

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

それでは経営計画2028につきまして、ご説明申し上げます。

副題はDynamic Growth 2.0 Accelerating Sustainable Growth～持続的な成長の加速～としました。

前計画を引き継ぎ、これからも変革に挑戦し続けることで成長を加速し、長期ビジョンを目指していくという意思を表しております。

これまでの5年間、長期ビジョンからバックキャストで考え、第一ステップとして様々な変革に取り組みました。HD制への移行やIFRSの導入、GBHQの設立やグループ事業の再編などを実行しました。昨年は厳しい経営環境の中で、目標を達成することは出来ませんでした。が、稼ぐ力がついてきたという手応えはあり、一定の成果を上げることが出来たと考えております。

一方、スピード感には課題がありました。また、企業価値向上についても、さらなる取り組みが必要であると認識しております。

こうした状況を踏まえ、新たな計画は、長期ビジョンの実現に向けた第二ステップと位置づけ、変革を加速し、また資本コストや企業価値向上を意識した経営を進めてまいります。

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

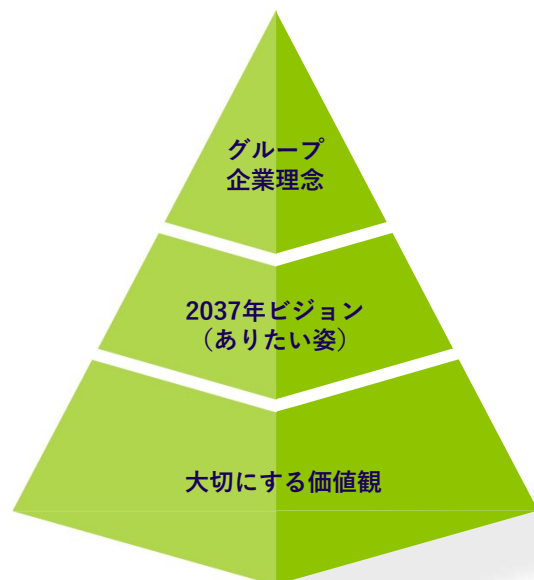
4 サステナビリティ経営戦略

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

改めてNXグループの経営の根幹をお示ししています。存在意義である企業理念の下、大切にする価値観を基盤とし、**2037年**のありたい姿として長期ビジョンを掲げています。

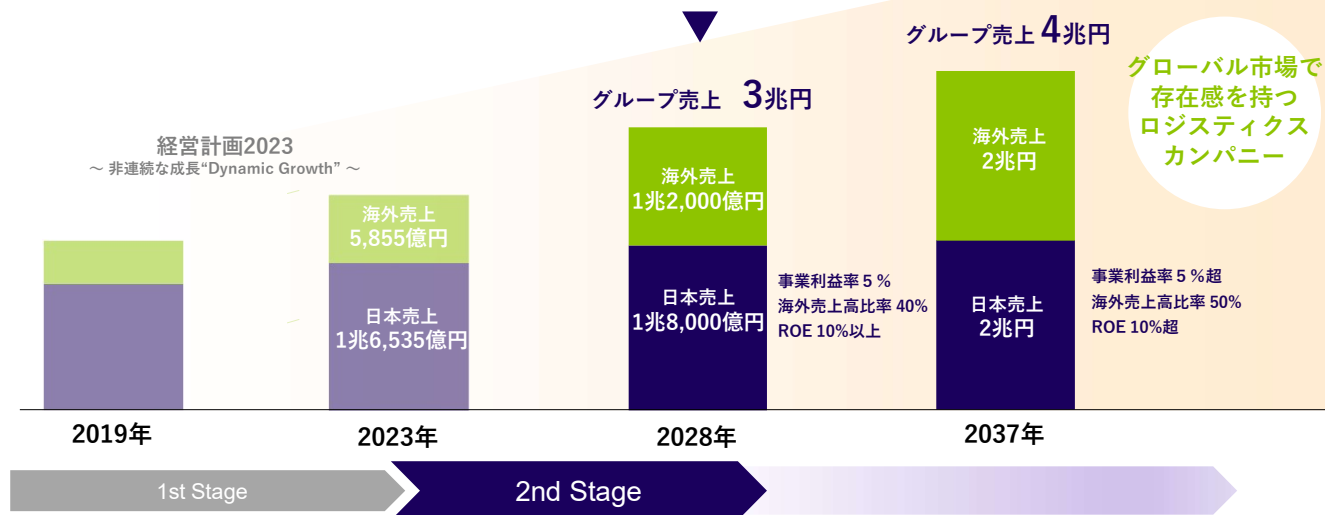
この長期ビジョン実現に向けた具体的な行動計画が経営計画でございます。企業理念を拠り所に、社会への貢献、企業価値の向上に、社員とともに取り組んでまいります。

本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。弊社はその後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

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～”



長期ビジョンの実現に向けて、2019年からの成長イメージを定量的に示しております。社内では、このスライドで長期ビジョンに至る道筋を共有しております。感染症や自然災害、地政学リスクの顕在化など様々な環境変化に大きな影響を受けることはありますが、長期ビジョンを目指す、という点において、ブレない姿勢が重要だと考えております。

本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保障するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。弊社はその後状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

