

CEOメッセージ

長期ビジョンの実現を目指し、企業価値向上に向けたアプローチを強化するとともに、事業成長の加速と収益性の向上を図る

2025年度は、「NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0」の2年目になります。外部環境が大きく変化する中、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」を実現するには、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUPが必要と語る堀切社長に、長期ビジョン実現に向けた取組みや、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。

——社長就任1年目となる2024年度は、国内における2024年問題、海外では大手競合による数兆円レベルの大型M&Aなど、外部環境が大きく変化しました。この1年の振り返りをお願いします

2024年度は、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の緊迫化、米中間の対立など、地政学リスクや経済安全保障リスクは高まる中にありましたが、世界貿易は回復基調にあり、グローバルの物流需要は第2四半期以降、回復が継続しました。係る状況に加え、cargo-partner社（以下、CP社）が加わったことにより当社の業績は増収となりましたが、利益面では、人件費等のコスト増加や、感染症関連物資の取扱い減少の影響などから、事業利益以下の各利益は減益となりました。

足元では、米国の関税政策等により、貿易障壁が高まり、世界経済のさらなる分断化が懸念され、世界経済の押し下げ要因となるものと見られています。こうした状況下、2025年4月に報告されたIMFによる世界経済見通しでは、2025年の世界経済の成長率を2.8%、2026年を3.0%と予測され、1月の報告から下方修正されました。2025年第1四半期が終了した時点で、当社としては、2025年の業績予想は対前年で増収増益を見込んでいますが、世界各国での政策転換が進む状況では、下振れリスクは高まると見られており、そうした事態も意識し、備える必要があると考えています。

代表取締役社長 社長執行役員
堀切 智

一方、中長期視点に立って、ぶれない姿勢が大事と考えており、長期ビジョンに向けて「やるべきこと」は確実に実行していきます。まずは長期ビジョンの実現に向けた第二ステップと位置づけた今次経営計画の目標を達成することを目指しますが、現在の業績水準では、計画最終年度の目標である事業利益1,500億円、ROE10%以上の達成のハードルは高く、現状、当社のPBRは1倍を下回っているため、経営計画で策定した戦略や施策の実現を加速し、さらに強化することが必要と捉えています。

さらに、競争環境を見ると、DSVによるDBシェンカーの買収など他社もM&Aを積極的に進める中で、NXとしてもM&Aにより規模・競争力の強化に一層取り組まなければ、取り残される、あるいは、NX自身がM&Aのターゲットとされる危機感もあります。

こうした状況下、必ずや経営計画の目標を達成し、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」を実現するには、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUPが必要と考え、昨年度発表した「企業価値の向上に向けた取組み」のアップデートを決定しました。

企業価値向上に向けたアプローチの強化

—アップデートされた「企業価値向上に向けた取組み」において、具体的にどのような取組みをお考えですか？

今回の見直しでは、2026年度の間目標を設定するとともに、アセットの保有戦略の見直しを含めたBSマネジメントの強化と資本政策の見直し、および事業ポートフォリオマネジメントの推進強化に取り組むこととしました。

現状ROEが、当社が認識する株主資本コスト7.4%を下回っていることが、PBRを現在の水準にとどめている主な要因と認識しています。このため、企業価値向上の強化として、当初の5年間のキャッシュアロケーション計画をアップデートし、企業価値向上のアプローチの強化を図ることとしました。

今回のアップデートは、今後進める強化策の第一弾と位置づけていますが、この取組みの大枠として、①高収益事業へのシフト・アセットの入替え、②資本構成の最適化・適切な財務レバレッジ活用、③株主資本コストの低減、の3つのアプローチに取り組むことにより、エクイティスプ

レッドを確保し、さらに拡大することを目指しています。

一方、今回の「企業価値向上に向けた取組み」のアップデートを図ることにより、逆に浮かび上がるのは、「稼ぐ力」の強化、すなわち事業利益を拡大させることが喫緊の課題であるということです。車の両輪として、ビジネス変革と財務戦略を同時に実現することが重要と捉えています。

この「稼ぐ力」を強化するため、経営計画で策定したオーガニック戦略としての「アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供」によるグローバルビジネスの拡大と、「日本事業の再構築」による収益性の向上を加速することに加えて、インオーガニック戦略として、CP社とSimon Hegele社のPMIの推進とともに、さらなるM&Aの活用が必要と考えています。

