

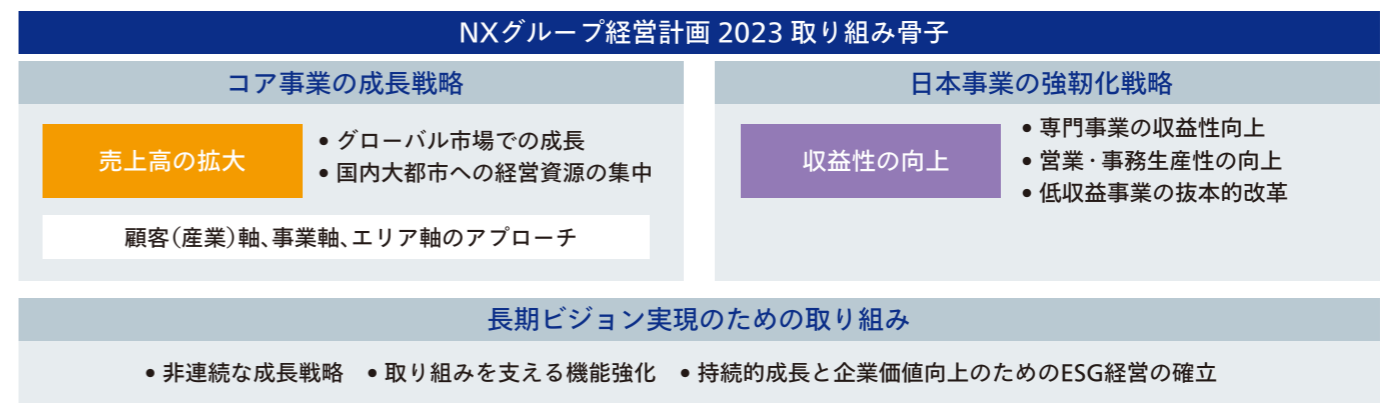
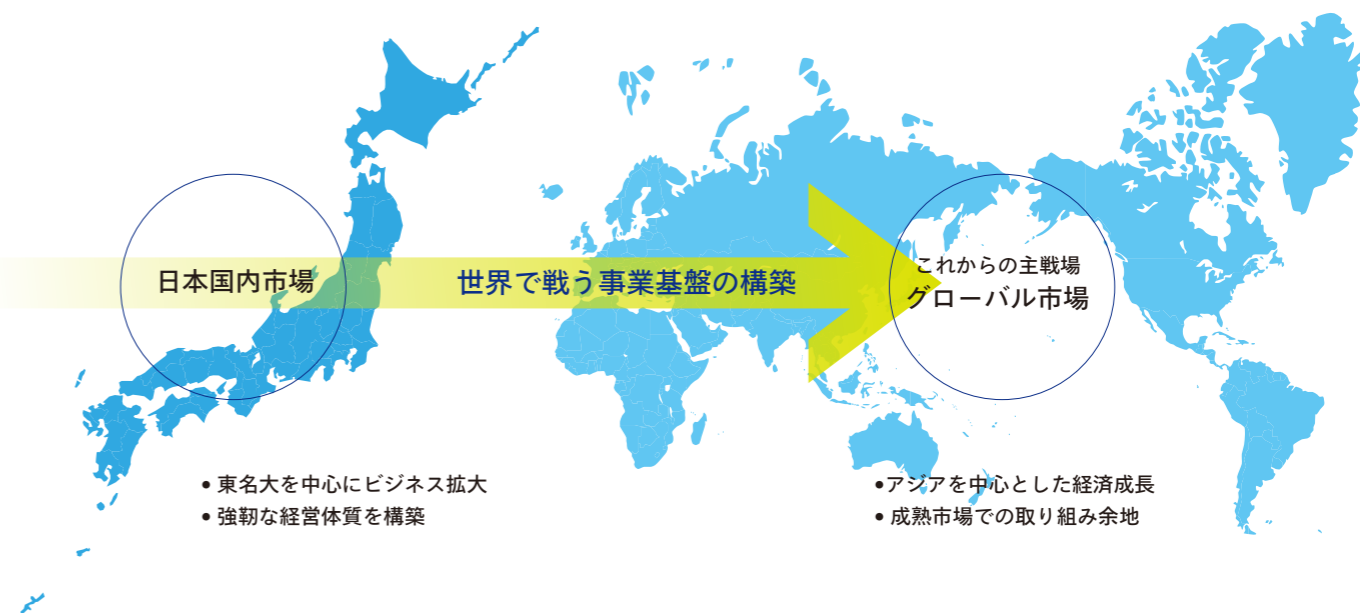
中期経営計画の進捗

前3経営計画の振り返り

	日通グループ経営計画 2012 2010年4月～2013年3月	日通グループ経営計画 2015 2013年4月～2016年3月	日通グループ経営計画 2018 2016年4月～2019年3月
位置づけ	—新たな成長へ—	—改革と躍進—	—新・世界日通。—
	経営基盤の強化		成長のための布石
計画の骨子	構造改革とグローバル成長の長期目標設定 ・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・戦略的環境経営の推進 ・経営基盤の強化 ・CSR経営の推進	国内複合事業利益率3% ・グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大 ・国内事業の経営体質強化 ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献	東名大注力・南アジアへの集中投資 エリア戦略 ・日本：「成長性」と「収益性」の両立 ・海外：日通グループの成長を牽引 機能戦略 ・営業力の徹底強化 ・コア事業の強化と高度化 ・グループ経営の強化 ・経営基盤の強靱化 ・グループCSR経営のさらなる強化
主な成果	・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・国際関連事業売上高比率：+2.7ポイント* ・海外の拠点等拡充* [拠点国数：+4カ国 拠点総数：+55拠点 従業員数：+1,970名 倉庫面積：+47万m ²] ・戦略的環境経営の推進 ・環境配慮車両台数増加 [+1,646台*] ・経営基盤の強化 ・首都圏での拠点統廃合 ・CSR経営の推進 ・事業継続計画(BCP)の見直し ※ 2010年3月期との比較	・グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大 ・東南アジアでの輸送ネットワーク拡充 [国際関連事業売上高比率：+6.5ポイント*] ・国内事業の経営体質強化 ・国内複合事業セグメント営業利益率：+2.1%* ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・M&Aと国内物流会社との業務提携 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献 ・経営計画期間中のCO ₂ 排出量平均削減率：4.1% [目標値：年平均1%以上] ※ 2013年3月期との比較	エリア戦略 ・日本：成長性と収益性の両立可能な基盤を構築 [売上高：+2,293億円*] ・海外：ネットワークの強化と非日系企業への営業拡大 [海外売上高：+635億円*] 機能戦略 ・営業力の徹底強化 ・ワンストップ営業とアカウントマネジメントの推進 ・コア事業の強化と高度化 ・グローバルフォワーディングにおける購買力強化 ・グループ経営の強化 ・M&Aとグループ内経営資源の最適化 ・経営基盤の強靱化 ・ITの活用等による生産性の向上 ・グループCSR経営のさらなる強化 ・ダイバーシティ経営の推進・長時間労働の是正 ※ 2016年3月期との比較
主な課題	・グローバルロジスティクス事業の拡大 ・国内外でのグローバルロジスティクス事業の拡大 ・成長スピードを加速させるためのM&A実施 ・グローバル人財の育成 ・国内事業の経営体質強化 ・国内事業の収益性向上 ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・事業を通じた社会への貢献 ・災害に強く環境に優しい体制の確立	・国内事業の成長性と収益性の両立 ・海外事業の成長 ・ワンストップ営業とアカウントマネジメントによる顧客起点での営業力強化 ・グローバルフォワーディング事業とロジスティクス事業の強化と高度化 ・グループ全体の経営資源最適化	・ワンストップ営業・アカウントマネジメントの徹底による顧客サプライチェーンへの貢献領域拡大 ・非日系顧客への営業強化 ・グローバルフォワーディングの強化 ・IT・先端技術の活用 ・グローバルな企業グループとしてのガバナンスの強化 ・営業・事務生産性の向上 ・環境長期目標達成への具体的取り組み ・ダイバーシティ、働き方改革への対応

