

ステークホルダーの皆さまへ

物流から新たな価値をつくる

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、組織変革、事業戦略遂行のスピードを上げるとともに、サステナビリティ経営の実践を進めてまいります。

2023年度は、「NXグループ経営計画2023－非連続な成長“Dynamic Growth”－」の最終年度になります。外部環境が大きく変化する中、「環境の変化に対して、変わらないことがリスクであり、改革のスピードを上げることが最も重要」と語る齋藤社長に、長期ビジョン実現に向けた取り組みや、NXグループを今後どのように変革し、物流から新たな価値を創造していくのか、経営計画の進捗や経営方針等を伺いました。

(インタビューア：統合報告書制作チーム)

—2022年度は、パンデミックの継続や、ロシア・ウクライナ情勢などの地政学リスクの顕在化、世界的なインフレなど、外部環境が大きく変化した1年でした。この1年の振り返りをお願いします。

2022年度を業績面から振り返ると、売上及び営業利益以下の各利益は、共に過去最高を記録しました。一方、その内容は現経営計画で想定した内容とは異なり、特に国際物

流においてスペースの供給制約が続いたことや、グローバルサプライチェーンが混乱する中、需給が逼迫し、運賃単価が高水準を継続したことなどが、収益拡大の要因となりました。一方、日本国内物流については、半導体不足による自動車産業などにおける減産の影響などから、低調に推移する1年となりました。

国際物流においては、新型コロナウイルス感染症の発生をきっかけに、スペースが非常にタイトな状況となり、お客様は「モノを動かしたくても動かせない」「生産が止まってしまう」という困難な状況が続いておりました。その状況を打破するために、当社グループとしては何としてもスペースを確保し、供給することで、お客様のお役に立つことを最優先課題と位置付けました。コロナ禍は、グローバルサプライチェーンの中で、当社が果たすべき責務を改めて確認する契機となり、もっとお客様に寄り添うこと、お客様のサプライチェーンの成り立ちを深く理解することの必要性をさらに認識することとなりました。



代表取締役社長 社長執行役員

齋藤 充

また、会社組織については、2022年度よりホールディングス体制に移行し、今後、さらなる体制の強化と変革に取り組みます。この中で、グローバルで成長を実現できる体制、より強固なグループ経営を行う体制に向けた再編をどのように進めて行くかがポイントになると考えています。

“社員が幸せを感じる会社をつくりたい” 価値創造の起点となる社員の幸せ・活躍を 促進する組織と風土改革

——2023年度は、現経営計画の最終年度になりますが、現経営計画あるいは社長就任後6年で、外部環境や、会社などのように変わってきたと感じられますか。

現経営計画を策定した2018年には、新型コロナウイルス感染症やロシアによるウクライナ侵攻など、ここまでインパクトの大きい変化は想定できませんでした。この対応には苦慮する面もありましたが、変化する外部環境に対しては、スピードが大事です。7割程度の準備ができれば実行に移すことが重要で、あらゆる機会で、時間軸の意識あわせをしています。また、先ほど触れたとおり、業績面では、計画以上に進捗しており、引き続き、最終年度目標の達成を目指したいと考えています。

また、「社員が幸せを感じる会社を作りたい」ということが、私が社長に就任して以来、伝え続けたことの一つでした。さまざまなステークホルダーが存在する中で、価値創造の源泉は社員であると捉え、社員が幸せになることが、最高のパフォーマンスを発揮することへつながり、それがお客様、株

主様をはじめ全てのステークホルダーの皆さまに良い影響となって波及するものと考えているからです。このような考えの下、さまざまな取り組みを推進してきたことで、誰もが安心して働くことができる環境が実現できつつあると考えています。

また、私は社長就任時に、経営を行う中で、解雇や労働条件の引き下げなどは一切やらないと決めていました。これまで旅行事業の清算や、自動車学校事業や青函フェリー事業の譲渡などの事業ポートフォリオ改革を進めてきましたが、社員の雇用確保を前提とし、労働条件が悪化するようなことも一切行いませんでした。これは、私の経営方針の譲れないポイントです。

私は、社員の幸せを考えたときに、少なくとも三つの要素が重要だと考えています。一つは、我々が事業を通じてお客様や地域、社会へ貢献することによって、自分たちの仕事に誇りを持つこと。二つ目は、風通しの良い職場環境の確保。三つ目は、フェアな報酬です。

