



IR day2024 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組みについて」

NIPON EXPRESSホールディングス株式会社
2024年9月13日

経営環境：経済・物流需要の動向について

● 世界経済動向

サービス価格が根強く上昇し続ける中、世界経済に大きな変化見られず。
(IMF World Economic Outlook Update, July 2024)

- 2024年のGDP成長率は前回予想（2024年4月）を維持し+3.2%、2025年は+3.3%予測、世界貿易の伸長率も2023年の停滞状態から年間約3.25%に復活する見込み。インフレ率は引き続き低下するが、先進国ではディスインフレのペースが鈍化する見通し。
- 各国のGDP成長予測は以下の通り。
米国：2024年+2.6%、2025年+1.9% 欧州：2024年+0.9%、2025年+1.5% 日本：2024年+0.7%、2025年+1.0%
中国：2024年+5.0%、2025年+4.5% インド：2024年+7.0%、2025年+6.5%

● 物流需要（2024年）

■ グローバル

- 海運：世界経済の緩やかな回復に伴い、荷量は前同比+3.2%の増加を予想。
(Port Import/Export Reporting Service、Container Trade Statistics及び、IHS Markit)
- 航空：国際航空貨物の輸送量（トンキロ）は、前同比+5%の増加を予想（昨年落ち込んだ航空貨物需要は回復基調）。
(International Air Transport Association)

■ 日本

- 海運輸出：世界経済の緩やかなプラス成長に伴い、前同比+2.7%と2年連続の増加を予想。
- 航空輸出：半導体関連の回復と航空シフトの再発により、+3.4%と3年ぶりのプラスを予想。
- 国内：建設関連貨物を除く輸送量は前同比△0.6%としながら下期は若干の持ち直しを予想。
(NX総研「2024年度の経済と貨物輸送の見通し」(2024.7月))

最初に、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、2024年のGDP成長率を3.2%、2025年を3.3%の予測とし、世界経済を「足踏み状態」と表現しました。一方、世界の経済活動と貿易について、2024年に入って持ち直しているとしながら、貿易摩擦や、各国の選挙結果に起因する不確実性にも言及しています。

また、グローバルの物流需要は回復トレンドとなっている一方で、国内物流は、下期に若干持ち直しが予想されているものの、低調な推移となっております。こうした中、当社としましては、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想定し、変化を読み解き、リスクに対応すると同時に、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。

外部環境の変化に対応し、経営計画で掲げた「事業の成長戦略」の達成と、サステナビリティ経営の推進、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重要だと考えております。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。

2024年12月期業績 通期予想

項目	上期実績	下期予想	通期予想	前年 通期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回通期 予想 (5/13発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	12,498	13,201	25,700	22,390	3,309	14.8	25,000	700	2.8
セグメント利益 (事業利益)	255	444	700	812	△112	△13.9	850	△150	△17.6
事業利益率	2.0	3.4	2.7	3.6	-	-	3.4	-	-
営業利益	192	457	650	600	49	8.2	820	△170	△20.7
親会社の所有者に帰する 当期利益	114	285	400	370	29	8.0	550	△150	△27.3
海外売上収益(*)	4,699	5,170	9,870	6,424	3,445	53.6	8,960	910	10.2
ROE	-	-	4.9	4.8	-	-	6.7	-	-
ROIC (税引前事業利益)	-	-	4.5	5.6	-	-	5.6	-	-

(*)海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

2024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。当期2Qにおいて、漸く物流需要に回復傾向が見られ、当社の売上収益も回復傾向にあります。一方、物流需要の回復局面において、海外発の海上輸送を除く、フォワーディング事業における粗利単価の低下等により利益は2Q対1Qでは減益となりました。

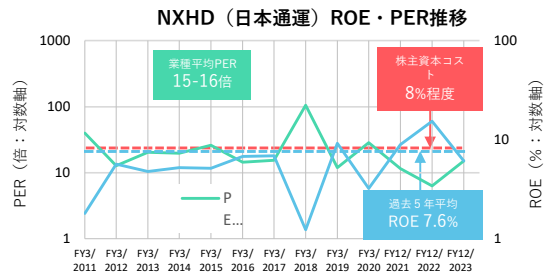
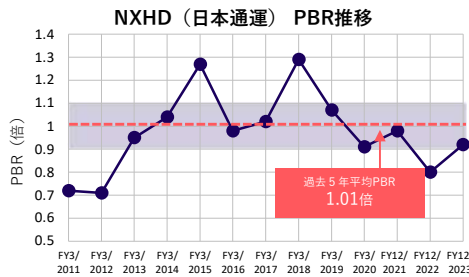
一方、6月には、フォワーディング事業の収益性に持ち直しが見られ、7月以降においても、収益性は総じて回復してきており、物流需要の本格的な回復を前提に、国際フォワーディング事業を中心に3Q以降は、収益は回復、拡大するものと見ております。

