



We Find the Way

2023年12月期 第3四半期 決算説明会資料

2023年11月13日

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
経営企画部 IR推進室

- ・ 2023年12月期第3四半期決算概要 P.4～
- ・ 2023年12月期通期業績予想（IFRS） P.14～
- ・ 経営計画の取り組み状況 P.25～
- ・ 株主還元 P.33～

国際財務報告基準（IFRS基準）の適用に関して

- ・ 当社は2023年12月期の決算報告から、国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しております。
このため、一部の資料を除きIFRSに基づき作成しております。
* 資料26～27ページの「経営計画2023の取り組み状況」は、
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（IFRS基準と日本基準の主な差異を修正した数値）で記載しております。
- ・ 2022年12月期実績のIFRS基準と日本基準の差異については以下資料をご覧ください。
「IFRS適用に関する補足資料」 <https://pdf.irpocket.com/C9147/xivA/fmlg/Poxi.pdf>

当決算におけるポイント（エグゼクティブサマリー）

・ 2023年12月期第3四半期業績

FY2023 第3四半期 実績（IFRS基準）		
		前年同期対比
売上収益	16,753 億円	△2,871 億円 △14.6 %
連結セグメント利益 （事業利益）	603 億円	△441 億円 △42.2 %
営業利益	514 億円	△1,059 億円 △67.3 %
営業利益率	3.1%	-
親会社の所有者 に帰属する当期利益	305 億円	△812 億円 △72.7 %

* 緑は+5%以上の増加、赤は-5%以上の減少、⇒は変化が±5%未満

概況

- ✓ 日本、海外各リージョン共に、国際フォワーディング事業における、需給緩和に伴う単位あたり粗利の低下と、取り扱い数量の減少による反動減を主な要因として、減収減益となった。
- ✓ 国内物流は、自動車産業等、一部の産業、顧客の取り扱いで増加が見られるものの、全体的な荷動きの回復には至らず、低調に推移した。

当決算におけるポイント（エグゼクティブサマリー）

・ 2023年12月期業績予想

FY2023 業績予想（IFRS基準）

		前年同期対比
➡ 売上収益	22,700 億円	△3,486 億円 △13.3 %
➡ 連結セグメント利益 （事業利益）	850 億円	△525 億円 △38.2 %
➡ 営業利益	740 億円	△815 億円 △52.4 %
営業利益率	3.3%	-
➡ 親会社の所有者 に帰属する当期利益	480 億円	△603 億円 △55.7 %
ROE	6.2%（日本基準7.6%）	
年間配当金	300 円	
配当性向	55.0%	△100 円
総還元性向（累計）	58.5%	

* ➡ は+5%以上の増加、➡ は-5%以上の減少、→ は変化が±5%未満

2023年12月期 IFRS基準ROE（予想）は6.2%。日本基準ROE7.6%（予想）との差異は、IFRSでは有価証券売却益がPL非計上となること为主要な要因です。

概況

- ✓ 第3四半期の実績を受け、8月9日発表の通期予想の売上収益および事業利益、営業利益以下の各利益を下方修正した。
（売上収益△600億円、事業利益及び営業利益△100億円）
- ✓ 力強さには欠けるものの、第4四半期は航空フォワーディングのピークシーズンによる取り扱い数量の増勢等から、QonQで一定程度の回復を見込む。
- ✓ 国内物流においても、年末の物流需要増加や、通運事業の3Q自然災害からの反動増等を要因とし、QonQで増収増益を見込む。

2023年12月期第3四半期決算概要

A.2023年12月期 第3四半期累計実績	P.5-
B.売上収益・営業利益増減内訳	P.7-
C.日本通運個別の事業別売上収益と概況	P.9
D.セグメント別実績（QonQ比較）	P.10
E.航空フォワーディング粗利益動向	P.11-
F.海上フォワーディング粗利益動向	P.13

I. 2023年12月期第3四半期決算概要

A 2023年12月期 第3四半期累計実績

(単位：億円、%)

項目	今期実績 (2023年1月～9月)	前年実績 (2022年1月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上収益	16,753	19,624	△2,871	△14.6
連結セグメント利益 (事業利益)	603	1,044	△441	△42.2
営業利益	514	1,573	△1,059	△67.3
営業利益率	3.1	8.0	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	305	1,117	△812	△72.7

(億円未満切捨て)

I. 2023年12月期第3四半期決算概要

A 2023年12月期 第3四半期累計実績（セグメント別）

（単位：億円、％）

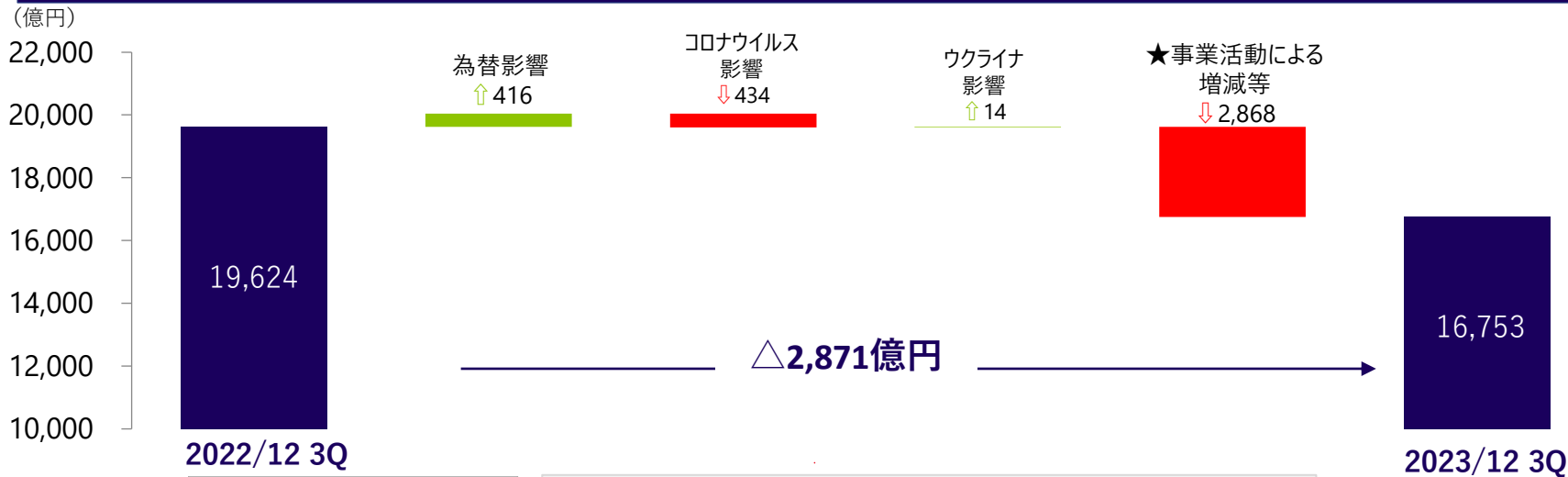
セグメント	項目	2023年実績 (2023年1月～9月)	前年実績 (2022年1月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上収益	9,433	10,903	△1,469	△13.5
	セグメント利益（事業利益）	328	521	△192	△36.9
米州	売上収益	1,126	1,191	△64	△5.4
	セグメント利益（事業利益）	73	99	△25	△25.9
欧州	売上収益	1,411	1,579	△168	△10.6
	セグメント利益（事業利益）	75	93	△18	△19.6
東アジア	売上収益	1,151	1,893	△742	△39.2
	セグメント利益（事業利益）	32	105	△73	△69.6
南アジア・オセアニア	売上収益	1,063	1,731	△668	△38.6
	セグメント利益（事業利益）	69	167	△97	△58.4
警備輸送	売上収益	507	511	△3	△0.8
	セグメント利益（事業利益）	31	23	7	33.4
重量品建設	売上収益	398	325	73	22.5
	セグメント利益（事業利益）	49	41	7	18.7
物流サポート	売上収益	3,109	3,061	48	1.6
	セグメント利益（事業利益）	96	122	△25	△21.0

