

グローバル事業本部長メッセージ

グローバル市場での 事業成長の加速

古江 忠博
専務執行役員

「グローバル市場での事業成長の加速」の実現に向けては、「アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endのソリューションの拡大」「M&Aによる海外市場での成長」「インド事業の拡大」の3点が特に重要な戦略・施策と捉えております。私からは、その進捗状況をご説明します。

アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endの ロジスティクスソリューション提供の成功事例と今後の取組み

この戦略の目的は、グローバルなEnd To Endのロジスティクスソリューションの提供により、既存顧客の取引拡大と顧客数を拡大することにあります。End to Endのロジスティクスソリューションの提供については、サプライチェーンの全体を捉えて、トータルなロジスティクスソリューションを提供することにより、お客様の課題を解決することがコンセプトになります。このロジスティクスソリューションを提供する上で、日本を中心に蓄積された知見を共通インフラとしてグループの誰もが活用できるようにナレッジ化するとともに、初期段階においては、日本通運株式会社で構築した組織・体制を機能させながら、ロジスティクスソリューションの成功案件を積み上げ、これを横展開、海外展開する取組みを進めております。この結果、日系のみならず非日系グローバルアカウントでも、まずは日本国内での業務を通じて高い品質を評価していただき、それを機会として海外の仕事につながる事例が徐々に増えています。

この成功事例として、大手非日系機器メーカーA社は、倉庫業務での高いセキュリティと製品のライフサイクルに合わせた最適な在庫管理が求められましたが、日本での断続的な改善活動が顧客より高い評価を得ることとなり、海外での倉庫業務等の取扱い拡大につながるようになりました。

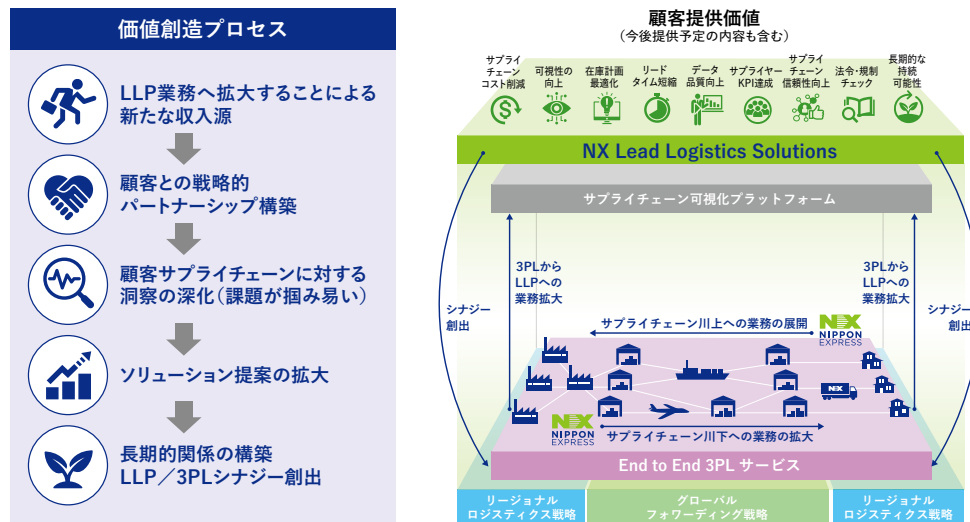
A社業務における日本品質のグローバル展開



さらに、End to Endのロジスティクスソリューションの提供においては、顧客のサプライチェーンを可視化することがスタート地点になります。顧客の要請や期待はさまざまですが、可視化により顧客が抱える課題を捉えることができ、コストの削減にとどまらず、在庫計画の最適化やサプライチェーンの信頼性向上等のソリューションを提供することがロジスティクスプロバイダーとしての価値創造につながると考えています。この結果、当社の業務領域は、従来の3PLサービスからLLP(Lead Logistics Provider)が担う領域に拡大し、顧客のビジネスにより深く関与することで、さらなるソリューション提供につなげたいと考えています。

この取組み事例の1つとして、大手非日系自動車部品メーカーB社に対して、バイヤーズコンソリデーションの効率化を進めた欧州発日本向け調達物流ビジネスを足掛かりとして、さらにソリューション提案活動を段階的に進めており、他社での輸送分も含め、顧客の調達プロセスをEnd to Endで管理するLLPサービスの提供を目指しています。

このLLPサービスの拡大を目指し、当社は本年新商品として「NX Lead Logistics Solutions」サービスの販売を開始しました。このサービスは、従来顧客が行っていたロジスティクスプロセスにおける管理や手配業務を代行するものになります。顧客のロジスティクスオペレーションやマネジメントを中央集約型で運営代行するコントロールタワー業務から始まり、今後は段階的に先端テクノロジーを活用したサプライチェーン計画策定支援、そして最終的にはお客様のサプライチェーン全体を最適化するための戦略策定支援をカバーするサービスを提供すべく開発を進めていくことを予定しております。



グローバルビジネスの拡大において、現在、当社の航空・海運フォワーディングの取扱い数量はCP社がグループに加わったことにより、大幅に増加し、航空で年間100万t、海上で年間100万TEUの大台も見えてきました。一方、フォワーディング事業にはボラティリティが大きい面があります。End to Endソリューションの提供は、ロジスティクス事業を軸に、そこに結び付くフォワーディング扱いの数量拡大を目指すものであり、ロジスティクス事業の拡大を図りながら、引き続き、フォワーディング事業の数量拡大、ボリューム戦略に拘っていきます。

そのためには、M&Aの活用とともに、社内でアカウントプログラムとして、GAM(Global Account Management)や、JAM(Japan Account Management)と呼んでいる非日系および日系の大口顧客から出荷される貨物を、入札を通じて着実に確保していく必要があります。ここで一定のボリュームを確保することにより、キャリアに対する購買力を強化することができます。一方でSME(Small and Midsize Enterprises)と呼ばれる中小・中堅企業の新規開拓に従来以上に注力します。分かりやすく言えば、大口顧客でボリュームを確保し、購買力を強化するとともに、中小・中堅規模の顧客を獲得していくことで利益を拡大していくイメージとなります。