NXグループ経営計画 2023 ～非連続な成長“Dynamic Growth”～

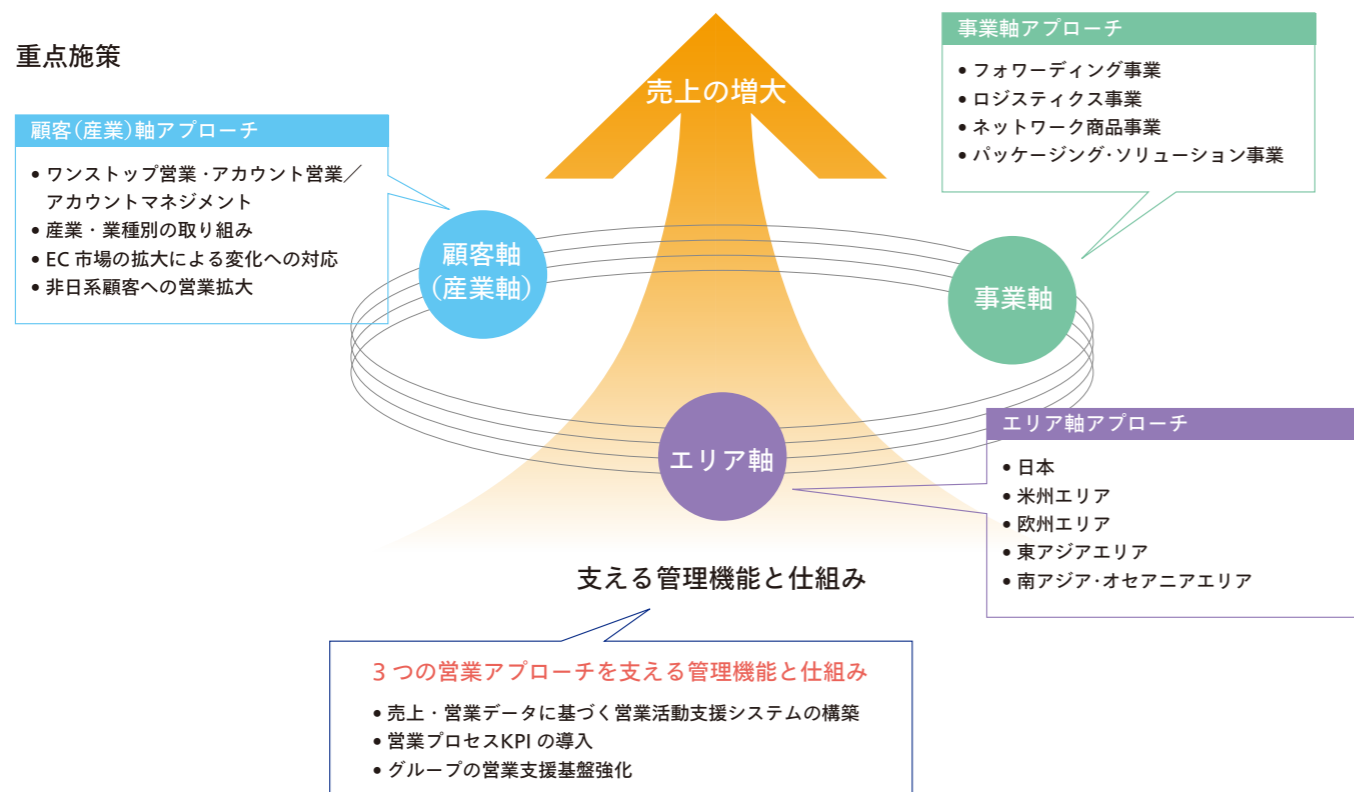
NXグループでは、将来の当社グループのありたい姿として、2037年に迎える創立100周年に向けた新たな「長期ビジョン」を掲げました。この長期ビジョンで定めた当社グループの将来のありたい姿「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現のため、5年間の「NXグループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」を策定し、2019年4月より取り組んでいます。



取り組み骨子

コア事業の成長戦略
 コア事業においては、「顧客(産業)」「事業」「エリア」の3軸のアプローチによって「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させていきます。
 顧客(産業)軸アプローチでは、これまででも取り組んできた、ワンストップ営業、アカウントマネジメント等、お客様起点の営業をより一層強化するとともに、5つの産業・業種(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)を、全世界のNXグループが総力を挙げて取り組む重点産業とし、各産業・業種の変化点を捉え、新たに生まれる物流を取り込んでいきます。事業軸アプローチでは海上・航空フォワーディング事業強化やロジスティクス営業・戦略機能の強化に向けた取り組み等を実施し、エリア軸アプローチではそれぞれのエリア特性に応じた戦略を確実に実行していくことで、コア事業の成長戦略に向けた取り組みを強力に推進していきます。

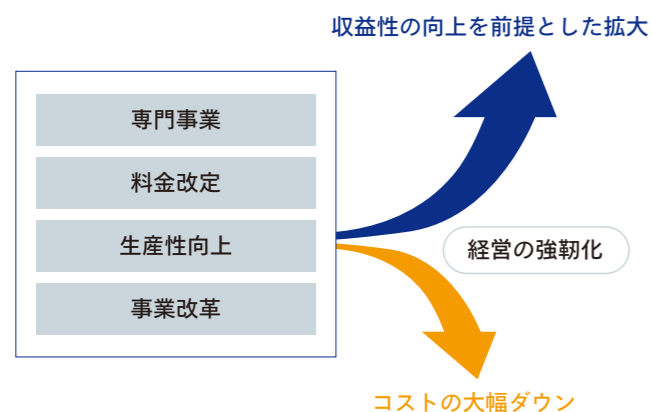
重点施策



日本事業の強靱化戦略

日本事業では、重量品建設、警備輸送、美術品輸送といった専門事業の収益性向上を図ります。特に警備輸送事業については、2023年1月1日を予定に事業を分社化し、より専門事業に特化したNXキャッシュロジスティクス株式会社として、柔軟かつスピーディーな意思決定の下、時代に求められるサービス創出により、さらなる収益性の向上を目指します。

また、国内組織・業務支援組織の再編やAI・RPA等の最新技術の活用等による事務プロセスの改革等により、営業・事務生産性を向上させていきます。また低収益事業の抜本的改革として、料金改定他、事業ポートフォリオの見直しやグループ最適化を実施し、事業の強靱化を図ります。



長期ビジョン実現のための取り組み

「非連続な成長戦略」、「取り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」の3つの取り組みについては、現経営計画期間の5年間の後も継続していくものと位置づけています。

「非連続な成長戦略」では、M&Aを活用し、グローバルなネットワークや経営基盤、非日系グローバル顧客基盤等を獲得していくことにより、グローバル市場で存在感を持つメガフォワードへの非連続な成長を遂げることを目指します。