こうした状況下、新経営計画をスタートしました。新計画を、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」の実現に向けた第二ステップと位置づけ、変革を加速し、資本コストや企業価値向上を意識した経営を進めたいと考えており、新計画と合わせ「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示しました。

- PBR**
 - 過去5年平均のPBRは1倍程度であるが、安定して1倍を超える状況とはなっていない
- ROE**
 - 過去5年平均のROEは7.6%で、当社が認識する株主資本コスト8%程度を下回っている
 - 加えて直近の見通しROEが6.2%と低いことが、PBRを現水準にとどめている要因として認識している
- PER**
 - PBRの向上のためにはPERの向上も不可欠、現在のPERは業種平均水準（プライム市場・陸運業）であるものの、市場からの事業成長期待の余地があると認識している

※FY12/2023
ROEは2023年11月公表見通し数値
PBR・PERは2024年2月2日時点の数値

	FY3/2011	FY3/2012	FY3/2013	FY3/2014	FY3/2015	FY3/2016	FY3/2017	FY3/2018	FY3/2019	FY3/2020	FY12/2021	FY12/2022	FY12/2023 ※
PBR (倍)	0.72	0.71	0.95	1.04	1.27	0.98	1.02	1.29	1.07	0.91	0.98	0.80	0.97
ROE (%)	1.80	5.68	4.79	5.22	5.14	6.77	6.89	1.23	9.19	3.21	8.9	15.5	6.2
PER (倍)	39.68	12.73	20.46	19.71	25.98	14.38	15.4	104.63	11.96	28.59	11.58	6.27	15.9



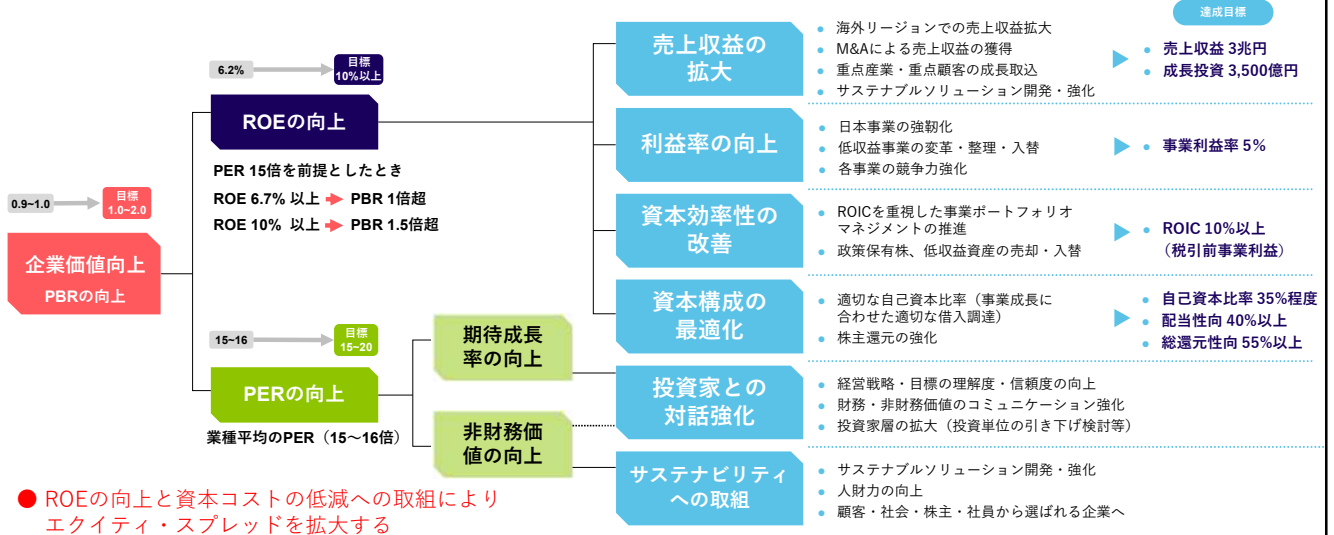
現状の分析・評価について、当社のPBRは過去5年平均では1倍程度で、安定して1倍を超える状況ではありません。これをROEとPERに分解すると、ROEは過去5年平均では7.6%で、当社の株主資本コスト8%程度を下回っています。この低いROEが、当社の株価、PBRを現在の水準に留めている主要因と認識しております。また、当社のPERは、業種平均水準の15~16倍程度にはありますが、グローバル成長のポテンシャルを踏まえると、事業成長への期待値には改善の余地があるものと捉えております。