このようなSME顧客層の拡大を目指して、営業と事業部門との連携を一層強化し、アカウントプログラムと連動したターゲット・トレードレートを設定することに加えて、国際航空および海上輸送の双方に対応した、オンライン上で即時に運賃見積もりを提示するデジタルフォワーディングサービスの拡充を図っています。さらには、SME営業に関わるフォワーディング市場動向等の情報の共有プラットフォーム化を進め、データに基づいた効率的な営業を可能とする環境を整えました。

さらに、私は、グローバルビジネスの拡大に向けて当社グループの営業力を強化する必要があると考えています。1点目に、営業担当者間のパフォーマンスにはバラツキがあり、これを上位グループのレベルに底上げし、標準化を図ること。2点目に、テクノロジーが驚異的なスピードで進化中、AIの利活用を含む「データドリブン」による営業の高度化が必要と考えております。今後の「営業のあるべき姿」を具体的に描き、既に取り組みを開始しており、2026年中を目途に、その実現を目指してまいります。

M&Aによる海外市場での成長

次にM&Aによる海外市場での成長については、当社において過去最大の買収であるcargo-partner社(以下、CP社)のPMIを成功に導くことを重要課題と捉えております。

CP社のPMIについては、ホールディングスのグローバル事業本部(GBHQ)に専任チームを設け、グローバル全体最適化の視点から、地域横断的に被買収会社と各リージョンのシナジーを早期に創出をできるPMI体制を敷いて、ビジネス領域だけでなくコーポレート領域からも取り組みを進めており、その進捗をご説明いたします。

最初にビジネス領域でのシナジー創出に向けては、①両社の物量を合わせることによるフォーディング事業でのバイイングパワーを創出②営業面でのクロスセルや共同セールス③世界各地での法人や拠点の集約・統廃合の3点での取組みを進めております。

1点目に関しては、CP社物量を加えてのキャリアとのスペース購買を推進しており、航空貨物ではグローバルエアラインRFQ(見積依頼)において、2024年の冬季分より両社の物量を加えて航空会社と交渉しており、成果が出始めているほか、海運ではグローバル大手船社との取引において、当社プレゼンスが上昇しています。2点目に営業面では、グローバルアカウント顧客への共同営業や、主要顧客に対する共同での入札対応などを推進しており、一例としてCP社顧客の入札において、NXフィリピンとの連携により、東欧向年間500t超の航空貨物を獲得するなどの成果が出始めています。また海運・航空ビジネスにおける出荷データの送受信に関して、EDI連携システムが本年7月より稼働する予定です。3点目に法人や拠点の統廃合に関しては、NXとCPが共存する国において、オペレーションの効率化および営業体制の強化を目的とした統廃合等を実施いたします。まずは西欧を中心とした拠点で統廃合を進めており、これまでに2025年1月にCP社のイタリア法人、2025年3月にスウェーデン法人のNXへの統合等を行いました。その他の地域についても順次、双方向での統廃合等を進め、2025年度中を目途に大枠での体制の再構築を完了させたいと考えています。

コーポレート領域では、NXグループガバナンスガイドラインに基づき、経営方針や経営戦略をはじめ、J-SOXやコンプライアンスなど、一体感をもって進めてまいります。現在CP社においても、内部監査実施体制の確立に向けたアセスメントや会計システムの連携強化に向けた協議を進めており、グループガバナンスの強化を図ることとしております。

また、今年2月には、ドイツを主たる拠点とする医療機器・その他産業関連のロジスティクスサービスを提供する物流業者である、Simon Hegele社の買収が完了しました。同社は大型医療機器の病院内での据え付けなどに高いノウハウを有する会社ですが、フォーディング事業のプラットフォームを持っていなかったこともあり、NXグループのフォーディング機能と連携することで、輸送から搬入・据え付けまで一気通貫でのサービスが提供できるようになります。

このM&Aにおいても、PMI専任体制を構築しており、コントラクトロジスティクスの主戦場とされる欧州において、重点産業であるヘルスケア産業の分野で、当社グループのグロー

バルネットワークとの融合により、グローバルな産業プラットフォームを構築し、キアアカウントにおける取扱いを拡大することを目指してまいります。

インド事業の拡大

次にインド事業の拡大については、中東・アフリカ進出も視野に、オーガニック・インオーガニックの両面から取組みを進めていきます。NXインドグループの2028年の目標として500億円強の売上収益を掲げており、2024年度においては、目標233億円に対し、実績は270億円で、順調な推移となりました。

インドはジェネリックを中心とした医薬品産業が盛んで、自動車関連産業も旺盛です。また、これからは半導体関連も成長が期待できますので、フォーディング事業ではこうした分野のインド発着貨物をしっかり取り込みたいと考えております。また、ロジスティクス事業に関しては、小売りや流通系の川下領域での事業拡大にも注力していきます。

こうした物流分野での取扱いを増加させるべく、アカウントマネジメントの強化をベースとした、インド国内における重点エリアおよび重点産業別での営業を強化する「成長クラスター戦略」を基本戦略としており、インド国内を南北に分け、各々で重点産業を設定しました。北インドでは、半導体・モビリティ・ヘルスケアを、南インドではテクノロジー関連品を掲げたほか、ライフスタイルについてはエリアにかかわらず国内ロジスティクスの拡販を推進します。

直近の獲得事例として、北インドのムンバイ近郊にて日系大手量販店の倉庫内作業および国内配送の取扱いを開始したほか、南インドではチェンナイ近郊にて昨年6月よりグローバル大手IT企業の国内DC業務の獲得に至りました。

旺盛な需要が期待されるインド市場においては、モビリティや半導体などの生産拠点に近接の用地取得や倉庫設立の検討も進めております。当社が有する産業特性に即した知見や高い作業品質を武器に、一層の取扱い拡大を図ります。さらに中東、アフリカ地域では、同地域におけるサービス・ネットワーク拡大に加え、インド発の同地域向けトレードレーンを拡大、強化を目指してまいります。

