

ステークホルダーの皆さまへ

## 物流から新たな価値をつくる

外部環境が変化中、当社は自らを変革し、進化を続け、  
サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。



代表取締役社長 社長執行役員  
齋藤 充

皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2019年に発生した新型コロナウイルス感染症は、世界各地で未だに収束には至っておりませんが、「withコロナ」の生活様式、社会経済活動へと段階的にシフトしてきている状況にあります。一方、憂慮すべき状況にあるウクライナ情勢等、地政学リスクも顕在化しており、世界経済は極めて不確実性の高い状況にあります。また、気候変動への対応をはじめとしたサステナビリティ経営の重要性は、さらに高まっているものと認識しております。

こうした大きな環境変化の中、本年の統合報告書の発行に当たり、私からは、外部環境の変化、経営計画の進捗状況、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」の実現に向けた取り組みについてご説明申し上げます。

### 外部環境変化とリスク・機会の認識

グローバルでの物流市場は、外部環境の変化に対応しながら、今後も拡大していくものと考えております。現況においては、競合する欧州メガフォワーダーを中心に、EBITDAで18倍～20倍程度であってもM&Aを実施するなど、商圏・エリア拡大、シェアの獲得に対して非常にアグレッシブな活動が見られます。こうしたグローバルコンペティターの寡占化の動きに加えて、感染症の発生や、ロシアのウクライナ侵攻等によりサプライチェーンに変化が生じる状況下、安全性やサステナビリティに関する課題がフォーカスされています。同時に、デジタルトランスフォーメーション(DX)への対応は世界で加速するなど、こうした動きは外部環境における重要な変化と捉えております。特に気候変動に関し

ては、お客様のScope3対応に対する当社の取り組み状況を問われることが多くなっており、ビジネスにおける主要論点の一つと認識しております。また、IT企業の物流ビジネス参入も見られ、物流プレーヤーの変化も新たなリスクになると考えています。

このように外部環境は大きく変化しておりますが、これは当社のビジネス上のリスクであると同時に、大きなチャンスでもあると捉えています。外部環境の変化に対応し、経営計画で掲げた「コア事業の成長戦略」「日本事業の強靱化戦略」の達成、またその先の長期ビジョンの実現には、スピーディーな経営判断が極めて重要だと考えています。グローバルに猛烈なスピードで変化が起きる状況において、対応が遅れば正しい選択をしたとしても、その価値は失われてしまいます。ゴールに早くたどり着くには、7、8割の

見通しが立った段階で着手し、問題があれば早く顕在化させ改善する。PDCAを高速で回すことが重要になります。一方、当社には確実にできることが分かるまでやらないという企業風土があったと考えており、この風土を変革するため、「スピードが重要」というメッセージを役員会議や、現場第一線に必ず伝えるようにしています。また、グループ経営においても、グループ会社への権限委譲を進めるなど、制度面でもスピードを重視する視点を取り入れたいと考えています。

当社の長期ビジョンでは、創立100周年となる2037年に売上高を3.5～4兆円規模とし、その半分を海外ビジネスで構成することを目指しています。この達成に向けて、非連続な成長戦略としてのM&Aや、戦略・施策の取り組みを支える機能強化、持続的な成長と企業価値向上のためのESG経営

の推進を掲げており、長期に取り組むべきものもありますが、やはりスピーディーに手を打っていくことが重要だと考えています。

### 経営計画の進捗状況

現経営計画の中間年度の2021年度が終了し、取り組みの骨子であるコア事業の成長と日本事業の強靱化の2つの戦略、および長期ビジョン実現に向けた取り組みの成果は着実に表れていると認識しております。計画策定時には、感染症の発生等は想定しておりませんでした。想定外の事態に対処し、中間年度の目標数値を達成することができたのは、明確な目標を定めて状況に見合った戦略の一つひとつ実践したためであると考えています。経営計画の進捗詳細はP.24-37に記載しておりますが、ここでは進捗状況および今後の取り組みについてのポイントをご説明いたします。

### 成長戦略の推進による事業成長

成長戦略の中心となる「コア事業の成長戦略」は、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチによる顧客基盤・事業のグローバルな成長を目指すもので、お客様の考える価値を見極め、ニーズに合った商品やサービスを提供する「マーケットイン」の発想に基づく営業展開と、物流を実践する力、事業軸の強化に取り組んでおります。また同時に、事業軸の強化は、ボリューム拡大を目指すものでありますが、この取り組みの一つとして、海上輸送事業の強化を図るべく、輸送スペースの集中購買等の機能を持つ組織として「グローバルNVOCCセンター」を昨年国内に立ち上げました。この組織は、2022年1月に「NXグローバルオーシャンネットワーク(NGO)」と名称を改め、シンガポールに移し、5月から本格稼働を開始しております。