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

企業価値向上（PBR向上）に向けた取組み

方針・目標

経営計画の取組みを着実に実行することで、資本コスト（8%程度）を上回る「ROEの向上」と「継続的・将来的な成長期待によるPERの向上」を実現し、中期的には経営計画で掲げているROE10%以上を達成する



企業価値向上に向けた取り組みとして、資本コストを上回る資本収益性を達成した上で、エクイティ・スプレッドを拡大していくことが必要と考えております。こうした観点からは、資本収益性の向上に取り組むだけでなく、資本コストを低減させる取り組みも重要なファクターになると認識しておりますが、まずは何よりもROEの向上が重要と考えております。財務戦略を含めた経営計画の取り組みを着実に実行することにより、資本コストを安定的に上回るROEを達成し、成長期待を高める資本市場との対話や、非財務価値向上に継続的に取り組むことが企業価値向上には極めて重要と改めて考えております。

経営計画2028における基本方針・重要戦略

NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0

“Accelerating Sustainable Growth ~持続的な成長の加速~”

基本方針

- グループ全体最適志向の下、グローバルな競争力の向上と事業の成長を実現する。
- 明確な事業ポートフォリオと役割分担のもと、事業の競争力・収益性を高め、企業価値を高める。
- 社会課題解決や持続可能社会の実現へ貢献するサステナビリティ経営を実践し、顧客・社会・株主・社員から選ばれる企業グループへ変革する。

売上収益

FY2023 22,390億円 ▶ FY2028 30,000億円

事業利益

FY2023 812億円 ▶ FY2028 1,500億円

ROE

FY2023 4.8% ▶ FY2028 10%以上

グローバル市場での
事業成長の加速
⇒セッション1のテーマ

日本事業の再構築
⇒セッション2のテーマ

海外売上

FY2023 5,855億円 ▶ FY2028 12,000億円

M&A 3,700億円

サステナビリティ
経営の推進
⇒セッション3のテーマ

事業利益率

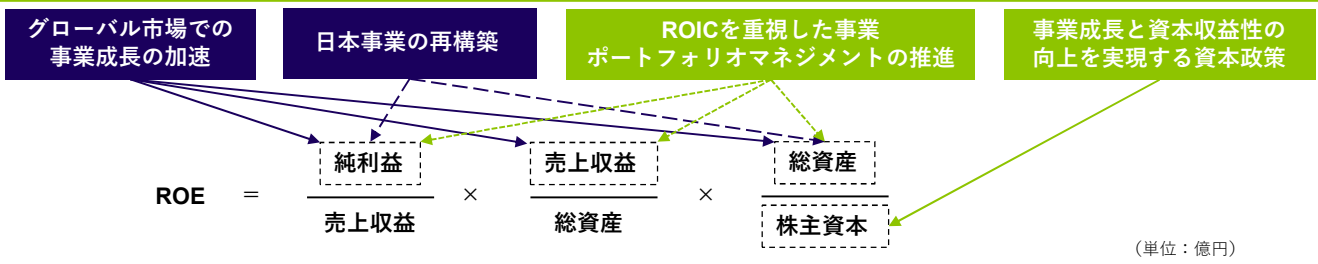
FY2023 3.9% ▶ FY2028 5.9%

(ロジスティクス日本)

新計画では、「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」「企業価値向上の鍵として、事業ポートフォリオマネジメントに取り組む」「サステナビリティ経営を推進し、選ばれる企業グループへ変革する」この3点を基本方針に掲げました。

そして3つの基本方針に直結する成長戦略とサステナビリティ経営に対して、取り組みを支える基盤となる、人財やIT・DX戦略、ガバナンスの強化等のコーポレート戦略を策定しております。

ROEの向上



(単位：億円)

実績・計画値	① 2023年実績	② 経営計画	③ 2024年見通し	④ ② 対 ①	⑤ ③ 対 ①	③ 対 ②
売上収益	22,390	30,000	25,700	7,610	3,310	△ 4,300
純利益	370	1,000	400	630	30	△ 600
総資産	21,071	26,000以下	22,130	4,929	1,059	△ 3,870
株主資本	8,000	10,000以下	8,580	2,000	580	△ 1,420
売上高利益率	1.65%	3.33%	1.56%	+1.68%	-0.09%	△1.77%
総資産回転率	1.06回	1.15回	1.16回	+0.09回	+0.10回	+0.01回
レバレッジ	2.63倍	2.60倍	2.58倍	-0.03倍	-0.05倍	-0.02倍