（億円未満切捨て）

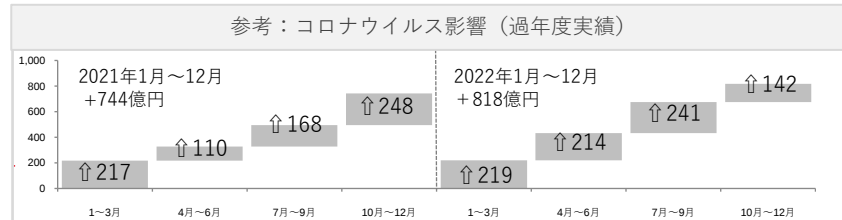
I. 2023年12月期第3四半期決算概要

B 売上収益・営業利益 増減内訳

売上収益



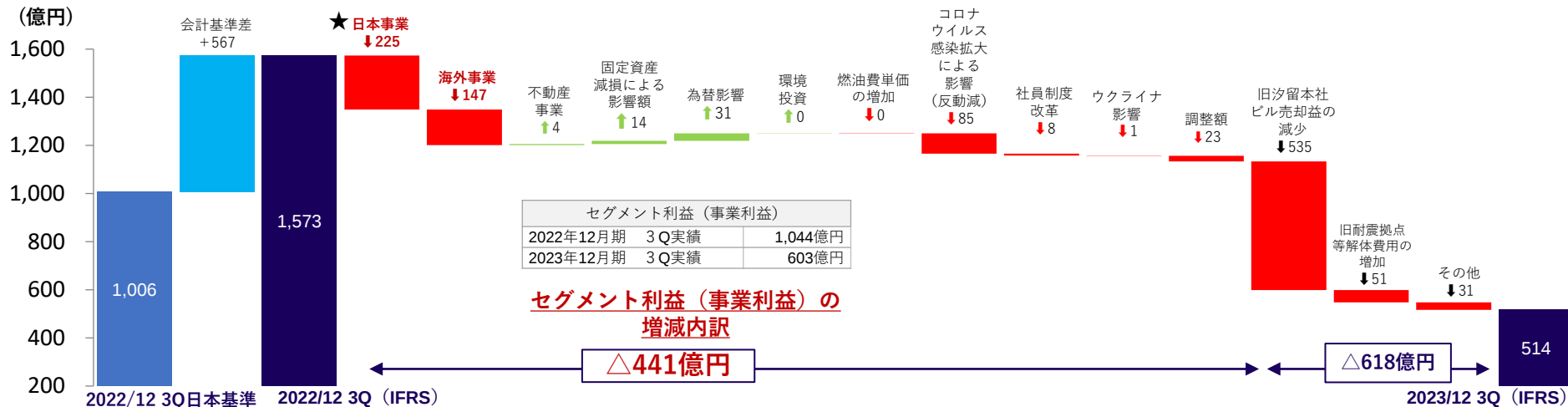
★ 事業活動による増減等 セグメント内訳	
日本	Δ 1,498
海外合計	Δ 1,600
警備輸送	Δ 4
重量品建設	65
物流サポート	44
調整	124



I. 2023年12月期第3四半期決算概要

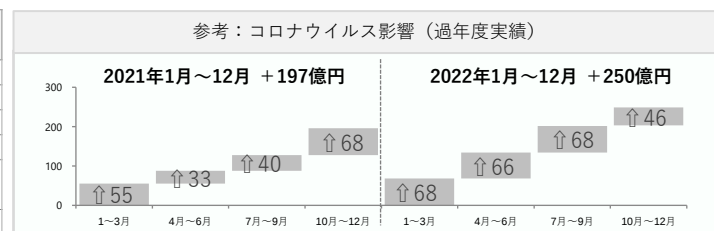
B 売上収益・営業利益 増減内訳

営業利益



会計基準差（+567億円）の主な内容（2022年IFRSと日本基準の差異）			
セグメント利益部分		その他の収益・費用、投資損益部分	
固定資産税等見積額の期首費用化による影響	△24億円	その他の収益・費用の総計	+531億円
金融区分変更等、減損戻し入れ他	+73億円	持分法による投資損益	△2億円
総計	+49億円	総計	+528億円

★「日本事業」増減等セグメント内訳	
日本	△226
警備輸送	8
重量品建設	6
物流サポート	△26
料金改定効果（料金改定84、外注費71）	12
日本事業合計	△225



I. 2023年12月期第3四半期決算概要

C 日本通運個別の事業別売上収益と概況

累計 単位：百万円、%

日本通運事業別実績	実績	増減額		増減率	
		対2022年	対2019年※1	対2022年	対2019年※1
鉄道事業	48,646	△235	△9,623	△0.5	△16.5
小口貨物事業	25,752	△2,136	△7,530	△7.7	△22.6
自動車事業	132,080	△1,887	△10,433	△1.4	△7.3
海運事業	101,047	△42,819	28,343	△29.8	39.0
港湾事業	50,100	△1,585	△2,072	△3.1	△4.0
航空事業	163,203	△98,652	25,153	△37.7	18.2
倉庫・保管庫事業	116,972	1,154	14,890	1.0	14.6
工場内事業	50,799	5,684	14,412	12.6	39.6
引越・移転事業	42,781	5,684	△7,257	△6.6	△14.5
その他	57,355	7,976	2,724	16.2	5.0
合計（警備輸送・重機建設を含む）	836,319	△180,266	△6,904	△17.7	△0.8
国内事業のみ合計※2	474,387	7,509	△2,817	1.6	△0.6

（参考：積み上げ数値）

国内事業に関わる 費用実績※3	固定費	変動費	費用計
	対2022年		
費用増減	0.7	0.2	0.4

※1 2019年1月-9月の試算値を元に算出。

※2 日本通運の売上高合計から、海運、港湾、航空、警備輸送、重機建設の各事業別売上高を除いた試算値。

※3 日本通運の費用高合計から、※2の各組織の費用および本社費用を除いた試算値。

【事業概況ハイライト】

〈小口貨物事業〉

重工系、化学系で若干の回復が見られているが、多くの品目で数量減となった。

〈自動車事業〉

拠点廃止等の影響により鉄・金属が大幅に減少したことに加え、全体的な配送拠点の見直しもあり、公用のたばこ関係で減少となった。自動車関連は生産調整が払拭されてプラス基調となり、飲料は酒税の改正前の駆け込み需要と猛暑の影響もあり好調に推移した。

〈倉庫・保管庫事業〉

医薬品事業の取り扱い増加の他、自動車関連の新拠点稼働により全体で対前同増収となった。

〈工場内事業〉

EC拠点の増加等により増収となった。

【外注費率】

日本通運の国内事業における外注費率は、感染症発生前に対し、△1pt程度の低減を維持と分析。

【日本通運以外の主な子会社動向】

家電関連・電気精密機器関連等の荷量減少および、在庫増加に伴う費用の増加等。

I. 2023年12月期第3四半期決算概要

D セグメント別実績（2023年3Q対2023年2Q）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	3Q単実績 (2023年7月～9月)	2Q単実績 (2023年4月～6月)	増減額 (前期比)	増減率 (前期比)
日本	売上収益	3,031	3,104	△73	△2.4
	セグメント利益（事業利益）	97	118	△21	△18.3
米州	売上収益	385	369	16	4.4
	セグメント利益（事業利益）	21	24	△3	△13.3
欧州	売上収益	467	493	△26	△5.3
	セグメント利益（事業利益）	25	27	△2	△7.4
東アジア	売上収益	377	381	△4	△1.1
	セグメント利益（事業利益）	6	10	△4	△43.6
南アジア・オセアニア	売上収益	343	340	3	1.0
	セグメント利益（事業利益）	20	19	1	7.7
警備輸送	売上収益	169	169	△0	△0.2
	セグメント利益（事業利益）	13	4	9	222.1
重量品建設	売上収益	139	146	△6	△4.8
	セグメント利益（事業利益）	19	21	△1	△7.4
物流サポート	売上収益	1,018	996	21	2.2
	セグメント利益（事業利益）	31	32	△1	△4.3

