

## 中期経営計画の進捗 前3経営計画の振り返り

	日通グループ経営計画 2012 2010年4月～2013年3月	日通グループ経営計画 2015 2013年4月～2016年3月	日通グループ経営計画 2018 2016年4月～2019年3月
位置づけ	—新たなる成長へ—	—改革と躍進—	—新・世界日通。—
	経営基盤の強化		成長のための布石
計画の骨子	<b>構造改革とグローバル成長の長期目標設定</b> ・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・戦略的環境経営の推進 ・経営基盤の強化 ・CSR経営の推進	<b>国内複合事業利益率3%</b> ・グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大 ・国内事業の経営体質強化 ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献	<b>東名阪注力・南アジアへの集中投資</b> <b>エリア戦略</b> ・日本：「成長性」と「収益性」の両立 ・海外：日通グループの成長を牽引 <b>機能戦略</b> ・営業力の徹底強化 ・コア事業の強化と高度化 ・グループ経営の強化 ・経営基盤の強靱化 ・グループCSR経営のさらなる強化
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルロジスティクス企業としての成長</li> <li>国際関連事業売上高比率：+2.7ポイント*</li> <li>海外の拠点等拡充*</li> <li>拠点国数：+4カ国</li> <li>拠点総数：+55拠点</li> <li>従業員数：+1,970名</li> <li>倉庫面積：+47万m<sup>2</sup></li> <li>戦略的環境経営の推進</li> <li>環境配慮車両台数増加[+1,646台*]</li> <li>経営基盤の強化</li> <li>首都圏での拠点統廃合</li> <li>CSR経営の推進</li> <li>事業継続計画(BCP)の見直し</li> </ul> ※ 2010年3月期との比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大</li> <li>東南アジアでの輸送ネットワーク拡充 [国際関連事業売上高比率：+6.5ポイント*]</li> <li>国内事業の経営体質強化</li> <li>国内複合事業セグメント営業利益率：+2.1%*</li> <li>グループ各社の多様性を生かした事業拡大</li> <li>M&amp;Aと国内物流会社との業務提携</li> <li>CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献</li> <li>経営計画期間中のCO<sub>2</sub>排出量 平均削減率：4.1% [目標値：年平均1%以上]</li> </ul> ※ 2013年3月期との比較	<b>エリア戦略</b> ・日本：成長性と収益性の両立可能な基盤を構築 [売上高：+2,293億円*] ・海外：ネットワークの強化と非日系企業への営業拡大 [海外売上高：+635億円*] <b>機能戦略</b> ・営業力の徹底強化 ・ワンストップ営業とアカウントマネジメントの推進 ・コア事業の強化と高度化 ・グローバルフォワーディングにおける購買力強化 ・グループ経営の強化 ・M&Aとグループ内経営資源の最適化 ・経営基盤の強靱化 ・ITの活用などによる生産性の向上 ・グループCSR経営のさらなる強化 ・ダイバーシティ経営の推進・長時間労働の是正 ※ 2016年3月期との比較
主な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルロジスティクス事業の拡大</li> <li>国内外でのグローバルロジスティクス事業の拡大</li> <li>成長スピードを加速させるためのM&amp;A実施</li> <li>グローバル人財の育成</li> <li>国内事業の経営体質強化</li> <li>国内事業の収益性向上</li> <li>グループ各社の多様性を生かした事業拡大</li> <li>事業を通じた社会への貢献</li> <li>災害に強く環境に優しい体制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内事業の成長性と収益性の両立</li> <li>海外事業の成長</li> <li>ワンストップ営業とアカウントマネジメントによる顧客起点での営業力強化</li> <li>グローバルフォワーディング事業とロジスティクス事業の強化と高度化</li> <li>グループ全体の経営資源最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップ営業・アカウントマネジメントの徹底による顧客サプライチェーンへの貢献領域拡大</li> <li>非日系顧客への営業強化</li> <li>グローバルフォワーディングの強化</li> <li>IT・先端技術の活用</li> <li>グローバルな企業グループとしてのガバナンスの強化</li> <li>営業・事務生産性の向上</li> <li>環境長期目標達成への具体的取り組み</li> <li>ダイバーシティ、働き方改革への対応</li> </ul>

## NXグループ経営計画 2023 ～非連続な成長“Dynamic Growth”～

NXグループでは、将来の当社グループのありたい姿として、2037年に迎える創立100周年に向けた新たな「長期ビジョン」を掲げました。この長期ビジョンで定めた当社グループの将来のありたい姿「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」の実現のため、5年間の「NXグループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」を策定し、2019年4月より取り組んでいます。



### NXグループ経営計画 2023 取り組み骨子

#### コア事業の成長戦略

##### 売上高の拡大

- グローバル市場での成長
- 国内大都市への経営資源の集中

顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸のアプローチ

#### 日本事業の強靱化戦略

##### 収益性の向上

- 専門事業の収益性向上
- 営業・事務生産性の向上
- 低収益事業の抜本的改革

#### 長期ビジョン実現のための取り組み

- 非連続な成長戦略
- 取り組みを支える機能強化
- 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

## 取り組み骨子

### コア事業の成長戦略

コア事業においては、「顧客(産業)」「事業」「エリア」の3軸のアプローチによって「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させていきます。

顧客(産業)軸アプローチでは、これまでも取り組んできた、ワンストップ営業、アカウントマネジメントなど、お客様起点の営業をより一層強化するとともに、5つの産業・業種(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)を、全世界の当社グループが総力を挙げて取り組む重点産業とし、各産業・業種の変化点を捉え、新たに生まれる物流を取り込んでいきます。事業軸アプローチでは海上・航空フォーディング事業強化やロジスティクス営業・戦略機能の強化に向けた取り組みなどを実施し、エリア軸アプローチではそれぞれのエリア特性に応じた戦略を確実に実行していくことで、コア事業の成長戦略に向けた取り組みを強力に推進していきます。

### 「コア事業の成長戦略」重点施策

#### 顧客(産業)軸アプローチ

- ワンストップ営業・アカウント営業／アカウントマネジメント
- 産業・業種別の取り組み
- EC市場の拡大による変化への対応
- 非日系顧客への営業拡大

顧客軸  
(産業軸)