いくつか例を挙げると、小さなことではありますが、職場環境や、企業風土を変えるために、服装の自由度を高めることや、社員同士の呼び名を役職名ではなく「さん」づけにするなどの仕掛け作りをしてきました。また、2022年にはグループ本社を千代田区神田和泉町に移しました。ここに都内に分散していた陸海空の各事業・機能や、関係会社を集約し、組織や機能に関らず、最適などころに最適人が集まって話し合える環境を整えました。こうした職場環境がグループ全体のコミュニケーションの活性化や、総合力を発揮できるワンストップ体制の強化をさらに推進すると考えており、徐々にその効果が出てきていると感じています。

また、フェアな報酬は、賃金の問題だけではなく、労働条件や働き方、ダイバーシティなどを含めた働きやすさだと考えており、多様な働き方ができる仕組みを整えてきました。例えば、産休・育休に関する制度は以前から拡充を進めていますが、この定着が進み、現在では男性の育休も増えてきています。加えて、女性の活躍の場は意図的に設けてきました。

組織や体制だけでなく、働く環境を整えることは私の責務と捉えており、この6年で、変えるべきものは変え、社員が安心して働ける環境、土台が整ってきたと思います。

経営資源の最適配分による 資本効率の向上

——次に、現経営計画の具体的な進捗についてお伺いします。まず、日本事業の強靱化についてはいかがでしょうか。

人口減少により日本市場が今後縮小していくことは、現状、不可避との認識から、いかにマーケットに即した事業体制を構築するかが重要なテーマと捉えています。

これまでは、日本を北から南まで一括りに、期待収益やお客様へのアプローチを画一的に捉えるところがありました。東名阪(東京・名古屋・大阪)とそれ以外の地域とでは、マーケットの規模も質も異なるものと見るべきです。マザーマーケットである日本において、東名阪はグローバルサプライチェーンに直結するエリアであるとともに、お客様の意思決定機関が多く存在し、グローバル市場で成長していくことを目標にしている当社にとって、最も重要な市場です。まだ検討の段階ですが、東名阪に経営リソースをより一層集め、プ



ラットフォームを形成しつつ、その他の地域については東北・北海道と、中国・四国・九州エリアで構成する体制をイメージしています。

従来は、低収益や低採算の事業や組織をどう改善するかに腐心してきましたが、こうした改善アプローチではなく、マーケットに対して、当社の経営資源配分がアンバランスとなっている部分を解消し、フィットさせる必要があると考えています。昔から保有する土地や建物があり、そこで働く人もいて、お客様の役に立っているとしても、低採算、低収益から脱却できない場合、今あるものにこだわるのではなく、組織や、ビジネスモデルの変革が必要と考えています。経営資源をマーケットにフィットさせる動きは既に始まっており、日本事業の強靱化はコストダウン中心から、資本効率の向上へ、次のフェーズに入ることになります。

——経営資源配分の見直し的一方、社会インフラ安定への貢献という点で、価値観の変化などがあります。

物流企業として社会インフラの安定に貢献するという点に変わりはありませんが、立ち位置や、そこで果たすべき役割、求められているものに変化はあると思います。

例えば、災害時に指定公共機関としての役割など、社会インフラを担う企業としての責務を果たすことには変わりありませんが、発想を変え、平時の通常業務においてはマーケットに即したリソース配分をしながら、不測の事態に対応できるケイバビリティや、BCP等の強化を図りたいと考えています。

グローバル事業本部 (Global Business Headquarters : GBHQ) 機能を強化し、グローバル事業の拡大に ドライブをかける

——次に、グローバル事業の今後の展開についてお聞かせください。

現経営計画においても、海外に多くのリソースを投入してきましたが、2022年度は、海外4リージョンの営業利益が日本通運株式会社の営業利益を初めて上回りました。このことは、当社グループの歴史において、かつては想像がつかないことであり、ついにこのような日が来たのだと感慨深く思いました。

次期経営計画においても、海外に経営資源を集中的に投入していくことには変わりはありません。また、グローバル事業を統括する組織体制としてグローバル事業本部(GBHQ)を昨年7月に立ち上げました。このGBHQには、役員待遇に準

ずる外国籍の部長を3名配置しました。その配下にも外国籍の社員が多く在籍しており、会議などは、英語がコミュニケーション言語となっています。また、社内の公式文書等も日英両方を作成し、情報共有のレベルを合せています。

