

A decorative graphic on the left side of the page consists of a series of vertical lines of varying heights and colors. The lines are primarily dark blue and light green, creating a rhythmic, abstract pattern that resembles a stylized bar chart or a modern architectural element.

IR day2022 オープニングセッション

「長期ビジョン・経営計画達成に向けた進捗および今後の取組み」

代表取締役社長： 齋藤 充

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2022年9月15日

海外・国内の経済動向について（経営環境について）

■ 世界経済動向

減速する世界経済成長と不透明で暗い見通し（IMF 世界経済見通し 2022年7月）

- 2022年のGDP成長率は3.2%、前回（本年4月公表）より0.4ポイント下方修正
 - ・米国と欧州諸国の想定以上のインフレ、中国におけるロックダウンとロシアによるウクライナへの侵攻で世界経済は減速。
 - ・日本のGDP成長率は1.7%、前回公表より0.7ポイント下方修正。
 - ・引き続き、インフレ、コロナ感染拡大、ロシアによるウクライナ侵攻の影響により不透明であり、下振れリスクの方が優勢。
- 2023年のGDP成長率は2.9%、前回より0.7ポイント下方修正
 - ・2022年よりさらに一段と低下、昨年実績6.1%の半減以下の成長率となる予測。
 - ・日本のGDP成長率は1.7%、前回より0.6ポイント下方修正。

■ 日本経済動向

2022年度の成長率を前回に引き下げ（日本銀行 経済と物価情勢の展望 2022年7月）

- 2022年度のGDP成長率は2.4%、前回（本年4月）公表より0.5ポイント引下げ
 - ・中国のロックダウンや半導体不足などによる供給制約が企業の生産や輸出に悪影響を与えていることが主因。
 - ・2022年度の消費者物価上昇率は2.3%、前回より0.4ポイント引上げ。
 - ・先行きについては、当面経済については下振れリスクが大きく、物価については上振れリスクが多いと予測。
- コロナ感染拡大第7波が景気判断に影響（内閣府景気ウォッチャー調査 2022年8月8日）
 - ・7月以降のコロナ第7波の感染拡大と物価高騰を受けて、景気の現状判断DIは43.8で前月より▲9.1ポイントで2ヶ月連続の低下。
 - ・飲食が▲31.2ポイント、サービス関連が▲16.8ポイントと対前月比大幅にマイナス。
 - ・先行き判断についてもDIは42.8と前月より▲4.8ポイント。

1

2022年9月15日開催 IR day

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved. オープニングセッション

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

経営環境については、IMFが7月に世界経済見通しを改訂し、2022年GDP成長率を3.2%、4月に発表した数値を0.4ポイント下方修正しました。引き続き、インフレ、感染拡大、ロシアによるウクライナ侵攻の影響による不透明感があり、下振れリスクが優勢と見られる中、日本は、0.7ポイント下方修正の1.7%と発表されました。また、2023年の成長率は、0.7ポイント下方修正の2.9%、日本も、0.6ポイント下方修正の1.7%で、2022年から、さらに低成長率となることが予測され、世界および日本の経済は、厳しい見通しとなっています。一方、サステナビリティが強く意識され、Withコロナでの生活様式、社会経済活動ヘシフトする中、経済や社会構造に変化が起きる状況にあります。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。

変化を読み解き、リスクに対応することと同時に、ビジネス機会として捉える視点が重要と考えております。このため、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おります。

2022年12月期業績予想

2022年12月期 通期予想

項目	通期予想 (2022年 1月～12月)	前回予想 (2022年 1月～12月)	増減額 (対前回)	増減率 (対前回)	前年実績 (2021年 1月～12月) プロフォーマベース	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上高	26,000	25,500	500	2.0	23,371	2,628	11.2
営業利益	1,200	1,100	100	9.1	970	229	23.6
営業利益率	4.6	4.3	—	—	4.2	—	—
経常利益	1,250	1,120	130	11.6	1,010	239	23.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,250	1,160	90	7.8	661	588	88.9

こうした方向性を念頭に置きながら、足元の業績概況から順にご説明いたします。2022年12月期の業績予想については、既にご報告の通り、業績予想の修正を行っております。

航空、海運事業における需給環境は、基調としてはタイトであるものの、徐々に需給は緩み、収益が減少していくとの前提に変更はありませんが、需給緩和は、予想程は進まず、上半期の業績は上振れとなりました。