#### 事業軸アプローチ

- フォーディング事業
- ロジスティクス事業
- ネットワーク商品事業
- パッケージング・ソリューション事業

事業軸

エリア軸

#### エリア軸アプローチ

- 日本
- 米州エリア
- 欧州エリア
- 東アジアエリア
- 南アジア・オセアニアエリア

支える管理機能と仕組み

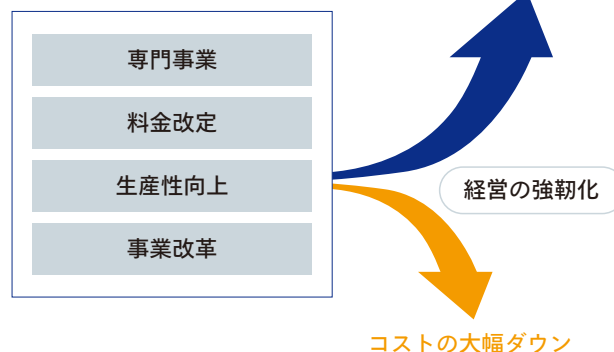
#### 3つの営業アプローチを支える管理機能と仕組み

- 売上・営業データに基づく営業活動支援システムの構築
- 営業プロセスKPIの導入
- グループの営業支援基盤強化

### 日本事業の強靱化戦略

日本事業では、重量品建設、警備輸送、美術品輸送といった専門事業の収益性向上を図ります。この取り組みの中で、警備輸送事業については、柔軟かつスピーディーな意思決定の下、時代に求められるサービス創出によるさらなる収益性の向上を目指す

収益性の向上を前提とした拡大



し、2023年1月1日に、NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社として、日本通運株式会社より分社化しました。

また、国内組織・業務支援組織の再編やAI・RPAなどの最新技術の活用などによる事務プロセスの改革などにより、営業・事務生産性を向上させていきます。また低収益事業の抜本的改革として、料金改定の他、事業ポートフォリオの見直しやグループ最適化を実施し、事業の強靱化を図ります。

### 長期ビジョン実現のための取り組み

「非連続な成長戦略」、「取り組みを支える機能強化」、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」の3つの取り組みについては、現経営計画期間の5年間の後も継続していくものと位置づけています。

「非連続な成長戦略」では、M&Aを活用し、グローバルなネットワークや経営基盤、非日系グローバル顧客基盤などを獲得していくことにより、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への非連続な成長を遂げることを目指します。

「取り組みを支える機能強化」では、DXの推進によるイノベーションで、従来業務のデジタル化による効率化と経営の高度化を加速させ、同時に顧客提供価値の向上を目指すとともに、DXと外部企業との共創によるイノベーションで、新たな事業領域の創造を推し進めていきます。また、2022年1月から導入したグループブランド「NX」をグローバルで浸透させていくためのブランド戦略や、人財戦略など、経営基盤のイノベーションを進めています。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、安全・コンプライアンス・品質を徹底するとともにCO<sub>2</sub>排出量削減にこだわります。また、社会的課題解決に取り組むことで、持続可能な社会に貢献し、グループにおいては多様な人財が活躍し、従業員が幸せを感じる企業となることを目指しています。

## 財務目標と進捗状況

※本ページについては、2023年度目標との比較のため、日本基準の数値を掲載しています。

		2022年度実績	2023年度予想	2023年度目標（経営計画目標）
売上高		2兆6,197億円	2兆4,500億円	2兆4,000億円
営業利益		1,287億円	1,100億円	1,100億円
営業利益率		4.9%	4.5%	4.6%
当期純利益		1,098億円	750億円	720億円
海外売上高		8,416億円	7,027億円	7,200億円
ROE		15.9%	10.0%	10.0%
フォワーディング数量	海運	76万TEU	—	110万TEU
	航空	87万t	—	120万t

		2022年度実績			2023年度予想			2023年度目標（経営計画目標）		
セグメント別数値目標		売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
ロジステイクス	日本	1兆4,572億円	658億円	4.5%	1兆3,789億円	596億円	4.3%	1兆3,730億円	658億円	4.8%
	米州	1,620億円	133億円	8.2%	1,709億円	124億円	7.3%	1,210億円	72億円	6.0%
	欧州	2,156億円	124億円	5.8%	1,982億円	109億円	5.5%	1,860億円	87億円	4.7%
	東アジア	2,420億円	124億円	5.1%	1,870億円	81億円	4.3%	2,310億円	89億円	3.9%
	南アジア・オセアニア	2,218億円	200億円	9.0%	1,711億円	110億円	6.4%	1,820億円	142億円	7.8%
警備輸送		684億円	9億円	1.4%	690億円	24億円	3.5%	690億円	11億円	1.6%
重量品建設		445億円	63億円	14.1%	470億円	56億円	11.9%	530億円	61億円	11.5%
物流サポート		4,148億円	163億円	3.9%	4,222億円	146億円	3.5%	3,820億円	120億円	3.1%

## 事業の成長戦略

### コア事業の成長戦略

#### 現経営計画4年目の振り返り

「コア事業の成長戦略」については、ワンストップ営業、アカウント営業を推進してきた結果、グローバルな営業体制が整いつつあり、営業戦略の中核に「グローバルアカウントマネジメント」を据え、営業体制、組織のさらなる強化に取り組んでいます。「お客様の考える価値」を見極め、お客様のニーズにあった商品やサービスを提供することで、顧客(産業)軸アプローチを強化し、併せて事業軸、エリア軸の強化につなげていくことで、コア事業の成長につなげてきました。GDPなどの高い品質管理が求められる医薬品産業や、各国で国家事業として産業強化が図られる半導体産業、CASEをはじめとした環境変化の中でSCM改革を進める自動車メーカーを中心としたモビリティ産業など、今後の拡大や変化が見込まれる産業のサプライチェーン領域に新たな成長を求め、継続的な事業強化を続けてきました。7月にはさらなるグローバル事業の拡大を目指し、それまで日本通運株式会社が所管していたグローバル事業の統括機能をホールディングス会社のグローバル事業本部(GBHQ: Global Business Headquarters)に移管し、グローバル事業に関する統括機能の統合と強化を行いました。

その結果、世界的なサプライチェーンの混乱や見直しに伴う変化もありましたが、特に国際フォワーディング事業と海外事業は好調に推移しました。日本国内においては一部産業の生産停滞やまん延防止等重点措置などの影響もあり、全体としての貨物輸送需要は力強さに欠ける状況で推移し、一部事業で復調の兆しはあるものの取り扱い数量は、総じて低調に推移しました。

#### 日本



項目(売上高)	2022年度実績	2021年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	対2023年度目標進捗率
電機・電子産業への取り組み強化	1,183億円	1,123億円	5.3%	1,200億円	98.6%
自動車産業への取り組み強化	928億円	854億円	8.7%	1,100億円	84.4%
アパレル産業への取り組み強化	167億円	155億円	7.7%	200億円	83.5%
医薬品産業への取り組み強化	194億円	159億円	22.0%	300億円	64.7%
半導体関連産業への取り組み強化	535億円	285億円	87.7%	455億円	117.6%