「取り組みを支える機能強化」では、DXの推進によるイノベーションで、従来業務のデジタル化による効率化と経営の高度化を加速させ、同時に顧客提供価値の向上を目指すとともに、DXと外部企業との共創によるイノベーションで、新たな事業領域の創造を推し進めていきます。また、2022年1月から導入したグループブランド「NX」をグローバルで浸透させていくためのブランド戦略や、人財戦略など、経営基盤のイノベーションを進めています。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、安全・コンプライアンス・品質を徹底するとともにCO2排出量削減にこだわります。また、社会的課題解決に取り組むことで、持続可能な社会に貢献し、グループにおいては多様な人財が活躍し、社員が幸せを感じる企業となることを目指しています。

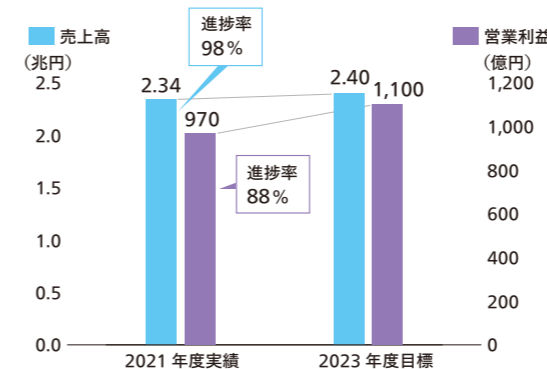
財務目標と進捗状況

	2021 年度実績	2023 年度目標
売上高	2兆3,371億円	2兆4,000億円
営業利益	970億円	1,100億円
営業利益率	4.2%	4.6%
当期純利益	661億円	720億円
海外売上高	6,861億円	7,200億円
ROE	8.9%	10.0%
フォワーディング数量		
海運	75万TEU	110万TEU
航空	97万t	120万t

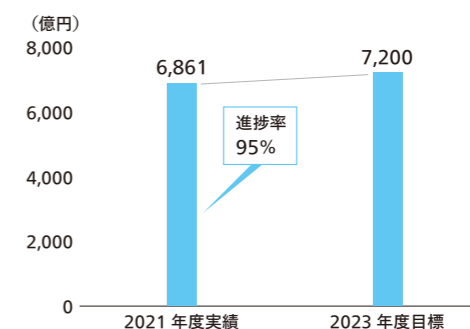
セグメント別数値目標	2021 年度実績			2023 年度目標		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
ロジスティクス						
日本	1兆3,382億円	546億円	4.1%	1兆3,730億円	658億円	4.8%
米州	1,097億円	65億円	5.9%	1,210億円	72億円	6.0%
欧州	1,653億円	76億円	4.6%	1,860億円	87億円	4.7%
東アジア	2,247億円	83億円	3.7%	2,310億円	89億円	3.9%
南アジア・オセアニア	1,863億円	166億円	9.0%	1,820億円	142億円	7.8%
警備輸送	688億円	△1億円	△0.2%	690億円	11億円	1.6%
重量品建設	453億円	59億円	13.2%	530億円	61億円	11.5%
物流サポート	3,934億円	129億円	3.3%	3,820億円	120億円	3.1%

(注)2021年度実績は、日本・海外事業共に2021年1月～12月を対象期間とし、過去の消去率を使用した簡易的な方法により試算した数値です。2023年度目標は2021年度終了後の見直し数値です。

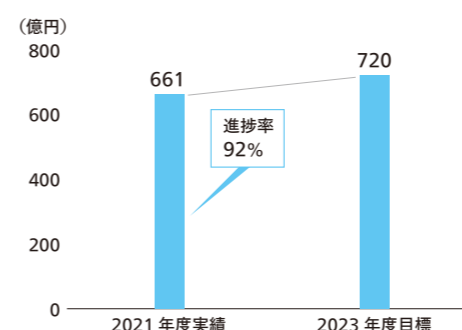
売上高/営業利益



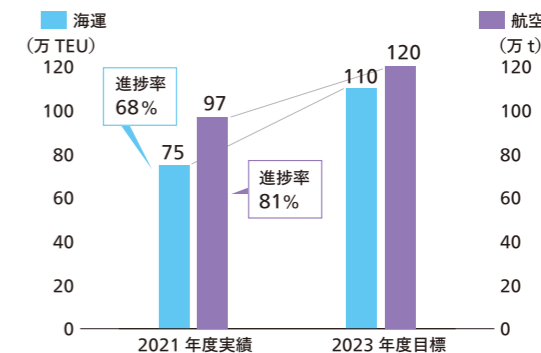
海外売上高



当期純利益



フォワーディング数量



事業の成長戦略

コア事業の成長戦略

現経営計画3年目の振り返り

「コア事業の成長戦略」については、ワンストップ営業、アカウント営業を推進してきた結果、グローバルな営業体制が整いつつあり、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、営業体制、組織のさらなる強化に取り組んでおります。「お客様の考える価値」を見極め、お客様のニーズにあった商品やサービスを提供することで、顧客(産業)軸アプローチを強化し、併せて事業軸、エリア軸の強化につなげていくことで、コア事業の成長につなげました。高齢化する社会に対応する医薬品産業や、国家事業として基盤強化が図られる半導体産業など、今後の拡大が見込まれる産業のサプライチェーン領域に新たな成長を求め、

継続的な事業強化を続けました。特に医薬品産業については、日系企業としては初のGDP認証を中国や韓国で取得し、台湾、インド(新たに3拠点)、カンボジア、イタリア、フランス、オランダでもGDP認証を取得するなど、世界各地でのネットワーク構築を進めてきました。

世界的な荷動きの急回復による国際貿易の旺盛な需要により、特に国際フォワーディングと海外事業は好調に推移しましたが、日本国内においては、生産の停滞や緊急事態宣言などの影響により低迷した貨物輸送需要は年度の途中より徐々に回復に向かうも、取り扱い数量は総じて低調に推移しました。

項目(売上高)	2021年度実績	2020年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	進捗率
電機・電子産業への取り組み強化	1,123億円	943億円	19%	1,200億円	94%
自動車産業への取り組み強化	854億円	625億円	37%	1,100億円	78%
アパレル産業への取り組み強化	155億円	165億円	△6%	200億円	78%
医薬品産業への取り組み強化	159億円	144億円	10%	300億円	53%
半導体関連産業への取り組み強化	285億円	192億円	48%	455億円	63%

項目(売上高)	2021年度実績	2020年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	進捗率
電機・電子産業への取り組み強化	1,865億円	1,352億円	38%	1,740億円	107%
自動車産業への取り組み強化	1,081億円	697億円	55%	1,200億円	90%
アパレル産業への取り組み強化	787億円	531億円	48%	800億円	98%
医薬品産業への取り組み強化	241億円	133億円	81%	400億円	60%
半導体関連産業への取り組み強化	167億円	94億円	79%	200億円	84%

項目(フォワーディング数量※2・売上高)	2021年度実績	2020年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	進捗率
非日系顧客の拡大(GAM・GTA※1)	741億円	406億円	82%	869億円	85%
海運フォワーディングの拡大	75万TEU	66万TEU	13%	110万TEU	68%
航空フォワーディングの拡大	97万t	72万t	35%	120万t	81%

(注)「日本」における実績、目標数値は、日本通運株式会社のみ。2021年度実績は、日本・海外事業共に2021年1月～12月を対象期間とした数値です。

※1 GAMとは、Global Account Management、GTAとは、Global Target Accountsのこと。

※2 フォワーディング数量は、1月～12月の1年間の数量。

4年目の戦略・施策

「コア事業の成長戦略」につきましては、「顧客(産業)軸」「事業軸」「エリア軸」の3つの軸によるアプローチに取り組んでいきます。「顧客(産業)軸」においては、重点5産業への取り組みにて、グローバルアカウントマネジメントを強化し顧客のニーズを的確に取り込みつつ、当社ネットワークを生かしたグローバルなソリューション提案を展開することで、産業別プラットフォームの構築に取り組んでいきま