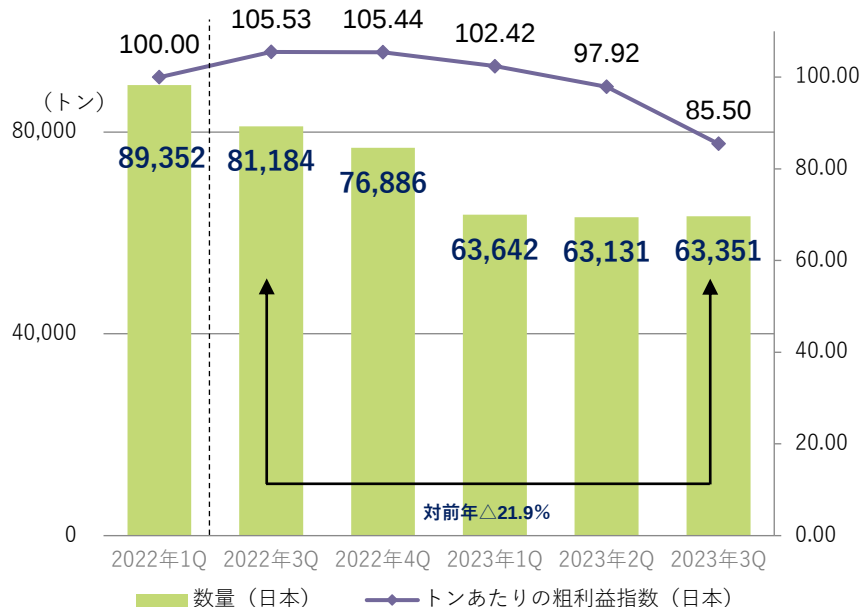
（億円未満切捨て）

I. 2023年12月期第3四半期決算概要

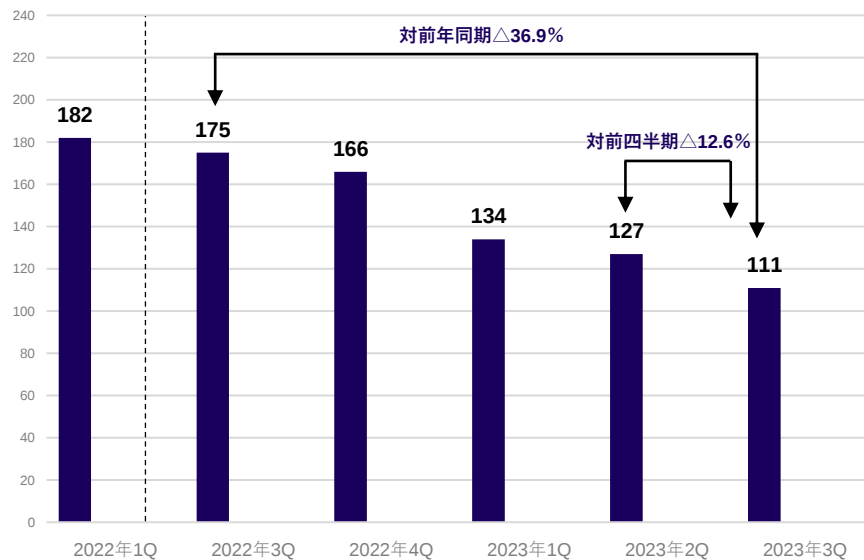
E 航空フォワーディング粗利益動向：日本セグメント

- ✓ 需要が低調な中、2023年3Qもスペース供給量の拡大が継続し、トンあたりの粗利が低下。
- ✓ 粗利益の影響額は、YoYで△36.9%（△64億円）、QonQで△12.6%（△15億円）

航空輸出数量と単位あたりの粗利益推移



航空フォワーディング粗利益額 単位：億円



※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

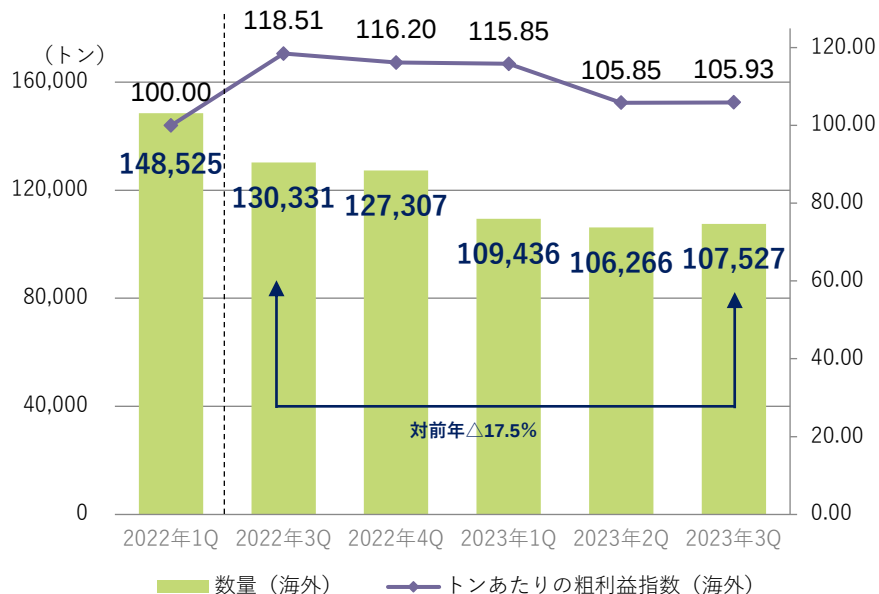
※ 2022年第1四半期のトンあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。（2022年第1四半期からのトレンドは補足資料16ページに掲載）

I. 2023年12月期第3四半期決算概要

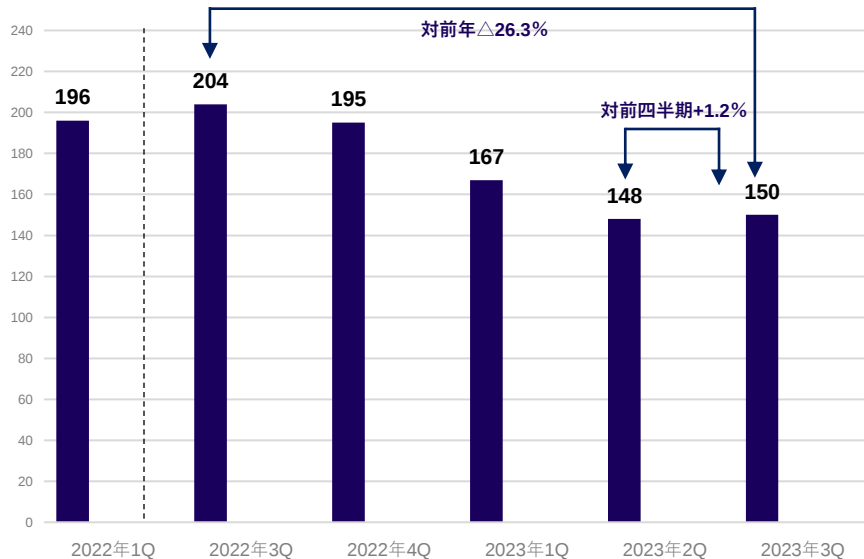
E 航空フォワーディング粗利益動向：海外セグメント

- ✓ グローバルの国際貨物需要が回復しつつある中、トンあたりの粗利を維持。
- ✓ 粗利益の影響額は、YoYで△26.3%（△53億円）、QonQで+1.2%（+1億円）