#### 海外



項目(売上高)	2022年度実績	2021年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	対2023年度目標進捗率
電機・電子産業への取り組み強化	2,083億円	1,865億円	11.7%	1,740億円	119.7%
自動車産業への取り組み強化	1,317億円	1,081億円	21.8%	1,200億円	109.8%
アパレル産業への取り組み強化	1,147億円	787億円	45.7%	800億円	143.4%
医薬品産業への取り組み強化	419億円	241億円	73.9%	400億円	104.8%
半導体関連産業への取り組み強化	239億円	167億円	43.1%	200億円	119.5%

#### 日本 + 海外



項目(フォワーディング数量※2・売上高)	2022年度実績	2021年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	対2023年度目標進捗率
非日系顧客の拡大(GAM・GTA※1)	1,131億円	741億円	52.6%	869億円	130.1%
海上フォワーディングの拡大	76万TEU	75万TEU	1.2%	110万TEU	68.8%
航空フォワーディングの拡大	87万t	97万t	△10.8%	120万t	72.3%

(注)「日本」における実績、目標数値は、日本通運株式会社のみ。

2021年度実績および2022年度実績は、日本・海外事業共に1月～12月を対象期間とした数値です。

※1 GAMとは、Global Account Management、GTAとは、Global Target Accountsのこと。

※2 フォワーディング数量は、1月～12月の1年間の数量です。

#### 5年目の戦略・施策

「コア事業の成長戦略」については、「顧客(産業)軸」「事業軸」「エリア軸」の3つの軸によるアプローチに取り組んでいきます。「顧客(産業)軸」においては、重点5産業への取り組みにて、グローバルアカウントマネジメントを強化し顧客のニーズを的確に取り込みつつ、当社ネットワークを生かしたグローバルなソリューション提案を展開することで、産業別プラットフォームの構築に取り組んでいきます。

「事業軸」におけるフォワーディング事業については、前年から大きく変化する市場環境の下、取り扱い数量の拡大と利用費の低減を両立しながら、これまで取り込めていなかった領域の取り扱い拡大を重視し、集中購買力の強化、スケールメリットの拡大、トレードレーンマネジメントの強化などに取り組んでいきます。

## 日本事業の強靱化戦略

### 4年目の振り返り

「日本事業の強靱化戦略」については、当社グループ事業の核となる日本国内物流事業の収益性のさらなる改善と経営基盤の強化に向け、間接部門人員の再配置を進めるとともに、主には倉庫オペレーション現場における先端技術の導入や、中核人財の育成、オペレーション改善活動による業務効率化や生産性の向上に努めるとともに、鉄道輸送における専用列車「NXトレイン」の運行やクロスモードセールスの強化も進めてきました。また、支店作業会社の再構築による経営基盤強化や、グループ内作業戦力の最大活用による外注費抑制など、徹底したコストコントロールにも努めてきました。

### 5年目の戦略・施策

「日本事業の強靱化戦略」については、引き続き、外注費の削減などコストコントロールに注力し、収益性の改善を図るとともに、倉庫オペレーションの生産性向上にも、さらに注力して取り組んでいきます。

また、2023年1月1日に、NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社として分社化した警備輸送事業の事業変革による事業強化を進めるとともに、不動産事業などのグループ間の事業重複の整理や、日本事業における最適な事業ポートフォリオの追求に向け、幅広く取り組んでいきます。

日本事業強靱化戦略	項目	2019年度実績 (対前年度)	2020年度実績 (対前年度)	2021年度実績 (対前年度)	2022年度実績 (対前年度)	累計 (2019年4月～ 2022年12月)	経営計画 2023年度目標 (5年累計)
組織の大括り化・ 管理組織のスリム化	支店間接部門人員の再配置	△ 11.0 億円 (△ 124 名)	△ 14.0 億円 (△ 156 名)	—	—	△ 25 億円 (△ 280 名)	△ 45 億円 (500 名)
	本社人員の再配置	—	△ 8.2 億円 (△ 91 名)	△ 0.4 億円 (△ 4 名)	△ 3.8 億円 (△ 42 名)	△ 12.4 億円 (△ 137 名)	
事務プロセスの改革	超勤（事務系社員）	△ 11.0 億円	△ 13.2 億円	+5.5 億円	+2.7 億円	△ 16 億円	△ 50 億円
	人材派遣費（事務系）	+1.5 億円	△ 10.4 億円	△ 2.0 億円	+9.1 億円	△ 1.8 億円	

## 長期ビジョン実現のための取り組み

### 4年目の振り返り

「取り組みを支える機能の強化」における「広報戦略のイノベーション」では、グローバルでの競争優位を築くためのブランディング戦略の第一歩として、2022年1月より導入したグループブランド「NX」によるグローバルな浸透と認知向上を目指したブランディング戦略を推進しました。また、「IT戦略のイノベーション」ではグローバルな情報セキュリティ強化やグループ・グローバルなコミュニケーション基盤整備などを推進しました。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」については、純粋持株会社（ホールディングス）体制への移行初年度として、グループ経営体制強化のため、グローバル・グループガバナンス体制の実現とその実効性強化、リスクマネジメントや危機管理の強化に取り組むとともに、NXグループの持続的成長と持続可能な社会への貢献に向け、当社グループとし

て、さまざまなサステナビリティ課題に取り組む体制構築と、サステナビリティ経営の推進を進めてきました。特に「気候変動への取り組み」を重要課題（マテリアリティ）の一つとして位置づけ、「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures、TCFD）への賛同を表明するとともに、その提言内容に基づいた気候変動への対応を推進しています。

また、長期ビジョン実現に向け、人財こそが競争力の源泉と考え、「社員が幸せを感じる企業に変革する」ことを掲げており、その一つとしてグループとしてのダイバーシティ推進方針を策定し、「意識改革」「風土改革」「働き方改革」「行動改革」に向けた取り組みを進めるとともに、グローバル成長を見据えた人財戦略として、多国籍人財の採用や、法務や会計など高い専門性が求められる領域での経験者採用なども進めてきました。