す。「事業軸」においては、国際フォワーディングとロジスティクスの事業強化を通じ、お客様のグローバルサプライチェーンにおける貢献領域の拡大に努めていきます。「エリア軸」においては、引き続き重点産業を軸にした事業強化に取り組むとともに、インドやアフリカ、中東などの新興エリアでの事業開発や、成長市場における事業強化に取り組んでいきます。

日本事業の強靱化戦略

3年目の振り返り

「日本事業の強靱化戦略」につきましては、NXグループ事業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、国内組織の大括り化により間接部門人員の再配置を進め、先端技術導入による業務効率化や生産性の向上に努めるとともに、ESG経営の強化と営業戦力の増強も進めました。また、グループ内作業戦力の最大活用による外注費の抑制と、徹底したコストコントロールに努めました。

日本事業強靱化戦略	項目	2019年度実績(対前年度)	2020年度実績(対前年度)	2021年度実績(対前年度)	累計(2019年4月～2021年12月)	経営計画2023年度目標(5年累計)
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)	—	△33.7億円(△375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)		
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	△29.6億円	△50億円
	人材派遣費(事務系)	+1.5億円	△10.4億円	△2.0億円		

長期ビジョン実現のための取り組み

3年目の振り返り

「取り組みを支える機能の強化」における「IT戦略のイノベーション」では、情報セキュリティ強化や事務生産性に貢献するさらなるRPA普及を進めるとともに、コロナ禍におけるニューノーマルへ対応するコミュニケーション基盤の整備を推進しました。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営」については、グループ全体として持続的に成長していくために、純粋持株会社(ホールディングス)体制移行への準備に取り組むとともに、ホールディングス体制移行に併せ、ブランド強化のためにブランドアイデンティティを導入し、2022年1月4日より、NXグループとして、グローバルなブランディングを展開すべく準備を進めました。また、CO2排出量削減等の環境経営のさらなる推進に加え、ダイバーシティの前提となる、長時間労働の撲滅、有給休暇取得の取り組みとともに、柔軟な働き方の実現に向けた各種取り組みの推進を通じてワークスタイルの変革にも努めました。また、物流センターの流動化スキームによる資産の圧縮と拠点整備の両立や、リース事業の分社化など、事業ポートフォリオの見直し等による資本効率向上への取り組みに加え、グループ経営体制の強化に向けた各種検討も進めました。

4年目の戦略・施策

「日本事業の強靱化戦略」につきましては、引き続き、外注費の削減などコストコントロールに注力し、収益性の改善を図るとともに、倉庫オペレーションの生産性向上にも、さらに注力して取り組んでいきます。

また、警備輸送事業の分社化に向け、事業変革を進めるとともに、不動産事業や、ロジスティクス・ファイナンス事業などのグループ間の事業重複の整理や、日本事業における最適な事業ポートフォリオの追求に向け、幅広く取り組んでいきます。

今後の戦略・施策

「取り組みを支える機能の強化」における「DXの推進によるイノベーション」では、従来業務のデジタル化による効率化・経営の高度化を推進し、デジタル化によって、顧客提供価値の革新と、新たな事業領域創造にも挑戦していきます。また、「広報戦略のイノベーション」では、グループブランド「NX」によるグローバルなブランド戦略を展開し、ブランドによる競争優位性の確立を目指し、グローバルな浸透活動と、ブランド価値の向上に向けたさまざまな施策を展開していきます。「外部企業との共創によるオープンイノベーション」では、提携企業や、ベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じたスタートアップ企業との共創を通じ、グループ価値向上に向けた取り組みを推進していきます。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」における「E:環境」では、引き続き、環境配慮型車両の導入や施設照明のLED化などによりCO2排出量の削減を進め、鉄道・海上輸送などを利用した複合輸送商品の開発を通じ、モーダルシフトをさらに推進していきます。「S:社会」では、社員が幸せを感じる企業への変革を目指し、引き続き、ダイバーシティ経営を推進するとともに、新たに、従業員エンゲージメントの向上にも取り組んでいきます。「G:ガバナンス」では、ホールディングス体制によるグローバル・グループガバナンスの強化を図り、グローバル統括機能の進化や、リスクマネジメント・危機管理の強化、事業ポートフォリオ戦略の強化とマネジメント体制の確立、グループ事業の再編などに取り組んでいきます。

担当役員からのメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた事業の成長戦略

NXグループ経営計画2023では「コア事業の成長戦略」を掲げ、産業・事業・エリアの3軸アプローチを中心とした取り組みを進めています。産業軸では、産業ごとの特性に応じたロジスティクスサービスの構築に力を入れてきており、医薬品物流に続き、半導体物流の取り組みを加速させています。また、グローバル市場での大きな成長に向けて、グループ全体のグローバル事業を統括する新たな組織の構築を今年7月に予定しています。

半導体物流の取り組み

重点産業の一つに半導体関連産業を掲げていますが、世界的に半導体不足が続く中、サプライチェーンの維持・確保は産業界全体の重要な課題となっています。半導体産業のサプライチェーンは世界各国に分散し、長く複雑な構造にあります。さらに、製造工程の上流から下流に向かっていく過程で製品の形状が変化し、その物流領域には、衝撃や振動、防塵や静電への対策など、重要な要素が存在しており、ハイレベルなソリューションや物流品質が求められている産業であると捉えています。

当社グループは、日本通運が得意としてきた半導体製造装置等の輸送ノウハウ、半導体製品の取り扱いに豊富な知見を持つ日通NECロジスティクス株式会社の提案力などを生かし、半導体産業の調達・生産物流から完成品の販売物流に至るまで幅広くソリューションを提供することができます。これまで当社グループが積み上げてきた実績・知見を生かし、可視性の高いロジスティクスサービスを構築し、高い輸送品質を維持するとともに、輸送情報等のデータを管理してお客様へ提供するなど、顧客価値を向上させるソリューションの提供を目指していきたいと考えています。また、羽田・成田空港といったゲートウェイ機能を強化し、



副社長執行役員
グローバル事業本部担当 近藤 晃

フォワーディング業務とDC（ディストリビューションセンター）業務をつなぐことで、一貫したロジスティクスサービスの提供も可能にしていきます。

さらに、業界関係先とのコミュニケーションの強化や、プロフェッショナル人財の確保・育成等、ソリューションを継続的に提供するための活動についても引き続き積極的に取り組んでいきます。

グローバル事業統括機能の構築

NXグループの長期ビジョンでは、「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」として、売上高約4兆

円、海外売上高比率50%という高い目標を掲げています。その目標実現に向けてグローバル事業の拡大をより強力に進めるべく、2022年7月に、グローバル事業本部の組織改正を実施することとしています。

歴史をさかのぼると、当社における海外事業の対象は日本発着のフォワーディングが中心でした。しかし、昨今、サプライチェーンがダイナミックに変化する中、当社グループがお客様へ価値を提供していくためには、市場の変化を敏感に捉え、取り扱いの対象を拡大していくとともに、適切に経営資源を配分していく必要があります。日本を中心とした考え方やビジネスの仕組みをグローバル目線のものに進化させ、これまで培ってきた強みをグローバル市場で活用して、グループ全体の事業拡大を加速させていく考えです。今回の組織改正は、必要な機能を強化し、こういった取り組みを早期に実現していくためのものとなります。

