

前経営計画の振り返り

2023年12月期業績

概況

NXグループは、2019年4月にスタートした5年間の経営計画「NXグループ経営計画 2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」の最終年度となる2023年度も、大きな方向性を変えることなく、足元の経営基盤を強化しながら、最終目標に定めた各種指標の達成と、「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」という長期ビジョンの実現に向け、グループ一丸となって取り組みを進めてきました。

2023年度については、低調な荷動きや、エネルギー、人件費をはじめとしたコスト上昇などの外部環境の影響を受け、最終年度目標に対していずれの目標も未達という結果になりました。一方、コロナ禍前の2019年度と比較すると、厳しい外部環境にある中、売上高、営業利益ともに上回る結果となっており、経営計画での取り組みの成果が着実に現れていると捉えています。

経営計画数値 (プロフォーマ日本基準)	2023年度	2023年度計画 (2022年2月修正)	増減(計画比)		(参考) 2019年度実績	増減(2019年度比)	
			(額)	(率)		(額)	(率)
売上高	2兆2,432億円	2兆4,000億円	△1,567億円	△6.5%	2兆803億円	1,597億円	7.7%
営業利益	691億円	1,100億円	△408億円	△37.1%	592億円	99億円	16.8%
営業利益率	3.1%	4.6%	-	-	2.8%	-	-
当期純利益	459億円	720億円	△260億円	△36.2%	174億円	285億円	163.9%
海外売上高	6,424億円	7,200億円	△775億円	△10.8%	4,125億円	2,298億円	55.7%
ROE	5.9%	10.0%	-	-	3.2%	-	-

セグメント	2023年度			2023年度計画 (2022年2月修正)			増減額 (計画比)		増減率 (計画比)	
	売上高	セグメント利益	利益率	売上高	セグメント利益	利益率	売上高	セグメント利益	売上高	セグメント利益
日本	12,674億円	370億円	2.9%	13,730億円	658億円	4.8%	△1,055億円	△287億円	△7.7%	△43.7%
米州	1,512億円	92億円	6.1%	1,210億円	72億円	6.0%	302億円	20億円	25.0%	28.6%
欧州	1,926億円	98億円	5.1%	1,860億円	87億円	4.7%	66億円	11億円	3.6%	13.0%
東アジア	1,576億円	37億円	2.4%	2,310億円	89億円	3.9%	△733億円	△51億円	△31.7%	△57.7%
南アジア・オセアニア	1,408億円	83億円	5.9%	1,820億円	142億円	7.8%	△411億円	△58億円	△22.6%	△41.2%
警備輸送	681億円	25億円	3.8%	690億円	11億円	1.6%	△8億円	14億円	△1.3%	132.4%
重量品建設	511億円	65億円	12.8%	530億円	61億円	11.5%	△18億円	4億円	△3.6%	6.9%
物流サポート	4,190億円	141億円	3.4%	3,820億円	120億円	3.1%	370億円	21億円	9.7%	17.9%

前経営計画の振り返り

事業の成長戦略

コア事業の成長戦略

グローバル事業本部 (GBHQ: Global Business Headquarters) を中心に、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、グローバルな営業体制、組織のさらなる強化に努めてきました。

顧客(産業)軸アプローチでは、電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体関連の5つを重点産業として捉え、継続的に顧客へのアプローチに取り組むとともに、新たな顧客基盤を構築するため、グローバル市場においてプレゼンスを持つ非日系顧客の開拓にも取り組んできました。

事業軸アプローチでは、航空および海運フォワーディング事業に加えて、コントラクト・ロジスティクスの拡販を強化し、顧客サプライチェーンをカバーするソリューションビジネスの提供が可能な販売体制の構築を図ってきました。

その結果、顧客(産業)軸アプローチではグローバル営業体制の整備、事業軸アプローチではフォワーディング事業におけるグローバル購買体制の構築によるボリューム戦略の推進やロジスティクス人材の育成を実施することができましたが、顧客(産業)軸・事業軸いずれも2023年度目標を達成することはできず、「NXグループ経営計画2028」に課題を残すこととなりました。

顧客(産業)軸アプローチ売上高	2023年度実績		2023年度目標		進捗率	
	日本※1	海外	日本※1	海外	日本	海外
電機・電子産業の取り組み強化	1,012 億円	1,461 億円	1,200 億円	1,740 億円	84 %	84 %
自動車産業の取り組み強化	832 億円	1,109 億円	1,100 億円	1,200 億円	76 %	92 %
アパレル産業の取り組み強化	155 億円	1,009 億円	200 億円	800 億円	78 %	126 %
医薬品産業の取り組み強化	184 億円	363 億円	300 億円	400 億円	61 %	91 %
半導体関連産業の取り組み強化	297 億円	147 億円	455 億円	200 億円	65 %	74 %
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA※2)	385 億円		869 億円		44 %	

事業軸アプローチ	2023年度実績	2023年度目標	進捗率
海運フォワーディングの拡大	72 万 TEU	110 万 TEU	65 %
航空フォワーディングの拡大	69 万 t	120 万 t	57 %

※1 実績、KPI 数値は、日本通運株式会社、NX キャッシュ・ロジスティクス株式会社の対象事業の合計値

※2 GAMとは、GAM (Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA (Global Target Accounts) のこと

前経営計画期間に実施した主な取り組み・成果

経営計画2028への課題

コア事業の成長戦略	顧客(産業)軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル営業体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ アカウントマネジメント、非日系顧客への営業強化 ● 重点産業への取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品、半導体、モビリティ産業への戦略的投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルアカウントマネジメント体制の強化 ● 顧客サプライチェーン全体を俯瞰したソリューションの提供 ● 産業別戦略立案、プラットフォーム整備
	事業軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● フォワーディング事業におけるグローバル購買体制の構築によるボリューム戦略の推進 ● ロジスティクス人材の育成プログラム ● GBHQ 設立によるグローバル戦略の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● トレードレーンマネジメント推進体制の構築 ● 発着地が連携した営業体制 ● デジタル・省人化を推進するオペレーションシステムの導入
	エリア軸アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点産業においてインフラ増強と合わせ取り組みを強化 (米州：医薬品、欧州：ライフスタイル等) ● ネットワークの拡充 (北部・東部アフリカ等) ● 経営の現地化、高度専門人材採用の推進 ● コントラクトロジスティクス事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度専門人材の獲得・既存人材の育成 ● 海外リージョン間の連携の強化 ● 地政学的リスクに対するBCPの構築 ● 域内物流需要(消費財関連)の取り込み

前経営計画の振り返り

事業の成長戦略

日本事業の強靱化戦略

NXグループ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、先端技術の導入やロジスティクス人財の育成による倉庫オペレーションの強化、オフィス業務の自動化・簡素化による生産性の向上に取り組んできました。