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	FY2028
22,390億円	30,000億円

事業
利益

FY2023	FY2028
812億円	1,500億円

ROE

FY2023	FY2028
4.8%	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	FY2028
5,855億円	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	FY2028
3.9%	5.9%

(ロジスティクス日本)

基本方針として、3点を掲げました。

第一に、グループ全体最適を重視して、グローバルな事業成長を実現します。

第二に、企業価値向上の鍵として、事業ポートフォリオマネージメントに取り組めます。

第三に、サステナビリティ経営を推進し、選ばれる企業グループへ変革します。

重要な数値目標は、

事業の成長において、売上高3兆円、そのうち海外で40%、

1. 2兆円を、収益性の面で、事業利益率5%で1500億円の事業利益とROE 10%以上を目指します。そのために日本事業の事業利益率は5.9%を目指します。ROE 10%以上をコンスタントに達成することが、企業価値向上に重要と考えております。

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材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

新経営計画の構造と内容を一覧化いたしました。

3つの基本方針に直結する成長戦略とサステナビリティ経営に対して、取組みを支える基盤として、コーポレート戦略を策定しました。また、これからの5年間は企業価値の向上が大きなテーマになると考えております。

資料右側に、具体的な取組みを記載しておりますが、それぞれ順番にご説明してまいります。

グループ数値目標

数値目標

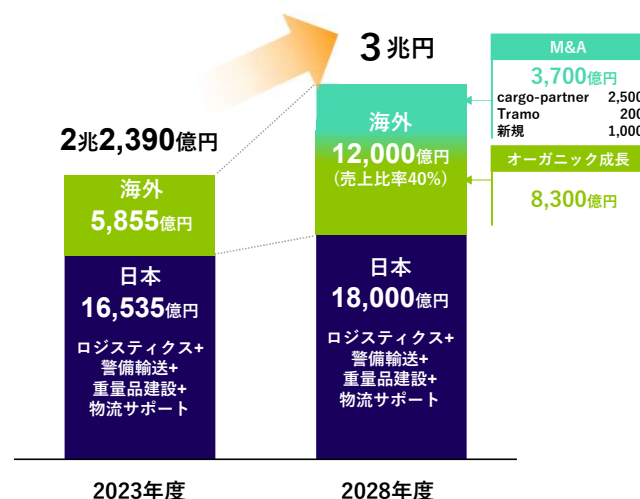
目標項目	2023年度	2028年度
売上収益	22,390億円	30,000億円
セグメント利益 (事業利益)	812億円	1,500億円
事業利益率	3.6%	5.0%
営業利益	600億円	1,500億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	370億円	1,000億円
ROE	4.8%	10.0%以上
海外売上収益	5,855億円	12,000億円

※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

売上収益構成



数値目標は、資料に記載のとおりです。

現在から予測されるレベルに、各施策の成果などを想定して目標を定めました。

売上収益の構成で、海外リージョンについては、オーガニック成長に加え、M&Aにより大幅な拡大を図ります。日本リージョンについては、伸ばす事業がある一方、一部事業の縮小も見込み、海外に比べ低い成長としております。

なお、3年後の2026年度終了時点での見直しを予定しております。

10ページには、開示セグメント別の目標を記載しておりますので、ご参照ください。

本頁に記載の数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保障するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社は今後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

セグメント別数値目標 ※セグメント間消去前の数値

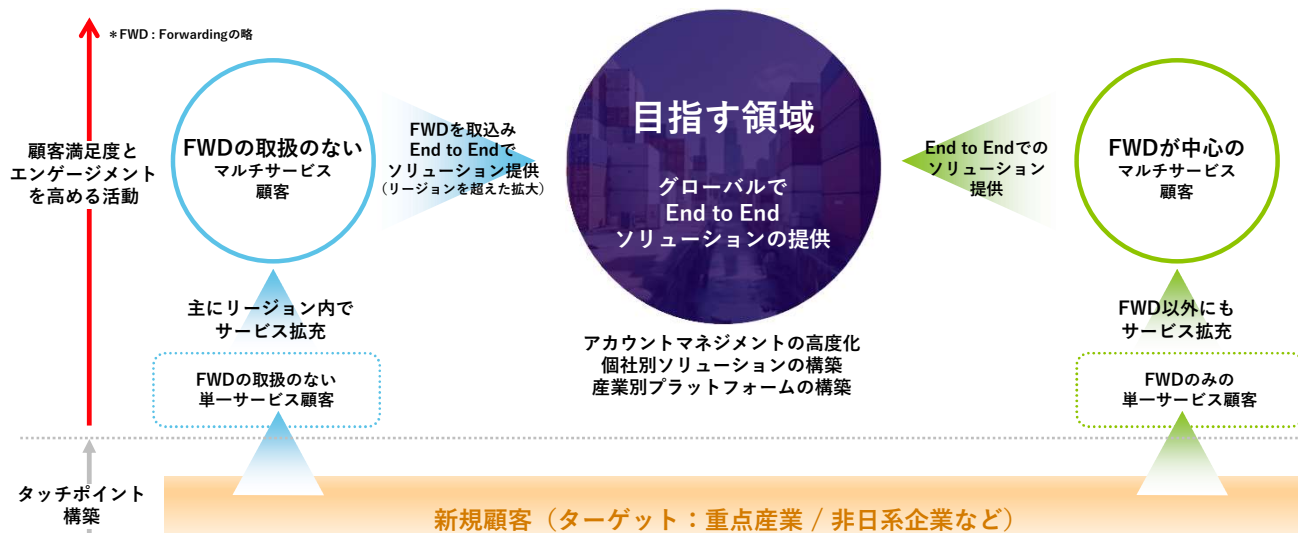
セグメント	売上収益				事業利益			事業利益率	
	2023 (実績)	2028 (計画)	5年成長率	CAGR	2023 (実績)	2028 (計画)	伸長率 (2023比)	2023 (実績)	2028 (計画)
ロジスティクス日本	12,565 億円	13,500 億円	7.4%	1.4%	485 億円	790 億円	62.9%	3.9%	5.9%
ロジスティクス海外	6,424 億円	12,800 億円	99.3%	14.8%	312 億円	640 億円	105.1%	4.9%	5.0%
リージョン計	6,424 億円	9,100 億円	41.7%	7.2%	312 億円	500 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