組織体制としては、「マーケティング」「営業戦略」「ロジスティクスソリューション」「航空フォワーディング」「海運フォワーディング」「事業戦略」の6つの機能を持った組織を構築します。各事業をグローバル市場で拡大していくための機能強化を行いますが、中でも「ロジスティクスソリューション」が重要な機能であると捉えています。これは、物流業者から見たモード別の事業を指すのではなく、お客様のサプライチェーンから課題を紐解き、ロジスティクスを通じて顧客価値の向上につながるソリューションを提供することを意味しています。お客様の抱える課題は、サプライチェーンそのものだけでなく、キャッシュフローの改善、生産性の向上、サステナブル経営への対応など、非常に多面的であると言えます。当社は、物流領域を超えた顧客価値の向上を目指し、単なる物流サービスではなく、顧客のロジスティクス全体を最適化するソリューションを設計し、提供していきたいと考えています。

最適なソリューションを設計するために、ロジスティクスに関するデータ基盤の構築およびデータ活用もグローバルに進めていく必要があります。現時点では、グループ内部に蓄積されているデータを十分に活用できていないとは言えません。データ活用の促進についても、新たな組織におけるロジスティクスソリューション部門で担い、当社グループ

のデジタルネットワークの価値をより高めていきます。

また、組織の構築とともに、グローバル人財を中核に据えたマネジメントも取り入れていきます。世界各国のグローバル企業に対して、マーケットイン思考でロジスティクスをデザインし、立案・運営していくためには、日本発着の物流に強い従来型の人財だけでなく、グローバル市場や顧客・産業に精通し、ロジスティクスの専門性に強い中核人財が必要です。7月に予定している組織改正においても、そのような人財をマネジメント層に登用し、組織をしっかりと機能させていきたいと考えています。

なお、当社は、この度の組織改正における機能強化を最終形とはしていません。まずは第一段階として、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社、日本通運株式会社本社およびフォワーディング部門の各組織に分散していたグローバル事業の推進機能を集約し、組織間の機能重複を解消して、新たな体制を作ります。その上で、継続的に機能強化を図り、グローバル事業本部（Global Business Headquarters：GBHQ）が、日本も含めた5つのリージョンのグローバル事業を統括するという構造を実現していきます。7月の時点ではグローバル市場に適応した体制を構築することを優先しており、個々の機能や戦力配置などは、まだあるべき姿には至っていないと認識しています。スピードを重視して今回の組織改正を実施し、そこから理想の形に近づけていこうと考えています。

グローバル市場での事業拡大に向けて

現経営計画が始まってからの3年間、新型コロナウイルス感染症の拡大、ロシア・ウクライナを巡る問題など、物流市場を取り巻く外部環境にはさまざまな変化が起きましたが、その中でも、重点産業の取り組みをはじめとするコア事業の成長戦略と、長期ビジョンで目指すグローバル事業の飛躍的な拡大に向けた組織体制の構築は、着実に進捗をしてきました。引き続き成長戦略に沿って歩みを進め、長期ビジョンの実現に向かっていきます。

担当役員からのメッセージ

業績関連および資本効率の向上に向けた取り組み

私からは、2021年12月期の業績、経営計画および資本効率向上に向けた取り組みの進捗状況についてご説明申し上げます。

業績関連

2021年12月期の連結業績について、国内物流は一部の産業に感染症からの回復が見られますが、自動車減産の影響等もあり低調に推移しました。一方、海外および国際物流は堅調で、特に南アジア・オセアニアリージョンでは自動車産業関連を中心にロックダウン解除後、取扱数量の大幅な増加がありました。こうした要因等により増収増益となり、経営計画の中間目標を達成しました。

次に、今期の業績見通しは、P.81に記載のとおり、増収増益を見込んでおります。

ウクライナ侵攻や中国のロックダウン等もあり、経済の先行きは不透明な状況にある中、業績予想につきましては、国際貨物の動向が最大のポイントになります。当社としましては、世界的な物資の供給不足や航空、海運のスペース不足は、2022年も継続する見込みであることから、航空、海運輸出は好調に推移すると見ております。また、国内物流は半導体不足が解消に向かい、自動車産業関連の回復等により徐々に回復していくことを想定しております。

なお、現経営計画は中間年度の2021年を終了し、世界経済の見通し等を踏まえ計画の見直しを行いました。この結果、P.27に記載のとおり、経営数値目標等を修正しております。大枠での進捗評価としては、取り組み骨子の「コア事業の成長戦略」「日本事業の強靱化戦略」および「長期ビジョン実現



取締役 常務執行役員
経営戦略本部長 **増田 貴**

のための取り組み」において、成果が表れております。また、国内物流市場が縮小していくという前提の中で、引き続き日本国内での収益性の改善を図りながら、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを推進してまいります。加えて、M&Aを活用し、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」の達成を目指す上で、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」および「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」が重要なテーマであると捉えております。事業ポートフォリオの最適化とともに、バランスシートのスリム化によりキャッシュを創出し、このキャッシュを活用したM&Aを実現したいと考えております。また、安定配当を前提としながら、株主還元等の自己資本のコントロールと合わせ、

ROE向上を目指しております。同時に財務ガバナンスの強化が不可欠と認識し、資産効率改善を目指したROIC経営推進や、ホールディングス体制に合わせて、M&Aを対象とする投資委員会を設置する等の体制整備を進めております。

資本効率向上に向けた取り組み

次に、資本効率向上に向けた取り組みの進捗状況をご説明申し上げます。

最初に「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」については、青函フェリー、自動車学校事業の譲渡、旅行事業の清算、リース事業の分社化や、米国での医薬品物流会社の買収等を実施してまいりましたが、さらに、ホールディングス体制の強化を進める中でグループ事業の再編に取り組めます。

一つは、グループ内で重複する事業、機能の整理・統合で、不動産、ロジスティクスファイナンス事業の再編の検討を進めております。グループ内で組織が分散することで、部分最適や、管理コストが高くなる等の問題を抱えていると捉えており、2022年内を目途に、まずは2つの事業の統合計画を決定したいと考えております。さらに、コアなビジネス、より収益性の高い事業へ集中する観点から、アライアンスやカーブアウト等の可能性も含めた検討を行う予定としております。加えて、人材派遣や自動車整備事業等についても整理・統合、再編の検討が必要と考えております。

また、「日本事業の再編」を重要なテーマと捉えております。グローバルで事業を拡大することを起点に、東名大に経営資源を集中しつつ、エリア特性に合わせた体制を再構築していきます。同時に自動車や内航海運等の国内ネットワーク商品をどのように強化し、機能させていくかを考え、設計していく必要があると考えております。この検討を進めて行く上で、事業会社としての日本通運の事業、体制を中心に考える必要がありますが、スピードを意識し、今次経営計画の期間内に改革の方向性を決定したいと考えております。既にロジスティクス事業改革・通運事業改革・小口貨物事業改革・内航海運事業改革・複合店事業改革・M&A戦略推

進の6つのテーマでプロジェクトチームを編成し、現在、課題の抽出を進めております。この検討状況は、今後の決算やIR Day等の機会を通じて、方向性等をお示ししてまいります。

次に、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」について、リース事業の分社化や、資産の流動化等を実施しており、リース事業の分社化は、事業ポートフォリオの最適化とともに、キャッシュ創出の点においても成果が出ております。また資産の流動化については、医薬品物流事業拠点、四日市の半導体専用倉庫を対象に実施してきましたが、本年は、九州 鳥栖の半導体を中心に取り扱いを計画する倉庫拠点について流動化を決定し、今後も拠点整備における流動化スキームの活用を進めたいと考えております。