重点産業への取組み

重点産業の取扱い実績と振返り

2024年の重点産業売上高は8,917億円となり、対目標107%の達成率となりました。フォワーディング事業が堅調に推移したほか、ロジスティクス事業における新規業務獲得などが目標達成の要因です。

テクノロジーは中国経済低迷の影響が大きく、目標の売上には届きませんでした。製造拠点として成長するインドへの拡販強化や、チャイナプラスワン、および中華系セットメーカーの東南アジア進出に伴う物流取込みなどにより、売上確保に取り組みます。

モビリティでは、工場向けのパーツ保管や供給業務、および生産・保守パーツのフォワーディング事業が堅調に推移しました。自動車産業のEV化が進む中、エンジン車とは異なる部品や材料の調達供給網や、異業種からの新規参入が生じており、一層の販路拡大に努めます。

ヘルスケアでは、ロジスティクス事業における新規顧客獲得や既存顧客の販売底上げなどが売上伸長に貢献しました。なお、米国の医薬品物流専門会社MD Logisticsでは、インディアナ州既存倉庫の一部を、cGMPに準拠した医薬品専用倉庫へ改修するなど、基盤整備も進めています。

半導体では、新規半導体工場の建設や稼働に伴う調達物流が好調に推移しました。完成品物流や保管業務については、日通NECロジスティクス株式会社との連携強化による拡販に取り組むほか、海空フォワーディング業務においては、新たな半導体専用サービスの造成も計画しています。

(億円未満切捨て)

重点産業			2024年実績	2024年目標	対目標進捗率	2028年目標
テクノロジー	基盤領域	電機・電子	3,054億円	3,295億円	92.7%	4,000億円
	成長、挑戦領域	産業用機械				
モビリティ	基盤領域	自動車	2,650億円	2,260億円	117.3%	2,600億円
	成長、挑戦領域	建機、農機、鉄道、航空機				
ライフスタイル	基盤領域	アパレル	1,543億円	1,295億円	119.2%	1,600億円
	成長、挑戦領域	家具、装飾品、コスメティクス				
ヘルスケア	基盤領域	—	1,077億円	945億円	114.0%	1,300億円
	成長、挑戦領域	医薬品、医療機器				
半導体	基盤領域	—	593億円	516億円	114.9%	1,000億円
	成長、挑戦領域	半導体				

事業軸での振返り

航空貨物について、2024年度の国際貨物輸送量は対前年で増加が継続しており、IATAの統計では2024年通年では前年比11.3%増と報告されています。これは、EC関連貨物の増加や紅海情勢等による海上輸送の制限などが影響しています。

こうした状況下、当社の取扱い数量は、対前年32.9%の増加で、CP社の影響を除くと7.4%増に留まりましたが、第4単四半期では8.7%の増加で、拡大傾向にあります。また、航空運賃は、全体では高い水準で推移しており、当面は大きな変化はないものと想定しています。

海運貨物については、2024年度の主要なトレードレーンの荷動きは対前年で増加を継続し、1月~10月の累計で6.1%増となっていました。一方、当社の取扱い数量は、cargo-partner社の買収により対前年24.8%の増加となりましたが、顧客と船社間で直接契約する形に回帰していることから、cargo-partner社の影響を除くと、2.3%の増加にとどまりました。また運賃単価は、2024年3月時点のスポット運賃は前同と比較して高値で推移している航路が多くありましたが、紅海情勢の行方などによる需給バランスの変化等、今後の動向には注視が必要と捉えています。

2024年度の倉庫・配送等の売上については、対前同6.7%の増収となりました。これまで進めてきた施策や、投資が効果を生じてきているものと捉えており、さらに取組みを強化していきます。

フォワーディングの拡販 ^{※1,2}	2024年実績	2023年実績	前年対比増減率	2028年目標
航空フォワーディング数量	92.1万t	69.3万t	32.9%	130万t
海運フォワーディング数量	89.9万TEU	72.0万TEU	24.8%	140万TEU

※1 フォワーディングの拡販実績(2023年1月~12月)にはCP社は含まない。 ※2 CP社含まない前年対比増減率:航空フォワーディング+7.4%
海運フォワーディング+2.3%

(内数)cargo-partner社	2024年実績	2023年実績(参考値)	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	17.6万t	14.8万t	19.2%
海運フォワーディング数量	16.2万TEU	16.9万TEU	△4.0%

(億円未満切捨て)

ロジスティクスソリューションの提供強化 倉庫・配送等売上 ^{※3}	2024年実績	2023年実績	前年対比増減率	2028年目標
	4,818億円	4,515億円	6.7%	5,900億円

※3 倉庫配送等売上にはCP社は含まない。

動向を注視すべき情勢変化

フォーワーディング市況の動向

航空貨物のマーケット数量について、2024年は前年比でプラス成長を記録しました。2025年もプラス成長を見込みますが、特に米国の政策動向が見通せない中、全体的に先行きが不透明な状況です。アジア発欧州向けは依然としてEC貨物の成長が期待されますが、米国の輸入関税引き上げやEC貨物のデミニミス適用除外、米国の景気動向等により米国向け需要が落ち込む可能性があります。米国政権は今後も短期間で政策を変更する可能性があり、特にアジア発北米向けの需要動向に注視が必要と考えています。

航空利用費は、中国発EC貨物の急増を背景に、2024年は、日本発北米向けを中心に大幅な上昇が見られました。また、EC貨物の旺盛な需要によって、従来閑散期とされた時期にも航空利用費の高止まりが生じました。各航空会社の機材・乗員削減や新造機の生産遅れなどもあり、堅調な需要に対して搭載スペースの拡大は依然として不十分である状況です。米国の関税政策や中国船に対する米国入港時の追加料金等、航空輸送マーケットの不確実性につながる要素が存在していることから、引き続き、航空利用費に見合った適正価格での販売を推進し、収益確保に努めていきます。

海運貨物の荷量は、2024年より堅調な状況が継続しているものの、2025年は米国の政策動向や地政学リスクの継続など、運賃に影響を与える不安要素が多く、航空貨物同様に予想が難しい状況です。現在の荷動きの要因が在庫の積み増しである可能性もあり、今後荷量の落ち込みを警戒する見方もあります。