グローバル市場での事業成長の加速

—稼ぐ力の強化に関して、「アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供」の取組みの状況はいかがでしょうか？

「**アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供**」は、アカウントマネジメントの対象顧客の拡大と活動レベルの高度化に組織的に取り組み、この活動で把握した顧客により異なる個別ニーズに対して、倉庫を中心としたロジスティクスと、フォワーディング領域を主軸として、トータルなロジスティクスソリューションを提供し、お客様の課題を解決することがコンセプトであり、ここに戦略の起点があります。

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、海外展開することに取り組んでいます。この結果、日系だけではなく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。これはフォワーディング事業の取扱い数量の拡大にもつながり、さらにCP社がグループに加わったことにより、当社の航空・海運フォワーディングの取扱い数量は大幅に増加し、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。引き続き、M&Aも積極的に活用しながら、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの拡大に取り組めます。



この取組みの中、アカウントマネジメントにおける営業活動においては、私もお客様企業のトップの方とお話する機会が多くあり、ビジネス拡大に向けた協力要請や、提案を期待するお話もいただきます。また、グローバルアカウントの中にはサプライヤーアワード受賞企業に当社を選出いただいたケースもあり、お客様とのパートナーシップの深まりを感じます。こうした中、取扱いを大きく伸ばすアカウントも増加してきており手応えを感じて

います。このようなアカウントをどこまで増やしていけるか、そのためにアカウントマネージャーを中心にアカウントマネジメント全体を機能させていけるかが、今後4年間のチャレンジになると捉えています。

——さらなるM&Aによる事業成長とのことですが、過去のM&Aをどのように評価していますか？また、そこから得た教訓も含め、M&Aを成功に導くポイントは何とお考えですか？今後のM&Aの展望と併せてお聞かせください

当社が成長し、企業価値向上を図る上で、M&Aの活用は重要なファクターと位置づけていて、CP社のPMIは試金石となるものと捉え、今次経営計画の最重要課題としています。

過去のM&Aを振り返れば、当社は2012年から2024年までに、国内外で、10件のM&Aを実施していて、その投資額は合計約3,000億円となり、連結業績に占めるM&Aの比率は拡大しています。

過去のM&Aの評価として、重点産業に対する物流基盤や未開拓エリアにおける拠点網の獲得により、当社のグローバルネットワークは強化され、顧客基盤の強化につながっているものと捉えています。例えば、欧州のライフスタイルや北米のヘルスケアなどの重点産業、北欧や東欧におけるネットワーク拡大などがそれにあたります。ライフスタイルやヘルスケアなどはM&Aによって重点産業に据えることへとつながり、M&Aによる事業基盤の強化があることで、現在の成

長や戦略などがあるものと捉えています。

一方、初期の対象会社の選択では、価値創造シナリオや全体最適とアンマッチもあったと省みるとともに、PMI体制が現地任せとなり、グループ全体のシナジーが限定的、もしくはスピード感到に欠ける状況があったものと認識しています。この結果、事業計画が当初の目論見どおりには進まず、減損を計上した案件もあります。

このような反省を踏まえ、M&Aの実行体制を整備するとともに、グローバル事業本部を中心に、グループ全体でシナジーを創出すべくPMI体制を強化し、CP社をはじめとした各社のPMIを進めており、CP社とのシナジーは、購買力の強化や拠点整備等において順調に進んでいると評価しています。また、人財育成等のM&A実行における対応力の強化にも取り組んでいて、今後のM&A戦略に生かしたいと考えています。

今後のM&Aの検討にあたっては引き続き、①海外の顧客基盤獲得、フォーワーディングのボリューム拡大、②重点産業等における機能強化、③インド、アフリカ等の成長地域におけるネットワーク強化、の3つの方向性から海外でのM&Aを探ります。また、結果的に欧州でのM&Aが続いたこともあり、今後は欧州以外のエリアでの優先度が上がる面もあります。例えば、米国はマーケット規模が大きく、そこで当社ができること、成長の余地はまだあります。一方、中国については、同国に対する企業投資意欲にかつてほどの勢いが見られない中で、どのような成長戦略を描くことができるかを考えていく必要があります。これまで、物流園區や保税区内に多くの現地物流会社を設立してきましたが、そうした会社の在り方も含め、最適な事業体制をもう一度検証していきます。現在、日本事業で事業ポートフォリオの見直しを進めていますが、これは海外についても考え方は同じです。