また、当社は産業別プラットフォームによる新価値創造をテーマに、産業ごとの環境や特性に応じた社会インフラとしての新たなロジスティクスサービスを提供することに

取り組んでおります。昨年の統合報告書では、医薬品物流プラットフォームの構築についてご報告しましたが、本年は半導体産業において新たな取り組みを進めております。

半導体産業におけるサプライチェーンは、各メーカーの生産ラインがグローバルかつ複雑に構成されている中、当社はグローバルネットワークの提供や、お客様の工場・生産ラインでの物流を担っております。さらにサプライチェーンの川上から川下までの高い専門性や知見、幅広い顧客基盤等を生かすことにより、半導体産業の特性に合わせた物流ソリューションを提供できるものと考えております。既に、非日系の大手顧客の取り扱いも拡大しており、当社への評価は確実に高まっていると捉えております。現在、国内外において、半導体専用倉庫の設置を中心に積極的な投資を計画しており、半導体産業に関連した取り扱いのグローバルレベルでの拡大を目指してまいります。

一方、社会ニーズに基づき、物流ソリューションが産業別プラットフォームに進化し、社会インフラとして機能させるには、「産官学」をはじめとした多くのステークホルダーとの連携、協力が欠かせません。医薬品物流に関して、既に取り組みを進めており、当社グループの歴史の中で培ってきた、多くの信頼関係を生かすことが強みになると考えております。

### ホールディングス体制への移行と体制強化

長期ビジョンの実現に向けて、海外市場を主戦場に事業ポートフォリオの最適化を具体的にイメージし、M&Aを活用してトップラインを引き上げることが重要なテーマと考えております。従来の体制では、売上高の7割を占める国内事業に意思決定の軸を置く傾向があることから、ホールディングス体制への移行は、グループのさらなる成長のための必須事項であると社長就任時から構想し、ようやく今年1月に新体制へ移行しました。新体制においては、グループ機能を「グループ全体を俯瞰して戦略を構築する機能」と「事業を推進する機能」に分け、連携を取りながら各機能の強化を図ることとしました。同時に、我々がより注力すべき事業や、カーブアウト等の対象となり得る事業等、事業ポートフォリオの見直しの検討がしやすくなり、中長期の企業

価値向上に欠かせないM&A戦略を進めやすい体制になったと捉えております。

現在、M&Aについては、案件を多面的に探る状況にありますが、有力な候補としてアジアで海上輸送に強みを持つフォワードを注視し、当社に不足している機能や顧客基盤を補い、経営に資するM&Aを追求したいと考えております。その上で、買収価額は適正かつ合理的であるべきとのスタンスの下、対象企業選定に当たっては、企業文化を含めた適性を判断し、当初は業務提携というオプションも含め、シナジーを確認しながら進めたいと考えております。これまでに面談を行った複数の企業からは、当社の企業文化や、世界49か国に展開する拠点、ネットワーク等について評価を受けていると感じています。

また、M&A戦略を進める準備として、「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によるM&A資金の創出」をテーマとし、ROICを重視した資本効率の向上に取り組んでまいりました。今回、ホールディングス体制移行と合わせ、投資委員会設置等により体制を整備し、グループ財務ガバナンスの強化を図りました。適切な地域・事業に経営資源を配分し、事業ポートフォリオの最適化、グループ事業の再編を継続的に検討しております。警備輸送事業については来年1月の分社化が決定しておりますが、さらにグループ内で重複する事業・機能の整理・統合や、日本事業の再編を重要テーマと捉え、具体的な検討を進めております。

日本事業の再編においては、大都市圏への経営資源の集中、各地域のマーケット特性に応じた組織体制を構築し、国内事業の収益性を高めていくとともに、鉄道、小口貨物、内航海運、国内航空等の輸送モード、もしくはネットワークサービスの組み合わせにより、差別化や当社の強みを発揮できるものと考えております。当社の日本事業の強靱化戦略は、コストダウンに加えて、トップラインを上げる取り組みに視点を拡大してまいります。

また、グローバルでビジネスを行うには、日本と海外の市場をフラットに捉え、事業戦略を策定し、グループ全体として最適な経営資源の配分を行う必要があります。そのため、日本を一つの地域として位置づけ、米州、欧州、東アジア、南アジア・オセアニアに日本を加えた5つのリージョンと捉



えることとしました。加えて、2022年7月にグローバル事業を推進・統括する体制をスタートし、ここには海外現地法人からの登用等により、外国籍人材を経営職クラスに配置します。当面のグローバル事業のヘッドクォーター機能は日本に置きますが、いずれは国際物流の大勢を占めるアジアから全体をコントロールすることなども視野に入れて、グローバル事業の推進に適合する体制に向けた強化を図りたいと考えています。

長期ビジョンの実現に向け、既に経営の舵は切っており、さらに変革を進めてまいります。組織・体制や、事業ポートフォリオ、生産性等において、中途半端なものではなく、従来とは異なる次元に進化させていきたいと考えており、この視点は次期経営計画においても重要なテーマになります。

### サステナビリティ経営の推進

次に、長期ビジョンの実現に向けたサステナビリティ経営の推進についてご説明申し上げます。

当社グループのサステナビリティ経営は、守り(Risk Mitigation)と、価値創出・事業成長につながる攻め(Value Creation)の両視点から取り組むものと捉えております。サステナビリティに係る社会の要請に応えられなければ淘汰されるという危機感を持ちながら、逆に、これに対応することがビジネスチャンスにつながるものと考えております。この認識をグループ全体で共有し、ステークホルダーの声を取り入れつつ、企業価値向上に資する取り組みを進めたいと考えております。この推進に向けて、ホールディングス体制移行に併せ、サステナビリティ推進部・サステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティ経営、および各マテリアリティのPDCAを推進する体制の強化を図りました。現在起きている変化、これから起きる変化に対応することを重要なテーマとして、主な取り組みについてご説明いたします。

