



IR day2024 セッション2  
「日本事業の再構築」

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社  
2024年9月13日

# 経営計画2028 基本方針

## 経営計画2028における基本方針・重要戦略

### 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

### 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

日本事業の再構築

### 事業利益率

FY2023 3.9% → FY2028 5.9%

(ロジスティクス日本)

NXグループ経営計画2028における重要な課題の一つである「日本事業の再構築」については、事業利益率を3.9%から5.9%に向上させることを目標としております。既にご案内のとおり、2024年12月期の業績予想において、日本セグメントの事業利益を下方修正しております。国内物流が低調な推移の中、短期的な業績確保に向けては、「フォーワーディング事業における収益の改善」と「適正料金収受に向けた料金改定」への取組みが重要であると考えております。一方、短期業績の確保に全力を上げるとともに、目標とする事業利益率の改善については、経営計画の施策を確実に実行していくことが重要であると考えています。お客様と社会課題に正面から向き合い、「顧客志向の強い企業への変革」による売上収益の拡大、「日本事業強靱化の継続・深化」、「事業基盤の変革・見直し」の3つの変革に取り組みます。本日は、ロジスティクス日本の収益性改善に向けた、この3つの変革の取組み状況をご説明いたします。

## 収益性改善に向けたアプローチ

### アカウントマネジメント推進体制の構築

- 重要顧客への専任体制の構築
  - 44社について実施済み、25年中に体制構築予定
- 顧客別収支管理のシステム構築

### ロジスティクス事業の強化

- 競争力の強化（自動化機器導入、現場支援、人材育成）
- 拠点別の収益性向上に向けた取り組み
  - 大規模拠点を対象に倉庫拠点別のROICを算定済拠点にあった収益性向上策に取り組む

### 重点産業での取り扱い拡大

- 医薬品事業
  - 半導体事業
- 5か年収益改善計画(総計+270億円)  
+240億円（日本通運）  
+30億円（その他日本ロジ）

### 日本事業強靱化施策の継続・深化

- 料金改定 5か年収益改善計画 +130億円
- ITツール活用・DXを含む、徹底した効率化
- 低収益業務の見直し

### 事業基盤の変革・見直し

- 特積み事業の再編 資本効率の向上等
  - 支店作業会社の再編
  - 日本通運の組織再編
    - ・ エリア特性に則した事業体制への変革
    - ・ 経営資源の適切かつ効率的な再配置
- ➔ 社内カンパニー制の導入（2025年1月）

事業利益率を5.9%に向上させる達成ストーリーとして、大きく3つのアプローチを進めたいと考えています。アプローチの1つ目は、売上収益と利益拡大で、日本においてもアカウントマネジメントを起点として、End To Endソリューションの拡大を目指してまいります。

アカウントマネジメントに関しては、現在、全社で重要と位置付ける顧客175社について専任営業体制を構築し、専任の営業担当者を配置した顧客別の「アカウント事業所」の設立を進めています。「アカウント事業所」は、お客様窓口として、各アカウントの営業上の責任と、アカウントプランの策定、推進の役割を担います。加えて、顧客とのリレーションシップの前提となる品質、安全の維持・向上についても、アカウント事業所は、担当部門と現業部門と一体となり、品質の均一化、安全に関する取り組みを推進します。

このアカウント事業所の設立に関しては、7月1日付で新たに本社営業戦略本部が所管する顧客18社を対象に「アカウント事業所」を設立しており、現時点で既に44社の専任営業体制を構築しております。さらにその他のアカウント対象顧客についても、来年中に体制構築を完了する予定としております。

なお、各アカウント事業所では、アカウント軸の収支把握を行うこととしております。顧客別収支については、従来、店所単位で把握しておりましたが、全社で統一した基準をもって顧客別の収支を把握・管理するためのシステム構築を進めております。これにより、アカウント毎の収益性の確認、全社最適の観点での営業戦略の判断に可能になるものと考えております。