### 今後の戦略・施策

「取り組みを支える機能の強化」における「外部企業との共創によるオープンイノベーション」では、2023年1月にコーポレートベンチャーリング部を創設しました。提携企業や、ベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じたスタートアップ企業との共創により、グループ価値向上に向けた取り組みをより一層、推進していきます。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、NXグループとしてのサステナビリティ方針とビジョンを制定し、サステナビリティ経営を推進するとともに、ホールディングス体制移行後、2年目として、より一層、グローバル・グループガバナンスの強化を図るとともに、グローバル統括機能の進化や、リスクマネジメント・危機管理の強化、事業ポートフォリオ戦略の強化とマネジメント体制の確立、グループ事業の再編などに、引き続き取り組んでいきます。

## cargo-partner の株式取得(子会社化)について

### 取引の背景

NXグループ経営計画 2023 で掲げる「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」への成長実現に向けた、時宜を捉えた成長戦略の執行

### 買収対象会社概要

**cargo-partner GmbH**(代表的な対象会社 1 社)

1983 年 11 月 30 日設立 所在地:オーストリア

事業内容:航空・海上フォワーディングを主とする物流事業

展開地域:西欧、東欧、中欧、北東・東南アジア、インド、オセアニア、北米



### 取得価格

対象会社の普通株式:845 百万ユーロ(約 126,750 百万円)

(本件取引完了時の対象会社の純有利子負債や運転資本等に係る調整を行い、実際の取得価額を確定)

この他、アーンアウトとして最大 555 百万ユーロ(約 83,250 百万円)が、対象会社の業績が株式譲渡契約において規定された一定の財務指標を達成することを条件として、売主に対して現金で支払われる

### 本件取引実行日

2023 年 11 月～2024 年 5 月(予定)

### 買収の戦略的意義

A	ネットワーク拡大と提供サービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州域内の生産拠点として今後の成長が大いに見込まれる <b>中東欧地域のロジスティクス基盤を補完</b>することによる <b>当社ネットワークの拡大と欧州地域の提供サービス拡充</b></li> </ul>
B	取扱貨物数量拡大による競争力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 <b>競争力の強化</b></li> </ul>
C	グローバルなロジスティクス需要に対する対応力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開するお客様のさまざまなご要望に応え、特に <b>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</b></li> </ul>
D	シナジー創出と事業の拡大・発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>互いに異なる顧客基盤と国・地域の強みを持つことから、<b>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</b></li> </ul>

### PMI (Post Merger Integration)の取り組み方針

#### ステアリングコミッティの設置

#### 経営管理



NXグループから一定数の取締役および出向者を派遣。相互理解を深め、さらなる信頼関係を構築し、迅速な連携を強化

#### ガバナンス



cargo-partner の現経営陣と NXグループ経営陣の意思統一を実現するガバナンス体制の構築

#### 成長戦略

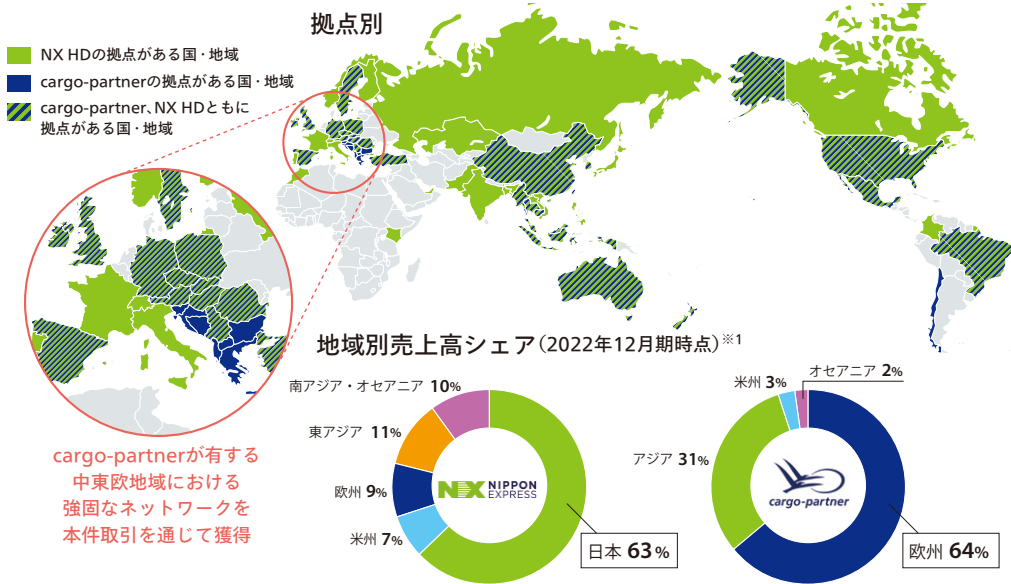


GBHQ を中心とした NXグループと cargo-partner による成長戦略の実現に向けた実行計画の策定・推進

# cargo-partner の株式取得(子会社化)について：買収の戦略的意義

## A 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今後の成長が大いに見込まれる中東欧地域のロジスティクス基盤を補完することによる当社ネットワークの拡大と欧州地域の提供サービス拡充

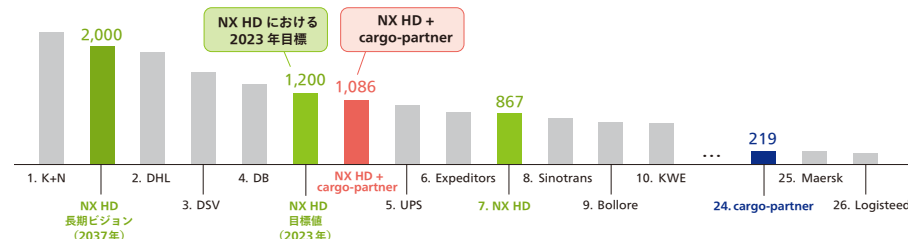


※1: NX HDにおける警備輸送セグメント、重運建設セグメント、物流サポートセグメントを除く

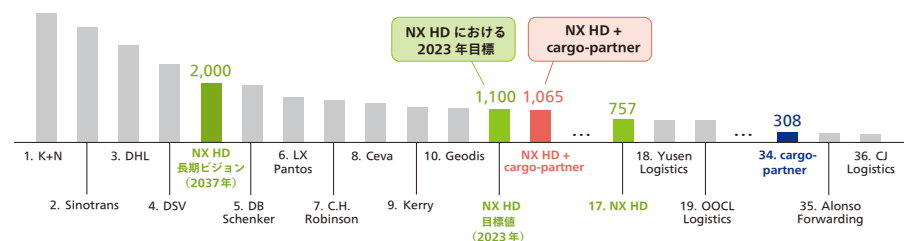
## B 取り扱い貨物数量拡大による競争力向上

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

航空貨物取り扱い量※2 千トン(2022年時点)



海上貨物(FCL)取り扱い量※2 千TEU(2022年時点)