また、CO₂削減や2024年問題に伴う輸送力不足など、今後の物流を取り巻く課題解決に有用な輸送モードである鉄道や内航船を活用したモーダルシフトの推進、自然災害時のバックアップ輸送体制の構築に取り組むなど、ネットワーク商品の強化にも努めてきました。

しかしながら、KPIとしては56%の進捗率となり目標の▲95億円を下回りました。従来の日本通運株式会社中心の取り組みから、対象をグループ全体に拡大して、間接部門コスト削減に取り組む必要があります。加えて、エネルギーなどさまざまなコストが上昇する中、適正な料金への見直しや、コスト上昇を料金に反映することは、重要な課題と捉えています。

	2023年度累計実績	2023年度累計目標	進捗率
組織の大括り化・管理組織のスリム化	▲43.5億円	▲45億円	97%
事務プロセスの改革	▲9.7億円	▲50億円	19%
合計	▲53.2億円	▲95億円	56%

「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

前経営計画期間に実施した主な取り組み・成果

経営計画2028への課題

日本事業の強靱化戦略	専門事業の収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> ●警備輸送等専門事業の分社化による事業変革を通じた競争力の強化 ●不動産事業等グループ間重複事業の整理 	<ul style="list-style-type: none"> ●人的資本、技術資本への投資 ●デジタル活用等による差別化 ●事業環境の変化への対応
	営業・事務生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ●間接部門人員の再配置 ●経理業務・給与業務のSSC化拡大 ●事務プロセスのイノベーション（RPA活用、事務集中化等）によるコスト抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ●選択と集中、責任と権限の明確化 ●施策単位のKPI設定
	低収益事業の抜本的改革	<ul style="list-style-type: none"> ●事業の選択と集中による事業ポートフォリオの見直しを実施 ●料金改定の継続実施による収入増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内営業基盤強化のための戦略・施策の構築 ●低収益課所の抜本的改革のための目標指標と基準値の設定

グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

顧客志向・顧客サプライチェーン視点による ロジスティクス事業の成長

アカウントマネジメント・End to Endソリューションの強化

現在、サプライチェーンはグローバルに構築されていますが、複雑化し、非効率な部分やBCP上の課題、また脱炭素といったサステナビリティ上の課題も抱えています。こうした状況の中で、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でお客様の課題を解決することがポイントになります。

NXグループは、これまで医薬品や半導体産業など、産業特性に応じたソリューションを構築してきました。その知見を生かし、End to Endでのサービス基盤の整備を進めます。

また営業アプローチとして、アカウントマネジメントを組織的に強化します。その活動で把握した個別ニーズに応じて、個別ソリューションを提供し、産業別に共通化できるものはプラットフォーム化し、効率的なソリューションを提供します。

その結果として、1顧客あたりの取り扱いの拡大やコアアカウントの拡大の実現を目指します。

アカウントマネジメントの高度化

産業別・アカウント別のマネジメント体制の改革・整備

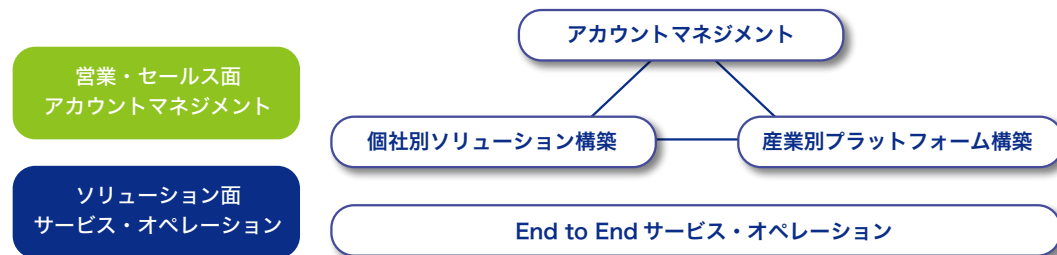
アカウントマネジメントについては、体制を強化し、対象顧客を拡大します。

アカウントマネジメントの実践においては、顧客ごとにポテンシャルを分析し、アカウントビジョン、アカウントプランを策定します。責任や権限など活動のルールを整理して、あわせて活動を支援するためのインフラ整備や人材強化もスタートしました。

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んでいきます。

1 顧客からの獲得売上・利益の拡大

重要コアアカウント顧客の拡大



アカウントマネジメント体制の強化

- アカウントマネジメントを推進する組織の強化
- アカウントマネジメントに関するルールの整備
(責任・権限・役割・評価)

アカウントポートフォリオ戦略

- 顧客や市場の成長性を鑑みたターゲット
アカウントの選定

アカウントマネジメントを支援するインフラ整備

- CRMシステムの高度化

アカウントマネジメントに関する能力開発

- アカウントマネジメントに関連する教育ツールの
充実化
- アカウントマネージャーの育成・採用

グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

End to Endソリューションの提供

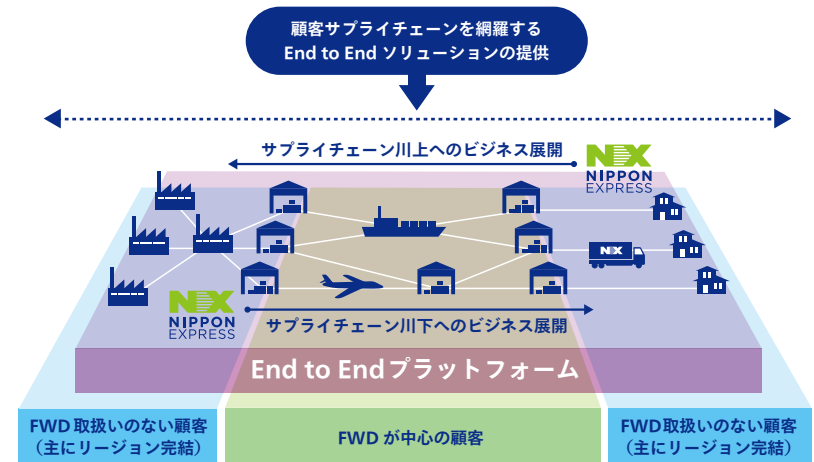
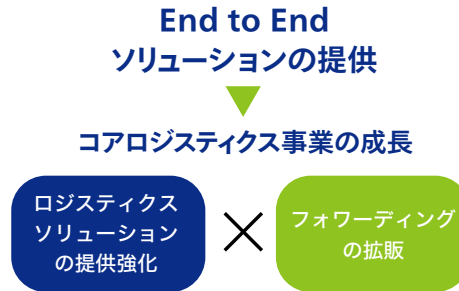
ロジスティクスソリューションの提供強化・整備

ロジスティクスにおいては、産業ニーズや顧客ニーズに対応するための機能・サービスの整備と先進的なソリューション創出、デジタル・省人化を推進するオペレーションシステムの導入などにより、サプライチェーン全体における未獲得部分の取り込み強化を図ります。その進捗は倉庫・配送等の売上拡大をKPIとしてモニタリングしていきます。

