

2022年2月14日

各位

会社名 NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 齋藤 充  
(コード：9147 東証第1部)  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 長谷川 浩  
(TEL. 03-5801-1000)

### 経営計画の修正に関するお知らせ

当社は、2022年2月14日開催の取締役会において、2019年2月22日に公表しました“日通グループ経営計画 2023『非連続な成長～Dynamic Growth～』”(2019年度～2023年度)において、計画の一部を修正することを決定致しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

尚、当社グループは、本年1月4日より、NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社を持株会社とするホールディングス体制へ移行するとともに、新たにグループブランドの導入を行いましたので、グループ名称を「日本通運(日通)グループ」から「NXグループ」に変更し、経営計画の名称も「日通グループ経営計画」から「NXグループ経営計画」に変更いたしております。

### 記

#### 1. 経営計画修正の背景と方向性

##### A. 背景について

当社グループは、2037年に迎える創立100周年に向けた長期ビジョンである「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、2019年4月1日より、“NXグループ経営計画 2023『非連続な成長～Dynamic Growth～』”を掲げ、経営計画の取組みの骨子である「コア事業の成長戦略」「日本事業の強靱化戦略」「長期ビジョン実現のための取組み」において、基本戦略や具体的取組みを推し進め、企業価値の向上に努めてまいりました。

今回、経営計画の修正を行う主な背景としましては、

- ・当初より、3年経過後に2023年度目標の見直しを行うことを表明していたこと。
- ・新型コロナウイルス感染症が世界経済や貨物動向に与える影響が強く残り、今後も不透明感が強いと見込まれること。
- ・これまでの約3年間で大きく進展した戦略に対し、新たな具体的取組みを追加する必要があること。

以上のことから、今回、経営計画の一部を修正することといたしました。

##### B. 修正の方向性

これまでの計画期間で着実に成果が出ていると判断し、経営計画における取組み骨子や基本戦

略についての変更は行わず、残り2年の期間で、NXグループの変革を更に加速させるため、ホールディングス体制による重点的な取組みについての明確化と、経営数値目標及び各種KPIについての修正を行うこととし、その他の取組みについては従来通り、計画完遂に向け取組むことといたしました。

## 2. 修正内容

### A. 計画の期間

当初 : 2019年4月1日～2024年3月31日  
 修正後 : 2019年4月1日～2023年12月31日  
 修正の理由 : 2021年4月28日付け「決算期（事業年度の末日）の変更に関するお知らせ」にて公表のとおり、事業年度を毎年1月1日から12月31日までの1年に変更したため。

### B. 修正した計画の内容（添付資料の通り）

経営数値と各種KPIの主な修正点及び修正理由は以下の通りです。

	2023年度 目標値 (当初)	2023年度 目標値 (修正後)	当初目標値比	2021年度実績 (参考)
売上高	2兆4,000億円	2兆4,000億円	-	2兆3,371億円 ※1
営業利益	1,000億円	1,100億円	+100億円	970億円 ※1
営業利益率	4.2%	4.6%		4.2% ※1
当期純利益	630億円	720億円	+90億円	661億円 ※1
海外売上高	6,000億円	7,200億円	+1,200億円	6,861億円 ※1
ROE	10.0%	10.0%		8.9% ※2
フォワーディング数量	海運130万TEU/航空140万t	海運110万TEU/航空120万t	海運△20万TEU/航空△20万t	海運75万TEU/航空97万t ※1