航空輸出数量と単位あたりの粗利益推移



航空フォワーディング粗利益額 単位：億円



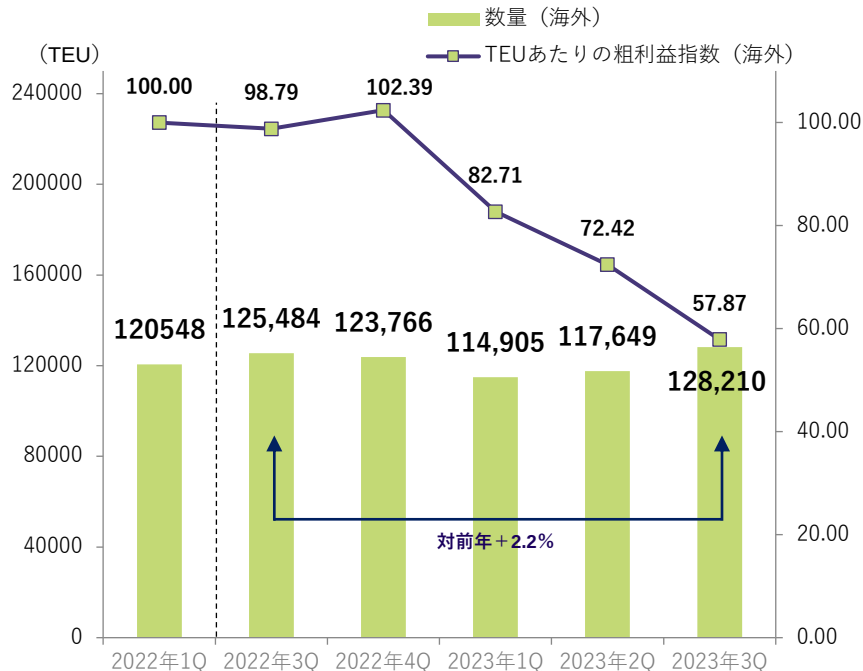
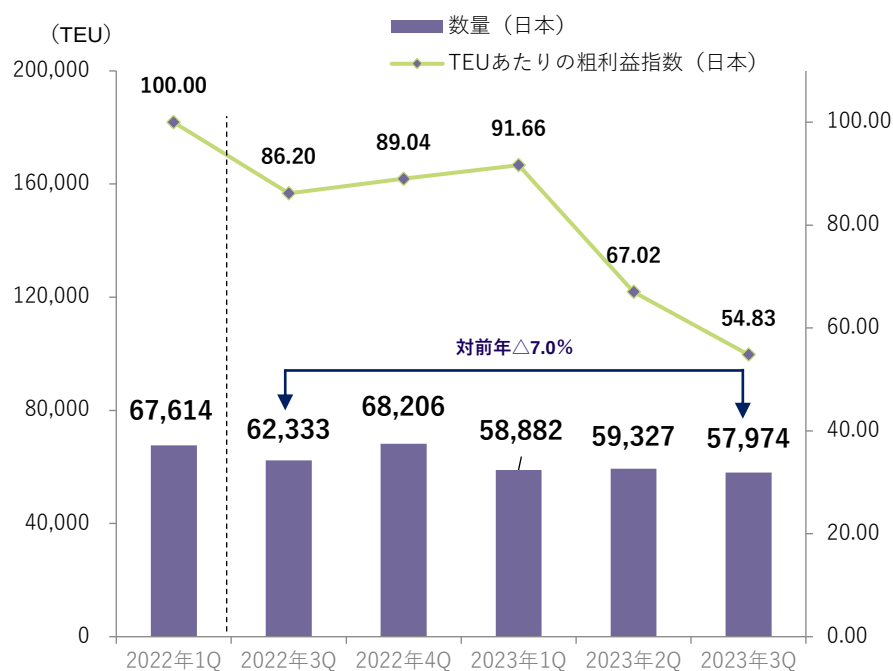
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 2022年第1四半期のトンあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。（2022年第1四半期からのトレンドは補足資料16ページに掲載）
※ 各四半期の平均為替レートで円貨に換算し計算。

I. 2023年12月期第3四半期決算概要

F 海上フォワーディング粗利益動向：日本・海外セグメント

- ✓ TEUあたりの粗利は日本・海外ともに低下傾向。
- ✓ 取り扱い数量は、日本は前年割れが続くが、海外は回復傾向。



※ 2022年第1四半期のTEUあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。(2022年第1四半期からのトレンドは補足資料16ページに掲載)

※ 海外セグメント計は各四半期の平均為替レートで円貨に換算し計算。 ※ 数量はNVOC以外の取扱いも含む。

2023年12月期通期業績予想（IFRS）

A.2023年12月期通期予想	P.15-
B. 2023年12月期通期予想（3Q・4Q比較）	P.18-
C.売上収益・営業利益増減内訳	P.20-
D.事業利益セグメント増減	P.22
E.セグメント別 四半期推移	P.23-

II. 2023年12月期通期業績予想（IFRS）

A 2023年12月期通期業績予想

（単位：億円、％）

項目	通期予想 (2023年1月～12月)	前年実績 (2022年1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 (2023年1月～12月) ※8月9日発表	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	22,700	26,186	△3,486	△13.3	23,300	△600	△2.6
セグメント利益（事業利益）	850	1,375	△525	△38.2	950	△100	△10.5
営業利益	740	1,555	△815	△52.4	840	△100	△11.9
営業利益率	3.3	5.9	-	-	3.6	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	480	1,083	△603	△55.7	550	△70	△12.7
海外売上収益	6,428	8,412	△1,984	△23.6	6,642	△214	△3.2

（億円未満切捨て）

II. 2023年12月期通期業績予想（IFRS）

A 2023年12月期通期業績予想（上期・下期内訳）

（単位：億円、％）

項目	上期実績 (2023年1月～6月)	下期予想 (2023年7月～12月)	通期予想 (2023年1月～12月)	前年上期実績 (2022年1月～6月)	前年下期実績 (2022年7月～12月)	前年通期実績 (2022年1月～12月)
売上収益	11,318	11,381	22,700	13,031	13,154	26,186
セグメント利益（事業利益）	422	427	850	691	683	1,375
営業利益	403	336	740	1,223	331	1,555
営業利益率	3.6	3.0	3.3	9.4	2.5	5.9
親会社の所有者に帰属する 当期利益	254	225	480	869	213	1,083
海外売上収益	3,178	3,249	6,428	4,206	4,205	8,412

（億円未満切捨て）

II. 2023年12月期通期業績予想 (IFRS)

A セグメント別予想 (1月～12月)

(単位：億円、%)

セグメント	項目	通期予想 (2023年1月～12月)	前年実績 (2022年1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 ※8月9日発表	増減額 (対前回)	増減率 (対前回)
日本	売上収益	12,648	14,509	△1,861	△12.8	13,186	△538	△4.1
	セグメント利益 (事業利益)	462	714	△252	△35.3	527	△65	△12.3
米州	売上収益	1,503	1,620	△117	△7.3	1,547	△44	△2.8
	セグメント利益 (事業利益)	102	137	△35	△25.8	111	△9	△8.1
欧州	売上収益	1,864	2,157	△293	△13.6	1,841	23	1.2
	セグメント利益 (事業利益)	102	125	△23	△18.7	101	1	1.0
東アジア	売上収益	1,593	2,415	△822	△34.0	1,706	△113	△6.6
	セグメント利益 (事業利益)	45	128	△83	△64.9	61	△16	△26.2
南アジア・ オセアニア	売上収益	1,468	2,218	△750	△33.8	1,548	△80	△5.2
	セグメント利益 (事業利益)	94	200	△106	△53.2	102	△8	△7.8
警備輸送	売上収益	681	680	0	0.0	681	-	-
	セグメント利益 (事業利益)	34	31	2	9.3	34	-	-
重量品建設	売上収益	495	445	49	11.1	470	25	5.3
	セグメント利益 (事業利益)	70	63	6	9.5	58	12	20.7
物流 サポート	売上収益	4,259	4,216	42	1.0	4,176	83	2.0
	セグメント利益 (事業利益)	143	164	△21	△13.0	148	△5	△3.4

(億円未満切捨て)

II. 2023年12月期通期業績予想（IFRS）

B 2023年12月期通期業績予想（2023年4Q対2023年3Q）

（単位：億円、％）

項目	4 Q単予想 (2023年10月～12月)	3Q単実績 (2023年7月～9月)	増減額 (前期比)	増減率 (前期比)
売上収益	5,946	5,434	511	9.4
セグメント利益（事業利益）	246	181	64	35.8
営業利益	225	110	114	104.0
営業利益率	3.8	2.0	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	174	50	124	244.5
海外売上収益	1,675	1,574	101	6.4