次に、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図る上で、ロジスティクス事業の強化が不可欠と考えており、前計画期間から、ロジスティクス人材の育成に取り組んできました。新計画においても、人材育成を継続するとともに、現場における自動化機器導入の積極的な推進や、新規ロジスティクス業務立ち上げにおける現場支援機能を充実させ、競争力の強化を進めてまいります。

なお、大規模拠点を対象に倉庫拠点別のROICの算定を行い、この結果分析により、各拠点で必要となる収益性向上に向けた改善活動に取り組んでおり、ロジスティクス事業の収益性向上を進めてまいります。

また、重点産業での取り扱い拡大においては、医薬品事業や半導体事業に対して、GDPの法制化や経済安全保障の観点から生産工場の国内回帰などの構造的変化を捉え、前経営計画期間より、倉庫設備や人材面での先行投資を行ってまいりました。これらの産業は今後の成長が期待される領域であり、収益の拡大に寄与するものと考えております。

なお、医薬品事業については、感染症の発生や、医薬品の適正流通基準であるGDPの日本での法制化に時間を要していることなどから、当初計画の見直しを行う必要を生じました。

しかしながら今後の医薬品事業のポテンシャルが高いことには変わりはなく、引き続き、重点産業として注力したいと考えております。複数社のグローバル製薬メーカーの業務案件が稼働を開始することから、2025年以降には、収益化が図れるものと考えています。また、半導体事業においては、本年4月に「熊本ロジスティクスセンター」、8月には「NX鳥栖ロジスティクスセンター」、および北海道恵庭市の「NX-TECT(エヌエックス・テクト) Hokkaido」の各拠点が稼働を開始しました。今後も半導体クラスターに対応する拠点展開を予定しており、これらの収益化に向けて、半導体メーカー、製造装置会社、サプライヤーへの営業に取り組んでおります。以上の売上収益と利益拡大アプローチでは、5か年で270億円の利益拡大を目標としています。

## 収益性改善に向けたアプローチ

### アカウントマネジメント推進体制の構築

- 重要顧客への専任体制の構築
  - 44社について実施済み、25年中に体制構築予定
- 顧客別収支管理のシステム構築

### ロジスティクス事業の強化

- 競争力の強化（自動化機器導入、現場支援、人材育成）
- 拠点別の収益性向上に向けた取り組み
  - 大規模拠点を対象に倉庫拠点別のROICを算定済拠点にあった収益性向上策に取り組む

### 重点産業での取り扱い拡大

- 医薬品事業
  - 半導体事業
- 5か年収益改善計画(総計+270億円)  
+240億円（日本通運）  
+ 30億円（その他日本ロジ）

### 日本事業強靱化施策の継続・深化

- 料金改定 5か年収益改善計画 +130億円
- ITツール活用・DXを含む、徹底した効率化
- 低収益業務の見直し

### 事業基盤の変革・見直し

- 特積み事業の再編 資本効率の向上等
  - 支店作業会社の再編
  - 日本通運の組織再編
    - ・ エリア特性に則した事業体制への変革
    - ・ 経営資源の適切かつ効率的な再配置
- ➔ 社内カンパニー制の導入（2025年1月）

2

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

アプローチの2つ目は、「日本事業強靱化の継続・深化」で、前経営計画での取り組みを継続するとともに、高度化を図ります。

この中で料金改定については5か年で110億円の利益効果を計画しております。2024年問題により外注費の高騰が見込まれる中、料金改定を事業継続上からも、最も重要な課題の1つとして取り組みを進めてまいります。

また、ITツールやDXを活用し、作業効率の向上と事務生産性の改善に取り組めます。この取り組みに関しては、現在、具体的に効果が見込まれるものとしては、コーポレート業務の集中化を構想しており、計画の中間年頃の稼働を見込んでいます。こうした先端技術を活用した生産性改善については、継続的に検討する必要があると考えております。

以上の日本事業強靱化の継続・深化アプローチでは、5か年で130億円の利益拡大を目標としています。なお、低収益業務の見直しについては、前計画期間においても取り組みを進めてきましたが、今年度は、日本通運の営業利益率4%未満の課所を対象に検討を行い店所の統合を進めてまいります。

