

補足資料

# NX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

# 前経営計画の振り返り・ 対処すべき経営課題



## 前経営計画の振返り

経営計画数値 (プロフォーマ日本基準)	2023年度	2023年度計画 (2022年2月修正)	増減 (計画比)		(参考) 2019年度実績	増減 (2019比)	
			(額)	(率)		(額)	(率)
売上高	2兆2,432 億円	2兆4,000 億円	△1,567億円	△6.5%	2兆803 億円	1,597億円	7.7%
営業利益	691 億円	1,100 億円	△408億円	△37.1%	592 億円	99億円	16.8%
営業利益率	3.1 %	4.6 %	-	-	2.8 %	-	-
当期純利益	459 億円	720 億円	△260億円	△36.2%	174 億円	285億円	163.9%
海外売上高	6,424 億円	7,200 億円	△775億円	△10.8%	4,125 億円	2,298億円	55.7%
ROE	5.9 %	10.0 %	-	-	3.2 %	-	-

## 前経営計画の振返り

	2023年度			2023年度計画 (2022年2月修正)			増減額 (計画比)		増減率 (計画比)	
	売上高	セグメント利益	利益率	売上高	セグメント利益	利益率	売上高	セグメント利益	売上高	セグメント利益
日本	12,674 億円	370 億円	2.9 %	13,730 億円	658 億円	4.8 %	△1,055 億円	△287 億円	△7.7 %	△43.7 %
米州	1,512 億円	92 億円	6.1 %	1,210 億円	72 億円	6.0 %	302 億円	20 億円	25.0 %	28.6 %
欧州	1,926 億円	98 億円	5.1 %	1,860 億円	87 億円	4.7 %	66 億円	11 億円	3.6 %	13.0 %
東アジア	1,576 億円	37 億円	2.4 %	2,310 億円	89 億円	3.9 %	△733 億円	△51 億円	△31.7 %	△57.7 %
南アジア・オセアニア	1,408 億円	83 億円	5.9 %	1,820 億円	142 億円	7.8 %	△411 億円	△58 億円	△22.6 %	△41.2 %
警備輸送	681 億円	25 億円	3.8 %	690 億円	11 億円	1.6 %	△8 億円	14 億円	△1.3 %	132.4 %
重量品建設	511 億円	65 億円	12.8 %	530 億円	61 億円	11.5 %	△18 億円	4 億円	△3.6 %	6.9 %
物流サポート	4,190 億円	141 億円	3.4 %	3,820 億円	120 億円	3.1 %	370 億円	21 億円	9.7 %	17.9 %

# 前経営計画の振り返り

## A KPI<コア事業の成長戦略>

顧客（産業）軸アプローチ 売上高	2023年実績		2023年目標		進捗率	
	日本*1	海外	日本*1	海外	日本	海外
電機・電子産業の取組強化	1,012 億円	1,461 億円	1,200 億円	1,740 億円	84 %	84 %
自動車産業の取組強化	832 億円	1,109 億円	1,100 億円	1,200 億円	76 %	92 %
アパレル産業の取組強化	155 億円	1,009 億円	200 億円	800 億円	78 %	126 %
医薬品産業の取組強化	184 億円	363 億円	300 億円	400 億円	61 %	91 %
半導体関連産業の取組強化	297 億円	147 億円	455 億円	200 億円	65 %	74 %
非日系顧客の拡大（GAM・GTA*2）	385 億円		869 億円		44 %	
事業軸アプローチ	2023年実績		2023年目標		進捗率	
海上フォワーディングの拡大	72 万 TEU		110 万 TEU		65 %	
航空フォワーディングの拡大	69 万 t		120 万 t		57 %	

\*1. 実績、KPI数値は、日本通運、NXキャッシュ・ロジスティクス対象事業の合計値。\*2.. GAMとは、GAM（Global Account Management）のこと。GTAとは、GTA（Global Target Accounts）のこと。

## B KPI<日本事業の強靱化戦略>

	2023年度累計	2023年度累計目標	進捗率
組織の大括り化・管理組織のスリム化	▲43.5 億円	▲45 億円	97 %
事務プロセスの改革	▲ 9.7 億円	▲50 億円	19 %
合計	▲53.2 億円	▲95 億円	56 %