フォワーディングの拡販

フォワーディングについては、トレードレーンマネジメント体制や発地・着地が連携した営業体制の構築、オペレーションの標準化・高度化により、重点トレードレーン(アジア・欧米、イントラアジア)におけるシェア拡大を図っていきます。

また、新たな数量目標を設定し、ボリューム拡大を強力に推し進めています。



ロジスティクスソリューションの提供強化

主なKPI

	2023年度	2026年度	2028年度
倉庫・配送等売上	4,510億円	5,200億円	5,900億円

フォワーディングの拡販

主なKPI

	2023年度	2026年度	2028年度
航空フォワーディング数量	69万t	110万t	130万t
海運フォワーディング数量	72万TEU	120万TEU	140万TEU

重点産業への取り組み

前経営計画では、電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体の5産業を重点産業としましたが、対象を拡大し、テクノロジー、モビリティ、ライフスタイル、ヘルスケア、半導体として再編しました。

成長・挑戦領域としてターゲットとする産業を拡げ、事業の成長につなげていきます。

重点産業		主な商材	2026年度売上目標	2028年度売上目標	2023年度比成長率
テクノロジー	基盤領域	電機・電子	3,600億円	4,000億円	+27%
	成長・挑戦領域	産業用機械			
モビリティ	基盤領域	自動車	2,400億円	2,600億円	+17%
	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	1,400億円	1,600億円	+23%
	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	—	1,100億円	1,300億円	+51%
	成長・挑戦領域	医薬品 医療機器			
半導体	基盤領域	—	700億円	1,000億円	+125%
	成長・挑戦領域	半導体			

※ 赤字がNXグループ経営計画2028から追加した重点産業領域

グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】『重点産業における取り組み事例』

モビリティ産業

EV化に対応した、自動車産業顧客におけるリチウムイオンバッテリー輸送に関する取り組み

リチウムイオンバッテリーの輸送においては、「EVの増産に伴い輸送の需要が急激に拡大している」「生産工場、輸入港湾のコンテナヤードやOEM生産工場の所在地をつなぐスムーズな長距離輸送が求められている」「多くの顧客が2024年問題に代表されるドライバーの労働時間規制および環境問題の観点からトラック輸送を回避する傾向にある」という主に3つの論点があり、NXグループは、これらの論点に対して各々対応するサービスを構築しています。

1つ目の論点については、蓄積された知見を生かして次世代の需要を先読みし、早期にリチウムイオンバッテリーの輸送ソリューションを確立し、対応しています。2点目に、鉄道、船舶、トラック、日本各地の数々の倉庫、コンテナを組み合わせたEnd to Endソリューションを構築しています。さらに、サプライチェーンをシステムで一元管理できるようにすることで、スムーズな輸送を実現しています。そして3つ目の論点については、当社はトラック輸送から、鉄道や船舶へのモーダルシフトを、特に長距離輸送で推進しています。

LIB輸送における需要

1

LIB輸送需要の拡大

2

長距離のスムーズな輸送

3

2024年問題とカーボンニュートラルを意識した、トラック輸送の回避

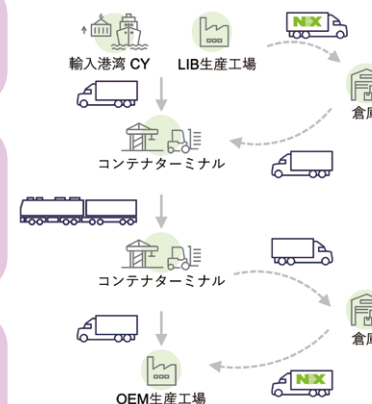
End to End ソリューションを実現する上での当社の強み

- 次世代の需要を捉える先見の明

- トラック、鉄道、倉庫などさまざまな輸送手段の自由自在な組み合わせ

- スムーズな輸送を実現するサプライチェーンの一元管理

- 長距離輸送においては鉄道/海上輸送を優先



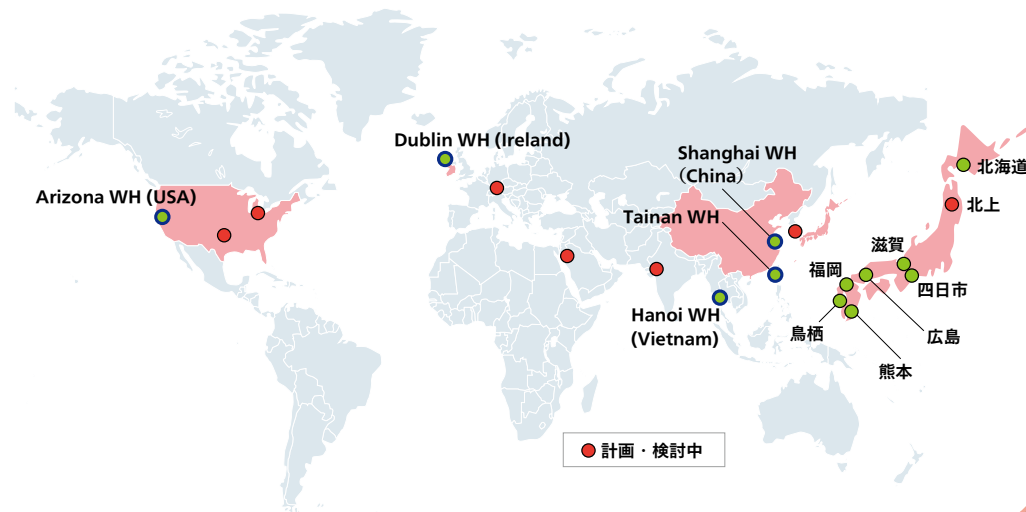
半導体産業

成長する半導体産業における販売領域拡大の取り組み

NXグループは、これまで半導体製造装置の輸送など調達物流領域に注力し、案件を獲得してきましたが、今後は、製品や半製品の輸送を含む生産物流・販売物流領域にも取り扱い領域を広げるべく、半導体専用倉庫を中心に投資を行い、営業を強化しています。また、当社グループの幅広いサービスラインナップを駆使し、半導体サプライチェーン全体へのEnd to Endのソリューションを提供する中で、半導体メーカーだけでなく、その周辺を固めるサプライヤー企業へのサービス提供の機会の獲得も目指しています。

そういった戦略を反映し、半導体メーカーの工場を中心としてサプライヤーが集積する各国のクラスターで、半導体メーカーの工場近くの門前倉庫に投資を進めています。日本の熊本や、米国のアリゾナ、アイルランドなどで、顧客や地域の特性に合わせた機能を備える各地の専用倉庫が2023年から稼働し始めており、収益拡大に貢献していくことを見込んでいます。専用倉庫等の拠点を押さえることで、そこにつながる原材料や製品の輸出入といった航空・海運フォワーディング業務も含め、顧客のグローバルサプライチェーン全体に渡って取り扱いを拡大していくことを狙い、取り組みを進めています。