当社は、新計画においてROE10%以上を目標としております。この達成に向けて、資料は、各施策とROEの構成要素の関連を示しております。当社はM&Aも活用しながら売上収益の拡大を図るとともに、利益率向上として、特に日本リージョンの事業利益率の改善を図ります。加えて、ROIC経営の推進等による資本効率改善、並びに資本構成の最適化を進めてまいります。

次に、このマッピングを念頭に各施策に関して2点ご説明します。

事業の成長戦略

1. グローバル市場での事業成長の加速：セッション1

- 基本コンセプト
 - ・アカウントマネジメントとEnd to Endのソリューション提供により、各顧客へのビジネス領域拡大を目指す。
- 海外リージョンの主な取り組み
 - ・cargo-partner社へのPMI実行、インド市場での存在感の確立を最重要課題と位置づけ、日本を含むグループ全体で注力。
 - ・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の強化。

2. 日本事業の再構築：セッション2

- 事業利益率の向上
 - ・FY2023：3.9%⇒FY2028：5.9%
- 日本通運の成長戦略
 - ・経営計画2028で目指す姿の実現に向けた組織の再編（2025年1月に向けて社内カンパニー制の導入検討）

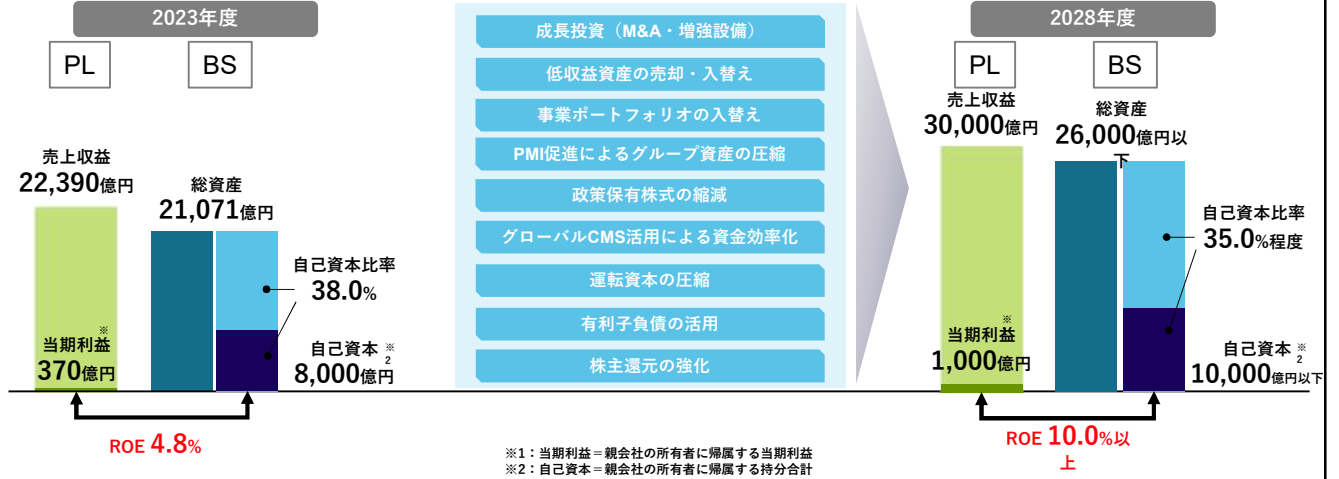
1点目に、事業の成長戦略に向けた主要な取り組みを記載しております。

最初に、グローバル市場での事業成長の加速に関しては、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を基本コンセプトとし、既存顧客の取引と顧客数の拡大を目指します。また、エリア軸としての各リージョンの取り組みや、チャイナプラスワンへの対応などのリージョン間の連携を強化するとともに、cargo-partner（CP社）のPMIと、インド市場での存在感の確立を最重要課題として、取り組みを進めております。これらの進捗については、セッション1で詳細をご説明いたします。