※2: Transport Topics開示のランキングを参照

出所: Transport Topics "Top100 Logistics Companies 2023"

## C グローバルなロジスティクス需要に対する対応力の強化

グローバル展開するお客様のさまざまなご要望に応え、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



## D 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



## 事業構造改革 PJの取り組み

事業構造改革プロジェクトに関しては、以下の6つのテーマについて、課題を抽出し、具体的な議論を行っています。

テーマの1~4については、各事業の改革と強化を目指しており、テーマ5は、各事業を包含しつつ、日本の事業体制の在り方も視野に検討を進めています。

また、テーマ6では、グループ全体への貢献度や創出されるシナジー効果の最大化、買収企業のPMI強化のため、各海外リージョンや、グローバル事業本部(GBHQ)をはじめ、ホールディングの各本部と連携しながら、M&A推進体制の強化を目指しています。

このプロジェクトについては、次期経営計画に向けて提言を固めていくことを目的としていますが、直ちに対応すべき施策はライン業務に移しつつ、実行していきます。

一方、従来業務の延長線上での改善に終始するのではなく、資本効率の向上や、事業ポートフォリオ最適化の視点も持ちながら、事業改革を進めていきたいと考えています。

### 各事業の改革・強化

#### 1 「ロジスティクス事業改革」

顧客によるSCMの最適化・機能強化。NXグループの総力を結集し最適なロジスティクスソリューションの設計により顧客に貢献する

#### 2 「通運事業改革」

脱炭素時代を意識した持続可能な輸送手段と位置づけNXブランドの鉄道貨物輸送事業の再構築、およびマーケットイン型の高付加価値のサービスと安心安全輸送の提供

#### 3 「小口貨物事業改革」

NXトランスポートと路線事業の一体化による収益性の向上、名鉄運輸株式会社との資本業務提携の強化等、アライアンス等を活用した事業強化

#### 4 「内航海運事業改革」

全国の港をカバーするNXグループ内航ブランドの確立と社会課題解決へ貢献する。他の船社との提携を視野に、航路の再編・新商品の開発

#### 5 「複合店事業改革」

- 事業軸 …………… 競争力の強化を図り、トータルなロジスティクスソリューションを強化
- 営業軸 …………… ワンストップでお客様にトータルなソリューションを提供
- エリア軸 …………… エリアマーケットの特性を踏まえ収益を最大化

#### 6 「M&A戦略推進」

- アジア発フォーワーディング事業(主戦場)競争力強化、および産業・事業に根差した地域ごと市場ニーズ対応力強化
- M&A推進体制の強化

東名阪への経営資源の集中・  
エリアマーケットの特性に合わせた  
経営資源配分



強化された事業の組み合わせビジネス拡大



グローバルサプライチェーンに直結しており、  
マザーマーケットの日本において最重要市場である  
東名阪に経営資源を集中する



常務執行役員  
経営戦略本部長

竹添 進二郎

## 経営戦略本部長メッセージ

# 業績関連、 資本の効率向上等に向けた取り組み

私からは、業績関連、経営計画および資本効率向上に向けた取り組み等の進捗状況についてご説明申し上げます。

### 業績関連

当社は、グループ会計基準の統一によるグローバル経営の推進や、資本市場における財務情報の比較可能性の向上等を目的とし、従来の日本基準に替えて、2022年度から、国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を開始しました。当報告書においても、原則的にIFRSに基づいた数値を使用しております。

最初に、2022年12月期の連結業績について、フォーワーディング事業については、昨年の8月ないし9月頃から、需要の減少等により、需給緩和が進みました。このトレンドの中、第4四半期において、これまで業績を牽引してきた、海外や国際物流事業に反動減が生じました。国内物流は、農産物の不作や、自動車減産の影響等もあり、低調に推移しました。また、昨年9月まで、一部の産業では、新型コロナウイルス感染症からの回復があり、10月の値上げラッシュによる駆け込み需要があった一方、第4四半期は、その反動減が生じました。

こうした状況から、第4四半期は減収減益となりましたが、第

3四半期までの増収増益により、通年での当社の連結業績は、増収増益となりました。[\(関連ページ:「財政状態および経営成績の分析」P.84-85\)](#)

次に、今期の業績見通しについては、フォーワーディング事業における需給緩和や、感染症のプラス影響の反動減が生じる見込みであることに加え、世界の経済見通しは、成長率の鈍化が予想されるなど、経営環境は厳しいことが見込まれます。こうした状況を総合的に勘案し、算定した結果、前年と比較して、減収減益を見込んでおります。[\(関連ページ:「財政状態および経営成績の分析」P.84-85\)](#)

なお、2023年度は現経営計画の最終年度になりますが、IFRS適用開始にあたり、経営計画の進捗、評価については、経営計画の目標値は変更せず、IFRS基準の数値を日本基準に置きなおした、プロフォーマ日本基準数値により評価することとしております。経営計画の主な数値目標に対する進捗状況の内、最終年度の営業利益目標、1,100億円を達成する見通しとしております。[\(関連ページ:「財務目標と進捗状況」P.25\)](#)

なお、現在、次期経営計画の策定を進めております。この中で、長期ビジョンの達成に向けて、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

に進化させることをメインテーマに、サステナビリティ経営の推進と、DXへの対応・準備の検討を進めております。さらに、株主還元の実現等と、自己資本のコントロールを合わせ、ROE向上、資本効率の向上を目指したいと考えております。

## 資本効率向上に向けた取り組み

次に、資本効率向上に向けては、これまで「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」をテーマに、取り組みを進めてまいりました。同時に、この取り組みの中でキャッシュを創出し、この資金を、M&Aを含むコアビジネスや、より収益性の高い事業への投資に活用し、資産の入れ替え、もしくは事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、資本効率の向上を目指しております。

昨年の統合報告書において、この取り組みにより、キャッシュの創出に成果が出ていることをご報告しておりましたが、さらに、2022年度は夕留旧本社ビルの売却等を行い、今後の成長に向け、合計3,000～4,000億円規模の、M&Aなどへの投資資金が確保できたものと捉えております。加えて、2022年度にホールディングス体制に移行し、M&A戦略を前提に、変革を加速させ、グローバルな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に取り組んでまいりました。そして、2023年5月12日に、cargo-partner社の買収を決定いたしました。

同社は、オーストリア・ウィーンに本拠地を置き、欧州における産業集積地として注目が高まる、中東欧地域に強固な事業基盤を有するとともに、当社の重点産業である、自動車、電機・電子、医薬品産業における海運・航空フォワーディング事業を中心に欧州、アジア、北米で事業展開しております。当社の長期ビジョン実現に向け、両社の持つ優位性を生かし、相乗効果によるさらなるフォ