海上運賃については、2023年末以降、紅海情勢の悪化に伴いスエズ運河・紅海経由から喜望峰経由に輸送ルートが切り替わったことで、船腹量の不足から需給の逼迫が生じ、結果、急激な運賃高騰を招きました。また、2024年夏以降は下落傾向にあったものの、年間を通じて比較的高値で推移する結果となりました。

2025年に入り、中国の需要低迷などから海上運賃の下降傾向が見られるほか、紅海情勢において安全が確保され、スエズ運河を船舶が通航できるようになれば、船腹過剰供給となり、さらなる運賃下落を引き起こされる可能性もありますので、状況変化に即した最適なサービスを提供していきます。

なお、ロシアによるウクライナ侵攻はグローバルでの物流網にも大きな影響を及ぼしています。中欧鉄道を用いた輸送については、ロシアとベラルーシを経由することから、日系企業ではその利用を控える事態が続いています。

動向を注視すべき情勢変化



こういった状況下、リスクが存在するロシアやスエズ運河を経由しない新たな輸送ルート検討の一環として、当社では、カスピ海を経由した中央回廊ルートでの実証輸送への協力を行いました。安全かつ確実な輸送を念頭に、お客様のニーズに応える輸送網の開発に努めていきます。

また、米国の通商政策について、米国の輸入自動車は、金額・台数ともにメキシコからが最多であり、日本発はそれに次ぐ取扱いを占めますので、輸入追加関税の実効などにより、日本経済に及ぼす影響は少なくないものと想定されます。

現時点で想定される当社事業への影響は、まず貨物量の減少が挙げられますが、関税上乘せ分全てがそのまま販売価格に転嫁されるとは考えにくく、物流面においてもコスト低減圧力が掛かってくるものと想定されます。一方で、製造拠点の移転やサプライヤーの切替えなど、サプライチェーンに変化が生じることとなり、当社にとってはチャンスにもなり得ると考えます。

米国政策動向に引き続き注視するとともに、お客様とのコミュニケーションをさらに活発化し、顧客ニーズに即したサービス・ソリューションの提供に努めていきます。

M&Aの振返り

これまでのM&Aの振返りと評価

NXグループでは、グローバルでの成長に資するM&Aを積極的に活用しています。当社は2012年以降継続的に国内外でM&Aを実施しており、その投資額は合計約3,000億円になります。連結業績に占めるM&Aによる増加分の比率は拡大し、当社の経営基盤の強化に寄与しているものと捉えています。

M&Aの成果としては、売上と利益の伸長とともに、事業基盤、顧客基盤、経営人財といった貴重な経営資源の獲得の面からも「グローバル市場での事業成長」を支えてきました。例えば、中東欧の未開拓エリアにおける拠点網や、ライフスタイル、ヘルスケアなどの当社重点産業に寄り添う専門物流の獲得が、サービスの提供エリアやバリューチェーン上の領域を拡張し、当社グループ全体の販売機会拡大につながっています。

一方、過去には、買収候補や買収後の経営体制・事業計画の検討が不十分であったり、PMI体制が現地任せとなりスピード感に欠けたために、事業計画が当初の目論見に至らず減損計上をしたケースや、グループ全体のシナジー創出が限定的になってしまったケースがあったことが反省点として挙げられます。

今後のM&AおよびPMIの戦略・方針

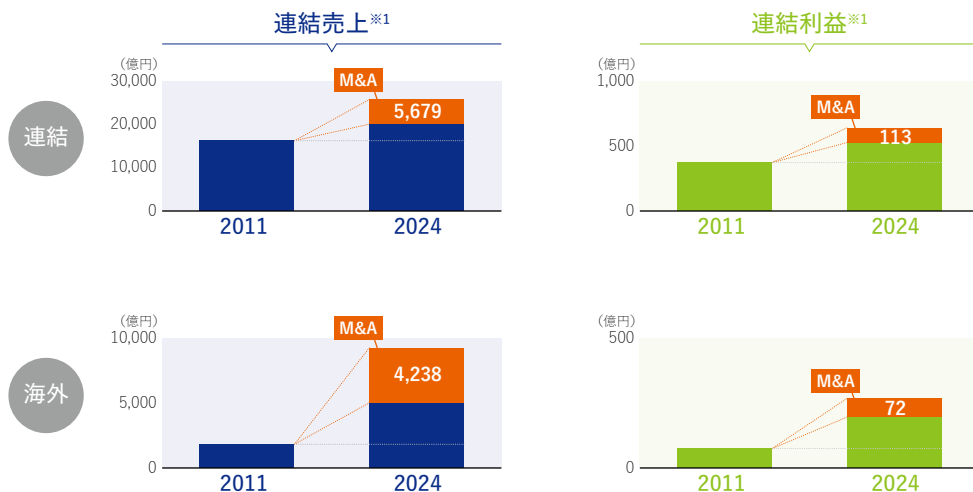
このような反省を踏まえ、M&Aの検討から買収後のPMIまでの一連のプロセスを進める上での社内規程と組織を整備し、グループの成長戦略に適合したM&A・PMIを実施していく体制を構築しています。

M&Aの具体的なターゲット領域としては、フォーワーディング数量や顧客数などの規模の拡大を通じたコアロジスティクス事業の強化、次に、経済成長の著しい地域や、市場規模に比して十分なシェアを獲れていない地域でのネットワーク拡充、加えて、顧客のサプライチェーンを支える物流機能拡充などを挙げています。

また、過去のM&A、PMIの積み重ねによりノウハウが蓄積され、人財育成の面からもスキル向上が進みました。着実に強化されている実行力・対応力を、今後も磨き上げていきます。

PMI活動においてはグローバル事業本部が中心となり、スピーディーかつ地域横断的にシナジーを創出する体制を構築しています。獲得した経営基盤をベースに、End to Endのソリューション提供を拡大すべく、cargo-partner社をはじめとする各社で機能の統合や相互販売などの活動を進めています。

M&A実施前の2011年度との比較(概算)