加えて、これまでの体制では、各リージョンが個別最適に陥り、グローバルレベルの案件、リージョンを跨る案件を逃してしまう弊害が生じることもありました。当社グループはグローバル市場で存在感のある会社となることを掲げ、欧米系のメガフォワードに追いつきたいと考えており、もっとグローバル視点でサプライチェーンや、物流を捉える必要があります。GBHQが統括機能を発揮し、全体最適を図ることで、グローバル事業を加速させたいと考えています。

また、メガフォワードに追いつくためには、非日系顧客の獲得が必須です。当社はこれまで、日本企業の海外進出などに伴い、海外展開を進めてきましたが、この結果、必然的ではありますが、非日系顧客の取り扱い割合は、まだ低い状態です。一方メガフォワードには、さまざまな国籍の社員が集まり、顧客の国籍も多様です。この差は非常に大きく、日本人だけではグローバルでの競争に勝つことは難しいと考えています。外国籍の部長登用等はこのような背景があるからですが、今後、GBHQの機能をさらに強化していきます。また、その所在地はできる限り早く海外に移転したいと考えています。その際は、当該組織のトップについても日本人に拘る必要はないと考えています。

非日系顧客獲得のためには、M&Aも含めやるべきことは多数あります。その中でも、欧米系フォワードと取り扱いボリュームに差がある、海上貨物の取り扱い量の拡大は重要

課題と捉えてきました。取り扱い量の差が、船会社との交渉力、仕入れ価格の差につながります。そのため、調達機能をシンガポールに集約し一元化することで、購買、仕入れの競争力の向上に取り組んでいます。

——M&Aに関して、5月12日にcargo-partner社の買収を発表しました。この狙いや、今後のM&A戦略についてはいかがでしょうか。

長期ビジョン実現に向けて、ホールディングス体制の下で、M&A戦略を前提に、変革を進めることを重要な経営課題と位置づけています。その中で、高いシナジーを期待できるM&A案件を多面的に探ってきましたが、この度、オーストリア・ウィーンに本拠地を置くフォワーディング企業であるcargo-partner社の買収を決定しました。この買収額は1,200億円超、アーンアウト※を含めると2,000億円規模となり、当社グループにおいては、過去最大のM&Aとなります。

この戦略的意義については3点あります。第一に、成長余地が大きいものの、当社グループが手薄な地域であった中東欧地域において、物流基盤を強化することができ、当社ネットワーク拡大と、欧州地域での提供サービスの拡充が図られるという点です。当社は、現状、スロバキアやセルビアなど、東欧に小規模な拠点を構えているものの、それは点という状況でした。今回一気に面を手に入れたことになり、中東欧地域に強力な戦力を加えることができると考えています。また、cargo-partner社のトレードレーンは、アジアから欧州であり、国際物流において過半を占めるアジア発の貨物を押さえることにより、グローバルでのプレゼンスの向上につなが

るものと捉えています。

第二に、航空・海運貨物の取り扱い量の拡大によって、キャリアからの購買力が向上するなど、グローバル市場における競争力が強化されるという点です。

そして第三は、これが極めて重要なことですが、互いに異なる顧客基盤と、国・地域の強みを持っていることから、相互補完によるシナジー創出により、事業の拡大・発展へとつなげることが可能になるという点です。この三つの戦略的意義を果たすうえでは、PMI (Post Merger Integration) が極めて重要なポイントとなるので、これについては今まで以上に注力します。

今回のM&Aは過去最大となりますが、これで完了ということではありません。当社はこれまでに、ノンコアや低収益事業のカーブアウト、汐留日本社ビルの売却などにより、3,000～4,000億円規模の、成長に資する投資資金の確保ができていたものと捉えており、まだ資金余力を有しています。我々がまだ十分に進出できていない地域、例えばアフリカなどで、M&Aを活用し、さらにグループの事業を拡大することや、新たな領域に踏み込み、グループ全体のシナジーを高めることに取り組みます。この結果、当社の事業ポートフォリオは、従来とは異なるものに進化し、収益性や資本効率の面においても、より高い次元にフェーズを上げていくことができるものと考えています。

※アーンアウト：株式取得(クロージング)後の一定期間において、売上や利益などの目標設定を行い、その目標が達成された場合に、買手から売手に対して追加で支払いが行われる仕組み。

サステナビリティ経営の推進と、DXへの対応

——コアビジネスの成長シナリオ、資本効率の向上等などについて伺いましたが、次に、サステナビリティ経営について、この1年間の取り組みや成果、課題をお聞かせください。

