



We Find the Way

IR day2024 オープニングセッション
「長期ビジョン達成に向けた経営計画の取組みについて」

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2024年9月13日

経営環境：経済・物流需要の動向について

● 世界経済動向

サービス価格が根強く上昇し続ける中、世界経済に大きな変化見られず。
(IMF World Economic Outlook Update , July 2024)

- 2024年のGDP成長率は前回予想（2024年4月）を維持し+3.2%、2025年は+3.3%予測、世界貿易の伸長率も2023年の停滞状態から年間約3.25%に復活する見込み。インフレ率は引き続き低下するが、先進国ではディスインフレのペースが鈍化する見通し。
- 各国のGDP成長予測は以下の通り。
米国：2024年+2.6%、2025年+1.9% 欧州：2024年+0.9%、2025年+1.5% 日本：2024年+0.7%、2025年+1.0%
中国：2024年+5.0%、2025年+4.5% インド：2024年+7.0%、2025年+6.5%

● 物流需要（2024年）

■ グローバル

- 海運：世界経済の緩やかな回復に伴い、荷量は前同比+3.2%の増加を予想。
(Port Import/Export Reporting Service、Container Trade Statistics及び、IHS Markit)
- 航空：国際航空貨物の輸送量（トンキロ）は、前同比+5%の増加を予想（昨年落ち込んだ航空貨物需要は回復基調）。
(International Air Transport Association)

■ 日本

- 海運輸出：世界経済の緩やかなプラス成長に伴い、前同比+2.7%と2年連続の増加を予想。
- 航空輸出：半導体関連の回復と航空シフトの再発により、+3.4%と3年ぶりのプラスを予想。
- 国内：建設関連貨物を除く輸送量は前同比△0.6%としながら下期は若干の持ち直しを予想。
(NX総研「2024年度の経済と貨物輸送の見通し」(2024.7月))

2024年12月期業績 通期予想

項目	上期実績	下期予想	通期予想	前年 通期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回通期 予想 (5/13発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	12,498	13,201	25,700	22,390	3,309	14.8	25,000	700	2.8
セグメント利益 (事業利益)	255	444	700	812	△112	△13.9	850	△150	△17.6
事業利益率	2.0	3.4	2.7	3.6	-	-	3.4	-	-
営業利益	192	457	650	600	49	8.2	820	△170	△20.7
親会社の所有者に帰する 当期利益	114	285	400	370	29	8.0	550	△150	△27.3
海外売上収益(*)	4,699	5,170	9,870	6,424	3,445	53.6	8,960	910	10.2
ROE	-	-	4.9	4.8	-	-	6.7	-	-
ROIC (税引前事業利益)	-	-	4.5	5.6	-	-	5.6	-	-

(*)海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

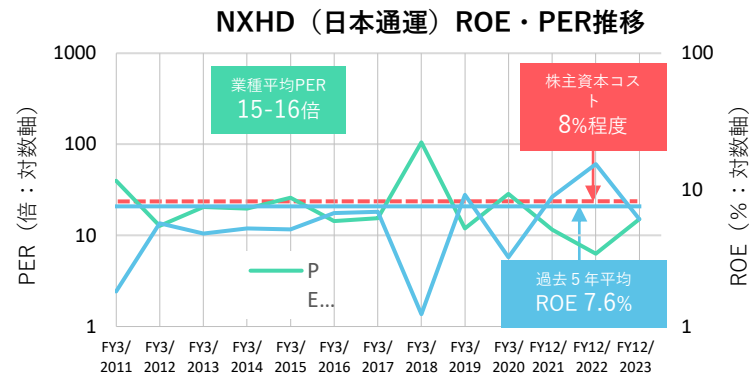
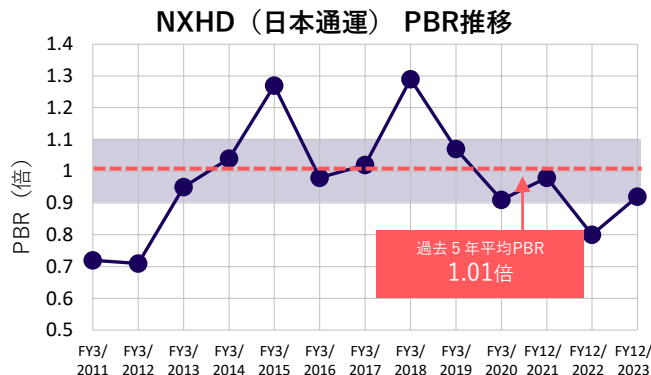
現状分析・評価