資本効率向上への取り組みにおいて、キャッシュの創出に成果が出ております。この資金を、コアビジネス、より収益性の高い事業(M&A)への投資に活用し、資産の入れ替え、もしくは事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、資本効率の向上につなげたいと考えております。

現在M&Aについては、具体的な案件を多面的に探る状況にあります。ホールディングス体制がスタートし、M&Aを前提とした体制構築の大枠ができたものと考えております。M&Aにおいては、投資リターンを意識しつつ、ホールディングス体制での変革を進める中で、いかにトプラインを引き上げていけるかが、今次経営計画および長期ビジョン実現に向けた重要テーマになります。

さらに、現在の物流を中心とした事業に加えて、2030年代にはデジタル技術の進化、AI導入等により、自動運転や倉庫オペレーションの自動化・無人化が進み、物流業界に急激な変革が起こることが予測されております。サステナブルな社会への貢献や、物流業界が労働集約型産業から装置産業に変化する流れの中で、DXにより変革する将来を予測し、そこでの当社グループの存在意義やビジネスを考え、将来に向けた準備を開始する必要があると考えております。これらを次期経営計画における重要な視点と捉え、準備を進めております。

資本政策・配当政策

企業価値向上に向けて

NXグループは、「NXグループ経営計画2023」において、過去の経営計画で経営指標としてきたROAをROEへと変更し、現経営計画期間中にROE10%の達成を目指しています。営業利益1,100億円を達成することを前提とし、創出したキャッシュを株主の皆さまに還元するとともに、財務規律を維持しつつ、将来にわたる成長に必要な投資に積極的に取り組んでいきます。既に流動化による資産のオフバランス化を実施した他、政策保有株式の縮減など、バランスシートについても能動的にマネジメントを行っています。2023年度までの5年間で、累計4,500億円(医薬品センター等約500億円の流動化実施分を含む)の投資を予定しており、このうち、医薬品産業への取り組み強化のための設備投資は、経営計画の成長戦略の中でも特に重要なものとして位置づけています。

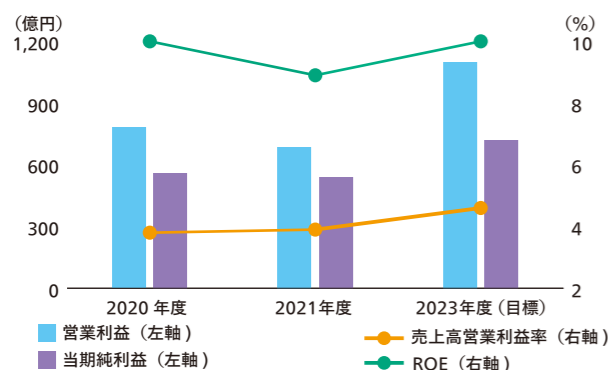
一方で、資産・資本の効率性でも、さらなる向上を図ります。従来は40%を目安としていた自己資本比率については、今後は35%程度とし、安定的な財務基盤を維持しながらも、資本効率をより高めていきます。

株主還元に関する考え方

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の一つとして認識しています。営業の拡大と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の充実に努める方針です。

現経営計画では、配当性向30%以上に加えて総還元性向50%以上(2019年度から2023年度の累計)を掲げています。自己株式取得は、これまでも継続して実施してきましたが、今後も機動的に行い、事業成長のために戦略的な投資をするると同時に、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

ROE10% 達成への道筋



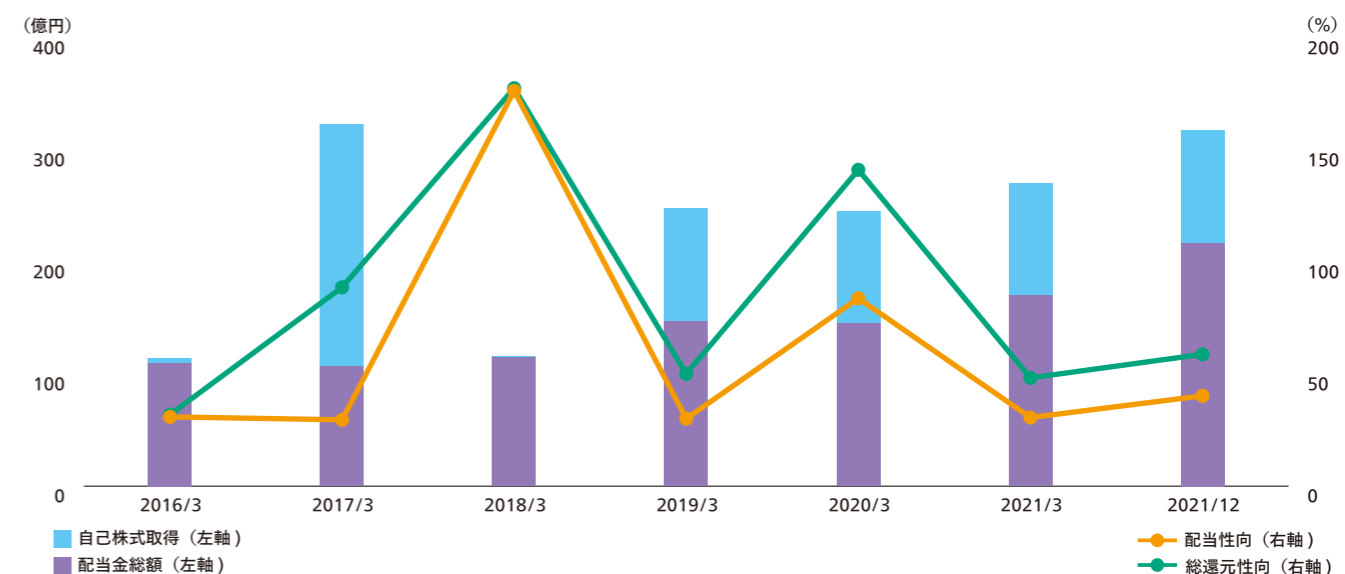
投資項目	計画額 (5年累計)
設備	3,600 億円
IT	400 億円
車両運搬具	500 億円
グループ計	4,500 億円