現経営計画において、ESG・サステナビリティを意識し、取り組んでいます。次期経営計画も視野に入れ、サステナビリティを全ての戦略のベースに据え、サステナビリティ経営をさらに推進する必要があると考えています。

当社グループは、グループ企業理念に「物流を通じて社会に貢献する」ことを掲げており、経済的価値に加え、社会的価値の創造をパーパスとして追求してきました。サステナビリティに係る社会の要請に応えられなければ淘汰されるという危機感を持ちつつも、これに対応することがビジネスチャンスにつながるものと捉えており、当社グループのサステナビリティ経営は、守り(Risk Mitigation)と、価値創出・事業成長につながる攻め(Value Creation)の両視点から取り組みを進めています。

2023年1月には、当社グループのサステナビリティ経営をより一層推進するため、企業理念に基づく、サステナビリティ方針およびビジョンを策定し、「社会的価値」「環境的価値」「経済的価値」の3つの価値創造を目指すことを明確化しました。

また、同じタイミングで、CO₂排出量削減に向けた中長期目標を設定し、2030年にグループ全体の自社排出量を2013年比で50%削減、2050年にカーボンニュートラル社会の実現に貢献するという目標を打ち出しました。高いハ-

ドルであることは間違いありませんが、物流企業としてCO₂排出量の削減はまず取り組むべき課題と認識しています。

環境問題だけでなく、物流事業をベースに、6つのマテリアリティへの取り組みの推進などにより、新たな価値創造に挑戦していきます。

——長期ビジョンを考える上で、DXへの対応は不可欠ですが、DXやDX投資に対するお考えをお聞かせください。

DXに備えた基本的なスタンスとして、既存事業のデジタル化と、新たなビジネスモデルの探索を並行して進めていく「両利きのDX」が重要と考えています。倉庫の自動化・省力化、ITや物流データを活用した効率化や働き方の変革は、今後も着実に進めていきます。また、DX人材の育成や、外部企業との提携などによる共創も必要で、このための取り組みを既に進めています。一方、この先の10~20年を見据えて、NXグループが物流プラットフォーマーとして、どのような価値を世の中に提供できるかということが、より重要です。サプライチェーン全体での決済システムや、CO₂排出量の可視化などを含めたプラットフォームを作っていく必要があると考えています。

今後の物流業界は、異業種からも多くのプレイヤーが参入してくるでしょう。実際、ITテクノロジーと資金を持つプレイヤーが参入し始めていますが、AIを用いてお客様にとって最適なコストやリードタイムの輸送ルートを示すことはできません。リスクを踏まえたルート設定など、リアルなロジスティクスソリューションの構築は、それほど簡単なことではないと思います。我々には、何十年にも亘って、実際の貨物を“触って

きた”経験に基づく知見があります。この蓄積された強みを生かし、磨き上げていくためにも、DXへの取り組みを強化していきます。

——長期ビジョンを目指す中、次期経営計画の検討状況はいかがでしょうか。

次期経営計画においても、長期ビジョンとして、「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」という目指す姿は変わりません。レガシーに捕われることなく、M&A戦略も含め、これまでに進めてきた「コア事業の成長戦略」と「日本事業の強靱化戦略」をさらに進化させ、資本効率を上げていくことが、メインテーマと考えております。

加えて、サステナビリティ経営については、深度化、高度化に取り組みます。同時に、トランスフォーメーションに備えるという手順ですが、これについては、具体的かつクリアなビジョン設定までには至っていないのが実情です。しかしながら、だからこそ今、事業ポートフォリオを整え、来るべきトランスフォーメーションに対する準備を進めることに注力すべきだと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

——最後になりますが、未来予測がますます困難になる中、「NXグループのあるべき姿」をどのように捉えられていますでしょうか。

パンデミックの発生や地政学リスクの顕在化など、ここ数年の外部環境の変化を思うと、今後は、さらに想像もしない

変化が起こることが考えられますが、私は、社員、もっと言えば、人間としての根源的、かつ変わらぬ普遍的な価値観を大切にすべきと考えています。また、その前提として、地球環境への配慮・貢献などは、さらに重要になっていくでしょう。これは価値創造というよりは、価値観の領域とも言えますが、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、社員には「社会に貢献していく」というDNAが根付いていると確信しています。これを絶やすことなく、今後、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。

引き続き、ステークホルダー皆さまのご理解と温かいご支援をお願い申し上げます。