次に、企業価値向上の鍵として、事業ポートフォリオマネジメントに取り組む中で、「日本事業の再構築」が新計画の重要な柱と捉えており、日本リージョンの事業利益率を5.9%に向上させることを目標としております。特に日本事業を担う日本通運の成長戦略として、マーケット特性の違いを捉え、日本国内を3つの地域ブロックに分ける社内カンパニー制を導入することで収益性・資本効率性の向上を図ってまいります。この進捗についてはセッション2で詳細をご説明いたします。

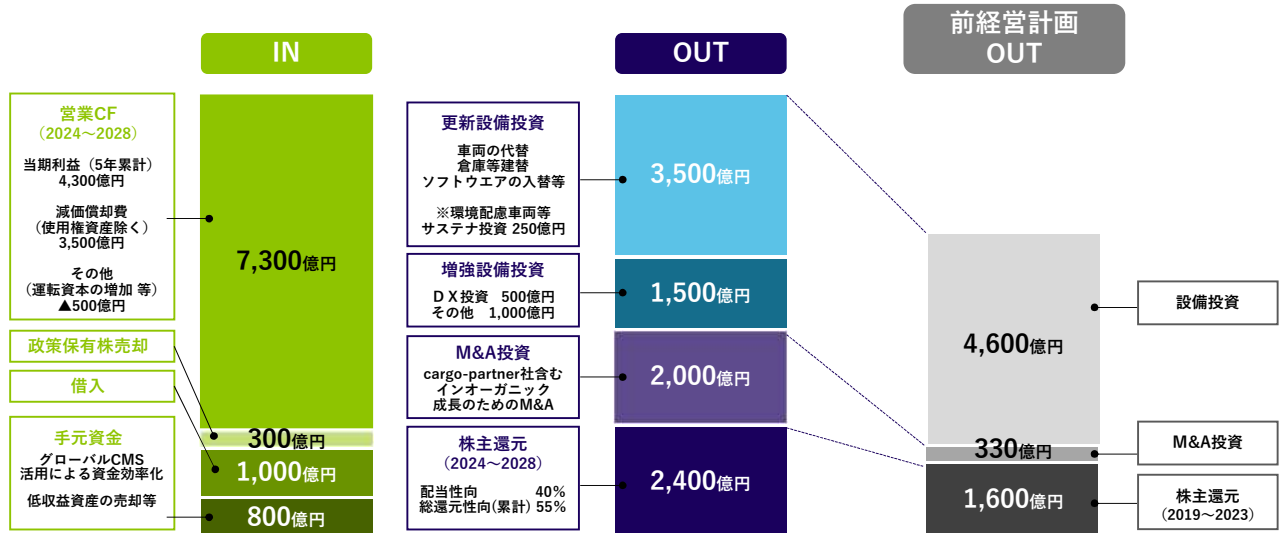
「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」 **BSマネジメントの強化**

- ・ 資本効率を意識した成長投資を行い、事業ポートフォリオの入れ替えや政策保有株式の縮減、低収益資産の売却などにより、バランスシートを肥大化させることなく、優良な資産を積み上げていくことで、収益力を向上する
- ・ 有利子負債の活用と株主還元強化による資本構成の最適化により、継続的なROEの向上を実現する



2点目に、ROE向上に向けた資本政策の考え方として、資本効率を意識した成長投資を行うとともに、事業ポートフォリオの入れ替えや政策保有株式の縮減、低収益資産の売却などにより、バランスシートを肥大化させることなく、優良な資産を積み上げ、収益力の向上を図ることを基本と捉えております。加えて、有利子負債の活用と株主還元強化による資本構成の最適化により、継続的なROE向上を実現したいと考えております。

事業活動で創出したキャッシュを主な原資として、更新投資、成長投資（増強設備、M&A投資）、株主還元に分け振り分ける



次に、この資本政策に基づくキャッシュフロー計画として、成長投資を含む設備投資およびM&A投資については、新経営計画の5カ年で7,000億円の投資を計画しております。収益の向上に資する投資を積極的に実施し、営業キャッシュフローの拡大を目指すとともに、株主還元の充実を図りたいと考えております。

キャッシュを有効活用し、収益向上と自己資本コントロールにより、ROE向上につなげ、好循環の創出を進めたいと考えており、この度、資本効率を高める上で重要となる事業ポートフォリオに関する基本方針を定めました。

なお、長期ビジョンの実現に向けて、M&A投資の増額や、その資金調達等のキャッシュアロケーションの在り方については、継続的に検討したいと考えております。

事業ポートフォリオ最適化：これまでの実績/現在の取り組み

●日本事業の強靱化

- ・青函フェリー事業の売却、自動車学校事業の売却、旅行事業の清算
- ・NX商事のリース事業の分社化
- ・警備輸送事業の分社化
- ・重量品建設事業の分社化（進行中）
- ・特別積合せ貨物運送事業の名鉄運輸株式会社との事業統合（進行中）