半導体産業における拠点展開



グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】『重点産業における取り組み事例』

ヘルスケア産業

高度な輸送サービスが求められる医薬品産業におけるロジスティクスソリューション提供の取り組み

世界各国で法制化が進む GDP (医薬品の適正流通基準) により、製造所から患者に届くまでの流通過程における完全性の保証と品質保証の維持が求められています。GDP に準拠することで、偽造医薬品の混入防止や、温度変化に敏感なワクチンなどの生物学的製剤においても完全性が保証されます。

こうした状況下、NXグループは既に世界で 35 の GDP 認証を取得するなど、認証施設のネットワークを構築しています。また、医薬品等の繊細な製品を輸送する際に、温度、湿度、衝撃、光に至るまで一気通貫して状況を可視化する、デジタルプラットフォームの構築にも取り組んでいます。

また、新型コロナウイルス感染症の世界的流行などの環境変化を踏まえて、当社グループでは医薬品物流におけるターゲットを一部見直し、当面は、日本発着のフォワーディング事業の取り扱いもあり、GDP に沿った高品質な物流への関心も相対的に高い、非日系顧客へのアプローチにも力を入れていく方針で営業を推進しています。

当社グループは医薬品物流に関しては新規参入となりますが、産業特性として、必要条件となるのは高い「品質」であり、これがなければ医薬品物流の領域での成長は実現できません。当社グループにおいては、定温倉庫やトラックといったハードの整備だけでなく、国内・海外の複数拠点での GDP 認証取得や、GBHQ の医薬品物流グローバル品質保証室を中心としたグローバルでの品質保証体制の構築等、品質マネジメントシステムの構築にも力を入れてきており、医薬品産業の顧客の期待に応えられる対応力は高まっています。

医薬品流通業者

医薬品の高度な品質管理
完全性の保証が求められる

End to End ソリューションを実現する上での当社の強み

Good Distribution Practice

- 医薬品の品質維持のため、輸送・保管過程における医薬品の品質を確保することを目的とした基準
- 25 の国/地域で合計 35 拠点において GDP 認証を取得 ※1

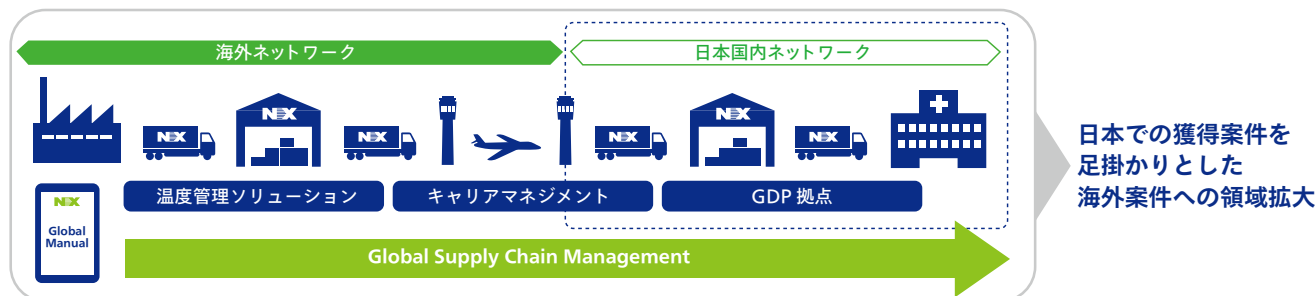
Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logistics

- IATA によって認証される医薬品の航空輸送品質認証 ※2
- グローバルで統一され、広く認知されている医薬品製品の取り扱いに係る認証を持ち、安全、セキュリティ、コンプライアンス、効率性向上といったニーズに対応
- 3 拠点で IATA CEIV Pharma 認証を取得 ※3

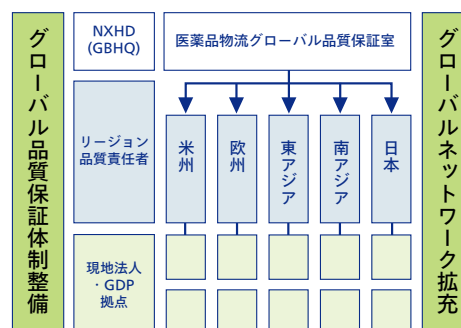
※1 2023/12 時点

※2 IATA: The International Air Transport Association

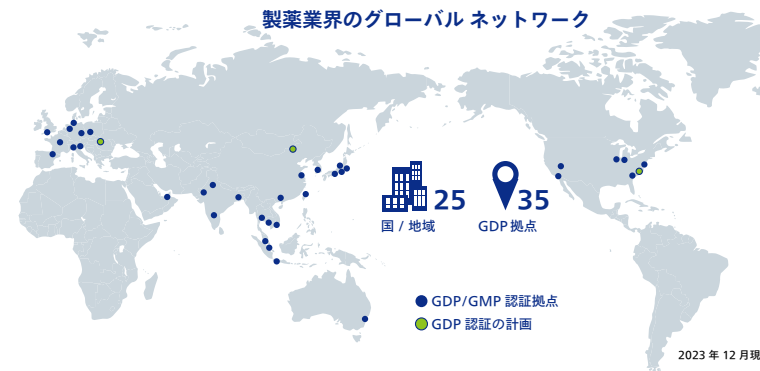
※3 2021/2 認証の Narita Temperature Controlled Hub (東日本)、2022/4 認証の NX-PHARMA Logistics Hub Kansai Airport (西日本)、2023/2 認証の NX Singapore



GDP 体制整備



製薬業界のグローバルネットワーク



グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

海外リージョンの主な取り組み

「NXグループ経営計画 2028」の5年間では、2024年1月に買収した cargo-partner 社の PMI と、インド事業の拡大を、特定エリアにおける戦略ではなく、グループ全体での重要戦略として位置づけ、グループ全体で注力していきます。また、チャイナプラスワンへの対応やトランスアトランティックにおけるフォワーディングの拡大など、リージョン間の連携も強化することでグローバル全体での売上収益の拡大を図っていきます。

cargo-partner 社への PMI 実行

NXグループ東欧事業のけん引役としての地位確立

- グループシナジーの創出
- 既存・新規グローバル顧客の拡大
- 欧・中・米拠点の機能統合によるコスト低減

インド市場での存在感の確立

新たなリージョンとしてのインド亜大陸の可能性

- インド経済の成長を捉えたインド国内ロジスティクス事業体制の拡充
- インドを起点としたグローバルサプライチェーンの取り込み
- 「インド亜大陸」のグローバルロジスティクス機能の強化
- インド発の中東・アフリカ向けトレードレーンの戦略的な拡大・強化