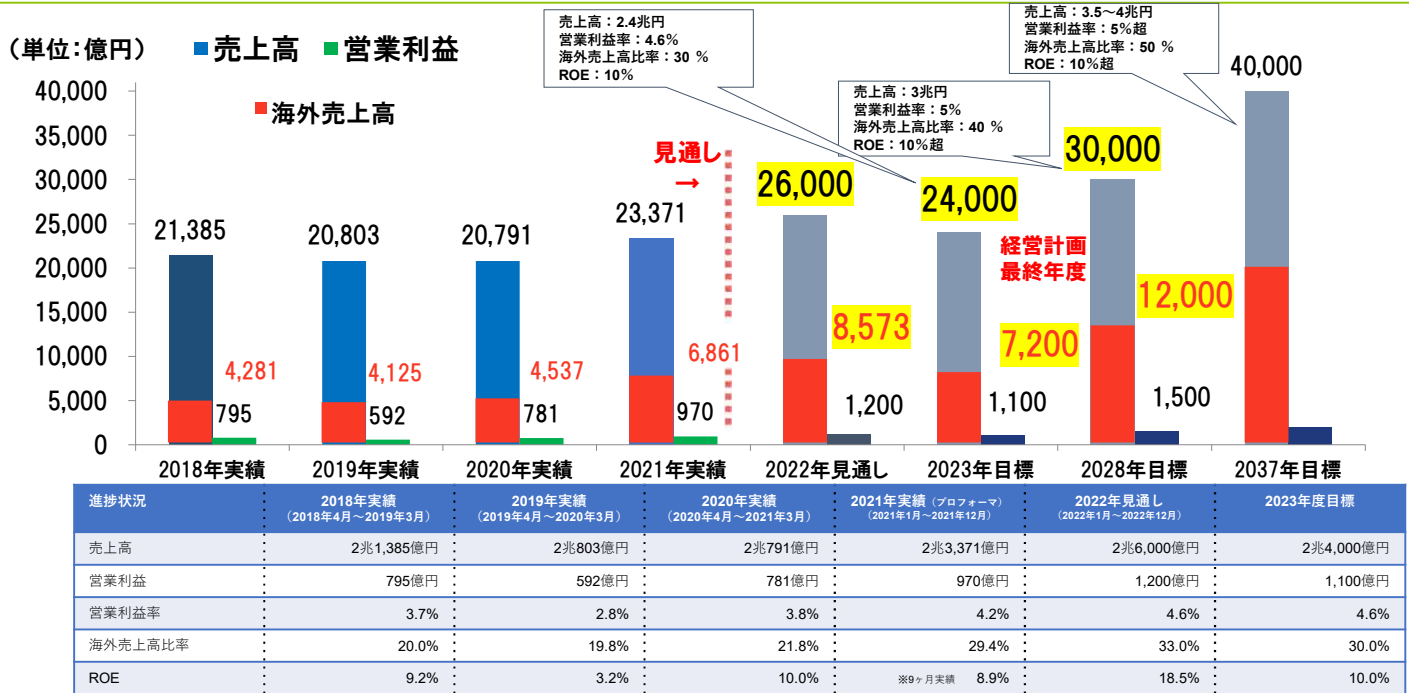
第3四半期に入り、航空、海運フォワーディングの取扱いに顕著な変化は生じておらず、下半期においても航空、海運事業は堅調に推移すると見ております。

また、半導体不足が解消に向かい、今後、自動車産業の回復等が想定され、明るい情報もありますが、先ほど触れたとおり、経営環境はネガティブ要因が強く、今後の推移には、引き続き注視が必要と考えております。

一方、Withコロナ時代に移行する中、業績を牽引してきた海外や国際物流事業において、今後、反動減が出ることが見込まれます。これに対しては、グローバルでの重点産業の取扱拡大や、国内物流の回復が一定程度吸収するものと見ておりますが、注力してきたコストコントロールを機能させ、回復局面にあたりたいと考えております。

なお、第2四半期の終了時点で、経営計画最終年度、2023年度の数値目標の修正は、行っておりませんが、本年度の推移を見極めながら、年度末決算開示において、来年の業績予想として、配当政策と併せ、ご説明したいと考えております。

成長イメージ（NXグループ経営計画2023）



3

2022年9月15日開催 IR day

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

オープニングセッション



長期ビジョン達成に向けた経営計画の取り組み状況についてご説明いたします。

当社は、将来のありたい姿として、「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」を長期ビジョンに掲げ、成長イメージとして、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おります。

この達成に向けて、今次経営計画は、「事業の成長戦略」と「長期ビジョン実現のための取組み」をテーマとし、「事業の成長戦略」は、「コア事業の成長」と「日本事業の強靱化」の2つの戦略で構成しております。

