

ステークホルダーの皆さまへ

## 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の 実現に向けて、セカンドステージが始動した

皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。この度、前任の齋藤からバトンを受け、NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社のCEOとして、グループの経営を担ってまいります。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

さて、足元の外部環境は、地政学リスクや経済安全保障リスクの高まり等から不透明な状況にあり、物流事業を取り巻く環境も厳しく、同時に変化が激しい時代にあります。こうした中、NXグループは、2024年1月から新たな経営計画、「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～”」をスタートしました。本年の統合報告書の発行に当たり、私からは、新経営計画の概要、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」の実現に向けた取り組みについてご説明申し上げます。

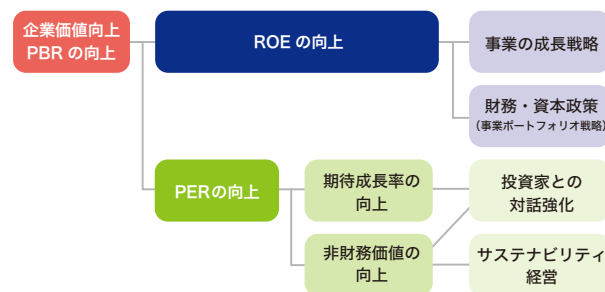
### 新経営計画の概要

前経営計画の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さまざま変革に取り組みました。この長期ビジョンによって経営の軸が定まり、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に、腰を据えて取り組むことができました。また、変革を実践する中で、従業員の意識や企業風土にも保守的な傾向からポジティブな変化が生じてきていると感じています。厳しい経営環境の中で、目標を達成することはできませんでしたが、稼ぐ力については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できたと捉えております。一方、スピード感には課題があり、ビジョンや方針の浸透、全体調整やコンセンサスの到達に時間を要したとともに、警備輸送事業の分社化や小口貨物事業の事業統合など大きな案件では、期待より半年程度の遅延があったものと認識しております。監査等委員会設置会社への移行や、重量品建設事業の分社化、2025年の日本通運株式会社の社内カンパニー制導入などにより、今

代表取締役社長 社長執行役員

堀切 智

## 企業価値向上（PBR向上）に向けた取り組み



※ROEの向上と資本コストの低減への取り組みにより、エクイティ・スプレッドを拡大する

後の変革の加速、キャッチアップを図ってまいります。加えて、企業価値向上に関しては、PBRは過去5年平均で1倍程度ではありますが、安定した状況ではなかったため、さらなる取り組みが必要であると考えています。

こうした状況を踏まえて新計画を、長期ビジョン実現に向けた第二ステップと位置づけ、変革を加速するとともに、資本コストや企業価値向上を意識した経営を進めたいと考えています。また、新計画と合わせ「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示しましたが、ビジネスの拡大と同時に、その質を高めることが重要と考えています。そのためには、経営計画の取り組みを着実に実行することにより、資本コストを安定的に上回るROEを達成し、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り組むことが企業価値向上には極めて重要と改めて考えています。

こうした観点に立ち、新計画では、「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する」「企業価値向上の鍵として、事業ポートフォリオマネジメントに取り組む」「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する」この3点を基本方針に掲げました。そして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、取り組みを支える基盤として、人財やIT・DX戦略、ガバナンスの

強化等のコーポレート戦略を策定しております。次に、この中で重要なポイントをご説明します。

## 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する

### 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 による3軸アプローチの進化

1点目に、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、この実践の中で、グ

ローバルサプライチェーンを物流面からトータルに支える上での、当社の強みの明確化を図ることができたものと捉えています。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。この戦略のポイントは、既存顧客の取引と顧客数の拡大です。当社はこれまで総合営業を謳いながらも、フォワーディングサービスのみ提供など、「単一サービス」の提供に留まっていた面が少なからずありました。全体最適を志向する中で、お客様に提供するサービス領域を広げるとともに、顧客数を増やすことにより、当社グループのグローバル事業は大きく伸びる余地があると考えております。その中で[アカウントマネジメントと、End to Endのソリューションを提供していく](#)ことが重要なテーマとなります。

## 経営計画2028における基本方針・重要戦略

### 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～”

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)

アカウントマネジメントについては、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みます。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するとともに、責任や権限など活動のルールを整理。併せて活動を支援するためのインフラ整備や人材強化もスタートしました。アカウントマネジメント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顧客当たりの取り扱いとアカウント拡大の実現を目指します。