ワーディング事業の拡大、顧客基盤の強化、営業活動の活発化、グローバル市場における存在感を高めることが実現できるものと考えております。

また、当社のM&A戦略は、被買収会社の文化を尊重しながら、シナジー追及を中心に据えた連携を模索しており、Win-WinとなるM&Aを目指したいと考えております。cargo-partner社の株式取得についても、当社のM&A戦略に沿ったものと捉えております（[関連ページ：「cargo-partnerの株式取得について」P.28-29](#)）。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となりますが、この買収価額は適正範囲内と捉えております。また、今回の買収は、長期ビジョン実現に向けた前進であり、この前進を着実にすべく、PMIについては、グローバル事業本部（GBHQ）を中心に、これまでの知見を活かし、万全に進めてまいります。

今回、cargo-partner社のM&Aを決定しましたが、これがM&A戦略の完了ということではありません。成長に向けた投資資金余力をまだ有しており、今後もシナジーを確認しながら、経営に資するM&Aを追求し、事業ポートフォリオの最適化を実現したいと考えております。

さらに、国内では、マーケットに適合する経営資源配分や、グローバルで事業を拡大することを起点とした日本事業の再編、加えて、グループ内で重複する事業や機能の整理・統合が重要なテーマと捉えております。また、グローバル事業の拡大に向けたGBHQ機能の強化等の、変革が必要な重要課題があります。スピードを意識し、日本事業の構造改革と、グローバル事業体制の強化については、2023年度中に方向性を決定し、次期経営計画

に引き継ぐべく、検討を進めております。こうした検討状況は、今後の決算やIR Day等の機会を通じて、方向性等をお示ししていきたいと考えております。

※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、売上や利益等の目標設定を行い、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に備えた準備

以上、業績動向、資本効率の向上に向けた取り組みの進捗状況をご説明しましたが、サステナビリティ経営の推進に加えて、物流業界には、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おり、今後もさらに異業種から多くのプレイヤーが参入してくる可能性があります。当社としては、サステナブルな社会への貢献を前提に、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。

既存事業のデジタル化という点については、人手不足への対応はもちろん、付加価値を生み出す業務へ注力するための時間の捻出を目的にRPA活用等による事務のデジタル化をより積極的に進めています。また、新たなビジネスモデルの探索という点では、ホールディングスを中心に外部企業との共創によるイノベーションを軸に取り組んでいきます。加えて、DXのさらなる推進、新たな価値創造のためには、当社がこれまでに積み上げてきたフィジカル層から得られるロジスティクスに関するデータ活用も重要だと考えています。そのために、当社グループ全体でデータを活用するためのプラットフォームの構築を行い、合わせて必要なデータガバナンスの考え方の整理、データの利活用等を推進するための人材の育成についても同時に進めています。今後起こり得る、大きな変化をチャンスとすることができるよう、DXへの取り組みをさらに強化してまいります。



## グローバル事業本部長メッセージ

# グローバル市場での競争力強化に向けた各施策の取り組みと組織の最適化

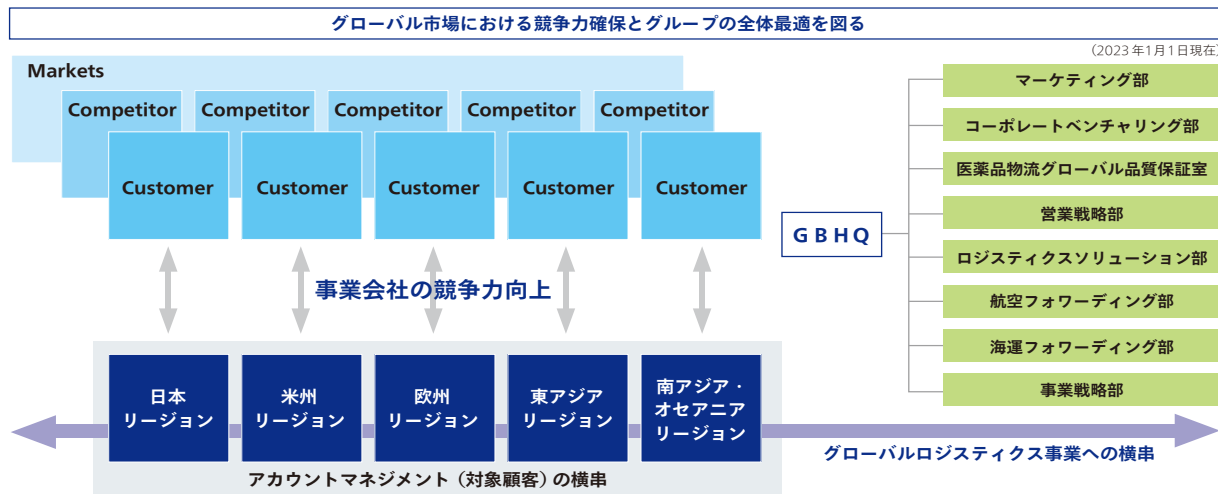
当社グループは、2037年長期ビジョンに掲げる「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の達成に向け、NXグループのグローバル事業を統括・牽引するため、2022年7月にグローバル事業本部/Global Business Headquarters(以下 GBHQ)を設立しました。

この組織の設立をグローバル事業体制の強化に向けたDay1とし、航空・海上フォワーディング、ロジスティクスソリューション、営業戦略といった7部1室の機能別組織に、日本人のほか外国籍の部長職3名や、その配下に外国籍の人財を配置し、現在

170名余りが在籍しています。そしてDay2として、新たな市場や顧客の開拓によりグローバル事業の拡大に取り組みながら、GBHQを中心とした大枠での完成形となる体制構築をDay3と位置づけ、2024年1月をターゲットに、機能、体制について一層の強化を図ることとしています。

この機能、体制の強化を図る中で、最初に、営業面では、非日系顧客の取り扱いを拡大すべく、アカウント営業体制の整備を進めています。リージョン間の連携を容易にするため、各リージョンの営業体制を標準化していく他、各リージョンの営業担

### Global Business Headquarters(GBHQ)の体制 - さらなる機能、体制強化を推進する -



専務執行役員  
グローバル事業本部長兼  
航空フォワーディング部、  
海運フォワーディング部担当

長嶋 敦

当社が集うラウンドテーブル会議の開催により営業活動の足並みを揃えることで、GAM(Global Account Management)やGTA(Global Target Account)といった重点取り組み顧客への拡販を強化しています。また、各リージョンのトップ自らが、これらの重点顧客への取り組みの進捗管理や、アカウントマネージャーへの指導を実施する体制を整備しました。