長期ビジョン・経営計画達成に向けた進捗および今後の取り組み

NXグループ経営計画2023

コア事業の成長戦略

<顧客軸アプローチ>

- ・アカウントマネジメントの推進、GAM/GTAの取り組み等による非日系顧客の取扱い拡大
- ・重点産業の取扱い伸長（特にモビリティ・半導体）
- ・医薬品物流事業への挑戦（医薬センター整備、米MDL社の買収、世界各地でのGDP認証取得）

<事業軸アプローチ>

- ・グローバルNVOCセンター（GNC）の設立によるグローバル購買体制の構築
- ・フローディング数量の伸長（コロナ禍でも2019年3月比 海運7万TEU 航空7万t増）

<エリア軸アプローチ>

- ・海外事業の確実な伸長

日本事業の強靱化戦略

<専門事業の収益性向上>

- ・警備輸送事業分社化の検討（2023年1月に分社化決定）
- ・不動産開発事業の伸長

<事業・事務生産性の向上>

- ・支店の大括り化・管理組織のスリム化進展（2018年3月：54特定支店 ⇒ 2021年1月：31特定支店）
- ・経理SSC業務の拡大、給与SSC業務の取り組み

<低収益事業の抜本的改革>

- ・青函フェリー事業の譲渡・自動車学校事業の譲渡・旅行事業の清算

長期ビジョン実現のための取り組み

<非連続な成長戦略>

- ・米MDL社の買収による医薬品物流事業の強化
- ・日通商事（現NX商事）リース事業のオフバランス化
- ・物流不動産流動化スキームの確立

<持続的成長と企業価値向上のESG経営>

- ・ワークスタイル変革（テレワークの定着、服装の自由化、ペーパーレス、フリーアドレス等の推進、組織風土改革の推進（「さん」付けの定着）など）
- ・社員制度改革・グループ各社における同一労働・同一賃金対応
- ・グループ経営体制・グループガバナンスの強化（ホールディングス体制への移行、統合的リスクマネジメント体制の構築）

<取り組みを支える機能の強化>

- ・Microsoft Office365の導入によるコミュニケーション改革（テレワークの推進が可能となり、コロナ禍でも業務継続が可能に）
- ・プロフェッショナル採用（中途採用）による人財の確保
- ・グループブランドの導入と、新たなブランド戦略の取り組み開始

「コア事業の成長戦略」では、「顧客（産業）軸」「事業軸」「エリア軸」の3軸アプローチにより、大きな発展を目指し、「日本事業の強靱化戦略」については、現時点において、売上高規模の大きい日本の各事業の、収益性向上と、グローバル戦略の土台とすべく、強靱化戦略を進めることをフレームワークとしております。

そして、「長期ビジョン実現のための取り組み」としては、「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」を掲げております。これらの中には、長期的に取り組む内容を含んでおります。

全ての戦略、施策は、長期ビジョンの実現を目指すものであり、現在全力を上げて取り組んでおります。

長期ビジョン・経営計画達成に向けた進捗および今後の取組み

2037年長期ビジョン
「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」

2022年～2023年度

NXグループ誕生 ホールディングス体制で変革を加速

- 事業ポートフォリオの見直し
・グループ事業の再編
 [グループ内で重複する事業・機能の整理統合
CF、ロジスティクスファイナンス事業の再編]
- 専門事業の強化
・警備輸送事業分社化による事業強化
- 非連続な成長
・海外におけるM&Aの強化
- ガバナンスの強化
・グローバル統括機能の進化
 [リスクマネジメント、グループ
財務ガバナンス体制強化]
- ブランド戦略
・NXグループブランドのグローバル浸透・強化

経営数値目標

売上高・営業利益（率）・純利益・海外売上高・ROE・FWD数量
セグメント別（ロジスティクス・重機建設・警備輸送・物流サポート）

NXグループ経営計画2023 取組み骨子

コア事業の成長戦略

- ・グローバル市場での成長
 [GBHQを中心とした
グローバル事業戦略の加速]
- ・国内大都市への経営資源集中

日本事業の強靱化戦略

- ・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
 [日本事業の構造改革]

長期ビジョン実現のための取組み

- ・非連続な成長戦略 ・取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
 [社員が幸せを感じる会社]

5

2022年9月15日開催 IR day

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved. オープニングセッション

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

「コア事業の成長戦略」については、シェア、トップラインの拡大を図るため、顧客・産業軸を戦略の主軸とし、営業アプローチの中心にアカウントマネージメントを据え、ボリューム拡大を図ること。同時に物流サービスを実践する力としての事業軸の強化を進めることが基本戦略になります。