また、End to Endのロジスティクスソリューションについては、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BCP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によりお客様の課題を解決することがポイントになると考えております。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きました。その知見を生かし、End to Endでのサービス基盤の整備を進めたいと考えております。

### M&Aによる海外市場での成長、インド事業の拡大

グローバル市場での事業成長の実現に向けては、エリア軸としての[各リージョンの取り組み](#)や、チャイナプラスワンへの対応、トランスアトランティックにおけるフォーワーディング事業の拡大などのリージョン間の連携を強化するとともに、cargo-partner社(以下、CP社)のPMIと、インド市場での存在感の確立を最重要課題として位置づけております。

海外市場における飛躍的な成長にはM&Aが欠かせませんが、特に、今回買収したCP社に対しては大きな期待を

持って、PMIを着実に進めていきます。さらにはインド、アフリカへの進出や顧客・事業基盤の強化などを目的に、M&Aには継続的に取り組みたいと考えておりますが、当社グループには、まだ手薄な領域があるので、特定のエリアや業種・業態に絞った「決め打ち」はせず、当社の成長に資する案件があれば幅広く検討していきます。一方、その中でも日本よりは海外、エリアではインドや、ボリューム面で見劣りする海運フォーワーディングでのM&Aが望ましいといったことはあるので、強弱をつけながら相手先を探していきます。

また、インド市場における取り組みでは、M&Aだけでなく、オーガニックな成長戦略にも力を入れていきます。現地での経営については、日本人では難しい面もあり、現地法人2社のトップに現地人財を起用しております。同国発着フォーワーディングと国内ロジスティクスの双方を拡大することにより、2028年までに、年間売上を500億円規模に拡大させたいと考えており、加えて中東・アフリカ進出の起点としての機能強化を検討・実施してまいります。

### 企業価値向上の鍵として、 事業ポートフォリオマネジメントに取り組む

#### 日本事業の再構築

2点目に、このテーマに関しては、「[日本事業の再構築](#)」が新計画の重要な柱と捉えています。日本事業を担う日本通運株式会社の成長戦略として、マーケット特性の違いを捉え、日本国内を3つの地域ブロックに分ける社内カンパニー制を導入することで収益性・資本効率性の向上を図ってまいります。このマーケット特性は、例えば、東京都と北海道ではマーケットの規模や産業特性が違うため、必然的に経営のポイントも変わってきます。それを同じテーブルで議論しよ

うとしてもポイントが絞られず、どうしても東京など大きなマーケットが議論の中心になってしまう傾向があり、それぞれのエリアにおける最適な経営にはつながらないという問題意識を以前から持っていました。各エリアの役割を明確にするとともに、それぞれのマーケットの事情や特性に即した経営に切り替えていく、そうしたことを、スピード感を持って進めることができる組織体制に変えていくことが最大の目的です。東京・名古屋・大阪(東名阪)などはマーケット規模が大きく、グローバル企業の本社組織が集中している大都市圏には大きなポテンシャルがありますが、これまでは、このポテンシャルを充分に取り込むことができていなかったものと考えております。東名阪エリアを、グローバルビジネスの起点とすることにより、日本発のグローバルビジネスを一層成長させることができると考えており、この成長を実現するために必要となる経営資源を配分します。また、その他のエリアについては、その特性に合わせ、成長が見込まれる領域等には投資を行います。一方、資本収益性の観点から、東名阪を含む全エリアの事業で、低収益となっているものがあれば、撤退もしくは縮小し、経営資源配分の最適化を進めてまいります。

#### 事業ポートフォリオ戦略の実践による競争力・収益性向上・ 企業価値を高める

また、新計画では、企業価値を高めるための取り組みとして[事業ポートフォリオ戦略](#)を明文化しました。この取り組み自体は前計画から継続的に進めており、旅行事業からの撤退や、自動車学校事業等の売却、警備輸送事業の分社化、NX商事株式会社のリース事業の分社化などを実施してまいりました。この取り組みを、グループの全事業を体系的に評価し、事業価値を最大化するプロセスに進化し、事業ポートフォリオ戦略を推進してまいります。これまでに分かり易く、す