※1：プロフォームベース ※2：2021年4月～12月決算数値

セグメント別	2023年度 目標値 (当初)			2023年度 目標値 (修正後)			当初目標値比			2021年度実績 (参考)		
	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	売上高※1	営業利益	利益率	
ロジステイクス	日本	1兆3,400億円	620億円	4.6%	1兆3,730億円	658億円	4.8%	+330億円	+38億円	1兆3,382億円	546億円	4.1%
	米州	1,350億円	72億円	5.3%	1,210億円	72億円	6.0%	△140億円	-	1,097億円	65億円	5.9%
	欧州	1,600億円	64億円	4.0%	1,860億円	87億円	4.7%	+260億円	+23億円	1,653億円	76億円	4.6%
	東アジア	1,700億円	51億円	3.0%	2,310億円	89億円	3.9%	+610億円	+38億円	2,247億円	83億円	3.7%
	南アジア・オセアニア	1,350億円	63億円	4.7%	1,820億円	142億円	7.8%	+470億円	+79億円	1,863億円	166億円	9.0%
重機建設	540億円	45億円	8.3%	530億円	61億円	11.5%	△10億円	+16億円	453億円	59億円	13.2%	
警備輸送	760億円	11億円	1.4%	690億円	11億円	1.6%	△70億円	-	688億円	△1億円	△0.2%	
物流サポート	5,300億円	144億円	2.7%	3,820億円	120億円	3.1%	△1,480億円	△24億円	3,934億円	129億円	3.3%	

- 経営数値目標の内、営業利益を当初目標1,000億円から1,100億円に、当期純利益を当初目標630億円から720億円にそれぞれ上方修正します。これは、医薬品事業等の収益化と、グループ経理基盤構築などの各種プロジェクトへの投資がほぼ終了し、効果を発揮する段階に入ることから、コストの減少が見込まれるため上方修正することといたしました。
- 海外売上高についても当初目標6,000億円を7,200億円に上方修正いたします。
- フォワーディング数量等のKPIについては、昨今の海上輸送と国際航空輸送における混乱状況を鑑み、下方修正を行うことといたしました。
- セグメント別数値目標については、各事業、各地域の新型コロナウイルス感染症等による影響を反映し、数値目標を修正することといたしました。

以上



# NXグループ経営計画2023 ～非連続な成長” Dynamic Growth”～ の修正について

---

NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社  
2022年2月14日

---

# 経営計画のこれまでの進捗

## 経営数値目標

	2018年度年度	2021年度中間目標	2021年度実績
売上高	2兆1,385億円	2兆2,500億円	2兆3,371億円 ※1
営業利益	795億円	830億円	970億円 ※1
営業利益率	3.7%	3.7%	4.2% ※1
当期純利益	493億円	540億円	661億円 ※1
海外売上高	4,279億円	5,200億円	6,861億円 ※1
ROE	9.2%	9.0%	8.9% ※2
フォワーディング数量	海運68万TEU/航空90万t	海運100万TEU/航空120万t	海運75万TEU/航空97万t ※1

※1：プロフォーマベース ※2：2021年4月～12月決算数値

セグメント別		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高※1	営業利益	利益率
ロジステイクス	日本	12,568億円	559億円	4.4%	1兆3,000億円	520億円	4.0%	1兆3,382億円	546億円	4.1%
	米州	986億円	42億円	4.3%	1,200億円	62億円	5.2%	1,097億円	65億円	5.9%
	欧州	1,148億円	22億円	1.9%	1,350億円	46億円	3.4%	1,653億円	76億円	4.6%
	東アジア	1,227億円	30億円	2.4%	1,500億円	41億円	2.7%	2,247億円	83億円	3.7%
	南アジア・オセアニア	918億円	37億円	4.0%	1,150億円	51億円	4.4%	1,863億円	166億円	9.0%
重機建設		477億円	45億円	9.4%	500億円	40億円	8.0%	453億円	59億円	13.2%
警備輸送		726億円	12億円	1.7%	750億円	3億円	0.4%	688億円	△1億円	△0.2%
物流サポート		4,839億円	127億円	2.6%	5,050億円	127億円	2.5%	3,934億円	129億円	3.3%

# 経営計画のこれまでの進捗

## 2019年～2021年度に実施した主な取組み

### NXグループ経営計画2023 取組み骨子

#### 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NVOCCセンター（GNC）の設立によるグローバル購買体制の構築
- ・フォ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組み開始

これまでの3年間で、着実に成果が表れていると判断

# 経営計画見直しの方向性

大きな計画変更はせず、引き続き、長期ビジョンの達成に向けて取り組む。

## 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
- ・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

### 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

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
- 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
- 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  
ロジステイクスカンパニー」