前計画では、顧客・産業軸を戦略の起点として、ロジスティクスソリューションの構築、ソリューションを実現する事業軸、そしてエリア特性に合わせてビジネスを拡大するエリア軸、の3軸アプローチに取り組みました。新計画では、この3軸アプローチを進化させ、グローバルな成長を目指します。

戦略のポイントは、既存顧客の取引拡大と顧客数の拡大です。

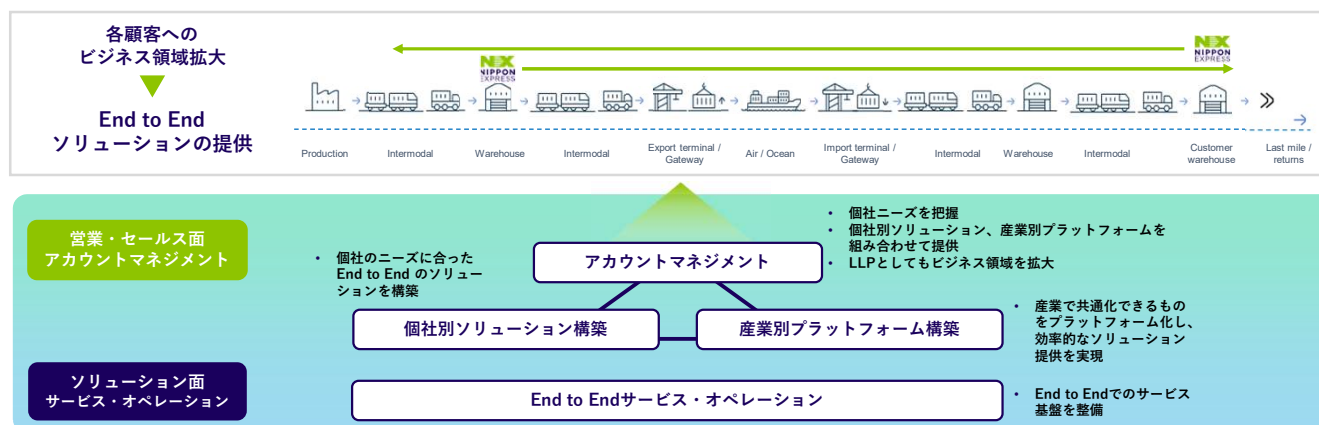
既存顧客については、フォワーディングやロジスティクスにおいてまだ取り込めていない領域が多く存在しており、グローバルなEnd To Endのロジスティクスソリューションの提供により、それを取込むことができると考えております。

加えて、潜在顧客とのタッチポイントを構築し、新規顧客数の増加を目指します。

本頁に記載の数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。弊社はその後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

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」



グローバルの視点で取組みを展開

次にEnd To Endのロジスティクスソリューションについてご説明します。

現在、サプライチェーンはグローバルに構築されていますが、複雑化し、非効率な部分やB C P上の課題、また脱炭素といったサステナビリティ上の課題も抱えています。こうした状況の中で、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でお客様の課題を解決することがポイントになります。

当社は、これまで医薬品や半導体産業など、産業特性に応じたソリューションを構築してまいりました。その知見を活かし、End to Endでのサービス基盤の整備を進めます。

また営業アプローチとして、アカウントマネージメントを組織的に強化します。その活動で把握した個別ニーズに応じて、個別ソリューションを提供し、産業別に共通化できるものはプラットフォーム化し、効率的なソリューションを提供します。その結果として、1顧客あたりの取扱いの拡大やコアアカウントの拡大の実現を目指します。

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

アカウントマネージメントについては、体制を強化し、対象顧客を拡大します。アカウントマネージメントの実践におきましては、顧客ごとにポテンシャルを分析し、アカウントビジョン、アカウントプランを策定します。責任や権限など活動のルールを整理して、あわせて活動を支援するためのインフラ整備や人財強化もスタートしました。

対象顧客の拡大と活動レベルの高度化に組織的に取り組んでまいります。

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

本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。弊社はその後状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