米州リージョン

- トランスアトランティック、ラテンアメリカレーンのフォワーディング事業拡大
- 米国内・クロスボーダートラック輸送事業の拡大
- 自動車・医薬品産業におけるコントラクトロジスティクスの拡販

欧州リージョン

- 中東・アフリカ・北欧・東欧事業の拡大
- 被買収会社の PMI 実行
- トランスアトランティックレーンのフォワーディング事業の拡大
- イタリアを発信基地としたライフスタイル関連ロジスティクス事業の拡大

東アジアリージョン

- 自動車産業におけるフォワーディング取り扱い数量の拡大
- 半導体・ヘルスケア産業におけるコントラクトロジスティクスビジネスの拡大
- ASEAN への生産拠点の移転や、グローバルブランドとして海外進出を図る中国系企業の取り込み

南アジア・オセアニアリージョン

- インド亜大陸および環インド洋での事業拡大
- 欧米向け、アジア域内トレードレーンのフォワーディング取り扱い数量の拡大
- チャイナプラスワンの動きへの対応など域内各国の市場成長を捉えた倉庫・トラック事業拡大

グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

M&A・PMI(Post Merger Integration)の取り組み

事業の成長戦略に基づくターゲット領域へのさらなる M&A の実行

NXグループが目指すグローバル市場での事業成長の加速のためには、M&A が重要な取り組みの1つとなります。2023年10月にイタリアTramo社、2024年1月初めにオーストリア cargo-partner 社の子会社化が完了し、2社で1,000億円を超える投資を行っています。新たな経営計画期間である2024年から2028年の5年間で、総額2,000億円をM&Aへの投資を予定しています(2024年1月に子会社化を完了した cargo-partner 社を含む)。

投資領域として、当社グループにはまだまだ手薄な地域や事業・産業等は多く存在するため、海外におけるフォーワーディング事業の拡大を中心に、成長に資する案件を幅広く検討しています。

cargo-partner 社 PMI の取り組み

NXグループにおいて、従来のM&Aは各リージョンが中心となってPMIを行ってきました。一方、cargo-partner社のM&Aは過去最大の規模であり、そのネットワークは東欧や中欧がメインではあるものの、北米やアジア、北欧などに広がっているため、世界各地で当社グループの既存ネットワークとの融合が必要となります。そのため、cargo-partner社のPMIを、欧州の地域戦略ではなく、リージョン横断のグローバル戦略と位置づけ、HDのGBHQ内にPMIの専門チームを設置し、PMI全体を統括しています。

cargo-partner 社 PMI の取り組み

両社の持つ優位性を生かした相乗効果によって、グローバル市場における存在感を高める

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成長が見込まれる中東欧地域のロジスティクス基盤補完によるネットワークの拡大と欧州地域の提供サービス拡充

取扱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

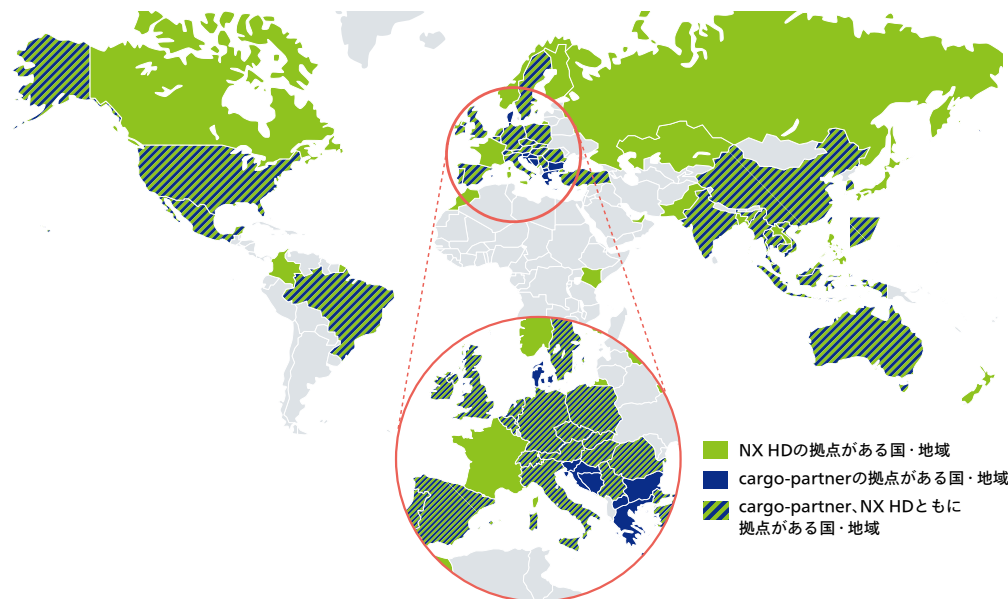
グローバルなロジスティクス需要への対応力強化

グローバル展開するお客様のさまざまな要望に応え、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

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

cargo-partner が有する中東欧地域における強固なネットワークを獲得



グローバル市場での事業成長の加速【売上収益の拡大】

cargo-partner 社 PMI の現状

これまでの取り組みと成果

NXグループと cargo-partner 社 (CP 社) のコラボレーション開始後の 100 日において、15 のワーク・ストーリー、100 人以上のコンタクトパーソンを設定し、各種打合せなどで引き合わせを実施することで、NX・CP間の関係構築が進みました。その結果、2024 年度第 1 四半期において約 200 件のアクションプランを策定し、一部は実行に移り成果を創出し始めています。

当社グループは世界約 50 か国、CP 社は約 40 か国にネットワークがあり、その中でグローバルな PMI の取り組みを進めています。

グローバル・各リージョンにおける主な取り組みと期待するシナジー

PMI 領域	取り組み	欧州	米州	東アジア	南アジア・オセアニア	日本	期待するシナジー
航空・海運 フォワーディング	● 欧州系・日系船社、航空会社とのグローバル・インセンティブ・プログラムにて、より有利な交渉ポジションを確保						● 調達価格低減による競争力向上・売上拡大
	● NX・CP 間でのグローバル代理店契約を締結 (NX 展開国における CP 社代理店の NX への変更、NX 未展開国における代理店の CP 社への変更を各国で推進)						● 販売機会の拡大による売上拡大
	● NX・CP 間の混載サービスの開発	● 海上混載サービス (アドリア・エクスプレス) の拡販	● 欧州・アジア向け共同海上混載サービスを検討	● アジア域内、欧州および米州方面への NX・CP 間での混載サービスの実施	● 日本向け等の航空混載サービスを検討	● 東京発ウィーン向け海上混載サービスの提供を開始	● 調達価格低減による競争力向上・売上拡大
● その他	-	-	● 米国等での CFS 業務の集約を検討	● 中国等での CFS 業務の集約を検討	-	-	● 人員の有効活用によるコスト削減、業務品質の向上
ロジスティクス	● CP 倉庫の NX 倉庫への移転、業務の集約など	-	● CP シカゴ倉庫の移転を実施 ● 国内トラック業務の集約を検討	● リージョン内各地域における CP による NX 倉庫の利用を検討 ● 倉庫・CFS 業務の協業を検討	● リージョン内各国での倉庫業務の集約を検討	-	● 既存施設や人員の有効活用によるコスト削減、業務品質の向上
セールス	● NX・CP の営業ワークストリームリーダーによる GAM ※1/GTA ※2 に対する共同戦略の連携						● 販売機会の拡大による売上拡大
	● その他コラボレーション	● 共通顧客におけるコラボレーションの実施	● 共通顧客におけるコラボレーションの実施	● 大手 EC 事業者等への共同セールスを検討	● インドにおける協業等について検討	● CP 社顧客をリスト化し一斉営業を開始	● 販売機会の拡大による売上拡大
構造改革	● 各国・都市における事務所の統合など	● 各国・都市における事務所の統合など					● 既存施設の有効活用によるコスト削減など