また、GBHQでは、各取り組みのモニタリングや次工程へのフォローアップ等を行い、各顧客の案件を着実に推進させていきます。さらに、営業状況を可視化するツールの有効活用等、各種のサポートを実施する他、半導体や医薬品等の産業別営業では、地域間・支店間等での連携が必要な案件に対し、国内外を問わずGBHQの各部署が、拡販に向けた支援を行います。

加えて、営業戦略部内に入札対応チームとして、GBS (Global Business Solution)と航空・海上フォワーディング部内から選出されたプライシングチームとなるAPCC/OPCC (Airfreight/Ocean freight Pricing Competence Center) を新たに設置しました。営業部門と連携した戦略的プライシングや応札品質の向上等に取り組むべく、グローバル入札への対応体制を強化してきましたが、プライシングに係わる内容に加え、営業活動の面でも改善すべき課題が見えてきました。入札品質の向上等に取り組む一方で、入札以前のマーケティングや営業強化、および応札結果に対するフィードバックの収集・分析など、PDCAサイクルを徹底することで、非日系顧客に関する入札の獲得率を向上させていきたいと考えています。

次に、事業面においては、航空フォワーディングでは、航空会社に対するグローバル入札や、非日系航空会社との戦略パートナーシップの締結等を実施してきました。主要航空会社に対する半期毎の入札では、従来は各国単位で行っていたスペース購買を集約・統合することで、航空利用費の削減を実現した他、

特定航空会社との戦略パートナーシップ締結では、複数レーンを組み合わせた一括購買を実現するなど、従来には無かった購買手法の導入により、利用費の削減に効果が表れています。この戦略的パートナーシップは、船社にも拡大し、海上フォワーディングにも展開してまいります。また、アジアからの貨物を日本で集約の上、再混載を行った上で、米州へ一括輸送するなど、輸送効率の向上に向けたスキームをグローバルレベルで拡大していく予定です。

海運フォワーディングでは、2022年1月にシンガポールに設置した、購買機能等を有するNGO(NXグローバルオーションネットワーク)が中心となり、NVOCCの事業基盤と購買力の双方を強化していきます。また、販売体制の強化について、セールス人材の意識改革や組織の適正化により、海運以外の部門の営業力も活用した海運商品の販売体制の強化を図ります。加えて、販売を促進する企画や立上げ時の支援の実施および事務オペレーションの機能を充実させることで、営業を下支える体制構築を推進しています。これらの体制構築と並行し、FMCG (Fast Moving Consumer Goods/日用消費財)等の海運特有の商材に着目したターゲット選定を行うことで、海運貨物の拡販を強力に推し進めていきます。

さらに、コントラクトロジスティクスでは、海運や航空フォワーディング等の輸送モードを包含し、業務を通じてこれまでに得てきたノウハウや知見といった既存のケイパビリティを活用した営業展開により、倉庫管理や流通加工を中心とした倉庫配送業務の拡大を図る他、顧客のサプライチェーンニーズを川上(調達)から川下(販売)まで網羅的にサポートするEnd to Endソリューションの開発を推進しています。

以上のオーガニックな成長に向けた取り組みに加え、非連続な成長に向けてはM&A戦略が不可欠ですが、ここで重要となるPMI体制については、GBHQ内にPMI専任チームを新設しました。先般、5月12日には、当社において過去最大となるcargo-partner社のM&Aを決定しました。現在、このM&Aのシナジー効果の創出を目指すPMI体制の構築を進めていますが、買収によるシナジー創出には、ホールディングスの各本部との連携が不可欠であり、各リージョンとの協議も必要です。過去のM&Aにより既にグループ傘下となっている企業も含め、このチームが主導し、グループの全体最適を追求しながら、成長を加速させる取り組みを推進していきます。

以上、グローバル市場での競争力強化に向けた取り組み状況をご説明しましたが、GBHQ体制構築のDay3に向けては、GBHQと各リージョンとの機能整理や、新たな評価制度の検討を進めています。GBHQが打ち立てた方針や施策を、各リージョンの統括組織を通じ、各国レベルへ漏れ無く浸透させるためには、営業面・事業面ともに各々の役割や責任について再整理が必要です。また評価制度については、アカウントマネージャーの様にリージョンを跨いだ営業目標が課せられる際には、所属するリージョンからの評価に加えて、グループへの貢献度を付加することが求められ、これに適合する評価制度として、マトリックス評価の導入等を検討しています。

加えて、外国籍人材や高度人材の更なる登用や、日本国内に拘らない、目的や機能に応じたGBHQの最適立地等、検討すべきテーマは多岐に亘りますが、グローバルでの全体最適の追求と、欧米メガフォワーダーに伍する営業体制を構築し、グローバル事業の拡大を加速してまいります。

## 資本政策・配当政策

### 企業価値向上に向けて

NXグループは、「NXグループ経営計画2023」において、過去の経営計画で経営指標としてきたROAをROEへと変更し、現経営計画期間中にROE10%の達成を目指しています。営業利益1,100億円を達成することを前提とし、創出したキャッシュを株主の皆さまに還元するとともに、財務規律を維持しつつ、将来にわたる成長に必要な投資に積極的に取り組んでいきます。既に流動化による資産のオフバランス化を実施した他、政策保有株式の縮減など、バランスシートについても能動的にマネジメントを行っていきます。2023年度までの5年間で、累計4,500億円(医薬品センターなど約500億円の流動化実施分を含む)の投資を予定しており、このうち、医薬品産業への取り組み強化のための設備投資は、経営計画の成長戦略の中でも特に重要なものとして位置づけています。

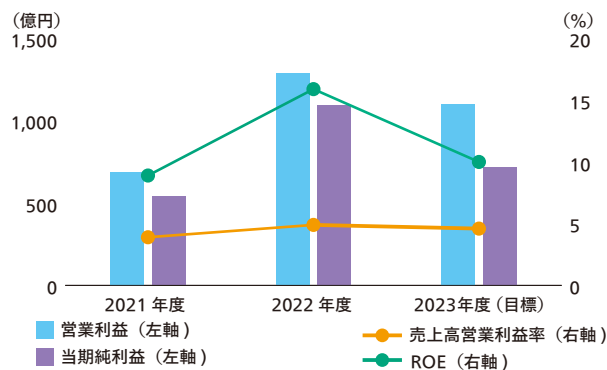
一方で、資産・資本の効率性でも、さらなる向上を図ります。従来は40%を目安としていた自己資本比率については、35%程度とし、安定的な財務基盤を維持しながらも、資本効率をより高めていきます。