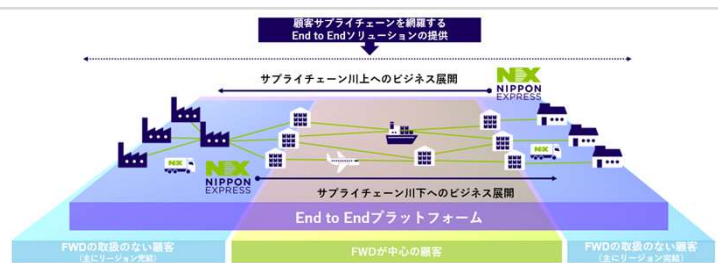
次に、顧客・産業軸に関して、前計画で、電機電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体の5産業を重点産業としましたが、対象を拡大し、テクノロジー、モビリティ、ライフスタイル、ヘルスケア、半導体として再編しました。成長・挑戦領域としてターゲットとする産業を拡げ、事業の成長に繋がりたいと考えております。

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

End to Endのソリューション提供を可能とする事業軸の強化として、ロジスティクス、およびフォワーディングの取組みを示しております。

ロジスティクスにおいては、ソリューションの強化を念頭に、倉庫・配送等の売上拡大をKPIとしました。フォワーディングについては、新たな数量目標を設定し、ボリューム拡大に取り組めます。グローバル市場での成長加速の鍵であり、連動して、人財戦略やIT戦略も重要なテーマになってくると考えております。

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タ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タ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

エリア軸として、海外リージョンの主な取組みです。
 これからの5年間、cargo-partner社のPMIとインド事業の拡大を最重要課題として位置づけました。日本を含むグループ全体で注力してまいります。チャイナプラスワンへの対応やトランスアトランティックにおけるフォワーディングの拡大など、リージョン間の連携も強化してまいります。

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

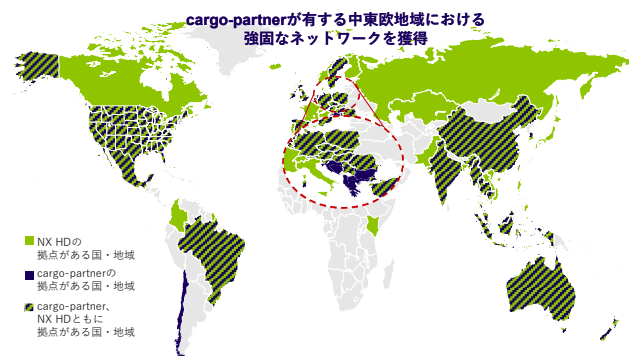
海運・航空貨物取扱量拡大による、グローバル市場における競争力の強化

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



ここまでオーガニック戦略を中心に説明してまいりましたが、飛躍的な成長にはM & A が欠かせません。特に、今回買収したcargo-partner 社に対しては大きな期待を持って、PMIを着実に進めてまいります。インド、アフリカへの進出や顧客基盤・事業基盤の強化など、M & A には継続的に取組んでまいります。

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

ここから日本通運の取組みについてご説明します。

日本通運は、お客様と社会課題に正面から向き合い、3つの変革に取り組めます。これまで日本事業の強靱化として取り組んできたことは継続し、更に組織のあり方も進化させてまいります。同時に、グローバルリージョンの1つとしてアカウントマネジメントをはじめとする成長戦略に取り組むこと、また課題先進国である日本で、人手不足や脱炭素などへの取組みを事業成長につなげることなどが重要なテーマとなります。

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

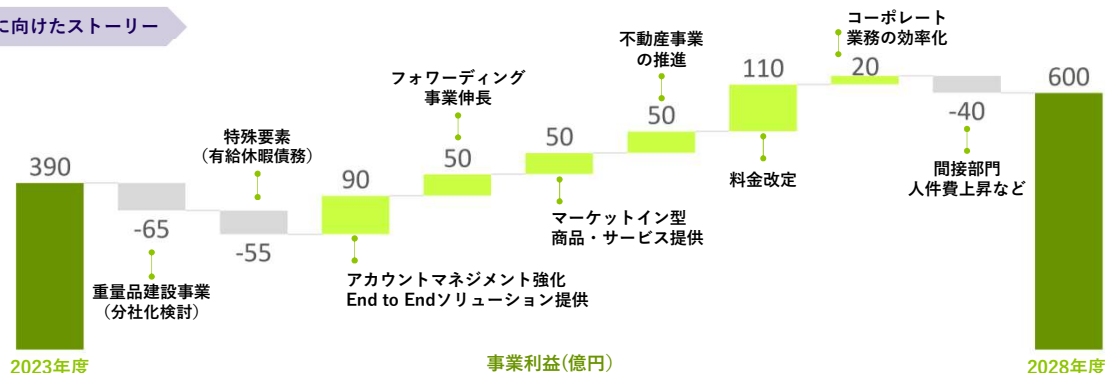
- ロジスティクス事業の競争力強化
- フォワーディング事業の拡大
- ネットワーク事業の基盤整備、専門事業の強化
- 日本事業強靱化施策の継続・深化
- 不動産事業の推進

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



20

本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社は今後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

「顧客志向の強い企業への変革」では、カスタマーイン・マーケットインを志向し、「収益力の高い企業への変革」では、更なる強靱化・専門性強化・生産性向上を、「選ばれる企業への変革」では、人的資本経営、社会・環境的価値の向上をテーマとして、グループ全体戦略に沿って戦略を策定しました。