※ 1 GAM : Global Account Management

※ 2 GTA : Global Target Accounts

日本事業の再構築【利益率の向上・資本効率性の改善】

各事業の強靱化による収益力の向上と 低収益事業の変革・整理・入れ替え

収益力の高い組織への変革・顧客志向の強い組織への変革

日本通運株式会社は、お客様と社会課題に正面から向き合い、3つの変革に取り組みます。これまで日本事業の強靱化として取り組んできたことは継続し、さらに組織のあり方も進化させていきます。

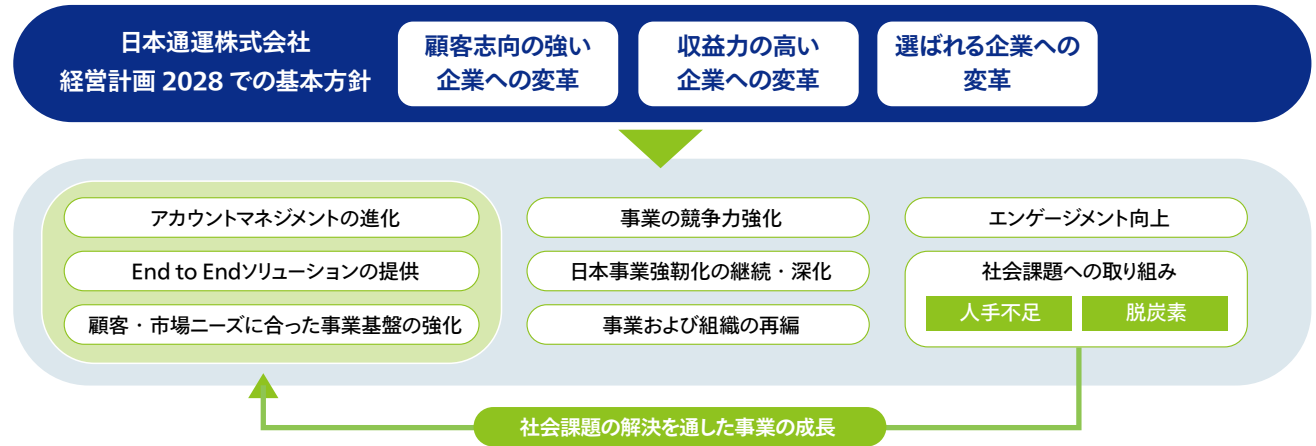
同時に、グローバルリージョンの1つとしてアカウントマネジメントをはじめとする成長戦略に取り組みます。また、課題先進国である日本で、人手不足や脱炭素などへの取り組みを事業成長につなげていきます。

社内カンパニー制の導入

事業構造改革PJにおいて、エリア特性に合わせた経営のあり方を検討してきた結果、社内カンパニー制導入の具体的な検討を開始しています。

この検討に当たっては、各エリアの役割を明確にし、経営の自由度を高めることが鍵と考えており、具体的には、「関東甲信越・中部・関西」と「北海道・東北」と「中国・四国・九州」の3ブロック体制を検討しています。

エリアにより目標や戦略、必要な経営資源や強化すべき専門性は異なっており、その異なる特性に合わせて、経営資源の配分や戦略を遂行できるようにしていきます。



組織再編の検討

日本国内はエリアにより
マーケットの規模や質が異なる

エリアにより目標や戦略、
必要な経営資源や強化すべき専門性は異なる

組織再編の目的

社内カンパニー制導入により 各エリアの役割を明確にし、 経営の自由度を高める

- 各エリアの特性を踏まえて設定された目標に対して、エリア別に戦略を策定、マーケット特性に応じた経営を実現する
- 各エリアに合った人財の採用、配置、育成の仕組みを構築し、従業員エンゲージメント向上と競争力強化を図る

関東甲信越・中部・関西

- 市場ポテンシャルを生かし、売上・利益を最大化
- アカウントマネジメント、営業力を強化
- グローバル関連ビジネスを伸長

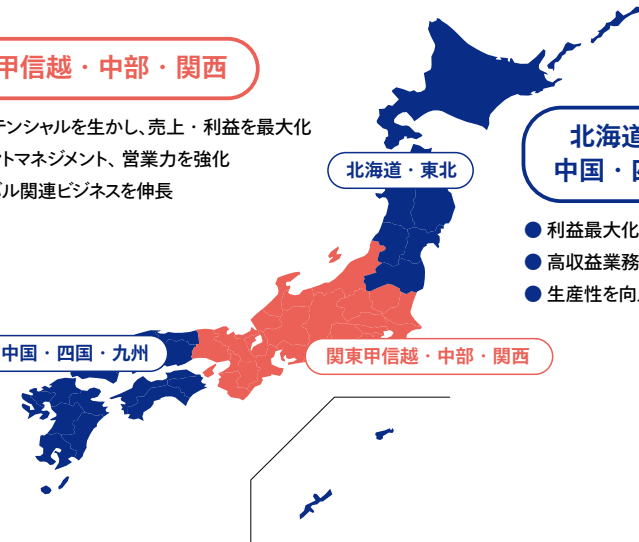
北海道・東北

北海道・東北・ 中国・四国・九州

- 利益最大化、資本効率向上に注力
- 高収益業務を獲得
- 生産性を向上

中国・四国・九州

関東甲信越・中部・関西



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

グローバル事業本部長としての最大のミッション、
達成に向けたポイント

新経営計画の基本方針の中で、NXグループの成長を加速するためには「グループ全体最適を重視して、グローバルな事業成長を実現する」ことが重要なファクターであり、私のミッションは「グローバル市場での事業成長の加速」を実現することです。この実現に向けて、特に重要な戦略・施策は2点あると考えております。

1点目はアカウントマネジメントを起点としたEnd to Endのソリューション提供による、顧客・産業軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチの進化です。前経営計画で推進した、こ