アプローチの3つ目は、「事業基盤の変革・見直し」で、従来のコストダウンの取り組みから、資本効率の向上に軸足を移し変革を進めてまいります。

この取り組みの1つが、特積み事業の名鉄運輸との事業統合で、本年4月にNXTトランスポートの株式譲渡を実施し、来年1月には、日本通運の対象事業の吸収分割を実施する予定としております。

また、支店作業会社の再編に関しては、収益性が低い会社の清算を進めると共に、その作業戦力の本体化を図ります。2024年問題を含めて労働力不足の中、作業戦力を確保し品質を維持すると共に、戦力の一元化を行うことで事務・作業の効率化を図る体制の構築を進めております。支店作業会社のうち、70社を清算の対象としており、これまでに41社の再編を実施し、2025年までに再編を完了する予定としております。

ここまで説明した各種取組みの実行とともに、マーケットの特性に応じて、当社の経営資源をフィットさせるため、日本通運の組織再編として、社内カンパニー制の導入を検討しております。

## 日本通運の組織再編

再編の  
目的

マーケット特性の異なるエリアごとに組織を棲み分けし、それぞれの経営目標の達成に向けた体制を構築する  
➤ 経営資源の適切かつ効率的な再配置

関東甲信越・中部・関西

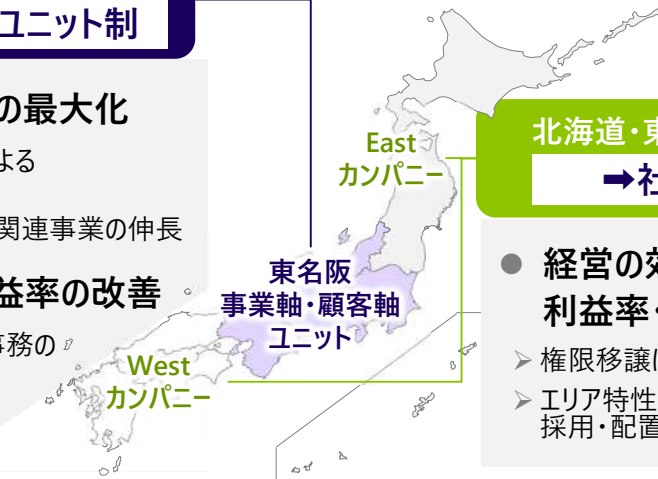
→事業軸・顧客軸のユニット制

### ● 売上拡大を伴う利益の最大化

- アカウントマネジメント強化による取引領域拡大
- フォワーディングなどグローバル関連事業の伸長

### ● 生産性向上による利益率の改善

- 営業、オペレーション、後方事務の機能分離
- 戦力の一元管理による生産性向上



北海道・東北、中国・四国・九州

→社内カンパニー制

### ● 経営の効率化による 利益率・資本効率の改善

- 権限移譲により経営の自由度を高める
- エリア特性に応じた組織改廃、投資、採用・配置を行い、経営を効率化

3

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

最初に、再編の目的についてご説明します。

現在、日本通運では国内を6つの地域ブロックに分けて経営管理を行っておりますが、国内画一的な事業体制を変革し、マーケット特性の異なるエリアごとに組織を、「東名阪事業軸・顧客軸ユニット」「Eastカンパニー」「Westカンパニー」に再編し、最適な経営体制を構築することで、収益性・資本効率性の向上を図ることを目的としております。

次に、各エリアにおける組織再編と、その狙いを説明いたします。

まず、東名阪エリアでは、現在、関東甲信越・中部・関西と分かれている地域ブロック制を廃止し、事業軸・顧客軸によるユニット制に再編する予定としております。

このエリアにおける狙いの一つは、「売上拡大を伴う利益の最大化」です。マーケット規模が大きく、グローバル企業の本社組織が集中するこのエリアでは、顧客軸の専任営業体制を中心としたアカウントマネジメントを強化することで、顧客との取引領域の拡大を目指します。また、空港や港湾などの国際輸送のゲートウェイを有しており、このエリアに日本発のフォワーディング事業を統括する事業軸組織を配置し、日本発のグローバルビジネスを一層伸長させたいと考えています。