（億円未満切捨て）

II. 2023年12月期通期業績予想（IFRS）

B セグメント別予想（2023年4Q対2023年3Q）

（単位：億円、％）

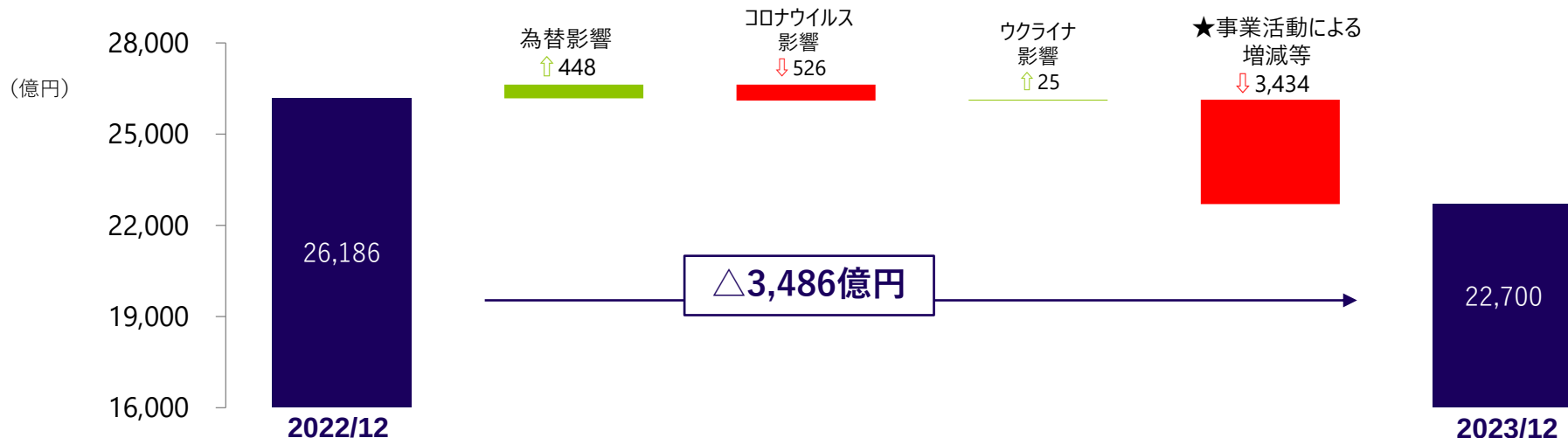
セグメント	項目	4 Q単予想 (2023年10月～12月)	3Q単実績 (2023年7月～9月)	増減額 (前期比)	増減率 (前期比)
日本	売上収益	3,214	3,031	183	6.1
	セグメント利益（事業利益）	133	97	36	37.1
米州	売上収益	376	385	△8	△2.3
	セグメント利益（事業利益）	28	21	7	33.4
欧州	売上収益	452	467	△15	△3.2
	セグメント利益（事業利益）	26	25	0	2.8
東アジア	売上収益	441	377	63	16.8
	セグメント利益（事業利益）	12	6	6	113.4
南アジア・オセアニア	売上収益	404	343	61	17.9
	セグメント利益（事業利益）	24	20	3	18.9
警備輸送	売上収益	173	169	3	2.4
	セグメント利益（事業利益）	2	13	△10	△78.9
重量品建設	売上収益	96	139	△43	△31.2
	セグメント利益（事業利益）	20	19	0	5.1
物流サポート	売上収益	1,149	1,018	130	12.8
	セグメント利益（事業利益）	46	31	15	48.5

（億円未満切捨て）

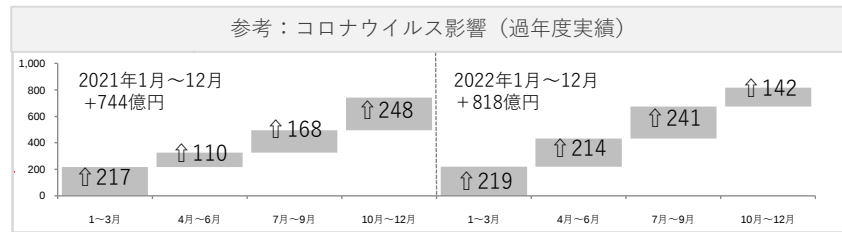
II. 2023年12月期通期業績予想 (IFRS)

C 売上収益・営業利益増減内訳

売上収益



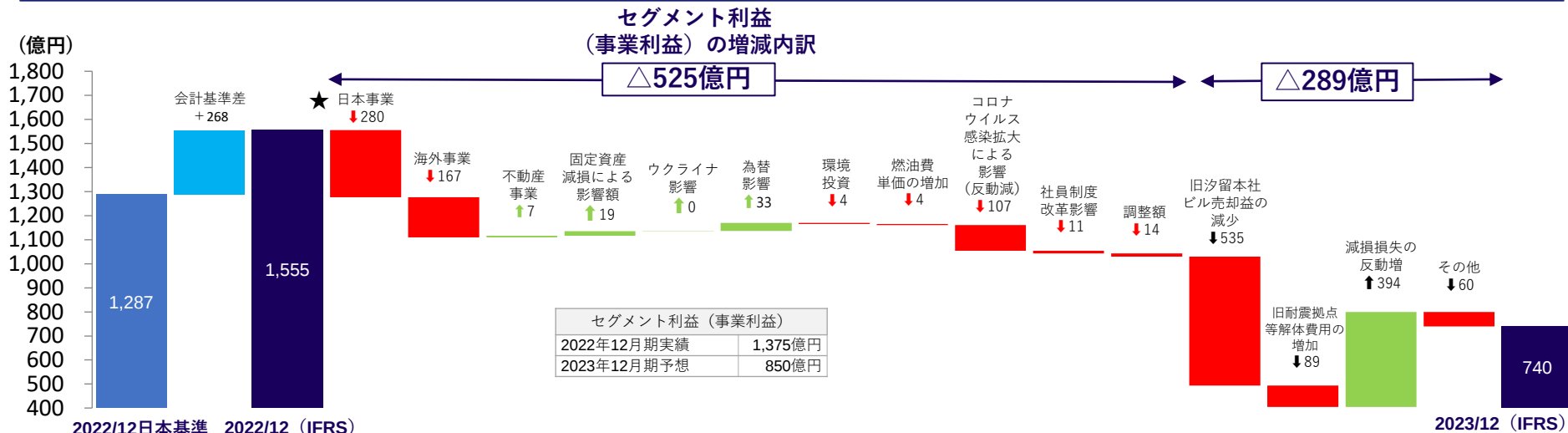
★ 事業活動による増減等 セグメント内訳	
日本	△1,887
海外合計	△1,893
警備輸送	△0
重量品建設	42
物流サポート	38
調整	266



II. 2023年12月期通期業績予想 (IFRS)

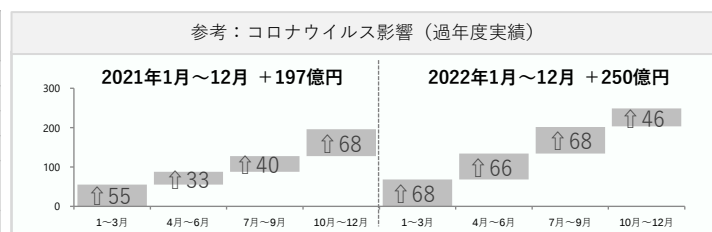
C 売上収益・営業利益増減内訳

営業利益



会計基準差 (+268億円) の主な内容 (2022年IFRSと日本基準の差異)		
セグメント利益部分		その他の収益・費用、投資損益部分
退職給付 (基準差異、数理差異非償却の影響)	+35億円	その他の収益・費用の総計
金融区分変更等、減損戻し入れ他	+48億円	持分法による投資損益
総計	+84億円	総計
		+179億円

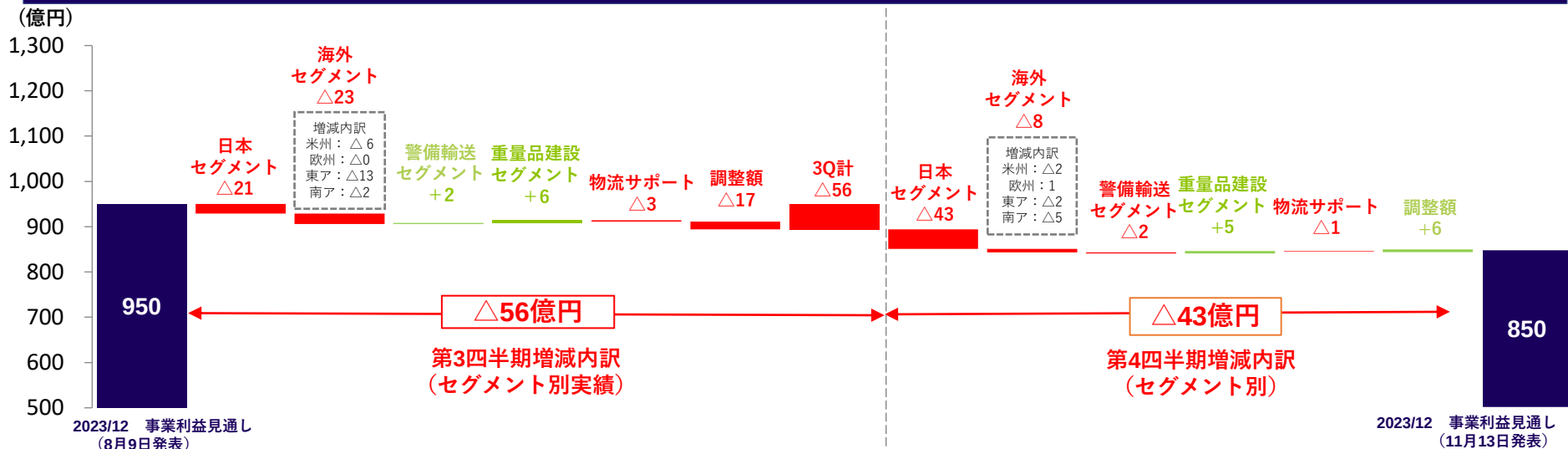
★「日本事業」増減セグメント内訳	
日本	△284
警備輸送	3
重量品建設	5
物流サポート	△22
料金改定効果 (料金改定118、外注費100)	17
日本事業合計	△280