※1 M&Aによる売上・利益は連結処理前の数値、2011:日本基準(売上高・営業利益)、2024:IFRS(売上収益・事業利益)

買収時期	会社名	地域	評価	PMI体制 (買収当初)
2012	AGS	米州	・米州内配送網の強化を目論んだが、シナジーを創出できず市場環境悪化により主要事業終了	現地
	APC	東ア	・北欧における事業・顧客(非日系)基盤の獲得 ・既存ネットワーク維持に拘り拠点統合が遅延 ・キーパーソンの流出により一部顧客喪失	現地
2013	Franco Vago	欧州	・ライフスタイル分野のフォーワーディング基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
	日通NECロジスティクス	日本	・ICT業界の専門物流ノウハウ獲得	
2014	NX・NPロジスティクス	日本	・電機業界の物流プラットフォーム獲得	
2015	NXワンビシアークイブズ	日本	・ストレージプラットフォーム獲得	
2018	Traconf	欧州	・ライフスタイル分野のロジスティクス基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
2020	MD Logistics	米州	・米国における医薬品倉庫・配送機能、ノウハウ獲得 ・医薬品物流セールス・品質管理の戦力獲得	現地
2023	Tramo	欧州	・ライフスタイル基盤のさらなる強化	現地
2024	cargo-partner	欧州	—	HD/現地
2025	Simon Hegele	欧州	—	HD/現地

事業成長を支えるIT基盤

End to Endサービス拡大とグループシナジーを支えるシステム配置の実現

エンタープライズアーキテクチャ(EA)の導入を進め、グループ全体のITシステムを可視化し、アプリケーションの最適化を進めると共に、アプリケーション構造や業務プロセスを可視化し、経営戦略に則ったシステムの構築をグループ全体で実施していきます。グローバル市場での存在感を強化していくための“End to Endサービスの拡大”と“グループシナジーを支える”の観点で、ITは業務間のつながりをより強靱なものとし、業務の発展的な改善に貢献しなくてはなりません。

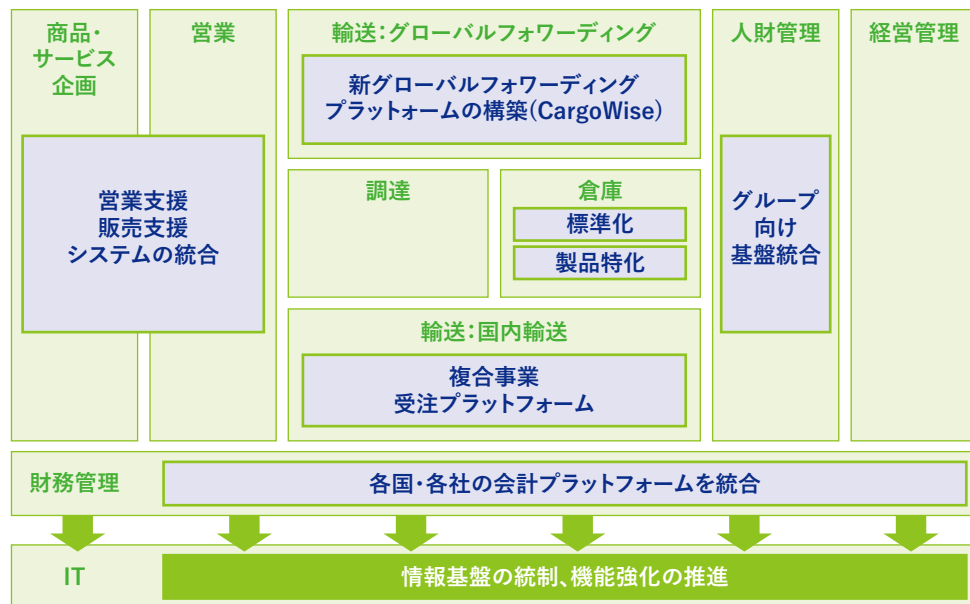
またシステムの重複や漏れを解消し、効率的な業務に伴走するIT運営体制のために、開発時期や予算も踏まえてシステムの整備計画をよりアウトカムに焦点をあて、グループ全体でいかにお客様に向けた価値提供を行うかを踏まえて進めることがミッションと考えています。

これまでの進捗・成果

これまでのEA活動では、グループ全体の主要なアプリケーションを対象に、ITの整備計画として将来像・ロードマップを策定しました。これらはアウトカムに焦点を当て、各アプリケーションの開発時期と業務施策の時期の最適化を実現するものです。これによりEnd to EndのサービスのためのNXグループ全体のアプリケーション機能・データが見え、今後の優先的な整備事項として全社で共有しています。

また、各アプリケーションに点在する情報を集積させるための情報基盤としてNXデータステーションを整備、発展させてきました。データの集積・利活用を推進し意思決定プロセスの高度化につなげる取組みは、業務施策の展開に柔軟に追従できなくてはなりません。当社グループにおけるこれまでのアプリケーションに特化した整備から、データを全社で活用できるものに変えていくことは挑む価値のあるテーマです。さらには、半導体、ライフスタイル、テクノロジー、モビリティ、ヘルスケア等の産業別への対応についても、ロジスティクスの分野からアプリケーションの機能整備を行うことで、従来の顧客特化対応に加えてさらなるお客様への価値提供を目指します。

NXグループにおける業務別のシステム配置



今後の取組み

EA活動は計画から導入の段階に進んでいます。輸送領域や営業領域におけるオペレーションの見直しに伴うアプリケーションの機能整備やアプリケーション間を横断するためのデータ整備などが次の重要課題と考えています。特にフォワーディングにおけるCargoWise導入はパイロットを経て、2025年に本格展開し、国内輸送においてはモーダルコンビネーションの実現のために受注のプラットフォーム化の開発に着手します。これらの導入により、グループ・グローバルの観点での標準化と徹底的なプラットフォーム化を実現することが当初のEAの目指すところです。