の3軸アプローチをフレームワークとした戦略の方向性は正しく、これまで以上のスピードで進化させることが重要と認識しております。既存顧客の取り扱えていない領域をグローバルなEnd to Endのロジスティクスソリューション提供により取引領域を拡大するとともに、潜在顧客とのタッチポイントを構築することで新規顧客数の増加を目指す必要があります。

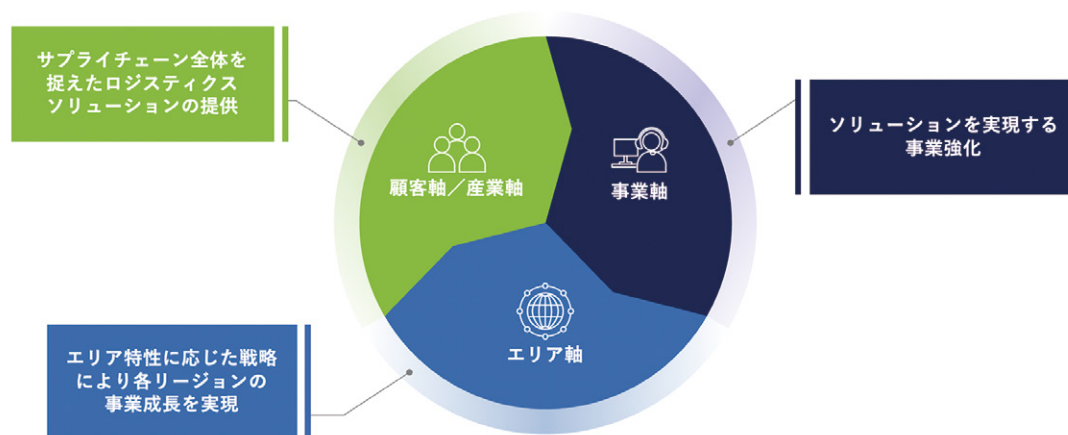
2点目は、M&Aによる海外市場での成長およびインド事業の拡大です。インド事業の拡大については、トップメッセージにあるとおり、中東・アフリカ進出も視野に、オーガニック・インオーガニックの両面から取り組みを進めてまいります。また、M&Aによる海外市場での成長については、まずは当社



グローバル事業本部長

古江 忠博 専務執行役員

成長戦略における基本概念(3軸アプローチ)



において過去最大の買収であるcargo-partner社(以下、CP社)のPMIを成功に導くことが課題と捉えており、2点目のテーマについては、ここにフォーカスしてご説明いたします。

さらに、これらの戦略・施策のスピードを加速する上で、「データドリブン経営」の推進が重要であると考えており、データや情報プラットフォームの利活用を含めて、詳細をご説明いたします。

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

End to Endのロジスティクスソリューション提供については、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。当社には、

これまで産業特性などに応じたソリューションを構築してきた知見があります。一方、この知見が特定のエリアや顧客に限定され、グローバルな展開ができていない、初歩的なところでは取り込める物流分野が取り込めていないお客様も存在しています。こうした課題を克服し、さらに新たなソリューションの提供を推進することが営業アプローチとしてのアカウントマネジメントになります。前経営計画において一部の顧客を対象にアカウントマネジメントを始動していますが、これを組織的に強化し、ビジネス拡大のスピードを加速させることが重要なテーマと捉えております。

このアカウントマネジメントを担うのは、アカウントマネージャーやアカウント組織であり、この人財の確保・育成が鍵となります。同時に組織・体制強化やインフラ整備を進め、対象顧客を拡大します。次に、このアカウントマネジメント体制の強化についてご説明します。

アカウントマネジメント体制の強化

最初に、アカウントマネジメントの対象として、顧客や市場の成長性を鑑みたターゲットアカウントに対するGAM(Global Account Management)を導入し、グローバルで、総合的かつ戦略的な対応が必要な日系・非日系の大手グローバルアカウントから対象顧客を選定しています。また、将来のGAMターゲットとして、各リージョンのターゲットアカウントからGTA(Global Target Account)を選定しています。さらに、アカウントマネジメントの実践においては、顧客理解が重要であり、当社が目指すべき取引状態は顧客により異なります。従いまして、アカウント毎のビジネスポテンシャル

を見極めることから始める必要があり、その上で、ありたい姿を言語化したアカウントビジョン、プランを策定し、これがアカウントポートフォリオ戦略のスタートになります。このアカウントポートフォリオを実現するために知見を結集し、戦略を立て、実行するサイクルが当社のアカウントマネジメントの実践になりますが、次に、この推進を図る上での体制などの強化について3点ご説明いたします。

①アカウントマネジメントを推進する体制

1点目に、アカウントマネジメントの推進体制に関して、アカウントマネージャーは、グローバルサプライチェーンやロジスティクス全体を理解していることが重要ですが、専門分野や情報などの偏りがあります。それをカバーする組織的なバックアップ体制としては、ホールディングスの組織内にあるGBHQ(グローバル事業本部)が、アカウントマネジメント全体をサポートする機能を担います。GBHQでは、グローバル顧客へのアプローチを図るため、部長職をはじめ、外国籍の人財を多く配置しています。この人財の中には、メガフォワードで経験を積んだ優秀なメンバーも仲間入りし、当社とメガフォワードの知見をベストミックスさせ、アカウントマネジメントの進化、高度化を進めています。また、ビットプライシングにおける専門チームを設置しており、受注確率の高い価格レンジを示すことにより、アカウントマネージャーのグローバルビットにおける判断を実務面からサポートする体制を敷いています。

またロジスティクス領域については、日本に知見が多くありますが、この知見が共通インフラとして共有されている状況

にはありませんでした。この知見を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設計、提案、販売の成功案件を積み上げ、これを横展開、海外展開したいと考えております。

②アカウントマネジメントを支援するインフラ整備

2点目に、アカウントマネジメントで不可欠な情報インフラに関しては、アカウントプランにおける行動計画の下、個別案件を管理する仕組みとして、SFA(Sales Force Automation)を高度化し、本年よりSalesforceをグローバルで導入しました。営業プロセスの可視化を進めるとともに、情報が蓄積されることにより受注や売上などの予測にも活用できるものと考えております。また、ソリューション提案資料のレベルアップや標準化、ナレッジ化を推進しています。加えて、約6万社を対象に、取引実績から得られた情報を基に、顧客カテゴリーを58個に分類し、当社の事業単位での取引状況や、カウンターパート、脱炭素などの顧客課題の分析を整理したマトリクス化が完了しています。さらに、取引拡大、ソリューション提案に向けて、2,000件を超える過去の事例を基に、各カテゴリーに対して標準提案資料の作成を進めており、これをカスタマイズすることにより、汎用かつ効率的な提案営業が可能となります。