II. 2023年12月期通期業績予想 (IFRS)

D 事業利益セグメント増減 前回(8/9)発表と今回(11/13)発表の対比

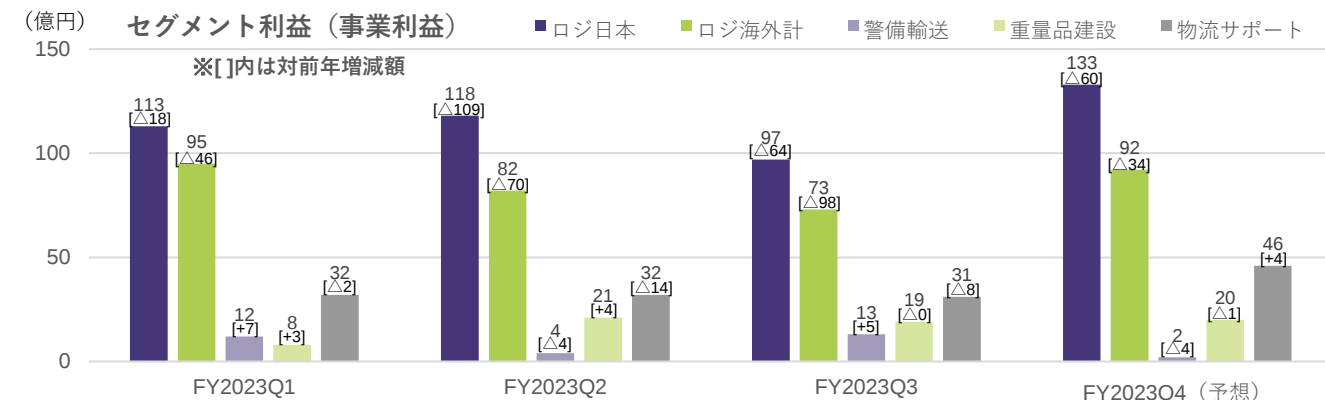
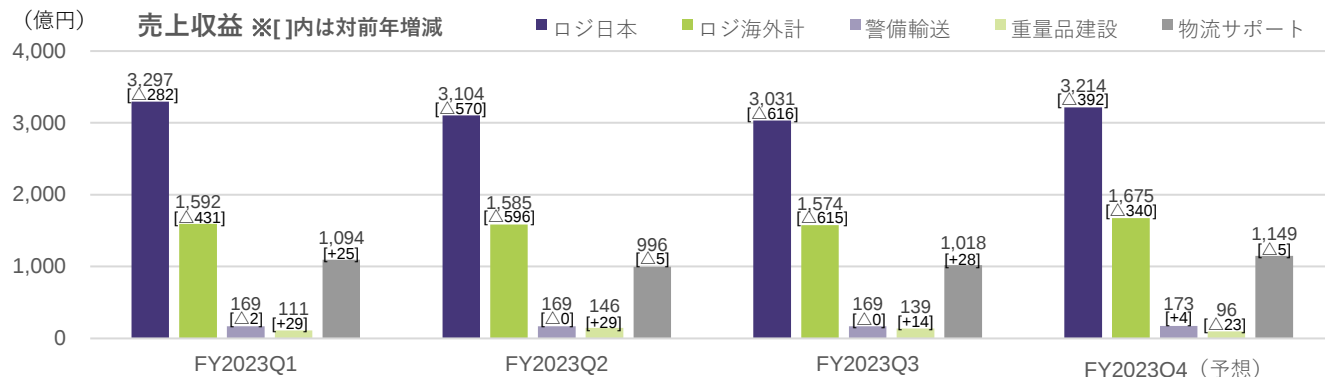
事業利益



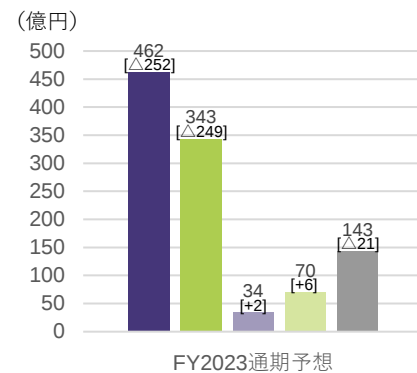
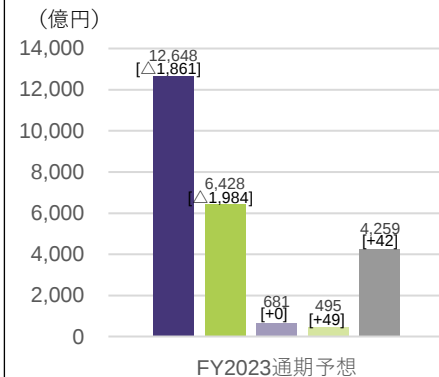
事業利益	下期見通し (前回予想対今回予想) 単位: 億円						
項目	日本	海外	警備輸送	重量品建設	物流サポート	調整額	下期計
下期見通し 8/9発表	295	197	16	27	82	△92	527
下期見通し 11/13発表	230	165	16	39	77	△102	427
対前回	△65	△32	-	12	△5	△10	△100

II. 2023年12月期通期業績予想 (IFRS)

E セグメント別 四半期推移

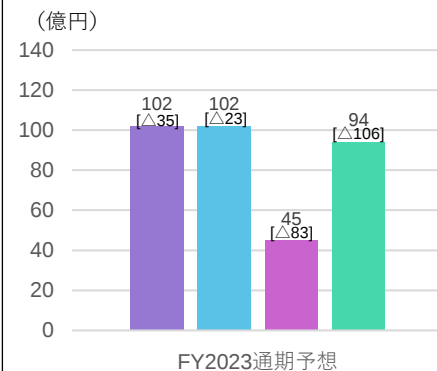
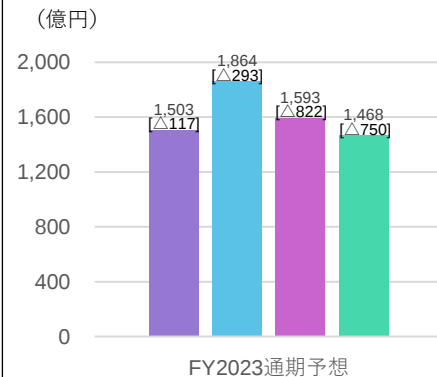
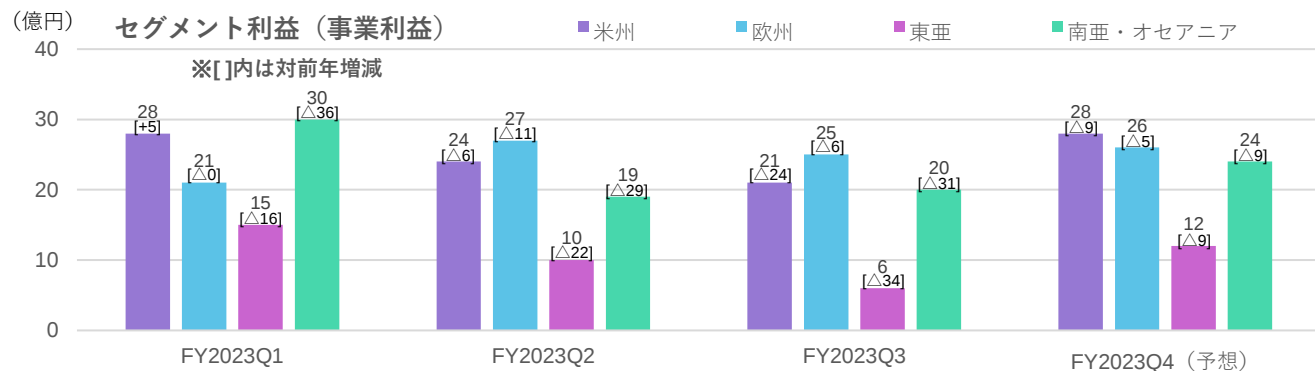
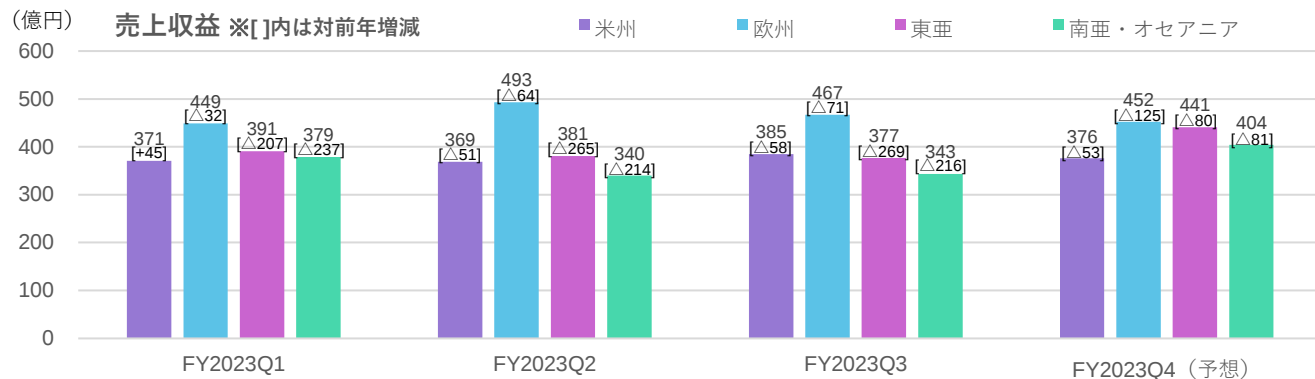