財務の推移

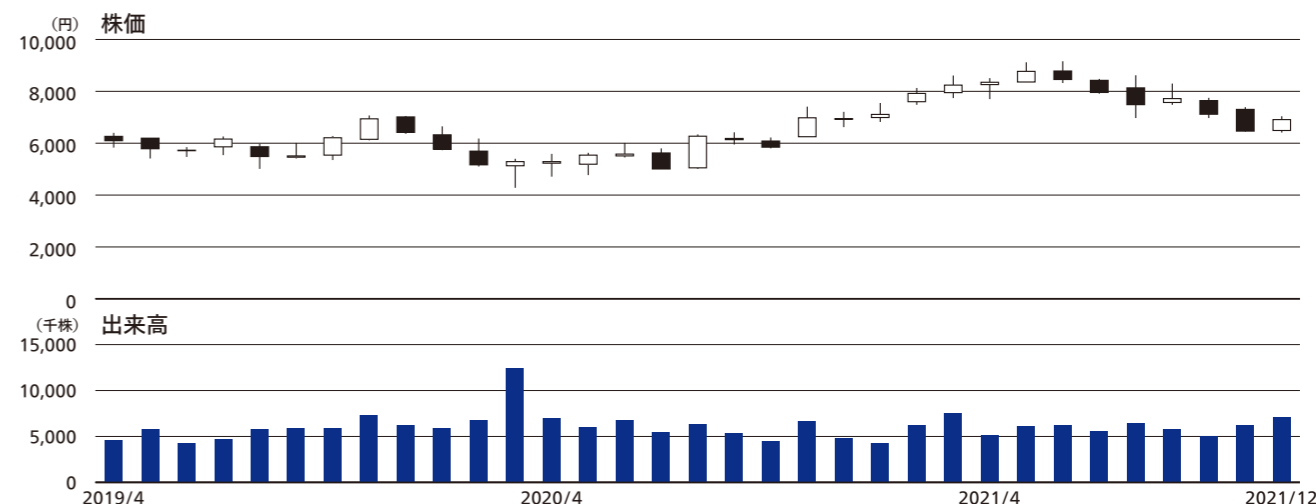
	2013年3月期	2016年3月期	2019年3月期	2021年12月期
総資産額 (億円)	12,476	14,849	15,366	16,182
自己資本 (億円)	5,136	5,222	5,436	6,365
現金及び現金同等物の期末残高 (億円)	1,136	1,460	1,020	1,318
フリー・キャッシュ・フロー (億円)	310	△ 440	△ 182	1,454
自己資本利益率 (ROE) (%)	4.8	6.8	9.2	8.9
配当性向 (%)	43.7	30.9	30.1	40.3
総還元性向 (%)	81.4	31.9	50.1	58.8
自己資本比率 (%)	41.2	35.2	35.4	39.3

(注) NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の財務指標は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

株主配当・自己株式取得の推移



株価と出来高の推移



※ 2019年4月から2021年12月までの日本通運株式会社の情報を掲載しています。(純粋持株会社の設立に伴い、日本通運株式会社については2021年12月28日をもって上場廃止し、2022年1月4日にNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社を新規上場しています。)

直近5年間の株価、配当および配当利回り推移

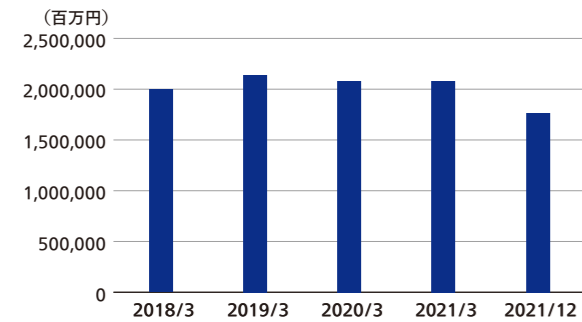
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	120	155	155	185	240
配当利回り (期末日時点)	1.69%	2.52%	2.93%	2.25%	—
最高 (円)	770 (8,090)	9,130	7,070	8,610	9,160
最低 (円)	563 (6,700)	5,660	4,280	4,710	6,410
期末日 (円)	7,120	6,160	5,290	8,240	—

※ 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しました。
2018年3月期の株価については、株式併合前の最高・最低株価を記載し、()内に株式併合後の最高・最低株価を記載しています。
持株会社体制移行前の上場会社である日本通運株式会社については、2021年12月28日をもって上場廃止しているため、2021年12月期の配当利回り(期末日時点)および期末日の株価については掲載しておりません。

財務・非財務ハイライト

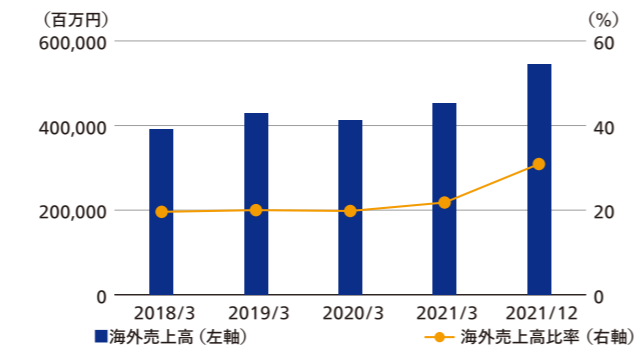
※NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

連結売上高



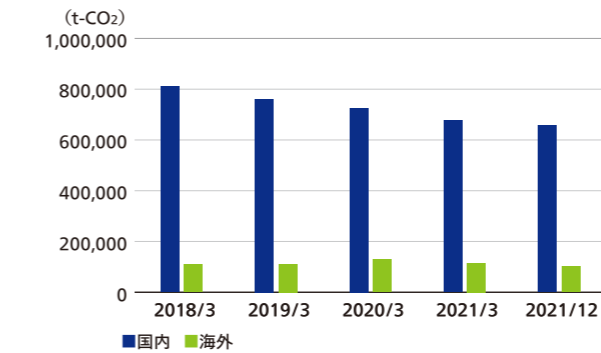
コア事業の成長戦略として、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを強力に推進し、強みである「日本」で培った顧客基盤・事業をグローバルに成長させることを目指してまいります。国内市場においても収益性の向上を前提とした拡大を目指します。

海外売上高/海外売上高比率



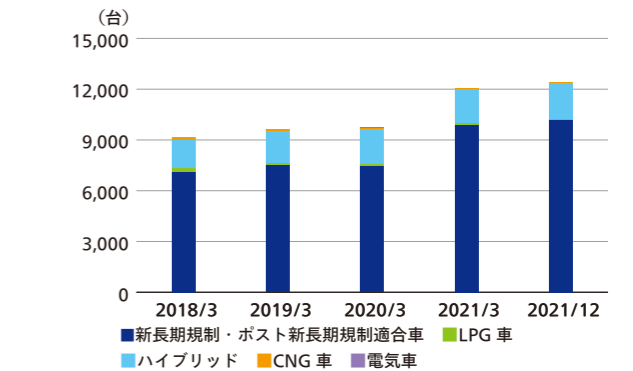
「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」になることを長期ビジョンに掲げており、現経営計画(修正後)においては、最終年度の2023年度に海外売上高比率を30%に引き上げることを目指して取り組んでいます。

CO2排出量の推移(Scope1,2)



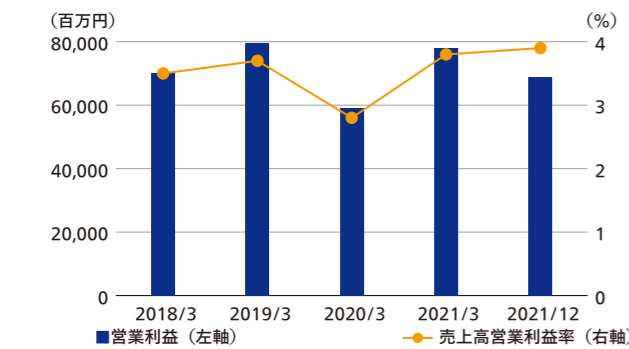
※2021年12月期については、2021年1月から2021年12月までの実績数値
CO2排出量削減は物流業界全体の課題です。当社グループは物流のリーディングカンパニーとしてCO2排出量の削減に徹底的にこだわり、積極的に取り組んでいます。

環境配慮車両保有台数(国内グループ計)