「収益力の高い企業への変革」の一環として、社内カンパニー制の導入も検討していますので、次のページでご説明します。

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

中国・四国・九州



本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社はその後状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

事業構造改革PJにおきまして、エリア特性に合わせた経営のあり方を検討してきた結果、社内カンパニー制導入の具体的な検討を開始しております。

この検討にあたっては、各エリアの役割を明確にし、経営の自由度を高めることが鍵と考えております。

具体的には、「関東甲信越・中部・関西」と「北海道・東北」と「中国・四国・九州」の3ブロック体制を検討しております。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っており、その異なる特性に合わせて、経営資源の配分や戦略を遂行できるようにしたいと考えております。今年度、細部の詰めをいたします。

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

ここではキャッシュロジスティクスと重量品輸送・建設事業についてご説明します。キャッシュロジスティクスは、昨年、日本通運の警備輸送事業を分社化し、NXキャッシュロジスティクスとして再スタートを切りました。キャッシュレス化が進展する中、これまでは現金輸送主体の事業でしたが、現金取扱いのノウハウと、これまでの信用を梃子にして、金融機関アウトソーシング業務の取込みを進めてまいります。

重量品輸送・建設事業は、洋上風力や次世代エネルギーなど新たな事業領域が拡大しつつある中で、社会インフラの老朽化に伴うメンテナンスや建替え需要の増加も見込まれるなど、高いポテンシャルがあります。この分野でも人手不足が深刻な課題となっており、事業拡大のために、専門人材の確保・育成を重要な課題として取り組んでまいります。

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継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

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

● SCOPE1～3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



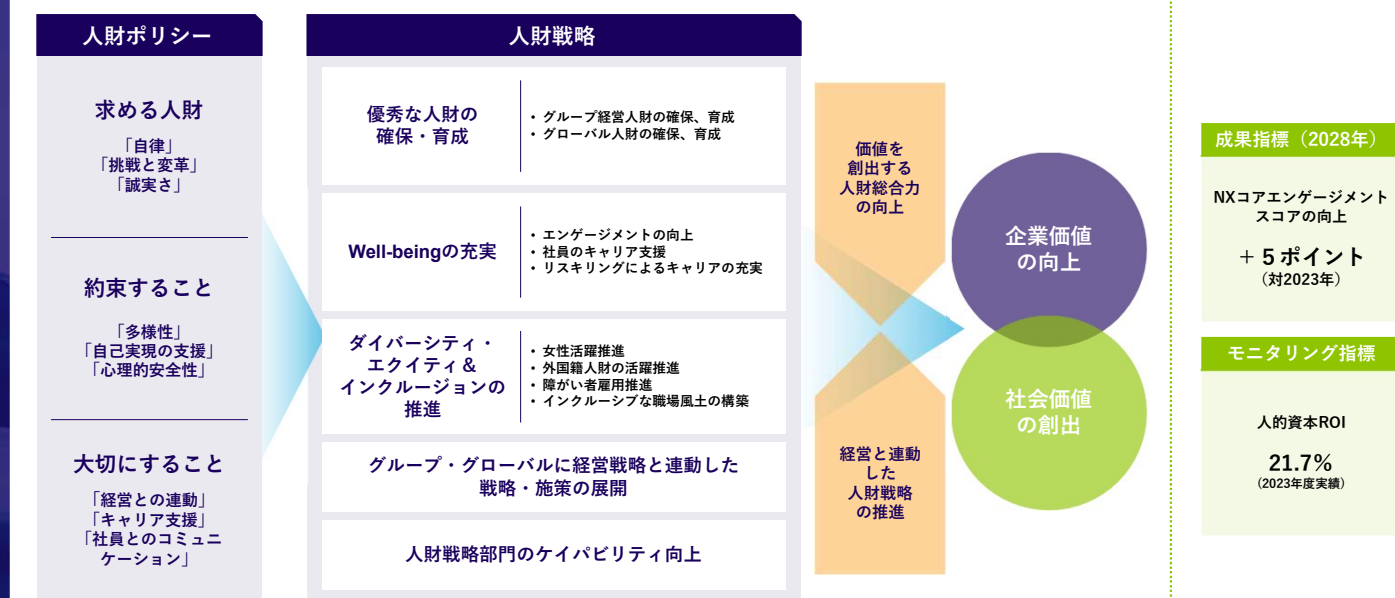
- マテリアリティ・ソリューションの強化
- 脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化
- DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化

- 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

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



ここからコーポレート戦略の説明になります。

コーポレート戦略については、事業の成長を支えるための特に重要な領域についてお示ししています。

このページの人的資本経営・人財戦略については、企業価値向上と社会価値の創出につながるものと捉えおります。特に従業員のエンゲージメント向上と経営戦略に連動した人財戦略が重要なポイントで、これまで積上げてきました従業員エンゲージメントサーベイスコアとともに、人財を資本として捉え、人的資本ROIをKPIとして採用しております。