- 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

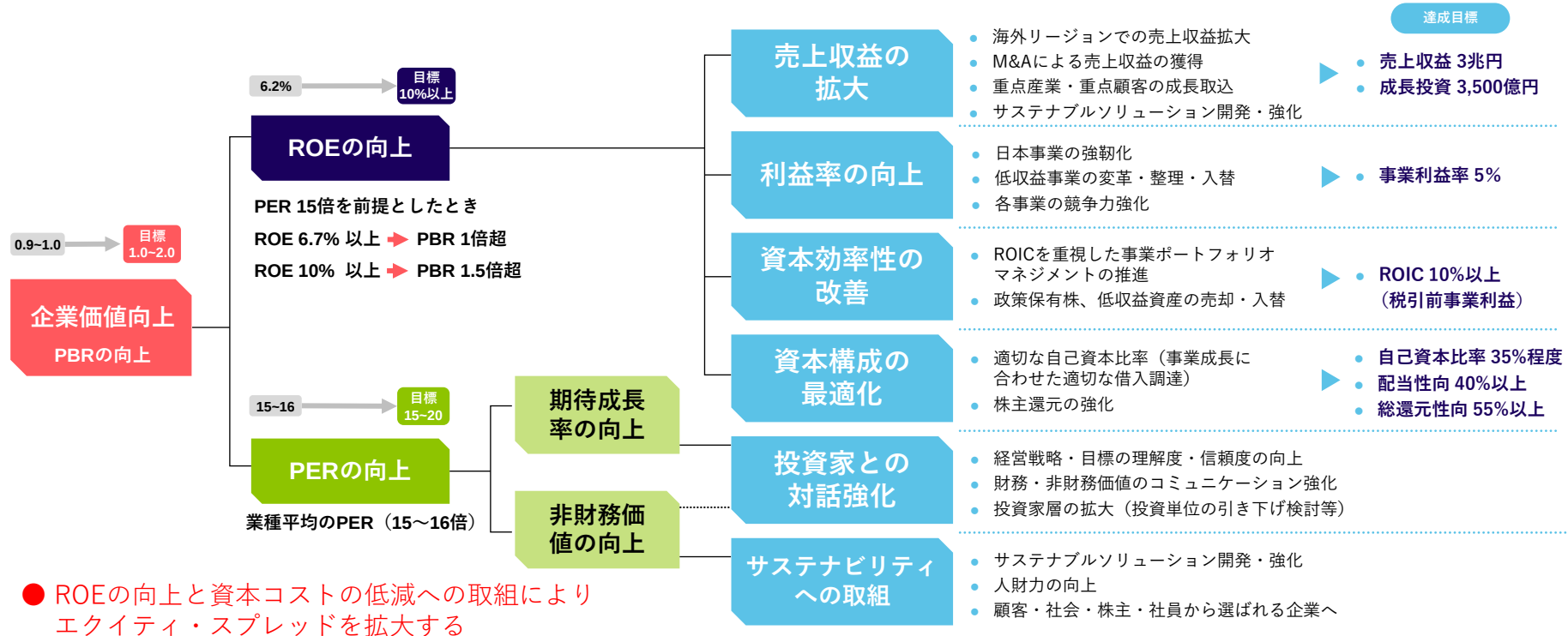


「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

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



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

⇒セッション1のテーマ

日本事業の再構築

⇒セッション2のテーマ

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

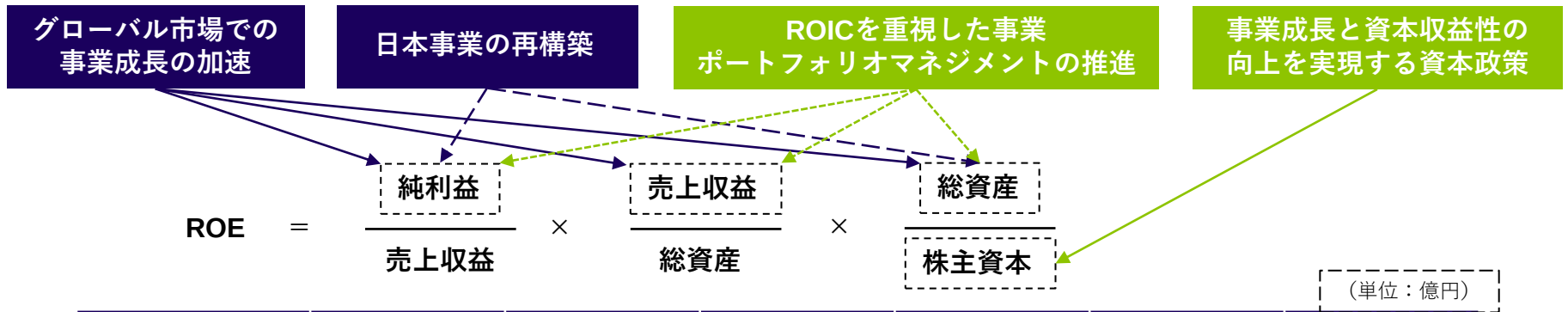
⇒セッション3のテーマ

事業 利益率

FY2023 3.9%
FY2028 5.9%

(ロジスティクス日本)

ROEの向上



実績・計画値	① 2023年実績	② 経営計画	③ 2024年見通し	④ ② 対 ①	⑤ ③ 対 ①	③ 対 ②
売上収益	22,390	30,000	25,700	7,610	3,310	△ 4,300
純利益	370	1,000	400	630	30	△ 600
総資産	21,071	26,000以下	22,130	4,929	1,059	△ 3,870
株主資本	8,000	10,000以下	8,580	2,000	580	△ 1,420
売上高利益率	1.65%	3.33%	1.56%	+1.68%	-0.09%	△1.77%
総資産回転率	1.06回	1.15回	1.16回	+0.09回	+0.10回	+0.01回
レバレッジ	2.63倍	2.60倍	2.58倍	-0.03倍	-0.05倍	-0.02倍

1. グローバル市場での事業成長の加速：セッション 1

- 基本コンセプト
 - ・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。
- 海外リージョンの主な取り組み
 - ・cargo-partner社へのPMI実行、インド市場での存在感の確立を最重要課題と位置づけ、日本を含むグループ全体で注力。
 - ・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の強化。