当社では、グローバル事業に関する統括機能を、集約・強化するとともに、グループ各社が担う役割を明確化することによって、事業戦略の実践を加速させることを目的に、7月よりグローバル事業本部、略してGBHQと称する組織の再編を行いました。

顧客・産業軸と事業軸が両輪として機能する体制とするとともに、外国籍人財の登用を進めています。非日系顧客の拡大や、グローバルコンペティターと競合していく上で、事業の仕組みも人財もグローバル対応していく必要があると考えております。

この体制移行は完成形ではなく、さらに機能強化を図り、事業拡大に取り組むこととしております。グローバルな営業体制を整備し、また売上拡大の手段として、アカウントマネージメントを推進してまいります。

「日本事業の強靱化戦略」については、間接部門コストや、外注費削減等に成果が出ていますが、シェアの拡大、トップラインの維持・伸長が重要であり、このテーマに注力する必要があると考えております。

この取組みの基本は、コア事業の成長戦略の推進であり、医薬品や、半導体産業など、今後の拡大が見込まれる分野に産業ターゲットを拡大しておりますが、新たなビジネスモデルに対応した事業の再設計と改革を進める必要があると考えております。

この取組みは、まだ始まったばかりですが、方向性としては、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、各地域のマーケット特性に合わせた組織体制を再構築し、国内事業の収益性を高めていくよう取り組めます。同時に、鉄道、小口貨物、内航海運、国内航空等の輸送モードの強化、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。

「長期ビジョン実現のための取組み」について、ご説明いたします。

最初に、ホールディングス体制への移行と体制強化についてです。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、グループの更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月に実現に至りました。

新体制がスタートし、我々が注力すべき事業や、カーブアウト等の対象となり得る事業など、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。

M&Aについては、現在、具体的な案件を多面的に探る状況にあります。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。

また、ホールディングス体制移行と合わせ、リスクと機会の両視点でのリスクマネジメントの強化に加え、投資委員会設置等により、グループ財務ガバナンス体制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、資本効率の向上と、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、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ております。

先般、ロジスティクスファイナンス事業の再編について決定いたしました。その他にも、具体的な検討を進めており、準備ができたものから順次実施してまいります。

長期ビジョン・経営計画達成に向けた進捗および今後の取組み

2022年～2023年度

NXグループ誕生 ホールディングス体制で変革を加速

- 事業ポートフォリオの見直し
・グループ事業の再編
〔グループ内で重複する事業・機能の整理統合
CF、ロジスティクスファイナンス事業の再編〕
- 専門事業の強化
・警備輸送事業分社化による事業強化
- 非連続な成長
・海外におけるM&Aの強化
- ガバナンスの強化
・グローバル統括機能の進化
〔リスクマネジメント、グループ
財務ガバナンス体制強化〕
- ブランド戦略
・NXグループブランドのグローバル浸透・強化

2037年長期ビジョン
「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」

経営数値目標

売上高・営業利益(率)・純利益・海外売上高・ROE・FWD数量
セグメント別(ロジスティクス・重機建設・警備輸送・物流サポート)

NXグループ経営計画2023 取組み骨子

コア事業の成長戦略

- ・グローバル市場での成長
〔GBHQを中心とした
グローバル事業戦略の加速〕
- ・国内大都市への経営資源集中

日本事業の強靱化戦略

- ・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
〔日本事業の構造改革〕

長期ビジョン実現のための取組み

- ・非連続な成長戦略
・取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
〔社員が幸せを感じる会社〕

5

2022年9月15日開催 IR day

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved. オープニングセッション

NEX NIPPON EXPRESS We Find the Way

そして本日、特にお伝えしたいことが2点あり、その1点目は、事業ポートフォリオの最適化についてです。これは、既存ビジネスの改善を起点にするのではなく、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」の実現に向けて、事業の取捨選択を明確にしたいと考えております。強化すべきは強化を図り、ノンコア事業や、不採算事業については適切な整理を行い、必ずやり切りたいと考えております。ホールディングス体制での変革を進める中で、M&A戦略を絡め、どのようにトップラインを引き上げていけるか、また、事業ポートフォリオの最適化を図っていくのか、これが、今次経営計画および長期ビジョン実現に向けた、最大のテーマだと捉えており、この実現により、当社は、従来とは異なる次元、次のステージに立つことをイメージしております。