●グループ内の重複事業、機能の整理・統合

- ・ロジスティクスファイナンス事業の再編
- ・不動産事業・機能の再編
- ・支店作業会社の再編

●M&A

- ・（米州）MD社 ：医薬品 /ロジスティクス
- ・（欧州）Tramo社 ：高級家具 /ロジスティクス
- ・（欧州）cargo-partner社：グローバル/フォワーディング
- ・M&Aや提携、戦略投資によるダイナミックなグローバル事業成長の実現（検討継続）

事業ポートフォリオの最適化に向けた取り組み自体は前計画から継続的に進めており、フェリー事業等の売却や、NX商事のリース事業や警備輸送事業の分社化、グループ内の重複事業、機能の整理・統合とともに、CP社をはじめとするM&Aを実施してまいりました。

また、本年2月に開示した重量品建設事業の分社化につきましては、新会社の経営計画の策定を済ませ、許認可の取得、情報システムや組織の整備の最終段階に入っており、予定通り、来年1月からの営業開始ができる見込みです。

また、特積み事業の名鉄運輸株式会社との統合は、NXトランスポート株式会社との統合を4月に完了し、現在、日本通運株式会社の同事業の統合手続きを進めております。

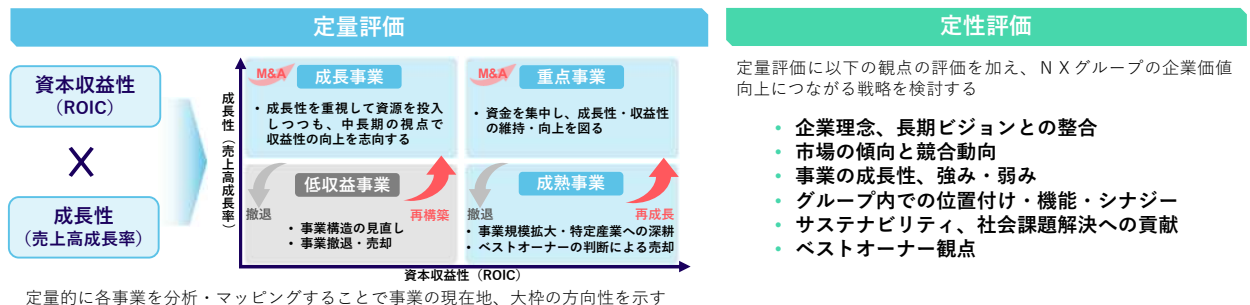
さらに海外市場における飛躍的な成長にはM&Aが欠かせません。インド、アフリカへの進出や顧客・事業基盤の強化などを目的に、M&Aには継続的に取り組みたいと考えております。

事業ポートフォリオマネジメントの推進

事業ポートフォリオに関する基本方針

基本方針

- NXグループ企業理念を抛り所に、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」を定めており、企業理念と長期ビジョンに整合し、持続的な社会の発展を支える事業によって、事業ポートフォリオを構成します。
- グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、各事業を資本収益性と成長性、グループにおける位置付けとシナジー創出、今後の成長戦略等の基準に従って評価します。
- 事業ポートフォリオに関する基本方針並びに戦略とその実行については、事業ポートフォリオマネジメント実施体制に沿って、定期的に取り締役会で評価・検討・見直しを行います。



定性評価

定量評価に以下の観点の評価を加え、NXグループの企業価値向上につながる戦略を検討する

- 企業理念、長期ビジョンとの整合
- 市場の傾向と競合動向
- 事業の成長性、強み・弱み
- グループ内での位置付け・機能・シナジー
- サステナビリティ、社会課題解決への貢献
- ベストオーナー観点