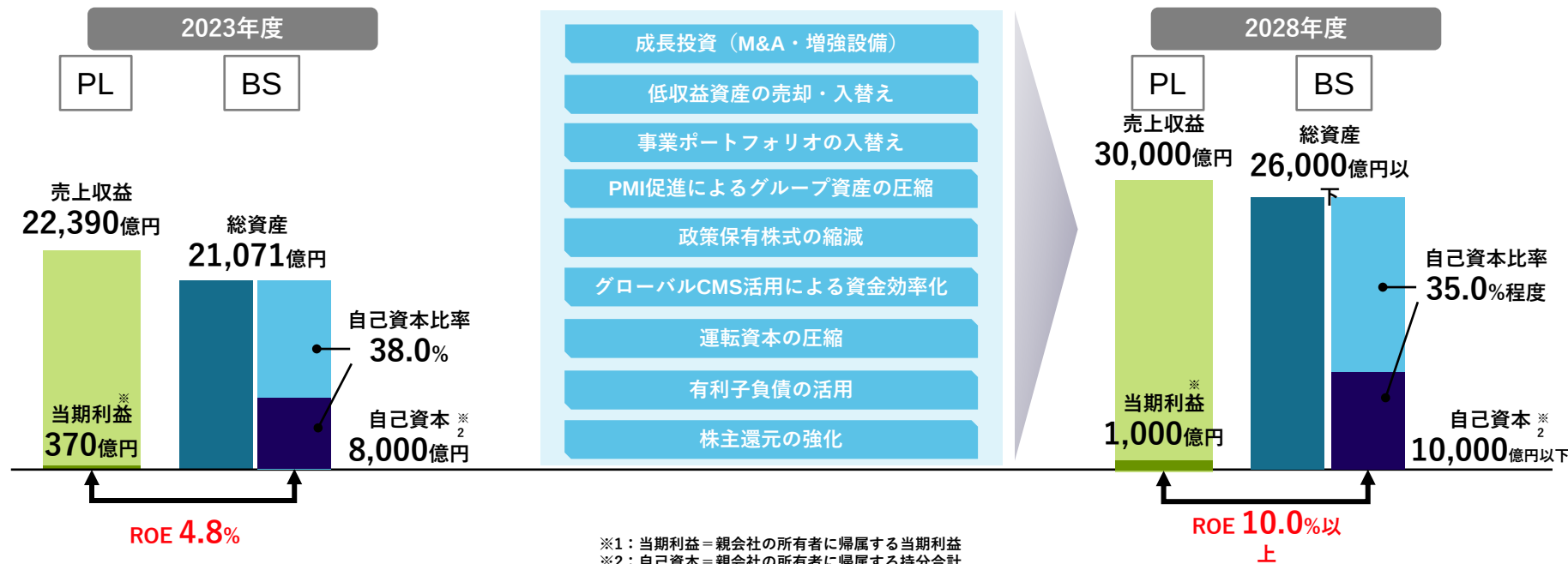
2. 日本事業の再構築：セッション 2

- 事業利益率の向上
 - ・FY2023：3.9%⇒FY2028：5.9%
- 日本通運の成長戦略
 - ・経営計画2028で目指す姿の実現に向けた組織の再編（2025年1月に向けて社内カンパニー制の導入検討）

「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