### 株主還元に関する考え方

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の一つとして認識しています。営業の拡大と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の充実に努める方針です。

現経営計画では、配当性向30%以上に加えて総還元性向50%以上(2019年度から2023年度の累計)を掲げています。自己株式取得は、これまでも継続して実施してきましたが、今後も機動的に行い、事業成長のために戦略的な投資をすると同時に、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

### ROE10% 達成への道筋



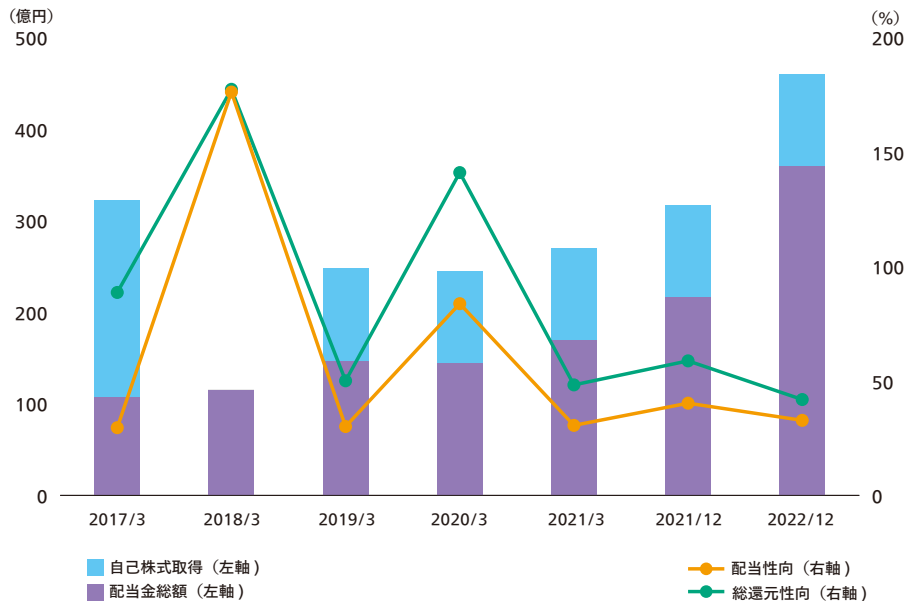
※グラフについては、日本基準の数値を掲載しています。

投資項目	計画額 (5年累計)
設備	3,600 億円
IT	400 億円
車両運搬具	500 億円
グループ計	4,500 億円

### 財務の推移

	2013年3月期	2016年3月期	2019年3月期	2022年12月期 (JGAAP)	2022年12月期 (IFRS)
資産合計 (億円)	12,476	14,849	15,366	17,309	20,751
親会社所有者帰属持分 (億円)	5,136	5,222	5,436	7,482	7,565
現金及び現金同等物の期末残高 (億円)	1,136	1,460	1,020	2,740	2,766
フリー・キャッシュ・フロー (億円)	310	△ 440	△ 182	2,560	—
ROE (%)	4.8	6.8	9.2	15.9	15.5
配当性向 (%)	43.7	30.9	30.1	32.8	33.3
総還元性向 (%)	81.4	31.9	50.1	41.9	—
親会社所有者帰属持分比率 (%)	41.2	35.2	35.4	43.2	36.5

### 株主配当・自己株式取得の推移



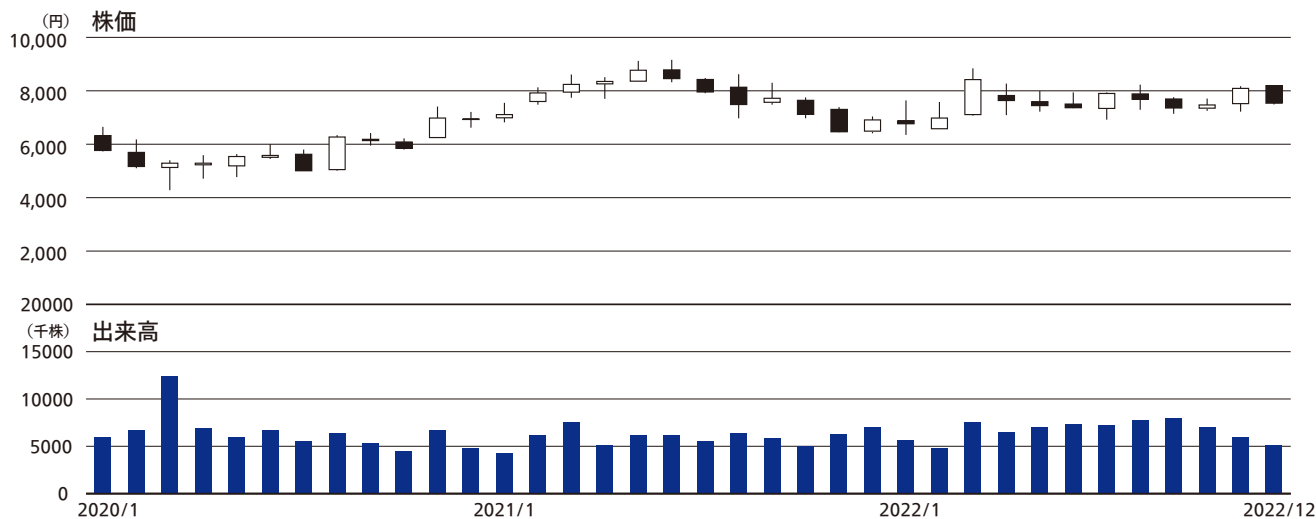
※グラフについては、日本基準の数値を掲載しています。

### 直近5年間の株価、配当および配当利回り推移

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年12月期	2022年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	155	155	185	240	400
配当利回り (期末日時点)	2.52%	2.93%	2.25%	—	5.31%
最高 (円)	9,130	7,070	8,610	9,160	8,840
最低 (円)	5,660	4,280	4,710	6,410	6,350
期末日 (円)	6,160	5,290	8,240	—	7,540

※ 持株会社体制移行前の上場会社である日本通運株式会社については、2021年12月28日をもって上場廃止しているため、2021年12月期の配当利回り(期末日時点)および期末日の株価については掲載しておりません。

### 株価と出来高の推移



※ 2020年1月から2021年12月までは、日本通運株式会社の情報を掲載しています。(純粋持株会社の設立に伴い、日本通運株式会社については2021年12月28日をもって上場廃止し、2022年1月4日に NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社を新規上場しています。)