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

ここではIT戦略についてご説明します。

ITとDXは、ともに成長戦略や業務の効率化、事業の競争力など会社の経営を支える重要な要素です。

IT戦略では、グループ・グローバルで全体最適を追求し、システムの最適化を進めること。

顧客提供価値の向上と業務の効率化に寄与すること。

グループ横断のデータ利活用やインフラ整備、セキュリティレベルの向上。

そして、それらを実現するためにデジタル人財の確保とレベルアップを図ること、を重要なテーマとしております。

また、懸案の航空基幹システムについては、パッケージを活用した導入の構想を進めております。

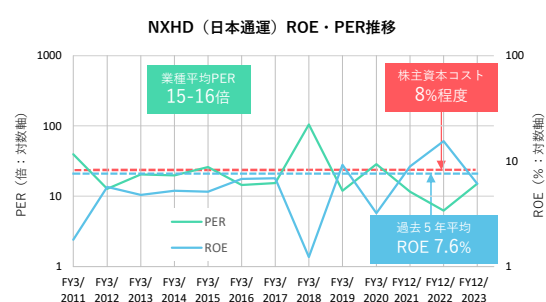
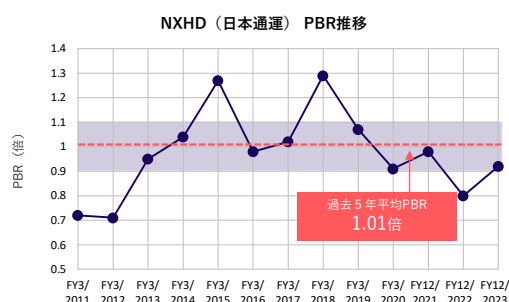
6 | 企業価値向上に向けた取組み



- 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



まず、PBR向上に向けた取組みです。

当社のPBRは過去5年平均で1倍程度と、安定して1倍を超える状況ではありません。

これをROEとPERに分解すると、

＊ROEは過去5年平均で7.6%と、当社の株主資本コスト8%程度を下回っています。これがPBRを現在の水準にとどめている主な要因と認識しております。

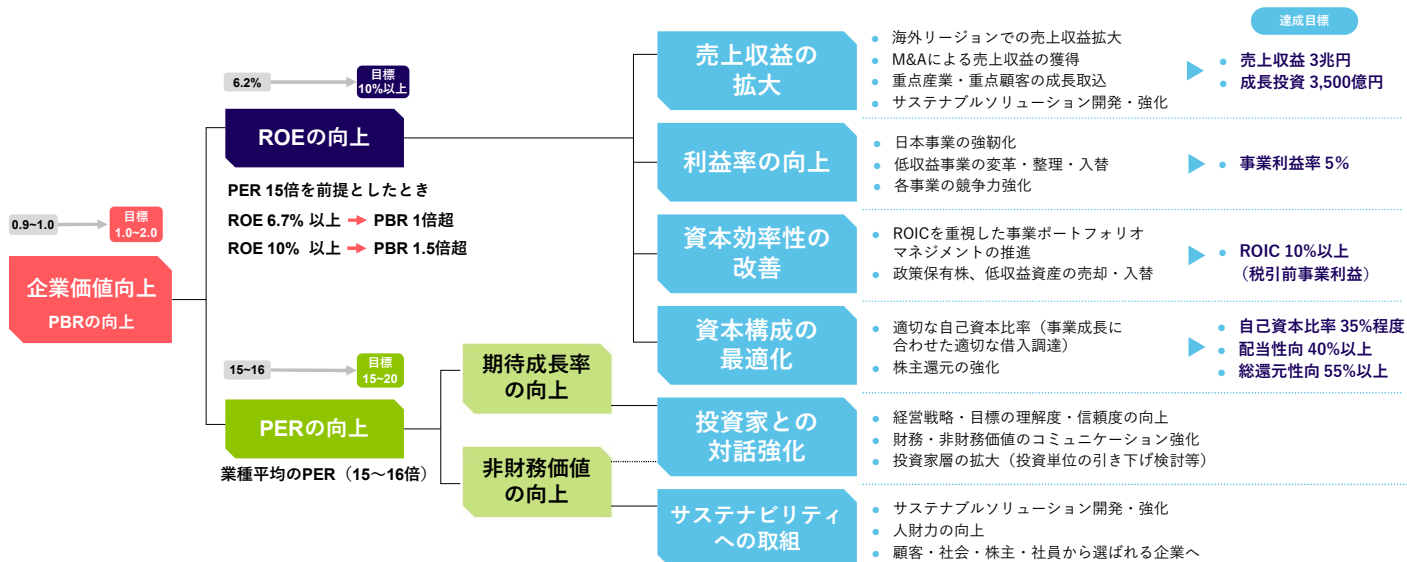
＊PBR向上のためにはPERも重要な要素です。当社のPERは、業種平均水準にはありますが、グローバル成長のポテンシャルを踏まえると事業成長への期待値の向上には改善の余地があるものと捉えております。

「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



前ページでの分析を踏まえ、経営計画の取組みを着実に実行することで、資本コストを安定的に上回るROEを達成すること、また成長期待を高める資本市場との対話や、非財務価値向上に積極的に取組むこと、が企業価値向上には極めて重要と改めて位置付けております。