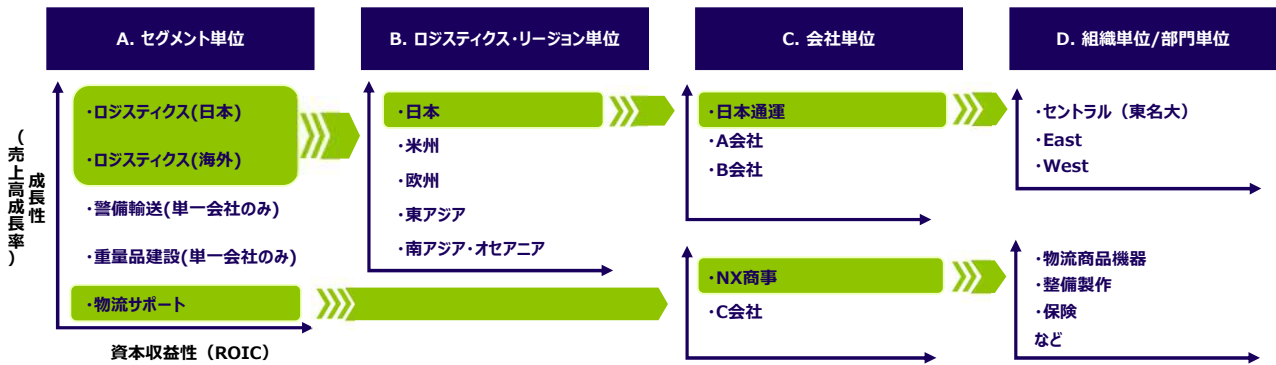
こうした取り組みを、グループの全事業を体系的に評価し、事業価値を最大化するプロセスに進化させ、「ROICベースでの事業の資本収益性と成長性による定量評価」と、「グループにおける位置づけやシナジー、ベストオーナー観点などの定性評価」により、成長事業、重点事業にはM&Aを含めた戦略的投資配分を行い、成熟事業や低収益事業については、構造改革や売却、撤退の検討を開始しております。

事業ポートフォリオマネジメントにおける評価単位

✓ 評価単位は以下のとおりとし、4段階で評価する。

- A. 「セグメント単位」
- B. ロジスティクスセグメントについては、「日本」「米州」「欧州」「東アジア」「南アジア・オセアニア」の「リージョン単位」
- C. 「ロジスティクス日本」「物流サポート」については、「会社単位」
- D. 日本通運、NX商事については、さらに細分化した「組織単位」「部門単位」

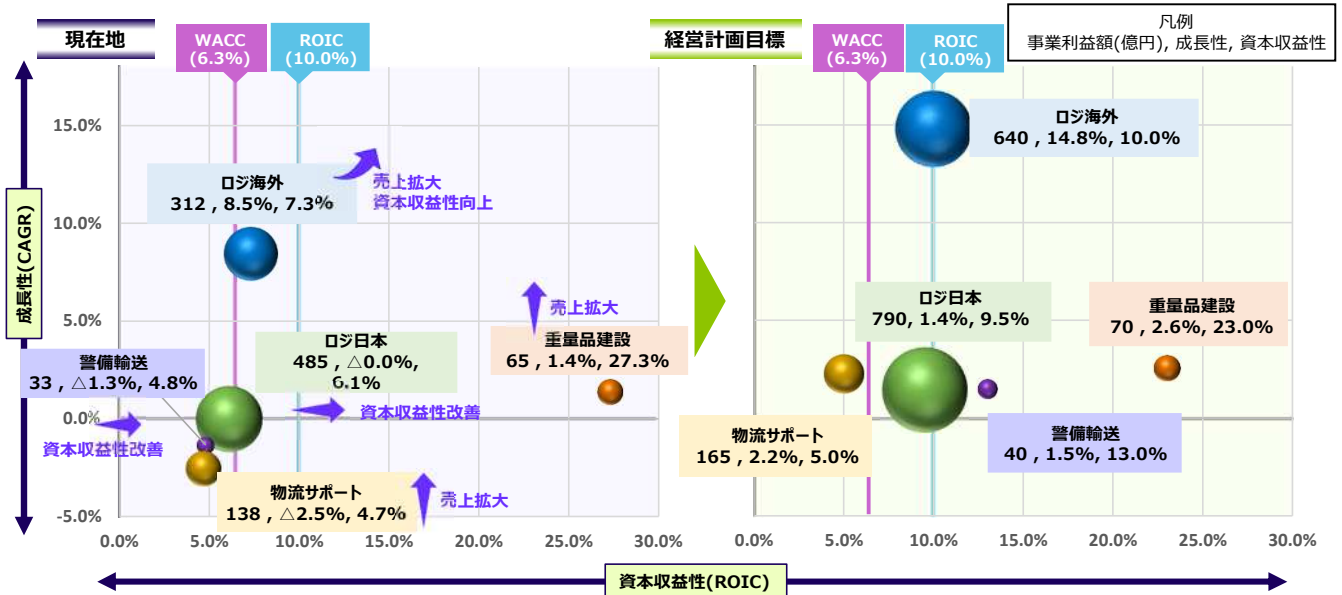
※ 現状、ROIC等の数値化はセグメント、及び個社に限られるため、事業区分は上記の評価単位とする。