また、現在、関東甲信越エリアで先行して進めておりますが、エリアや拠点を軸にした体制から、営業、オペレーション、後方事務の機能に基づく体制への再編を進めています。

例えば、これまでは支店最適であった車両の配置は、エリア最適を追求することにより、稼働率等が向上し、収益性の向上を目指してまいります。



## 日本通運の組織再編

再編の  
目的

マーケット特性の異なるエリアごとに組織を棲み分けし、それぞれの経営目標の達成に向けた体制を構築する  
➢ 経営資源の適切かつ効率的な再配置

関東甲信越・中部・関西

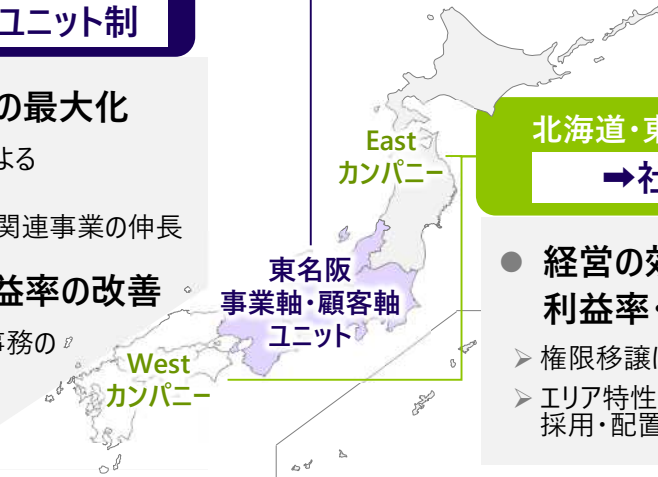
→事業軸・顧客軸のユニット制

### ● 売上拡大を伴う利益の最大化

- アカウントマネジメント強化による取引領域拡大
- フォワーディングなどグローバル関連事業の伸長

### ● 生産性向上による利益率の改善

- 営業、オペレーション、後方事務の機能分離
- 戦力の一元管理による生産性向上



北海道・東北、中国・四国・九州

→社内カンパニー制

### ● 経営の効率化による 利益率・資本効率の改善

- 権限移譲により経営の自由度を高める
- エリア特性に応じた組織改廃、投資、採用・配置を行い、経営を効率化

3

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

次に、北海道・東北エリアおよび中国・四国・九州エリアでは社内カンパニー制を導入し、北海道・東北エリアはEastカンパニー、中国・四国・九州をWestカンパニーとします。これらのエリアにおける狙いは「経営の効率化による利益率と資本効率の改善」です。

マーケットの規模や産業特性、労働市場の状況等は東名阪とは異なりますが、半導体関連企業の進出などが見込まれ、これまでとは異なる輸送需要が想定されます。

このエリアでは権限委譲により、経営の自由度を高めることによって、エリア特性に応じた組織の改廃、投資、採用や配置を通して、経営の効率化を高めてまいります。

低収益の拠点については、スピード感をもって撤退・縮小を進め経営資源配分の最適化を進めてまいります。この点は、ユニット制とする東名阪においても同様と考えております。

また、東名阪のユニットおよび、Eastカンパニー、Westカンパニーに、今後設定する経営目標は、その狙いに合わせてメリハリをつけてまいります。東名阪エリアにおいては、売上拡大を伴う利益額の拡大を目指す一方、East、Westカンパニーは、売上拡大よりも利益率と資本効率の向上に注力します。

それぞれの組織の役割に連動した目標数値に向けて取り組むことにより、低収益事業は縮小、撤退する一方、半導体関連など今後の成長が見込まれる分野などには投資を行い、経営資源配分の最適化を進めてまいります。

以上、日本事業の再構築に向けた取組みについてご説明しました。収益性向上に向けた3つのアプローチの推進により、事業利益率5.9%の達成を目指したいと考えております。



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きください。