ぐ目に付く事業については、ほぼ手を付けておりますが、こうした大きな括りだけでなく、さらに、きめ細かく見ていきたいと考えています。例えば、エンティティとしては一見順調でも、個別の事業ではどうなのかなど、事業ポートフォリオ戦略に照らしながら、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づけやシナジー、ベストオーナー観点などの定性評価を行います。

その中で、日本事業では、特別積合せ貨物運送事業(特積み事業)について、NXトランスポート株式会社および日本通運株式会社の同事業を切り出し、名鉄運輸株式会社と統合していくことを決めました。同事業については、業界内における当社グループの順位はそれほど高くありませんでしたが、ネットワークビジネスとして重要な輸送モードであり、End to Endソリューションを提供していく上で欠かすことができない重要な機能です。その重要な事業の競争力を低いまにしていこうとはできず、競争力を高めていく必要があると考えていました。その一方で、当社の成長領域が海外である以上、特積み事業だけに大きな経営資源を投入するわけにはいかず、必然的に提携戦略に舵を切ることになります。この結果、協業関係にあり、信頼関係のある名鉄運輸株式会社と、ここ1~2年でさまざまな協議を行い、事業を統合するという結論に至りました。この統合により、特積み事業においては業界第3位のポジションを築き、一定の事業規模や競争力を確保することになります。

## サステナビリティ経営を実践し、 選ばれる企業グループへ変革する

### 脱炭素と人手不足対応が喫緊の課題

3点目として、サステナビリティ経営は、全ての物事を考え

る上での起点になると考えています。社会課題への対応の重要性は格段に高くなり、経営上の重大なリスクであると同時に、新たなビジネスにつながるチャンスという側面でも捉えています。これまでにサステナビリティ方針とビジョンを定め、経営全般に関わる**5つの重要課題(マテリアリティ)**を特定し、積極的な取り組みを進めてまいります。

特に脱炭素と人財確保については重要度の高い、喫緊の課題と考えていますが、この2つの課題の難しい点は、「これをやれば全てが解決する」と言えるような決定的なアプローチが現状はないことです。従って、事業活動のさまざまな場面において、この2つの課題をいかに乗り越えていくかを考えていくことが重要であり、全ての物事を考える際の起点にしていく必要があると考えています。

なお脱炭素については、TCFDに賛同し、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、削減目標をKPIとして設定していますが、削減手法については、その時点で考えられる最も合理的な手段を選んで段階的に達成していくことに尽きると考えています。例えば、何万台という車両を今の段階で全てEVに切り替えることができるわけではなく、特に大型トラックは簡単にEV化ができる状況ではありません。仮にFCV (Fuel Cell Vehicle) が5年後に市場に投入されるのであれば、そのタイミングで導入し、それまでは別の領域でKPIを達成していくこととなります。地味に見えるかもしれませんが、これが経営と脱炭素を両立させていく最適な方法だと思えます。

また、人手不足に対応していくためには従業員に選ばれることこそが重要であり、従業員から「選ばれる」ためには、賃上げをはじめとする労働条件の改善は欠かせません。当社でも賃上げを実施し、今後も引き続き前向きに取り組んでまいります。加えて、働き甲斐や、働きやすさも重要なポイント

であると考えています。その実現に向けた取り組みの一環として、3年前から従業員満足度調査やエンゲージメント調査を実施しています。これは、従業員が何に満足し、何に不満を抱き、何が課題と思っているかを客観的に可視化しているという取り組みになります。新計画においてはこのエンゲージメントスコアを今後5年間で5ポイント上げる目標を掲げ、そのためには何をやらなければいけないかをバックキャストで検討しており、その検討を踏まえ、やるべきことを実施してまいります。

## 経営トップとして目指す経営

### 企業風土の進化による変革のスピードアップ

以上、新経営計画のポイントをご説明しましたが、環境変化が激しい時代の中、経営の舵取りを担う重責を意識しております。同時に、創立100周年を迎える2037年における「ありたい姿」として定めた「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になる」という長期ビジョンにどこまで近づくことができるのかが問われているものと認識しております。この鍵は計画実行と変革のスピードにあり、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が最も重要だと捉えております。そして、このスピードを上げていくためには、企業風土の変革が不可欠であり、当社におけるキーワードは、「全体最適」「リーダーシップ」「イノベーション」「バックキャスト思考」「データドリブン」の5点です。