この検討にあたっては、事業ポートフォリオマネジメントにおける事業評価の手法として、評価の単位を最初から個別の事業に焦点をあてるのではなく、セグメント別、日本をはじめとした5つのリージョン別、個別の会社単位といった階層に分けて定量及び定性評価を行っております。加えて、日本通運はエリア別、NX商事は事業セグメント別に評価を進めております。

定量評価（セグメント単位）

✓ 「ロジ海外」は売上拡大と資本収益性の向上を目指し、他セグメントは資本収益性の改善or売上拡大を目指す。



13 2024年9月13日開催 IR day

Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

各事業セグメントの今後の方向性を示しております。

ご説明した評価単位により、各事業や会社の役割や今後の方向性を判断し、構造改革等を進めてまいります。大枠としては、ロジスティクス海外は成長事業として、M&Aも活用した売上拡大と資本収益性の向上を目指します。また、その他のセグメントは、資本収益性の向上、もしくは売上高の拡大を目指しますが、同時に売却、撤退する会社や事業の検討を行い、低収益事業等の売却等から生み出されるキャッシュは、M&Aをはじめ、重点事業、成長が期待される事業への投資に活用したいと考えております。こうした検討を進め、事業ポートフォリオの解像度を上げてまいります。

ここまでROEの向上を中心にご説明してまいりました。この後、市場関係者の皆様の関心の高い、キャッシュフローやBSのコントロール、事業ポートフォリオマネジメント等につきまして、皆様のご意見を伺い、対話を進めさせていただきたいと考えております。

サステナビリティ経営戦略

重要課題 (マテリアリティ)

重要課題（マテリアリティ）は、新規および過去からの連続的な取り組みや積み上げてきた無形資産をベースに、現在および未来の企業価値向上に向けて対峙すべきテーマ

- コンプライアンスの徹底
- 安全・安心の確保
- 人権尊重への取り組み

- 優秀な人財の確保・育成
- Well-beingの充実
- DE&Iの推進

● SCOPE 1～3の削減

- ・ 化石燃料使用に伴うCO2排出量の削減
- ・ 電力使用量の削減、再エネ導入の拡大
- ・ 利用運送に伴うCO2排出量の削減
- ・ 産業廃棄物の排出削減

KPI	2023年度	2026年度	2028年度
CO2排出量の削減 (SCOPE1・2)	排出量 746千t ※22年実績	排出量 641千t	排出量 537千t
CO2排出量の削減 (SCOPE3)		対前同 2.5%削減	対前同 2.5%削減



- マテリアリティ・ソリューションの強化
- 脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化
- DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化

- リスクに対する事業基盤の強化
- ITインフラの整備とセキュリティレベル向上
- DX推進によるロジスティクスの高効率化、高品質化、高収益化

持続的な成長に向けて、サステナビリティ経営は、企業価値の向上を考える上で、非常に重要なファクターであり、経営上の重大なリスクであると同時に、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おります。

サステナビリティ経営に関しては、これまでにサステナビリティ方針とビジョンを定め、新計画において、全ての物事を考える上での土台になるものと位置づけ、サステナビリティ経営を推進し、重要課題の解決を図ることで計画の実行を図ってまいります。特に脱炭素と人財確保については重要度の高い、喫緊の課題と考えております。

また、サステナビリティ経営を推進する上では、DXによる効率化・事業の見える化は欠かせません。加えて、情報の活用するためには、情報集積だけでなく、全体最適を実現する業務の基盤として、IT基盤が必要不可欠です。本日は、第3セッションにおいて、サステナビリティ経営の推進と合わせて、業務を支えるIT基盤整備の取り組みとして、当社のIT戦略をご説明したいと考えております。

以上、新経営計画のポイントをご説明しましたが、環境変化が激しい時代の中、創立100周年を迎える2037年における「ありたい姿」として定めた「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」という長期ビジョンにどこまで近づくことができるのかが問われているものと認識しております。この鍵は、計画実行と変革のスピードにあり、やることは正しくても、遅きに失すれば成功はなく、変革のスピードを上げることが最も重要だと捉えております。そして、このスピードを上げていくためのキーワードは、「全体最適」「リーダーシップ」「イノベーション」「バックキャスト思考」「データドリブン」の5点と捉え、企業風土の変革を進めてまいります。当社グループが一体となり変革を推進してまいります



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。