✓ 4Qは航空輸送ピークシーズンにより増収増益を見込む。その他、4Q対3Qで警備輸送は減益、物流サポートの増益はグループ内取引が中心。



II. 2023年12月期通期業績予想 (IFRS)

E セグメント別 四半期推移 (ロジスティクス・海外リージョン内訳)



✓ 全体として比較的堅調に推移したものの、東アジアリージョンの回復は見られず、4Qも大きな回復は見込まれない。

経営計画の取り組み状況

A.経営計画2023の取り組み状況	P.26-
B.NXグループ経営計画2023 KPI<コア事業の成長戦略>	P.28
C.日本事業の強靱化戦略	P.29
D.間接部門コスト削減 進捗状況（2023年9月末時点）	P.30
E. 事業構造改革PJ	P.31
F. 長期ビジョンの達成に向けた経営計画の取り組み	P.32

III.経営計画の取り組み状況

A 経営計画数値（日本基準）

（単位：億円、％）
（億円未満切捨て）

項目	今期実績 プロフォーム日本 基準数値 （2023年1月～ 9月）	進捗率 （対2023年 経営計画数 値）	※今期予想 プロフォーム日本 基準数値 （2023年1月～ 12月計画）	2023年 経営計画数値 目標 （日本基準）	増減額 （計画比）	増減率 （計画比）	2020年3月期 実績 （日本基準） ※参考	増減額 （2019年比） ※参考	増減率 （2019年比） ※参考
売上高	16,760	71.9	22,700	24,000	△1,300	△5.4	20,803	1,896	9.1
営業利益	542	61.6	780	1,100	△320	△29.1	592	187	31.7
営業利益率	3.2	-	3.4	4.6	-	-	2.8	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	265	43.5	580	720	△140	△19.4	174	△405	233.1
海外売上高	4,752	71.6	6,428	7,200	△772	△10.7	4,125	2,302	55.8
ROE	-	-	7.6	10.0	-	-	3.2	-	-

* 2023年12月期 IFRS基準ROE（予想）は6.2％。日本基準ROE7.6％（予想）との差異は、IFRSでは有価証券売却益がPL非計上となることが主な要因です。

* 経営計画の取り組み状況は、IFRS基準の数値を日本基準に置きなおしたプロフォーム日本基準数値（IFRS基準と日本基準の主な差異を修正した数値）により評価しております。

III.経営計画の取り組み状況

A セグメント別経営計画数値（日本基準）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	プロフォーマ日本基準数値 (2023年1月～9月)	進捗率	※今期予想 プロフォーマ日本基準数値 (2023年1月～12月)	2023年 経営計画数値目標 (日本基準)	増減額 (計画比)	増減率 (計画比)
日本	売上高	9,499	75.1	12,648	13,730	△1,082	△7.9
	セグメント利益	282	69.5	406	658	△252	△38.3
	利益率	3.0	-	3.2	4.8	-	-
米州	売上高	1,126	74.9	1,503	1,210	293	24.2
	セグメント利益	73	72.4	102	72	30	41.7
	利益率	6.6	-	6.8	6.0	-	-
欧州	売上高	1,411	75.7	1,864	1,860	4	0.2
	セグメント利益	75	73.6	102	87	15	17.2
	利益率	5.3	-	5.5	4.7	-	-
東アジア	売上高	1,151	72.3	1,593	2,310	△717	△31.0
	セグメント利益	32	71.2	45	89	△44	△49.4
	利益率	2.8	-	2.8	3.9	-	-
南アジア・オセアニア	売上高	1,063	72.4	1,468	1,820	△352	△19.3
	セグメント利益	69	74.1	94	142	△48	△33.8
	利益率	6.5	-	6.4	7.8	-	-
警備輸送	売上高	509	74.8	681	690	△9	△1.3
	セグメント利益	19	86.8	22	11	11	100.0
	利益率	3.7	-	3.2	1.6	-	-
重量品建設	売上高	398	80.6	495	530	△35	△6.6
	セグメント利益	49	72.8	68	61	7	11.5
	利益率	12.4	-	13.7	11.5	-	-
物流サポート	売上高	3,049	71.6	4,259	3,820	439	11.5
	セグメント利益	94	65.7	143	120	23	19.2
	利益率	3.1	-	3.4	3.1	-	-

* 経営計画の取り組み状況は、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（IFRS基準と日本基準の主な差異を修正した数値）により評価しております。

III.経営計画の取り組み状況

B NXグループ経営計画2023 KPI<コア事業の成長戦略>

項目 (売上高)	日本*1					海外				
	2023年 1月～9月実績	2022年 1月～9月実績	前同増減率	2023年 1月～12月目標	進捗率	2023年 1月～9月実績	2022年 1月～9月実績	前同増減率	2023年 1月～12月目標	進捗率
電機・電子産業の取組強化	761億円	890億円	△14%	1,200億円	63%	1,094億円	1,581億円	△31%	1,740億円	63%
自動車産業の取組強化	623億円	695億円	△10%	1,100億円	57%	804億円	996億円	△19%	1,200億円	67%
アパレル産業の取組強化	116億円	123億円	△6%	200億円	58%	706億円	816億円	△13%	800億円	88%
医薬品産業の取組強化	139億円	146億円	△5%	300億円	46%	267億円	304億円	△12%	400億円	67%
半導体関連産業の取組強化	220億円	414億円	△47%	455億円	48%	113億円	183億円	△38%	200億円	57%

項目	2023年 1月～9月実績	2022年 1月～9月実績	前同増減率	2023年 1月～12月目標	進捗率
海上フォワーディングの拡大 *2	54万TEU	56万TEU	△4.9%	110万TEU	48.8%
航空フォワーディングの拡大 *2	51万 t	66万 t	△22.6%	120万 t	42.8%

項目 (売上高)	2023年 1月～9月実績	2022年 1月～9月実績	前同増減率	2023年 1月～12月目標	進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*3)	299億円	901億円	△66.8%	869億円	34.4%

*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. 実績、増減率は四捨五入し記載。*3. GAMとは、GAM (Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA (Global Target Accounts) のこと。

III. 経営計画の取組み

C 日本事業の強靱化戦略

主な取組項目

I. 収益性の改善

- ◆ 日々のコストコントロールによる社有戦力の最大限活用と外注費率の削減を継続推進
 - 2023年度第3Q累計の社有車の稼働率は、対前年+0.2ポイントとなった国際物流の反動減の影響により、売上収益は減少（対前年△13.4%）し、外注費率は対前年+5.2ポイント。（NXCLの前年実績を控除し計算）
 - 一方、フォワーディング事業の影響等を除いた、日本通運の国内事業における外注費率は、感染症発生前と比較し、△1pt程度の低減を維持。
 - 引き続き、社有戦力・社有車を最大限活用することで、作業差益率の向上を図る
- ◆ 適正料金の収受
 - 2023年度第3Q累計の料金改定実績は、約73億円（日本通運）の売上効果となった
 - 市場動向や環境の変化を捉えて、適正料金の収受に取組み目標達成を図る
- ◆ 支店作業会社の再構築
 - 役割・収益・将来性と市場動向の変化を踏まえ、地域ごとの再編を継続的に取組む
 - 81社を対象に、2025年度末までの再編完了を図る（本年度計画18社に拡大）