「組織の大括り化・管理組織のスリム化」の実績・目標数値は、施策の実施規模・目安額を記載

# 前経営計画の振り返り

## 前経営計画期間に実施した主な取組・成果

## 経営計画2028への課題

コア事業の成長戦略	顧客（産業）軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル営業体制の整備                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アカウントマネジメント、非日系顧客への営業強化</li> </ul> </li> <li>重点産業への取組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医薬品、半導体、モビリティ産業への戦略的投資</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルアカウントマネジメント体制の強化</li> <li>顧客サプライチェーン全体を俯瞰したソリューションの提供</li> <li>産業別戦略立案、プラットフォーム整備</li> </ul>
	事業軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォワーディング事業におけるグローバル購買体制の構築によるボリューム戦略の推進</li> <li>ロジスティクス人財の育成プログラム</li> <li>GBHQ設立によるグローバル戦略の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トレードレーンマネジメント推進体制の構築</li> <li>発着地が連携した営業体制</li> <li>デジタル・省人化を推進するオペレーションシステムの導入</li> </ul>
	エリア軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点産業においてインフラ増強と合わせ取組みを強化（米州：医薬品、欧州：ライフスタイル等）</li> <li>ネットワークの拡充（北部・東部アフリカ等）</li> <li>経営の現地化、高度専門人財採用の推進</li> <li>コントラクトロジスティクス事業の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度専門人財の獲得・既存人財の育成</li> <li>海外リージョン間の連携の強化</li> <li>地政学的リスクに対するBCPの構築</li> <li>域内物流需要(消費財関連)の取込み</li> </ul>
日本事業の強靱化戦略	専門事業の収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>警備輸送等専門事業の分社化による事業変革を通じた競争力の強化</li> <li>不動産事業等グループ間重複事業の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本、技術資本への投資</li> <li>デジタル活用等による差別化</li> <li>事業環境の変化への対応</li> </ul>
	営業・事務生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接部門人員の再配置</li> <li>経理業務・給与業務のSSC化拡大</li> <li>事務プロセスのイノベーション（RPA活用、事務集中化等）によるコスト抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選択と集中、責任と権限の明確化</li> <li>施策単位のKPI設定</li> </ul>
	低収益事業の抜本的改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の選択と集中による事業ポートフォリオの見直しを実施</li> <li>料金改訂の継続実施による収入増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内営業基盤強化のための戦略・施策の構築</li> <li>低収益課所の抜本的改革のための目標指標と基準値の設定</li> </ul>

# 前経営計画の振り返り

長期ビジョン  
実現のための  
取り組み

## 前経営計画期間に実施した主な取組・成果

非連続な  
成長戦略

取組みを  
支える  
機能の強化

持続的成長と  
企業価値向上の  
ESG経営

- 米MDL 社の買収による医薬品物流事業の強化
  - cargo-partner社の買収によるフォワーディング・ロジスティクス事業の強化
  - リース事業のオフバランス化
- 
- プロフェッショナル採用（中途採用）による人財の確保
  - グループブランドの導入、グローバルでの認知度向上に向けたブランド戦略の取り組み
  - グループ・グローバルでの情報セキュリティの強化、コミュニケーション基盤の整備
- 
- ホールディングス体制移行による統合的リスクマネジメント体制の構築
  - 資産売却・流動化によるキャッシュ創出、バランスシートのスリム化
  - サステナビリティ方針、ビジョン策定等サステナビリティ経営の深化
  - 気候変動への対応（CO2排出量削減の中長期目標を更新）

## 経営計画2028への課題

- 事業ポートフォリオ戦略とM&A戦略の同期
  - M&A・PMI推進体制の整備
- 
- グローバル人財戦略・人財育成プログラムの策定
  - NXブランドのインナーブランディング
  - 事業部門/DX・IT部門の双方向の連携体制の高度化
- 
- グローバル統括機能の推進体制整備
  - ROIC経営の浸透
  - サステナビリティの方針・目標・施策を、臨機応変に対応、見直しができる仕組み

## 前経営計画の振り返り・事業環境分析サマリー



## 自社課題

- グループ・グローバルでの戦略事業の明確化
- 「全体最適」を実現する仕組み
- 基盤となる情報・データの見える化
- 事業とDX・ITの連動化・一体化
- 人財リソースの量的・質的強化 など



## 外部環境

- グローバル経済は低調なスタートも一定の持ち直しを見込む
- 経済安全保障リスクは高い
- サプライチェーン再構築
- サステナビリティ重視の加速（特に脱炭素、低炭素） など



## 競争環境

- LLPや4PLなどサプライチェーン全体戦略の進化
- デジタライゼーションの進化、DXによるビジネスモデル変化
- アジア圏でのM&Aや提携・合併など



## 技術動向

- 量子コンピューティング、AI、クリーンテック、自動運転
- ロボティクス、DX、技術革新によるビジネスモデル変換とゲームチェンジャーの登場など



## セグメント別ROIC

(単位：百万円 %)

	ROIC			事業利益			投下資本			
	2028年度 計画	2023年度実績		2028年度 計画	2023年度実績		2028年度 計画	2023年度実績		
		増減	増減		増減	増減				
ロ ジ ス ティ ク ス	日本	9.5%	6.1%	3.4%	79,000	48,579	30,420	876,000	841,553	34,446
	米州	13.0%	10.4%	2.6%	13,500	9,262	4,237	114,000	95,969	18,030
	欧州	13.0%	11.7%	1.3%	13,000	9,746	3,253	105,000	87,913	17,086
	東アジア	13.0%	5.1%	7.9%	11,000	3,763	7,236	85,000	73,126	11,873
	南アジア・オセアニア	10.0%	7.1%	2.9%	12,500	8,348	4,151	136,000	119,943	16,056
	インオーガニック	7.0%	-	-	14,000	107	13,893	266,000	128,402	137,598
	(海外ロジスティクス計)	10.0%	7.3%	2.7%	64,000	31,228	32,771	706,000	505,356	200,643
計	9.5%	6.5%	3.0%	143,000	79,807	63,192	1,582,000	1,346,910	235,089	
警備輸送	13.0%	4.8%	8.2%	4,000	3,386	613	30,000	28,562	1,437	
重量品建設	23.0%	27.3%	△4.3%	7,000	6,520	479	30,000	25,905	4,095	
物流サポート	5.0%	4.7%	0.3%	16,500	13,844	2,655	348,000	337,900	10,099	
調整額	-	-	-	△ 20,500	△22,302	1,802	△268,000	△ 204,214	△ 63,785	
連結計	10.0%	5.6%	4.4%	150,000	81,256	68,743	1,722,000	1,535,063	186,936	

1、2023年度の投下資本は(2022年度+2023年度)/2、2028年度の投下資本は(2027年度+2028年度)/2にて算出



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。