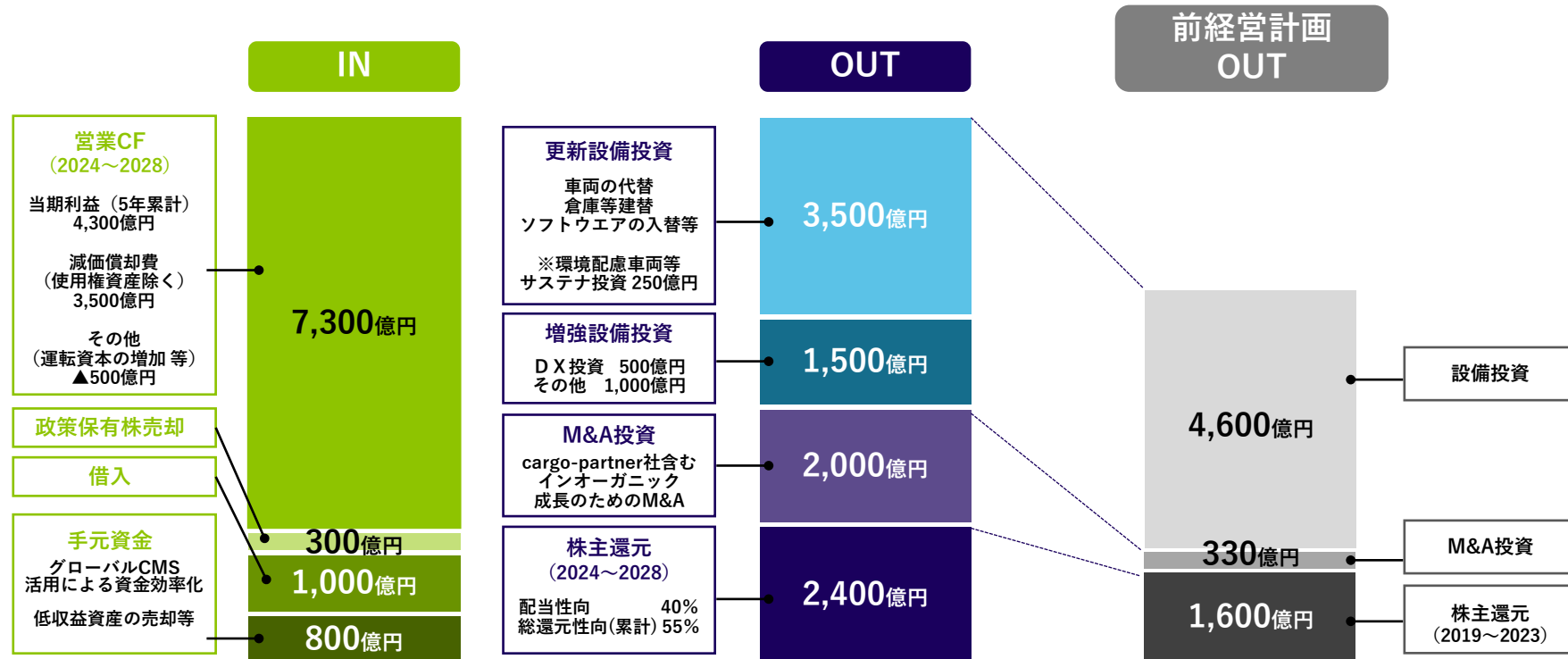
- ・ 資本効率を意識した成長投資を行い、事業ポートフォリオの入れ替えや政策保有株式の縮減、低収益資産の売却などにより、バランスシートを肥大化させることなく、優良な資産を積み上げていくことで、収益力を向上する
- ・ 有利子負債の活用と株主還元強化による資本構成の最適化により、継続的なROEの向上を実現する