③アカウントマネジメントを担う人財確保と能力開発

3点目として、アカウントマネージャーの確保については、即戦力としての中途採用を積極的に進めております。また、

能力開発、人材育成に取り組み、特に人材が不足しているロジスティクス領域での育成に力を入れており、2021年に日本通運株式会社でLogistics Boot Campと称する人材育成プログラムを立ち上げました。このプログラムでは、新規顧客への営業に際し、要件定義から立ち上げ、物流センターの運営や、改善活動といった一連のノウハウとスキルを身に付けたロジスティクス専門人材の育成を目指しており、年間約20名が受講しております。また、ロジスティクス人材の底上げのため、物流センターの所長クラスを対象に、生産性改善などのスキルの向上を目的としたLogistics Academyと称するプログラムを開講し、年間約100名が受講しております。このLogistics Academyプログラムは、テキストを多言語化し、海外にも展開する予定としております。

以上、アカウントマネジメント体制の強化についてご説明しましたが、組織や情報インフラの整備とともに、やはり鍵となるのは戦略を担う人材です。人材確保、育成の取り組みにより、日本を中心に人材基盤の強化が進んでおります。そうした人材を海外に積極的に派遣し、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を加速させたいと考えております。

cargo-partner社のPMIについて

次にCP社へのPMIについてご説明します。CP社の買収にあたっては、その戦略的意義として、①ネットワーク拡大と提供サービスの拡充、②取扱貨物数量拡大による競争力向上、③グローバルなロジスティクス需要への対応力強化、④シナジー創出と事業の拡大・発展、を目指しております。こ

の実現がCP社のPMIの目的になりますが、過去に実施したM&Aでは、減損が発生した事例もありました。PMIが被買収企業とその所在するエリアの統括会社などが中心になっており、全体最適の視点からの経営判断が出しにくい状況で、描いた事業計画やシナジーを実現しきれなかったものと捉えております。こうした反省から、CP社のPMI体制では、GBHQにPMI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体制を敷くとともに、戦略・ロードマップを策定しております。この体制において、各分野の実務レベルを考慮する必要があると考え、航空・海運・ロジスティクスといったビジネス領域だけでなく、IT・財務経理・人事・ガバナンスといったコーポレート領域からも体制を強化しています。

ビジネス領域では、シナジーのクイックウィン創出を目指し、フォーワーディングボリュームの拡大によるスケールメリットを生かすべくキャリアと交渉を進めており、複数のキャリアとは既に合意形成に至りました。また、クロスセルを推進すべく顧客リストを共有し、営業活動を開始するとともに、CP社の代理店扱いであった顧客の当社への切替えが進み始めております。加えて、重複のある拠点の統廃合の検討を進めており、いくつかの賃借物件については所有者との協議を開始しました。既に初期的なシナジー効果が出てきており、仕入れ交渉やクロスセルにおける成功事例をグローバルに共有することにより、シナジー創出を加速したいと考えております。

次に、コーポレート領域では、レポートラインの整備や、シス

テム統合、ガバナンスの融合・強化などをテーマとしております。経理情報のレポートライン整備により、最初のハードルであった2024年度第1四半期の連結決算を無事に行えたことは1つの成果と捉えております。また、システム統合については、まずはトレース情報や、顧客取引におけるEDI連携の構築を目指すとともに、ガバナンス体制について、コンプライアンスアセスメントを進めております。

以上、CP社のPMIの状況についてご説明しましたが、2024年1月のクロージング後、CP社のトップ経営層とは密にコミュニケーションを図っており、カスタマーファーストという点で企業カルチャーの親和性を感じております。これはPMIを推進する強力な原動力になるものと捉え、今後のシナジー創出を必ずや実現するとともに、CP社のPMIへの取り組みから得られる知見は今後のM&Aに活用できるものと手応えを感じております。



事業の成長を支えるコーポレート戦略 — IT戦略 —

革新的なデジタルソリューションを展開し、サステナブルなロジスティクスを実現するために、グループ・グローバル一体でのデジタル化を進展させ、『サプライチェーン可視化』による顧客提供価値の向上、『業務の効率化・省人化』の高度化、『データの標準化・集積・利活用に向けた仕組みとガバナンス整備』による意思決定プロセスの高度化を目指します。これらの実現に向けた戦略骨子として、下の6つを設定しています。

IT戦略骨子

- 1 グローバル全体最適を見越したシステム将来像策定と実行
- 2 顧客提供価値向上に寄与するソリューションの創出
- 3 グループを横断するデータ利活用の推進
- 4 強靱なグループITインフラの整備とセキュリティレベル向上
- 5 グループITガバナンスの強化
- 6 デジタル人財の育成と調達の高度化

ソリューションの創出やデジタル人財の育成・調達については、事業部門や人事部門と連携して、事業戦略に沿った取り組みを進めていきます。

ITのグローバル全体最適の推進

NXグループでは、システムの現状と課題を把握し、エンタープライズアーキテクチャの考え方に基づいて、将来のシステム像を描いています。ITデジタルソリューション本部と各業務領域の関連部署との定期的なワークショップを通じて、部分最適や個別最適も使い分けながら、将来のシステム像をより具体化しています。例えば、輸送領域や営業領域においては、事業部門とIT部門で一丸となって作業効率やサービス品質の向上を図るためオペレーションの見直し、業務システムのスリム化等の検討を進めています。

ITガバナンスの強化

NXグループでは、システム開発プロジェクトに対して、【健全なIT投資管理】、【開発品質の向上】、【実績の蓄積・可視化】の3つのポイントでチェックの強化を行い、IT投資効果の最大化、プロジェクト品質の向上、プロジェクトリスクの最小化を目指します。

まずは日本通運株式会社でのITガバナンスルールの改訂に着手し、適用開始しました。今後は、グループ会社にも展開していきます。

ITデジタルソリューション本部長

國谷 武史 執行役員



セキュリティレベルの向上

NXグループでは、グループ全体のセキュリティレベル向上のために、以下の6つの取り組みを軸にした『セキュリティ中期計画』を策定し、施策の実行に着手しています。

- ①セキュリティ対策のグローバル共通化
- ②インシデント対応のグローバル化
- ③グローバルセキュリティ状況の可視化
- ④生成系AI等の新技術の検証・評価
- ⑤体制・リソースの最適化
- ⑥サイバーセキュリティリテラシー向上

ツールやサービスの統一、会社を越えた横断的な体制の運営、状況の可視化などによってグループ全体での均一なセキュリティ体制の構築、対策や攻撃発生への迅速な対応を実現していきます。万が一、インシデントが発生した際には、基本的には発生したリージョンで対応しますが、他リージョンからの支援やノウハウ提供など、グループ一体となって迅速な収束に尽力するとともに、その状況はグループ全体で共有し、再発防止に役立てていきます。また、ツールの導入や仕組みの構築だけでなく、従業員一人ひとりのITリテラシーの向上のため、メール訓練やeラーニングなど、啓発活動も実施していきます。