次に、持続的成長と企業価値向上のための、サステナビリティ経営、ESG経営についてです。これらは働き方改革や、CO2削減などで成果が出ておりますが、ホールディングス体制移行に併せ、新たにサステナビリティ推進部およびDX推進部を設置し、サステナビリティ経営、各マテリアリティのPDCAを推進する体制の強化を図っております。現在、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のもと、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への対応が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増えており、ビジネスにおける主要論点の一つと認識しております。外部環境が変化する中、当社は自らを変革し、進化を続け、持続可能な社会の実現に貢献してまいりたいと考えております。一方、事業を継続し、イノベーションにより、価値を創出していくのは従業員であり、最も重要な経営資源だと考えております。社員が明るく元気に仕事ができ、前向きになれる会社であれば、お客様、ひいては株主様に、また社会にもお役に立てる会社になるはずだからです。私は、社員の幸せという視点での取り組みはまだ足りないと感じていました。これは、単純に労働条件を引き上げればいいというものではなく、誰もが働きやすさを感じ、自らの仕事に誇りを持つことが必須と捉えています。その前提に立って、私は社長就任時より「社員が幸せを感じる会社を創ること」を重要なテーマとして経営の中核に据えて各種取組みを実践してまいりました。これが、本日私が特にお伝えしたいことの2点目です。

繰り返しになりますが、社員が幸せを感じることは、生ぬるい環境を創ることではありません。まずは、心身の健康が第一ですが、そのためには働く環境の風通しを良くすることに加えて、フェアであることが重要と考えております。フェアとは、具体的には、働き・仕事が公平に評価され、公正な賃金が払われること。さらには、行った仕事が世の中から認知され、評価されることです。つまり、社員一人一人のパフォーマンスが正しく評価されることであり、社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、仕組みを創り上げることが必要となります。そのため、経営計画で策定した戦略、施策を推進し、ホールディングス体制をはじめ、長期ビジョンの実現に向けた組織や体制の変革を実践してきております。戦略に従い、組織・体制を整え、従業員が視点や思考、行動様式を変え、新たなステージに立つことにより、当社グループの長期ビジョンを真に理解し、企業風土に変化が生じつつあると感じております。

中期経営計画の進捗状況（KPI）

NXグループ経営計画2023 KPI<コア事業の成長戦略>

項目 (売上高)	日本*1			海外		
	2022年 1月～12月目標	2023年 経営計画最終目標 (KPI)	進捗率	2022年 1月～12月目標	2023年 経営計画最終目標 (KPI)	進捗率
電機・電子産業の取組強化	1,160億円	1,200億円	97%	1,740億円	1,740億円	100%
自動車産業の取組強化	1,000億円	1,100億円	91%	1,100億円	1,200億円	92%
アパレル産業の取組強化	180億円	200億円	90%	770億円	800億円	96%
医薬品産業の取組強化	220億円	300億円	73%	300億円	400億円	75%
半導体関連産業の 取組強化	378億円	455億円	83%	180億円	200億円	90%

項目	2022年 1月～8月実績	2022年 1月～12月予想	2022年12月期 進捗率	2023年 経営計画最終目標 (KPI)	予想対経営計画目標 (KPI) 進捗率
海上フォワーディングの拡大 *2	50万TEU	95万TEU	53%	110万TEU	86%
航空フォワーディングの拡大 *2	59万t	110万 t	54%	120万 t	92%

*1. 実績、KPI 数値は、日本通運のみ。 *2. 実績、増減率は四捨五入し記載

中期経営計画の進捗状況（KPI）

NXグループ経営計画2023 KPI<コア事業の成長戦略>

項目 (売上高)	2022年 1月～12月予想	2023年 経営計画最終目標 (KPI)	進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*3)	792億円	869億円	91%

NXグループ経営計画2023 KPI<間接部門コスト削減> *3. GAMとは、GAM (Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA (Global Target Accounts) のこと。

日本事業の強靱化戦略	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年12月期 実績 (4月～12月)	2022年12月期 目標	累計 (2019年4月 ～2022年12 月)	2023年 経営計画最終 目標 (KPI)	予想対 KPI (2023 年) 進捗率
組織の大括り化・管理組織のスリム化*4	11億円	22.2億円	0.4億円	3.6億円	37.3億円	45億円	83%
事務プロセスの改革	9.5億円	23.6億円	△3.5億円	15.9億円	45.5億円	50億円	91%
料金改定	24億円	16億円	7億円	11億円	58億円	50億円	118%

*4 「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・自額を記載

7

2022年9月15日開催 IR day

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved. オープニングセッション

NEX NIPPON
EXPRESS
We Find the Way



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。
また、本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、
その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告無しに変更されることがあります。
万一、この情報に基づいて、こうむったいかなる損害についても、
弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おさください。