まず、NXグループの強みの1つはEnd to Endの



ソリューションにあります。従来、やや部分最適に寄りすぎていた面がありました。顧客や当社の組織階層ごとのメリットを出していくことも大事ですが、「全体最適」視点が、より重要であり、この変革を加速していきます。次に、当社グループの従業員は基本的に真面目で、一生懸命に仕事をしていますが、リーダーシップの面では、トップダウンだけではどうしてもスピードが遅くなってしまいます。それぞれの職場で些細なことでもリードしてくれる人財がいると物事は早く進み、保守的なマインドに留まるのではなく、一人でも多くの従業員が「イノベーション」が普通なのだというマインドになって欲しいと思っています。そして、「バックキャスト思考」は、新旧経営計画がそうであるように、事業運営における考え方のベースになります。また、「データドリブン」については、グローバルの舞台では経験と勘だけでは話が進みません。数字で互いが確認し合い、目標を定め、数字で達成度合いを測っていく、そういう会社に変革し、進化していくことが、長期ビジョンの達成には不可欠であると考えています。

### 社長として大事にするスタンス

私のNXグループにおける40年のキャリアのうち、一番長いのは人財戦略部門で、人に対する思いは誰よりも強いと自負しています。当社グループにとって最大の競争力の源泉は従業員であり、従業員と会社がWin-Winの関係で共に成長していくことが企業経営における根幹だと考えています。長期ビジョンは非常に高い目標ではありますが、従業員が変革を厭わないマインドセットを持ち、一人でも多くの従業員がチェンジエージェントになるように企業風土を進化させていきたいと考えています。

また、経営者としてグループをリードしていく上では、ブレない姿勢が大事だと考えています。前任である渡邊会長 - 齋

藤社長の体制では、感染症の発生などで経営環境が激しく変化しましたが、リーダーシップを示すことで、我々は安心して与えられた役割に徹することができました。そうした姿勢をしっかりと引き継いでいきたいと思っています。

長期ビジョンを5年前に策定し、その時点で、20年後の「ありたい姿」を描きました。長い期間をかけて1つの大きな目標を実現していくためには、従業員のマインドセットを同じ方向に向け続けていくとともに、人や体制が変わっていく中でも一貫して同じ思いをつないでいくことが大事と考えています。その時々を経営環境によって心が揺れ動くこともあると思いますが、長期ビジョンの達成に向けて、ブレなく前に進んでいきたいと考えています。

### 将来の世界

長期ビジョンの実現を目指す2037年は今から13年後となりますが、この間に地球環境への配慮・貢献などはさらに重要度を増し、サプライチェーンの最適化や、人手不足、脱炭素などの社会課題対応に加え、さまざまな先端技術が開発される中、当社はデジタル化やDX戦略の下、データ活用基盤の構築や、人財の育成等を進めております。一方、今後のさらなる環境変化や技術革新が起こることが想定される中でも、物流がエッセンシャルな存在であることは変わらないと考えていますが、後に続く若い人たちには、今とは異なる景色が広がっているものと想像しています。その世界で、NXグループは大きな変化を遂げ、「カーボンニュートラルを実現するサプライチェーンをどのように変革していくか」といった、世界的に重要なテーマに対峙し、パートナーシップに基づいた顧客との協議によりソリューションを打ち出し、グローバルロジスティクス企業として世界中で認知されている会社になりたいと考えています。

この将来像に向けて、当社グループには、「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」というパーパスがあり、グローバルに広がるネットワークと、「社会に貢献していく」というDNAが根付いた多くの社員が存在し、現場の力も強く、お客様からの信頼も厚いものがあります。これを絶やすことなく、外部環境が大きく変化しても、さまざまな課題に挑戦し、サステナブルな社会の実現に貢献する企業でありたいと考えています。その中で、従業員が自信と誇りを持って仕事に取り組み、その結果としてお客様から感謝され、社会の役にも立っていく。こうした好循環を創りあげることができれば、理想の姿に近づけることができると信じています。そして、このポテンシャルを引き出していくことが、私の役割です。

### 結び ステークホルダーの皆さまへ

NXグループは長期ビジョンの実現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ことを考えれば、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、組織の在り方、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。

これまでの取り組みにより当社グループは確実に一歩を踏み出しました。「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持って仕事し、その中で幸せを感じられる会社にしていきたいと思っており、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考えます。新たな体制で、当社グループが一体となり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。