一方で地域ごとの独自性や顧客との関係はNXグループにとって競争の源泉です。そのため、全体最適と戦略的な特化事項を融合させ、ITをより柔軟かつ強靱な経営基盤に仕上げていくことが重要です。

cargo-partner社とのPMIも進んでおり、ITとしてもシナジー効果を発揮するために統合・最適化の検討と、企画・開発を通じたグループ間連携の強化を進め、グループのIT総合力を高めていきます。

グローバル市場での事業成長の加速 セグメント情報

ロジスティクス日本



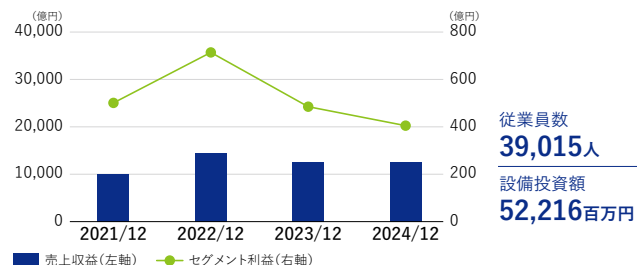
事業概要

鉄道、自動車、海運や航空などのさまざまな輸送モード、NXグループ各社を含めたグローバルに広がるネットワークを駆使し、安全・品質・コンプライアンスへの高い意識とお客様第一の姿勢を持った社員がお客様に最適な物流サービスを提供しています。さらに、日本国内トップの倉庫面積を誇る物流センターや実績とノウハウを結集した物流情報システムにより、企業間の物流から引越・移転、美術品や医薬品といった特殊な物品の輸送まで、多様なニーズに最適なソリューションを提供しています。

2024年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取扱いが増加し、売上収益は1兆2,620億円と前年同期に比べ54億円、0.4%の増収となりましたが、人件費をはじめとする各種コスト増の影響により、セグメント利益は405億円と前年同期に比べ80億円、16.6%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



ロジスティクス米州



事業概要

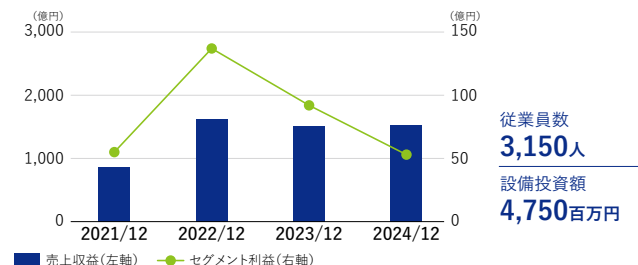
米国、カナダ、メキシコ、ブラジルに自社拠点を展開するとともに、現地法人を置かない国においても代理店を設置することにより米州全体でサービスを提供し、NXグループのグローバルネットワークを支えています。

重点産業に掲げるモビリティ・半導体・ヘルスケア産業を中心に米州域内への製造回帰が進んでいることから、海上輸送・航空輸送に加え米国内・クロスボーダー輸送事業の拡充やコントラクトロジスティクスの拡販を強化し、お客様のサプライチェーンを強力にサポートするEnd to Endのソリューションを提供しています。

2024年12月期業績概況

倉庫配送の取扱いが好調を維持し、売上収益は1,530億円と前年同期に比べ17億円、1.2%の増収となりましたが、航空貨物、海運貨物の利用費上昇の影響を受け、セグメント利益は53億円と前年同期に比べ38億円、42.1%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



ロジスティクス欧州



事業概要

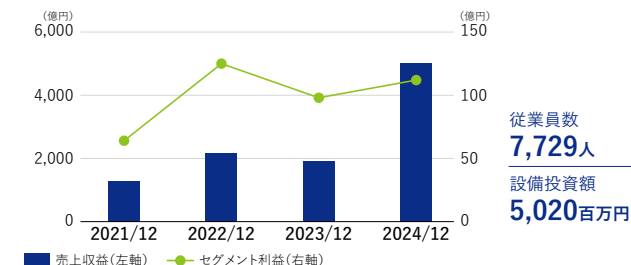
ドイツやイタリア、オランダなど欧州主要各国、トルコ、アラブ首長国連邦に拠点を展開しています。自動車、半導体、医療・医薬、ライフスタイル産業のお客様を中心に、ロジスティクスサービスを提供しています。

近年はTramo社、cargo-partner社、Simon Hegele社を買収し、欧州地域におけるネットワークの拡大を進めています。

2024年12月期業績概況

航空貨物は紅海危機による海運貨物からのシフト貨物等もあり取扱が増加したことに加え、cargo-partner社グループを新たに連結の範囲に含めたことにより、売上収益は5,017億円と前年同期に比べ3,091億円、160.4%の増収となり、セグメント利益は112億円と前年同期に比べ13億円、14.1%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



グローバル市場での事業成長の加速 セグメント情報

ロジスティクス東アジア



事業概要

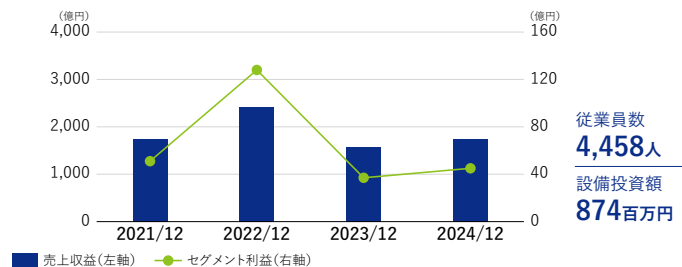
中国・香港・台湾・韓国の東アジア地域に拠点を展開しています。経済規模が大きい中国では国際フォワーディングと併せて主要都市を結ぶ幹線輸送および都市内の自動車配送網と、各地に展開する倉庫拠点を活用した部材の調達物流、雑貨・衣料品の販売物流など国内ロジスティクス事業を展開しています。

また、医薬品・医療機器物流に対する需要の高まりに合わせ専門支店による取り組み強化、越境Eコマースへの対応、グループ会社との協業による東アジアリージョン域外でのVMI (Vendor-Managed Inventory) の提供など、東アジアリージョンに留まらないサービス領域の拡大とより最適なソリューション提供に取り組んでいます。台湾、韓国においても拡大するロジスティクスニーズに応えるべく高品質なロジスティクス機能を拡充しており、End to Endソリューションの提供を推進しています。