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



事業ポートフォリオ最適化：これまでの実績/現在の取り組み

●日本事業の強靱化

- ・ 青函フェリー事業の売却、自動車学校事業の売却、旅行事業の清算
- ・ NX商事のリース事業の分社化
- ・ 警備輸送事業の分社化
- ・ 重量品建設事業の分社化（進行中）
- ・ 特別積合せ貨物運送事業の名鉄運輸株式会社との事業統合（進行中）

●グループ内の重複事業、機能の整理・統合

- ・ ロジスティクスファイナンス事業の再編
- ・ 不動産事業・機能の再編
- ・ 支店作業会社の再編

●M&A

- ・ （米州）MD社 ： 医薬品 / ロジスティクス
- ・ （欧州）Tramo社 ： 高級家具 / ロジスティクス
- ・ （欧州）cargo-partner社： グローバル / フォワーディング
- ・ M&Aや提携、戦略投資によるダイナミックなグローバル事業成長の実現（検討継続）

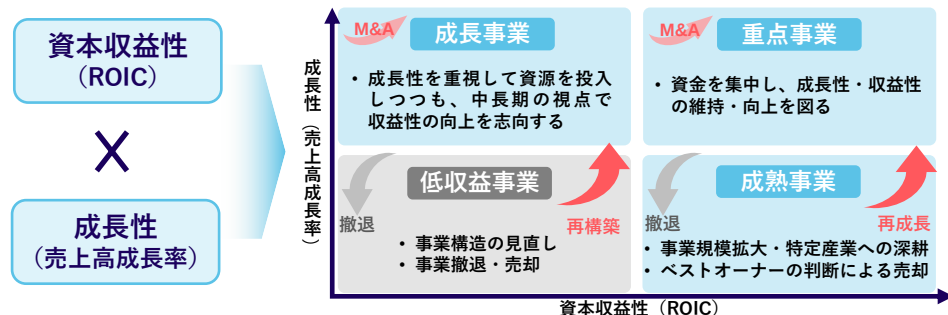
事業ポートフォリオマネジメントの推進

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における評価単位