日本事業の再構築

——「日本事業の再構築」による収益性の向上を目指すとのことですが、具体的にはどのように取り組むお考えですか？また、日本通運は本年1月よりカンパニー制に移行しましたが、それぞれどのようなことを目標にどのような取組みを進めるお考えですか？

「日本事業の再構築」については、事業利益率を2023年度3.9%から2028年には5.9%に向上させることを目指しています。具体的なアプローチとしては、①「顧客志向の強い企業への変革」

としてアカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの拡大、並びに重点産業と位置づける医薬品や半導体産業において、実施してきた倉庫設備等の先行投資案件の収益化・拡大、②料金改定、事務生産性改善等の「日本事業の強靱化施策の継続・深化」、③経営資源配分の最適化、事業ポートフォリオマネジメント推進による「継続的な事業基盤の変革・見直し」の3つです。

この取組みを強化するとともに、「継続的な事業基盤の変革・見直し」に関して、これまで日本通運は、6つのブロックで経営管理を行っていましたが、画一的な経営体制を変革し、エリア特性に即した経営体制を構築することで、経営資源の最適かつ効率的な再配置を加速し、収益性・資本効率性の向上を図りたいと考えています。

関東甲信越・中部・関西(東名阪)においては、顧客との取引領域の拡大を目指し、事業軸・顧客軸のビジネスユニットとして組織を再編し、北海道・東北および中国・四国・九州においては、経営の自由度を高めるため権限委譲を行い、それぞれ「Eastカンパニー」「Westカンパニー」として、社内カンパニー制を導入しました。

東名阪エリアにおける狙いは、「売上拡大を伴う利益の最大化」です。マーケット規模が大きく、グローバル企業の本社組織が集中するこのエリアでは、顧客軸の専任営業体制を中心としたアカウントマネジメントを強化することで、顧客との取引領域の拡大を図ります。また、空港や港湾などの国際輸送のゲートウェイを有しており、このエリアに日本発のフォーワーディング事業を統括する事業軸組織を配置し、日本発のグローバルビジネスを一層伸長させたいと考えています。

また、「Eastカンパニー」「Westカンパニー」では、売上拡大よりも利益率と資本効率の向上に注力し、ROICの向上を目指します。エリア特性に応じた組織の改廃、投資、採用や配置を加速し、経営の効率化を図っていきます。同時に低収益の拠点については、スピード感をもって撤退・縮小を進める一方、半導体関連など今後の成長が見込まれる分野などには投資を行い、経営資源配分の最適化を進めます。この点は、ユニット制とする東名阪においても同様です。

社内カンパニー制に移行し、エリア特性を捉えたマーケットドリブンな経営をどれだけスピード感をもって実行できるかが重要なテーマであるものと捉えています。

サステナビリティ経営の推進

——経営計画の基本方針の1つに掲げる「サステナビリティ経営の推進」において、取組みの成果や課題についてお聞かせください

サステナビリティ経営は、全ての物事を考える上での起点になると考えています。社会課題への対応の重要性が格段に高くなり、経営上の重大なリスクであると同時に、成長の鍵となる新たなビジネスにつながるチャンスという側面でも捉えています。これは株主資本コストの低減だけでなく、期待利益成長率を上げ、PERを向上させていくためには欠かせない取組みです。

サステナビリティ経営の推進を基本方針に掲げてから約1年が経過し、サステナビリティを推進するための基盤整備から、事業活動との連携を目指す実行フェーズへ移行してきました。その中で、重要課題(マテリアリティ)への取組みにより強化する非財務資本の具体化・財務への波及の明確化や、グローバルでのCO₂管理の仕組み整備など一定の進捗はあるものの、リスク低減・成長機会の獲得という意味ではまだまだ途上と捉えています。

非日系大手顧客を中心にCO₂排出量削減やサプライチェーンにおける人権管理などが入札条件になるだけでなく、当社への期待の1つはサステナビリティの実現であり、「いかにソリューションを提供してくれるかが重要」というお客様も増えています。End to Endソリューションの提供において、サステナビリティをどう織り込めるかという点は重要なポイントになります。