2024年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取扱いが半導体関連を中心に増加し、売上収益は1,739億円と前年同期に比べ162億円、10.3%の増収となり、セグメント利益は45億円と前年同期に比べ7億円、20.4%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



ロジスティクス南アジア・オセアニア



事業概要

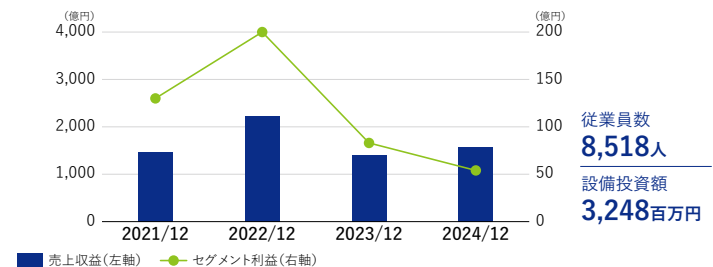
シンガポールやタイなどのASEAN各国およびインド・バングラデシュ・オーストラリアなど15カ国に拠点を展開しています。生産拠点および消費市場として域内各国の経済が活発化する中、アパレルや一般消費財の保管・店舗配送サービス、医薬品物流に対する GDP 認証の取得や温度管理輸送サービスを拡充するなど、お客様のサプライチェーンを支援するさまざまな輸送サービスを提供しています。

地域最大の経済圏インドでは、隆盛する自動車産業の顧客向けに部品の効率的集約と配送を行うミルクランサービスや JIT物流を提供するとともに、関連する物流拠点の拡充を図っています。加えて、グループの重点産業である医薬品のフォワーディングや、空調やテクノロジー関連商材に対応するロジスティクスなど、経済成長とともに拡大するニーズに対応する物流サービスを提供しています。

2024年12月期業績概況

航空貨物の取扱いが半導体関連を中心に増加し、売上収益は1,576億円と前年同期に比べ168億円、11.9%の増収となりましたが、販売単価の下落の影響を受け、セグメント利益は54億円と前年同期に比べ28億円、34.5%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



日本事業の再構築

「顧客志向の強い企業への変革」「日本事業強靱化の継続・深化」「継続的な事業基盤の変革・見直し」の推進により、事業利益率の向上を目指します。

顧客志向の強い企業への変革

アカウントマネジメント推進体制の構築、強化

アカウント事業所の設置

- ・111社への専任体制を構築(2025年4月時点) → 重要アカウント175社への専任体制を2025年7月までに構築予定

顧客別収支管理

- ・顧客別収支管理システムを稼働、重要アカウント175社を対象として運用開始(2025年1月)

ロジスティクス事業の強化

自動化機器導入拠点の拡大

- ・導入効果が高い拠点を選定し、導入を推進(2024年12月時点:23拠点で導入)

人財育成プログラムの実施

- ・人財育成プログラムを通じた現場での業務改善活動の実践
(作業手順・保管方法・倉庫レイアウトなどの見直し、機器導入による生産性向上)

重点産業での取扱い拡大

半導体産業向け拠点の設置

- ・北海道恵庭市(2024年8月)、熊本県上益城郡益城町(2024年4月)に倉庫を新設

日本事業強靱化の継続・深化

収益力向上の取組み

人件費・外注費上昇に対応した料金改定

- ・前年(2023年度)を大きく上回る改定を実施 → アカウント事業所でも料金改定を推進
- 赤字・低収益の110拠点を対象に改善活動を実施
- ・約8割の拠点で利益率を改善

継続的な事業基盤の変革・見直し

資本効率向上の取組み

特別積み合わせ事業を名鉄運輸と事業統合

- ・2025年1月に事業統合を完了

支店作業会社の再編

- ・2024年末時点で61社の再編を決定 → 2025年までに合計70社の本体化・清算を予定
- 社内カンパニー制の導入

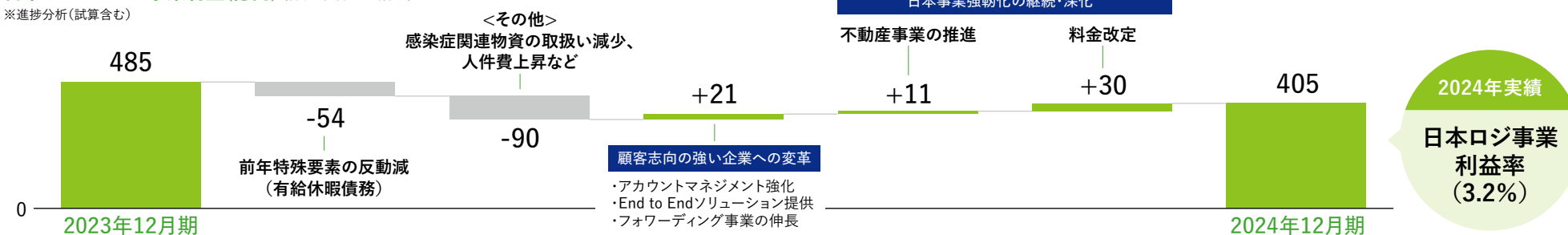
KPI:日本ロジセグメントの事業利益率の改善(3.9%→5.9%)

事業利益率の振返りと評価

End to Endソリューション提供や料金改定など一部施策の成果が出ていますが、一方でコスト増や感染症関連物資の取扱い減の影響があり、事業利益は減少、事業利益率は3.2%に低下しました。

日本リージョン:事業利益(億円)(億円未満切り捨て)

※進捗分析(試算含む)



2024年実績
日本ロジ事業
利益率
(3.2%)

日本事業の再構築 ～エリア別の状況

2025年1月に組織再編を実施し、社内カンパニー制を導入しました。マーケット特性の異なるエリアごとに組織を分けし、それぞれの経営目標の達成に向けた体制を構築し、経営資源の適切かつ効率的な再配置を加速します。