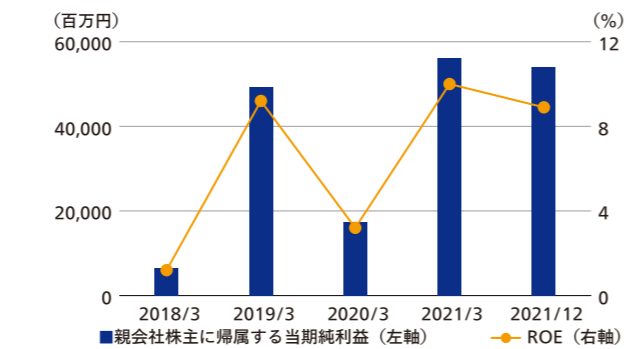
物流企業としてCO2排出量の削減にこだわり、その取り組みとして、施設照明のLED化とともに環境配慮車両への切り替えを掲げ、新長期規制・ポスト新長期規制適合車を中心とした環境配慮車両を積極的に導入しています。

営業利益/売上高営業利益率



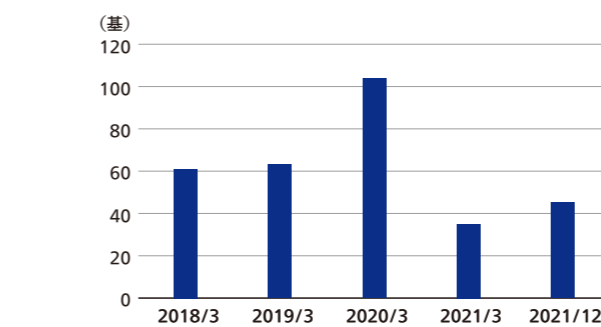
コア事業の成長戦略の推進とともに、日本事業の強靱化戦略では、専門事業の収益性向上、営業・事務生産性の向上、低収益事業の抜本的改革に取り組み、収益性の向上に徹底的にこだわり、強靱なグループ経営の基礎を固めていきます。

親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



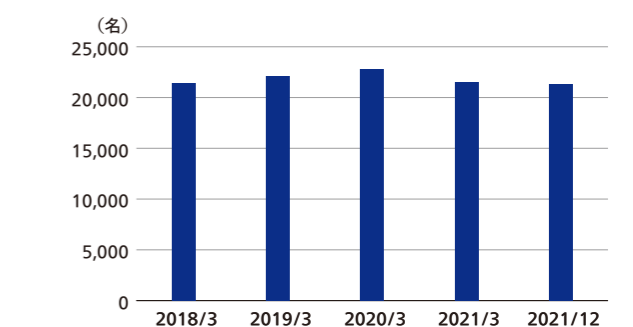
現経営計画の各施策を着実に進め、最終年度の2023年度の目標であるROE10%を目指します。

風力発電施設設置基数



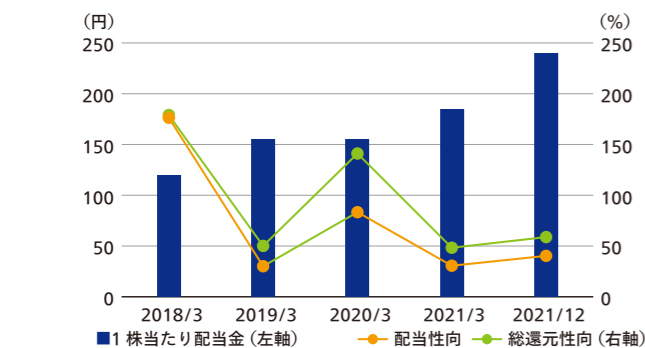
※2021年12月期については、2021年4月から2021年12月までの実績数値
事業を通じた社会課題解決の取り組みの一つとして、風力発電設備の輸送・据付業務を通じたCO2排出量削減に資する再生エネルギーの普及に貢献しています。陸上風力発電設備の輸送・据付業務には、1999年から本格参入し、今では国内における約7割の風力発電設備を日本通運株式会社で取り扱っています。洋上風力発電設備については、国内初の大型洋上風力発電事業である秋田能代洋上風力プロジェクトに参画しています。

海外勤務社員数の推移



強みの一つである「世界的なネットワーク」をさらに強固なものとし、またグローバル市場で存在感を示していくために、引き続き海外戦力を強化してまいります。現地雇用の社員を増やすとともに、グローバル経営を担う幹部社員の育成にも注力しています。

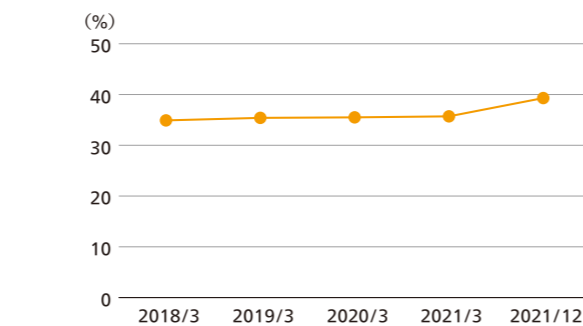
1株当たり配当金/配当性向/総還元性向



現経営計画において、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2019年度から2023年度までの累計)を資本政策として掲げ、営業の拡充と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の実現に努めます。

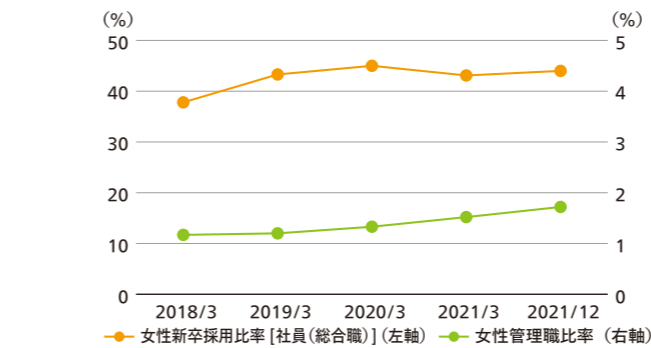
(注)2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しており、併合以前の1株当たり情報についても、当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

自己資本比率



現経営計画の資本政策で掲げているとおり自己資本比率を35%程度とし、成長に向けた積極的な投資、株主還元の実施、財務の健全性の両立を目指していきます。

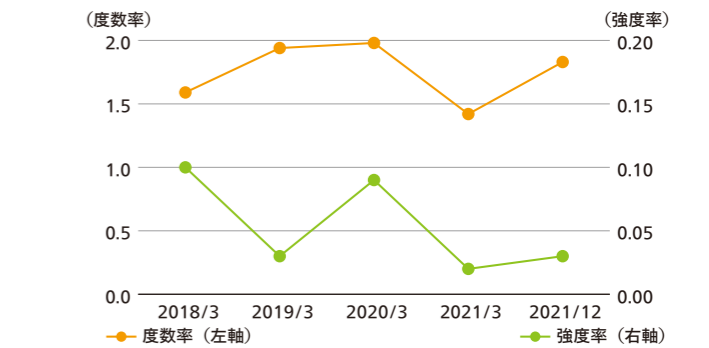
女性新卒採用比率と女性管理職比率



ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、企業経営において必要不可欠との考えの下、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。その一つである女性活躍推進に当たっては、女性採用数の拡大に努めている他、さまざまな研修や制度の見直し等を通じて、女性が真に活躍できる職場環境の構築に努めています。

※日本通運株式会社の数値を掲載しています。

労働災害の指数(度数率、強度率)



※2021年12月期については、2021年1月から2021年12月の期間で算出した値

「安全は全てに優先する」の理念の下、安全に対する意識の高揚と浸透、安全衛生管理体制の整備、また事故・災害を防ぐためのさまざまな教育を実施し、引き続き事業活動の根幹である「安全」に徹してまいります。

(注)度数率:労働災害の発生割合を表す国際指標。100万労働時間当たりの死傷者数 = 死傷者の数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000,000
強度率:労働災害による怪我の程度を表す国際指標。1,000労働時間当たりの損失日数 = 労働損失日数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000