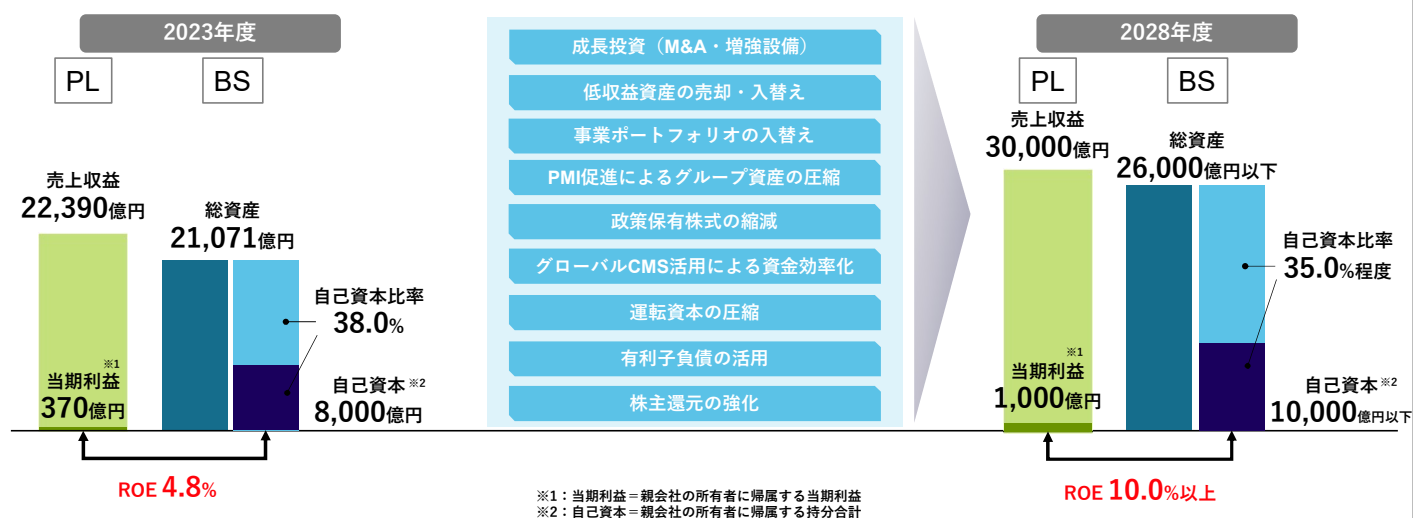
なお、ROE向上に向けては、ROIC経営の更なる強化が必要と考え、ROIC経営推進に向けた基盤整備を進めてまいります。

参考として捕捉資料の9ページに、ROIC実績・目標を開示しておりますので、後程ご参照ください。

「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

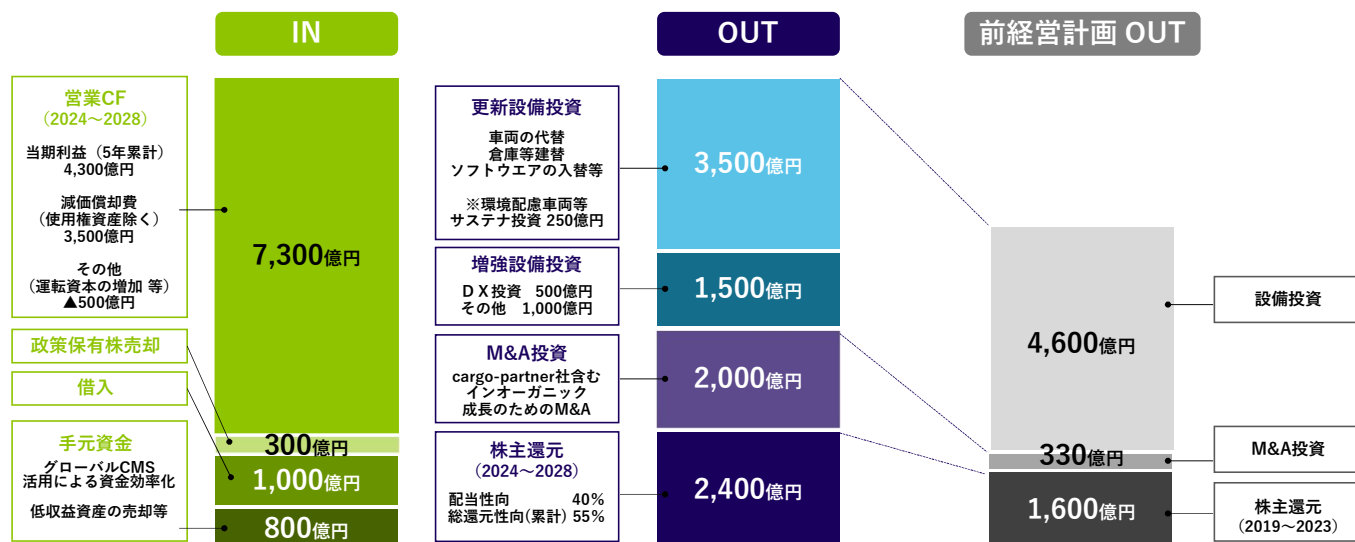


資本政策についてご説明します。

ROE向上に向けた資本政策の考え方としては、資本効率を意識した成長投資を行うとともに、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、収益力の向上を図ることを基本と捉えております。加えて、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の向上を実現したいと考えております。

本頁に記載の数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保障するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。弊社はその後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

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



本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保障するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社は今後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