本来、物流ビジネスはサステナビリティと直結するもので、サステナビリティと事業を一体として捉えることが必要と考えていますが、この認識は組織としては十分に浸透していないと感じています。これを促進する上で、これまで実現してきたソリューションをSDGsの17項目等と照らしてカテゴライズし、いかに当社の事業がサステナビリティに貢献できるかを再検証するとともに、事業活動として、事業・営業とコーポレート部門が連携してサステナビリティに取り組むことが重要になると考えており、さまざまな機会を通じて意識改革を図ります。加えて、サステナビリティに取り組む上での土台は安全・コンプライアンス・品質にあり、この維持・向上も重要な課題であると捉えています。この土台に立ち、事業を通じて社会課題を解決することで、持続的に企業価値を向上させるという好循環を回せることが大きな差別化要因になり、これからの社会で勝ち残っていく上で重要なテーマであると考えています。

——経済環境が大きく変わり、競合のM&Aも進む中、長期ビジョンやM&A方針に変化はあるでしょうか？

前経営計画において、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」を策定しましたが、その具体的なイメージとして、売上4兆円、売上高海外比率50%、海上輸送200万TEUなどの指標を示し、このレベルの数字を達成すれば、相当な存在感を確立できるものと捉えていました。M&A等によりグローバルコンペティターとのギャップが拡大することや、米国の関税引き上げ等により世界貿易が縮小する可能性も意識される中で、長期ビジョンの見直しが必要となる局面も想定する必要があると考えますが、現状、長期ビジョンに変更はありません。そして、その達成に向けては、長期視点に立って引き続きオーガニック戦略とともに、M&A戦略の推進に取り組みます。この中で、今回の「企業価値の向上に向けた取組み」のアップデートでは、M&Aをはじめとする成長投資として、従来の計画に、まずは2,000億円を追加しました。先ほどご説明したM&Aの3つの方向性から、引き続き、積極的にM&Aの機会を探りたいと考えています。

一方で、規模は重要な要素ですが、存在感は規模だけで決まるものではないと考えています。当社はアジアでプレゼンスを有するロジスティクスカンパニーという強みがあり、それも存在感を増す要素になると捉えています。またEnd to Endソリューションの提供は、カスタマーオリエンテッドでお客様のビジネス拡大に貢献すること、さらには社会課題の解決にもつながる可能性があり、規模だけではなく質的な面での価値提供も要素になるものと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

——ステークホルダー・投資家にどのような価値を提供していくことをお考えでしょうか？またNXのどのような変化に期待して欲しいですか？

不確実性が高まり、将来予測が難しくなる状況であるからこそ、「ぶれない経営」が重要になると考えています。それは、社員やお客様をはじめとしたステークホルダーの皆さまに「安心・安全・安定」を感じてもらうことであり、それを価値として提供できる企業であり続けることだと考えてい

ます。具体的には従業員には安心して安全に働ける環境を、お客様にはよい品質の物流サービスの提供、投資家の皆さまには安定したリターンの提供ができることです。これに加えて、驚きや将来の夢、成長期待が持てる会社でありたいと思います。この実践が企業価値の向上につながるものと捉え、本日も説明した取組みを着実に進め、NXのポテンシャルを引き出すのが自分の役割だと考えています。その中で、次の3点が重要なテーマであり、ステークホルダーの皆さまにもその進捗に注目していただきたいと思

1点目は「変化し続けること」です。経営する中ではさまざまな変化がありますが、変わるのが当たり前というマインドセットが重要です。過去には時代の変化に取り残された面もあったと捉えています。この反省をもとに、企業風土や組織、仕組みの変革、さらにはDXなどの先端技術の活用により、環境の変化に対応するだけでなく、変化を先取りするスピード感を持って、変わり続けることを示していきたいと考えています。

2点目は「グローバル化の加速」です。海外売上高比率50%に向けて、マネジメントのキーポジションへの外国籍人財の登用、グローバルのお客様の拡大、多様化が進んでいますが、道半ばです。これまで自動車業界のように世界のトップレベルで勝負できる日本の物流企業はありませんでしたが、当社は、グローバル市場でのコンペティターと伍していくべく、成長し続けます。

3点目に「成長と収益性改善の両立」です。グローバルでの成長に加えて、同時に収益性の向上を実現したいと考えています。この実現に向けて、企業価値向上に向けた取組みのさらなるギアUPを図ります。

グループ一体となり変革を推進してまいりますので、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