✓ 評価単位は以下のとおりとし、4段階で評価する。

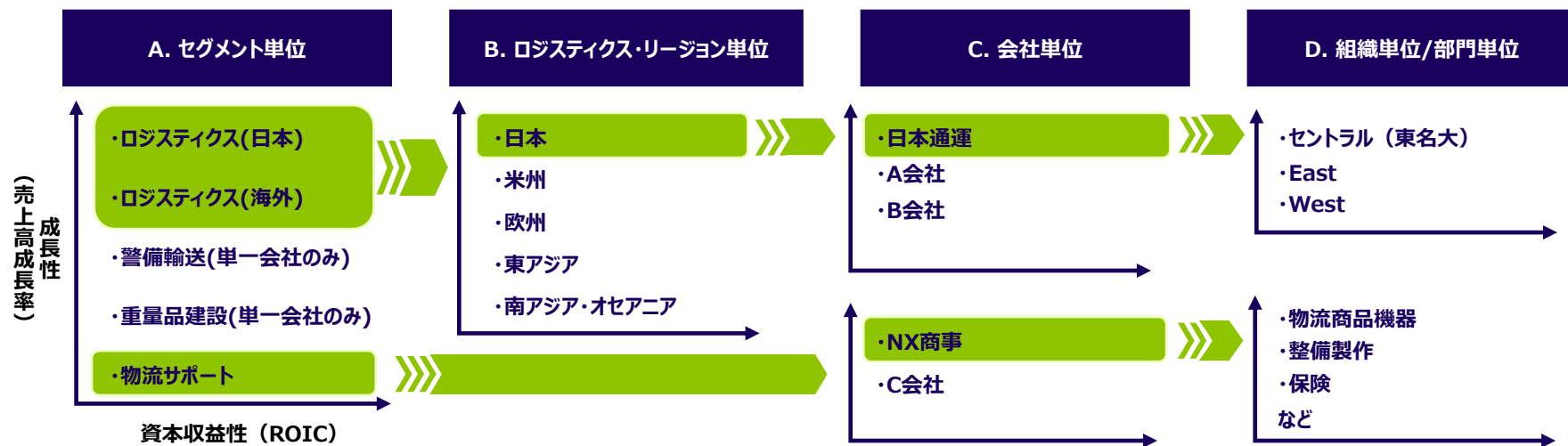
A. 「セグメント単位」

B. ロジスティクスセグメントについては、「日本」「米州」「欧州」「東アジア」「南アジア・オセアニア」の「リージョン単位」

C. 「ロジスティクス日本」「物流サポート」については、「会社単位」

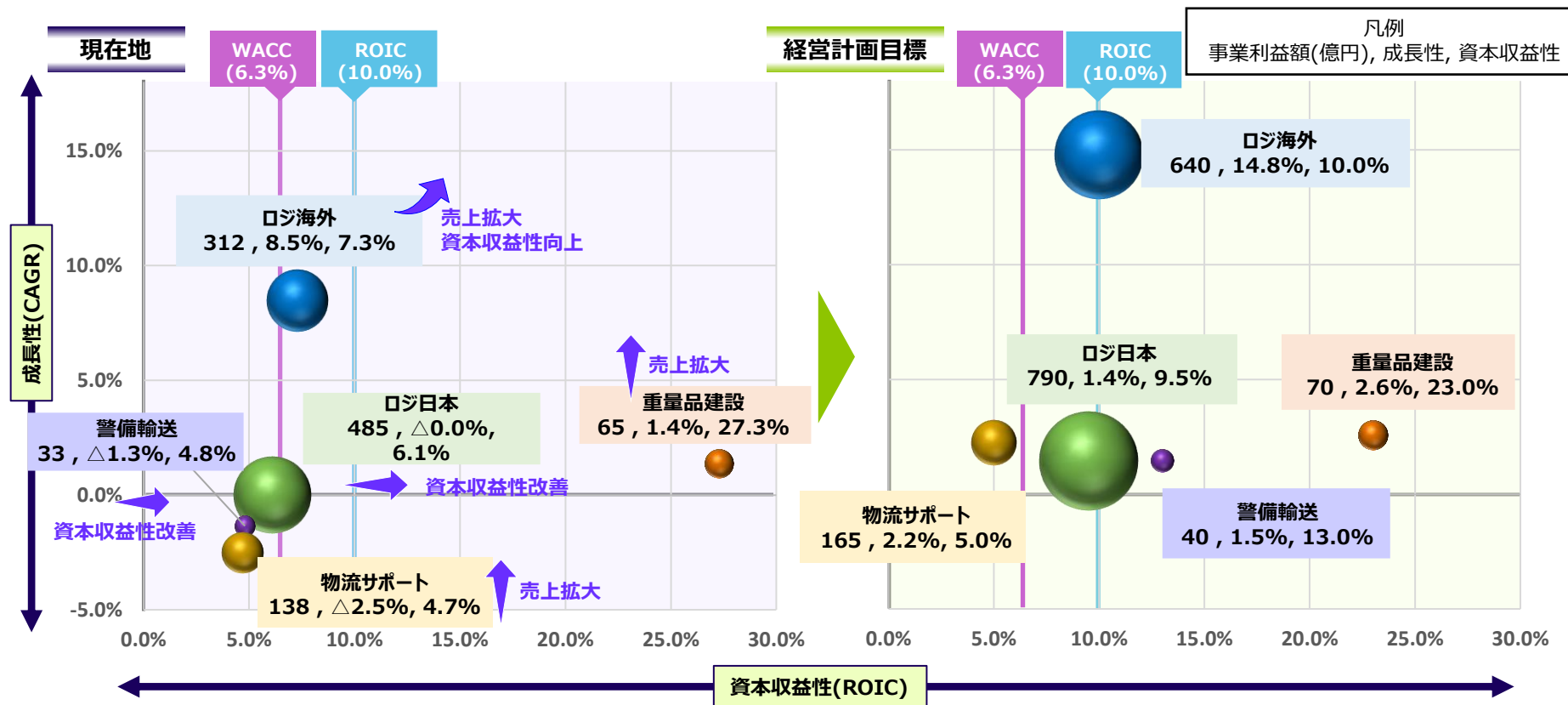
D. 日本通運、NX商事については、さらに細分化した「組織単位」「部門単位」

※ 現状、ROIC等の数値化はセグメント、及び個社に限られるため、事業区分は上記の評価単位とする。



定量評価（セグメント単位）

✓「ロジ海外」は売上拡大と資本収益性の向上を目指し、他セグメントは資本収益性の改善or売上拡大を目指す。



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、再生エネルギーの拡大
- ・ 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



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。