II. 生産性の向上

- ◆ 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ
 - 倉庫オペレーションの全体的なレベルアップに向けて、三層構造の教育訓練プログラムを実施し、ロジスティクス人材の育成・拡大を図る。
 - ①Logistics boot camp：倉庫オペレーションの生産性向上を推進する中核人材の育成（2023年度受講者：18名）
 - ②Logistics Academy：物流センター管理者の育成を通じた現場改善、KPI管理の推進（2023年度受講者：121名）
 - ③e-Learning 業務の標準化・改善への理解度向上を目的（全社員対象）

II. 生産性の向上（つづき）

◆ オフィス業務の自動化・簡素化

- 本社IT部門にて集中管理するRPAと支店・課所にて自ら自動化するRPAの2本柱による推進を行い、2023年度末までに累計2,150,000時間（年間換算）の削減を目指す
- 2023年度第3Q実績：累計2,123,846時間〔対目標：△26,154時間〕
- 2023年度9月社内向け生成系AIサービス「NX-GPT」の導入

III. 陸海空融合の進化

◆ クロスモードセールスの推進

- 既存顧客の空白領域をシステムにより可視化し、全国全店所にてセールスを展開中。今年度は445案件を獲得(第3Q累計)

IV. ネットワーク商品の強化

◆ 鉄道コンテナ、内航コンテナの拡販

- NXトレイン販売開始、お客様から好評をいただき約9割の積載率で推移
- 今後の物流を取り巻く課題解決に有用な輸送モードとして、脱炭素に向けたモーダルシフト提案推進、自然災害時のバックアップ輸送体制構築に取組む
- Sea & Railの拡販 第3Q実績：7,615トン（対前年95.5%）

◆ 引越事業の構造改革

- 商戦期において、収益性の確保と品質の向上を目的として、契約法人顧客との料金改定、販売枠の設定、遠隔地の設定を実施。
- 料金改定による販売単価と収益性の向上、および販売枠の設定実施で過剰な受注による外注戦力での作業の抑制により品質の維持向上を図ることができた。
2023年度第3Q累計平均NPS55pt（前年比+7 pt）

◆ アロー便事業の強化推進

- 2023年8月、NXグループの特積み事業と名鉄運輸株式会社の統合に関する基本合意書を締結。今後、両社グループの特積み事業を統合した新たな体制により、事業の拡大および強靱化を図っていく。

◆ プロテクトBOXの拡販

- 顧客ニーズにマッチした新器材導入により更なる拡販に取組む
2023年度第3Q実績 27,854基（対前年 116.8%）

III.経営計画の取組み

D 間接部門コスト削減 進捗状況（2023年9月末時点）

日本事業の 強靱化	項目	2019年度 実績 (対前同)	2020年度 実績 (対前同)	2021年度 実績 (4～12月) (対前同)	2022年度 実績 (1～12月) (対前同)	2023年度 実績 (1月～9月) (対前同)	2023年度 9月迄の累計	2023年度 (見通し)	2023年度 累計 (見通し)	2023年度 累計 (目標)
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>	-	-	▲3.4億円 <▲38名>	▲40.9億円 <▲455名>	▲9.8億円 <▲109名>	▲47億円 <▲526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>		2023年度目標 達成率:91%			
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	+0.3億円	▲11.8億円	+2億円	▲15.8億円	▲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	+5.7億円	2023年度目標 達成率:23.6%			
合計	合計	▲20.5億円	▲45.8億円	+3.1億円	+8億円	+2.6億円	▲52.7億円 2023年度目標 達成率:55.4%	▲7.8億円	▲62.8億円	▲95億円

* 「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

III.経営計画の取り組み状況

E 事業構造改革PJ

～ 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付け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」

日本通運の特別積合せ貨物運送事業及びNXトランスポートと名鉄運輸株式会社の統合に向けた基本合意書を締結することを決定。今後、三社で新たな合併事業の体制を確立し、両社グループの特積み事業の拡大及び強靱化に繋げる。

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」

アジア発フォワードینگ事業（主戦場）競争力強化、および産業・事業に根差した地域毎市場ニーズ対応力強化
M&A推進体制の強化 M&A戦略推進は、cargo-partner 社を中心とした具体的案件のPMI遂行等のフェーズに移行。

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

III.経営計画の取り組み状況

F 長期ビジョンの達成に向けた経営計画の取り組み

経営数値目標

売上高・営業利益（率）・純利益・海外売上高・ROE・FWD数量
セグメント別（ロジスティクス・重機建設・警備輸送・物流サポート）

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

- ・グローバル市場での成長
- ・国内大都市への経営資源集中

日本事業の強靱化戦略

- ・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

～2023年度

ホールディングス体制で変革を加速

- 事業ポートフォリオの見直し・専門事業の強化
 - ・**グループ事業の再編**
日本通運株式会社の特別積合せ運送事業と名鉄運輸株式会社の事業統合に向けて対応中
 - ・**警備輸送事業分社化（NXキャッシュ・ロジスティクス）による事業強化**
 - ・**重量品建設事業の分社化に関する検討**
- 日本事業の再編
 - ・**事業構造改革プロジェクトにおいて検討**
- 非連続な成長
 - ・**海外におけるM&Aの強化**
cargo-partner社の株式取得について、クロージングに向けて対応中
Tramo SAの株式取得（子会社化）完了（10月31日付）
- ガバナンスの強化
 - ・**グローバル統括機能の進化**（GBHQ機能の強化）^{*}
- ブランド戦略
 - ・**NXグループブランドのグローバル浸透・強化**
^{*} Global Business Headquarters の略称

2037年長期ビジョン
「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」

本年度で最終年度となる現経営計画の完遂に向け、
特に、コア事業の成長戦略・日本事業の強靱化戦略の確実な取組み強化は必須。

株主還元

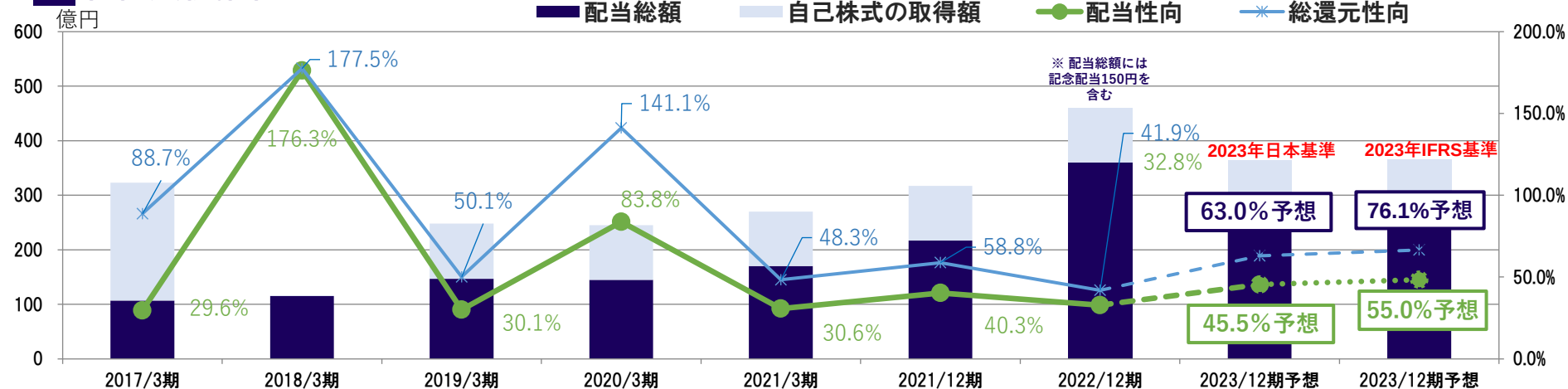
- | | |
|-----------|------|
| A. 資本政策 | P.34 |
| B. 各種実績推移 | P.34 |

IV. 株主還元

A 資本政策

- ROE 10%
- 配当性向 30%以上
- 総還元性向 50%以上（2019～2023年度累計）
- 自己資本比率 35%程度

B 各種実績推移



1株当たり配当額 (年間)	11	120※	155	155	185	240	400 (記念配当150円含む)	予想 300	予想 300
ROE	6.9 (日本基準)	1.2 (日本基準)	9.2 (日本基準)	3.2 (日本基準)	10.0 (日本基準)	8.9 (日本基準)	16.0 (日本基準)	予想 7.6 (日本基準)	予想 6.2 (IFRS基準)

※ IFRS基準でのROEと日本基準の差異は、IFRSでは有価証券売却益がPL非計上となること为主要要因です。

※ 2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合いたしましたので、2018年3月期以降の配当額については、当該株式併合を考慮した金額で記載しております。



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。