### 従業員の幸せ・エンゲージメント

事業を継続し、イノベーションを通じて価値を創出していくのは従業員であり、従業員は最も重要な経営資源です。従業員がいかに自律的に活躍するかが重要で、それを実現する環境、仕組みが必要となります。ダイバーシティの推進

や若手の登用、360度評価の実施等の取り組みを進め、従業員満足度やエンゲージメント向上はもちろんですが、組織としての若返りや、スピードアップを図りながら、チャレンジする機会を増やしたいと考えています。失敗もあると思いますが、学びがある失敗は評価していくべきと考えます。一方、2割くらいの準備しかできていない無謀な失敗というのは別で、リスク管理をしっかり実施する必要があります。従って、管理職の責任は大きくなりますが、失敗を恐れるのではなく、良い意味でのトライ&エラーを許容した上で、実績を積み上げることができ企業文化を定着させたいと考えています。

また、サステナビリティ経営の推進において、グローバル企業として成長していく上で、日本だけでなく、グローバルでの意識変革に取り組む必要がありますが、全社員が企業理念を理解し、共感することが根幹になると考えております。

### 気候変動への対応

気候変動への対応については、脱炭素に向けた取り組みを入札の条件とするお客様が増加しており、このビジネス環境における変化に対して高い危機感を持っています。こうした状況下、中長期でのリスクと機会を適切に把握した上での対応を図っていくためにも、今般、TCFDに賛同し、初期的ではありますが、分析結果の開示を行っております。運輸部門のCO<sub>2</sub>排出量が全体の20%弱を占める中、社会要請への対応を進めるのは当然ですが、同時に事業機会として、価値創出につなげる必要があると考えています。

当社は、鉄道やトラック、船舶、飛行機等の多様な輸送モードを備えた日本では唯一の物流事業者であると自負しております。多様な輸送モードを活用して、脱炭素に向けた提案を進めたいと考えておりますが、CO<sub>2</sub>排出量を把握する必要性から、まずは国内輸送のCO<sub>2</sub>排出量を算定できるサービスとして「エコトランス・ナビ」の提供を開始しました。一方、気候変動の課題は、当社単独で解決できるものではなく、イノベーションや、その実現に向けた投資、行政からのサポート等も重要となります。日本の物流業界におけるリーディングポジションを取りつつ、グローバルでの連携も強化して取り組む必要があるものと考えております。

サステナビリティに関して今回2つのテーマについてご報告しましたが、テーマは広範囲にわたります。その中で、



コーポレートガバナンスの強化は重要なアジェンダであり、「迅速・果断な意思決定と責任の明確化」「コンプライアンスの徹底と経営の透明性の確保」が目指すべき在り方と考えております。コーポレートガバナンスをより強固にするために、社外取締役比率向上に向けた検討、事業・経営に精通した人材を社外役員として招くことによる役員構成の多様性、専門性の強化等の取り組みを行っており、この詳細をP.54-67に記載しております。

また、来るべくDX時代はさまざまなゲームチェンジが起こることが予想されます。全てを想定することは困難ではありますが、当社グループでは「DX戦略」を策定しており、労働力不足、気候変動等の社会課題を背景に置くと、少人数、環境負荷の少ない物流を実現するプラットフォームが社会から求められることになると考えています。先程も触れましたが、プラットフォームが社会インフラとして機能するには、多くのステークホルダーとの連携、協力が欠かせません。プラットフォーム化された世界において、当社グループは然るべき役割を果たしていきたいと考えています。物流は、単にモノを動かすのではなく、その特性に応じた動かし方があります。80年以上物流を担ってきた知見に加えて、物流プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出量の可視化・削減や、物流ロボットの導入による倉庫の省人化等への取り組みは、プラットフォームの構築につながるものと考えております。この詳細をP.42-43に記載しております。

### ステークホルダーの皆さまへ

経営計画の進捗状況等についてご説明申し上げましたが、「自らを取り巻く環境・グローバルな潮流を絶えず把握し、変化に対応する」ことが重要と考えております。ホールディングス体制に移行し、長期ビジョンの実現に向けた新たなステージに入るものと考えておりますが、ビジネス拡大のための戦略に加え、サステナビリティ経営の推進や、DXへの準備等の対処すべき課題は複雑で多岐にわたり、社会を構成する一員として果たすべき社会的責任は非常に大きいものと捉えております。当社は「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」ことを変わらぬ価値観として企業理念に定めています。外部環境に大きな変化が生じる現在、サステナブルな社会の実現に貢献する価値創造が求められていることを認識し、新たな価値創造に向けて、さまざまな課題に挑戦したいと考えております。

引き続き皆さまのご理解とあたたかいご支援をお願い申し上げます。