キャッシュフロー計画として、成長投資を含む設備投資およびM&A投資については、新経営計画の5か年で7,000億円の投資を計画しており、収益の向上に資する投資を積極的に実施し、営業キャッシュフローの拡大を目指します。同時に財務の安定を維持しつつ、営業キャッシュフローの拡大により、株主還元の充実を図りたいと考えております。

キャッシュを有効に活用し、収益向上と自己資本コントロールにより、ROEの向上に繋げ、好循環の創出を進めたいと考えております。

資本政策

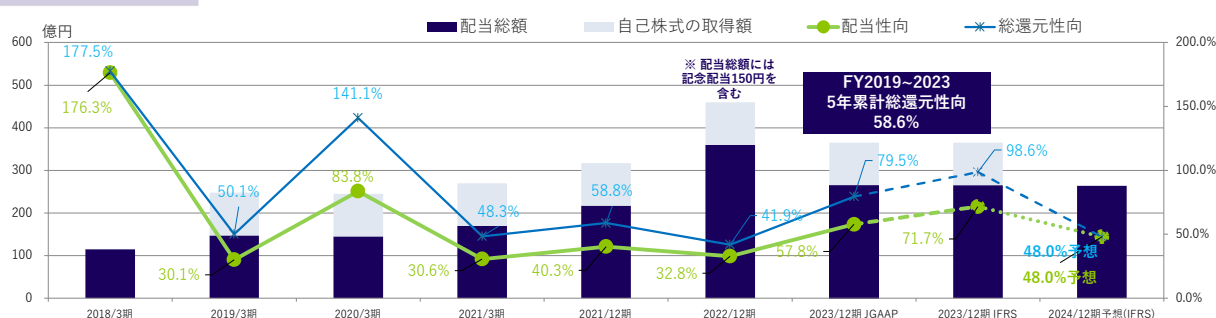
配当・総還元性向、自己資本比率

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



還元政策と自己資本比率の目標を記載しております。

還元政策については、投資とのバランスを検討し、配当性向40%以上、5年累計の総還元性向を55%以上としました。

また、自己資本比率については、財務基盤の維持と資本効率向上の両方を睨みながら、前経営計画と同じ35%程度と致しました。

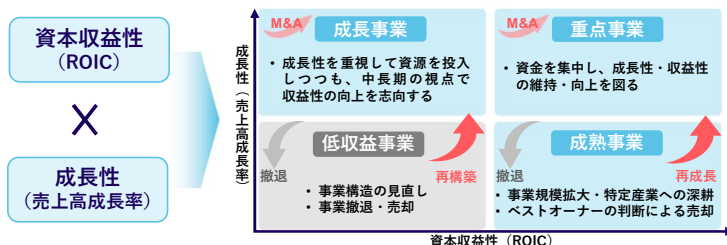
事業ポートフォリオマネジメントの推進

事業ポートフォリオに関する基本方針

基本方針

- ・ N Xグループ企業理念を抛り所に、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

定性評価

定量評価に以下の観点の評価を加え、N X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

本頁に記載の数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社はその後状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

資本効率を高める上で、最適な経営資源の配分を考えることが重要と捉えており、この指針として、事業ポートフォリオに関する基本方針を定めました。

この基本方針に基づき、事業の資本収益性と成長性による定量評価と、グループにおける位置付けやシナジー、事業の成長性、ベストオーナー観点などの定性評価をおこない、企業価値向上につながる戦略を検討していきます。

成長事業、重点事業へ戦略的投資配分をおこない、成熟事業や低収益事業については、構造改革や売却、撤退を検討し、グループ全体の持続的な成長を図ります。

また、事業ポートフォリオマネジメントを実施するための体制を整備し、定期的に取り締役会で評価・見直しをおこないます。

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

各セグメントの事業ポートフォリオ戦略についての基本的な考え方を示しております。

例えば、海外事業は売上拡大と中長期的な資本収益性の向上を目指し、積極的な投資を継続してまいります。

現状を分析し、企業理念との整合や長期ビジョン実現への役割を明確にし、事業ポートフォリオマネジメントを進めることにより、企業価値向上に取り組んでまいります。



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きください。

以上、新経営計画についてご説明申し上げました。

NXグループは長期ビジョンを目指しております。それは大変高い目標であり、変化の激しい時代において、世界の競合と伍していくということを考え合わせれば、当社グループの将来は過去の延長線上にはないものと覚悟しております。経営の考え方、組織のあり方、お客様との向き合い方、社員と会社の関係など、多くのことを変革した先に長期ビジョンの実現が見えてくると考えています。

また、やることは正しくても、遅きに失すれば成功はなく、変革のスピードを上げることも重要なポイントになります。そのために企業風土の進化にも取り組みます。従業員一人ひとりが変革の重要性を理解し、自らリーダーシップを発揮する。バックキャストで物事を考え、施策と結果をデータで語る。そんな会社に進化していきたいと考えております。

これまでの取り組みによりNXグループは確実に一步を踏み出しました。私たちはできる、という確信もあります。私は、従業員が自信と誇りをもって仕事し、その中で幸せを感じられる会社になりたいと思っております。それが会社を成長させ、NXグループが世界中で選ばれることにつながると信じています。

新体制のもと一体となって変革を推進してまいりますので、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

ありがとうございました。