関東甲信越・中部・関西

事業軸・顧客軸のユニット制
→売上拡大を伴う利益の最大化

事業軸・顧客軸組織への再編

- ・関東甲信越・中部・関西のエリア軸組織からフォワーディング・ロジスティクスの事業軸組織、およびアカウント営業を主とする顧客軸組織に再編

アカウントマネジメント体制の強化

- ・アカウント事業所と連携し、顧客との関係性の高度化、顧客別収支の把握、サービス・品質の向上、料金改定の継続実施に取り組む

アカウント事業所設置済み社数(2025年4月時点)

所属組織	設立済社数
本社(関東甲信越)	53
本社(中部)	3
本社(関西)	10
アカウントセールスビジネスユニット	20
フォワーディングビジネスユニット	23
ロジスティクスビジネスユニット	1
医薬品事業部	1

北海道・東北、中国・四国・九州

社内カンパニー制
→利益率・資本効率の改善

ROIC経営の推進・強化

- ・日本通運株式会社単体でのROIC目標9.0%達成に向けて、各カンパニーのROICを経営目標数値として設定
- ・目標達成に向けマーケット特性に合った施策に取り組む体制に変革

Eastカンパニーの取組み

- ・事業構造の改革推進: 半導体・再生可能エネルギー関連の取扱拡大
- ・収益性向上に向けて事業別施策への取組みを強化

Westカンパニーの取組み

- ・中国・四国・九州の統合: 組織の大規模少数化、統合による事務効率化
- ・ロジスティクス事業の強化

Eastカンパニー (北海道・東北)

東名阪事業軸・顧客軸ユニット (中部・関西)

Westカンパニー (中国・四国・九州)

日本事業の再構築 セグメント情報

警備輸送セグメント

事業概要および戦略・施策

警備輸送事業については、2023年1月に日本通運株式会社から分社したNXキャッシュ・ロジスティクス株式会社が担っています。同社は、金融機関や小売店の現金の輸送、保管、計算整理など、金融業界のバックヤード業務を行っており、高度なセキュリティと信頼性を保持し、業界のパイオニアとして高い実績を誇っています。

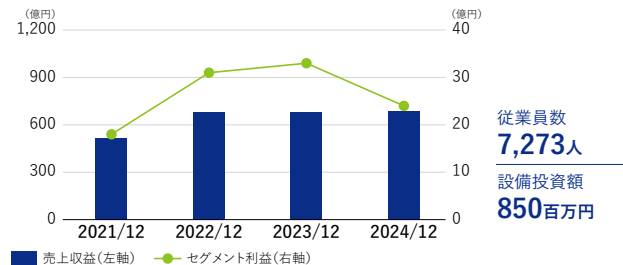
同社は日本のキャッシュ流通改革を目指し、ロジスティクスの手法により、無駄を省き、合理的で低社会負荷の仕組みを構築しています。お客様のコスト削減、社会貢献、そして事業の発展という「トリプルウィン」の関係構築を築き、時代のニーズに応える新たな価値を提供していきます。

金融機関やリテールのお客様に対して、効率的で信頼性の高いキャッシュ・ロジスティクスサービスを提供することで、顧客満足度の向上と長期的な信頼関係の構築を目指します。

2024年12月期業績概況

設定便の減便はあったものの、改刷対応や金融機関アウトソーシング業務の受託拡大等により、売上収益は685億円と前年同期に比べ6億円、1.0%の増収となりましたが、各種コスト増の影響により、セグメント利益は24億円と前年同期に比べ9億円、28.9%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



重量品建設セグメント

事業概要および戦略・施策

発電、変電、石油化学プラントの建設工事における設備機器の輸送から据付組立まで、一貫輸送据付サービスを提供しています。その他、半導体製造工場のクリーンルーム内設備といった精密機器の運搬、搬入設置や、高速道路などの道路インフラ設備の更新工事も行っています。

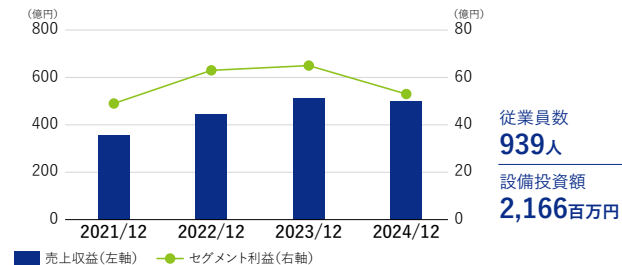
また、環境への配慮から需要が一段と高まっている風力発電所の建設における発電設備の運搬・据付業務には、1999年から本格的に乗り出しており、現在日本国内にある風力発電設備の約70%を2025年1月に日本通運株式会社から分社したNXエンジニアリング株式会社が実施しています。

重量品建設事業をさらに拡大するために、同社を2025年1月に設立しました。この事業に特化することによって、技術力、施工力、動員力、組織力にさらに磨きをかけるとともに、新しい機材の開発や新技術の導入を図り、同社が取り扱う全ての分野において、建設+輸送でお客様から選ばれるナンバーワンの会社を目指します。

2024年12月期業績概況

産業機械関連の取扱いが大幅に減少し、売上収益は500億円と前年同期に比べ10億円、2.0%の減収となり、セグメント利益は53億円と前年同期に比べ12億円、18.7%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



物流サポートセグメント

事業概要および戦略・施策

物流サポートセグメントの中核企業であるNX商事グループは、物流現場で必要とされる資機材の販売や工事請負、車両や建設機械の整備、各種トレーラ製作、不動産仲介や建設設計、施設管理、輸出入代行、輸出梱包、石油製品・バイオ燃料・LPガスの販売、生命保険・損害保険代理店業など、幅広く展開しています。

多様な専門性とNXグループの強みを生かし、商・物流サービスをワンストップで提供する「Logistics Total Solution Supplier」として、社会やお客様の課題解決を図り、持続可能な社会の創造をリードする存在を目指します。

2024年12月期業績概況

物流商品部門および整備製作部門の取扱いの減少等により、売上収益は4,204億円と前年同期に比べ54億円、1.3%の減収となり、セグメント利益は122億円と前年同期に比べ16億円、11.6%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移