# 経営数値目標

	2023年度目標（当初）	2023年度目標（修正後）
売上高	2兆4,000億円	2兆4,000億円
営業利益	1,000億円	1,100億円（+100億円）
営業利益率	4.2%	4.6%
当期純利益	630億円	720億円（+90億円）
海外売上高	6,000億円	7,200億円（+1,200億円）
ROE	10.0%	10.0%
フォーワーディング数量	海運130万TEU/航空140万t	海運110万TEU/航空120万t

セグメント別		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
ロジスティクス	日本	1兆3,400億円	620億円	4.6%	1兆3,730億円	658億円	4.8%
	米州	1,350億円	72億円	5.3%	1,210億円	72億円	6.0%
	欧州	1,600億円	64億円	4.0%	1,860億円	87億円	4.7%
	東アジア	1,700億円	51億円	3.0%	2,310億円	89億円	3.9%
	南アジア・オセアニア	1,350億円	63億円	4.7%	1,820億円	142億円	7.8%
重機建設		540億円	45億円	8.3%	530億円	61億円	11.5%
警備輸送		760億円	11億円	1.4%	690億円	11億円	1.6%
物流サポート		5,300億円	144億円	2.7%	3,820億円	120億円	3.1%

# コア事業の成長戦略

## KPI

### 顧客（産業）軸アプローチ（KPI）

コア事業の成長戦略	指標	2021年度実績（1～12月）		2023年度目標（当初）		2023年度目標（修正後）	
		日本	海外	日本	海外	日本	海外
電機・電子産業への取組強化	売上高	1,123億円	1,865億円	1,200億円	1,300億円	→（目標据え置き）	1,740億円（+440億）
自動車産業への取組強化	売上高	854億円	1,081億円	1,100億円	1,100億円	→（目標据え置き）	1,200億円（+100億）
アパレル産業への取組強化	売上高	155億円	787億円	245億円	800億円	200億円（▲45億）	→（目標据え置き）
医薬品産業への取組強化	売上高	159億円	241億円	360億円	400億円	300億円（▲60億）	→（目標据え置き）
半導体関連産業への取組強化	売上高	285億円	167億円	455億円	150億円	→（目標据え置き）	200億円（+50億）
非日系顧客の拡大(GAM・GTA)	売上高	741億円		430億円		869億円（+439億）	
		USD 673 million		USD 391 million (110円/USD換算)		USD 790 million（110円/USD換算）	

### 事業軸アプローチ（KPI）

海上フォワーディングの拡大	数量 (TEU)	75万TEU	130万TEU	110万TEU（▲20万TEU）
航空フォワーディングの拡大	数量 (t)	97万t	140万t	120万t（▲20万t）



# 日本事業の強靱化戦略



## 重点施策

### ■ 専門事業の収益性向上

- ・ 重機建設事業
- ・ 警備輸送事業
- ・ 美術品事業
- ・ 移転・引越
- ・ 不動産開発

### ■ 営業・事務生産性の向上

- ・ 国内組織のさらなる大括り化
- ・ 管理組織のスリム化
- ・ 事務プロセスの改革

### ■ 低収益事業の抜本的改革

- ・ 本体事業の収益性向上
- ・ 料金改定
- ・ 事業ポートフォリオの見直し

## 経営計画の修正後

### 警備輸送事業分社による事業強化

分社化を実施し、従来の現金輸送主体の事業から、キャッシュロジスティクス事業を主体とする企業への変革を推進。

### 事業ポートフォリオの見直し

HD体制移行により、より一層の事業ポートフォリオ見直しを推進

- ✓ グループ間の事業重複整理（ロジスティクスファイナンス・不動産事業）
  - ✓ NXグループの最適な事業ポートフォリオの追求
- 等

■ その他戦略・施策については、計画変更はせず、推進・強化に向け取り組む

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る

## KPI

	指標	2021年度中間目標	2021年12月期実績	2023年度目標（当初）	2023年度目標
組織の大括り化・管理組織のスリム化	費用削減効果	30億円	33.7億円	45億円	当初計画の通り
事務プロセスの改革	費用削減効果	30億円	29.6億円	50億円	当初計画の通り
料金改定	利益増効果	30億円	47.8億円	50億円	当初計画の通り
日本通運の収益性向上	費用削減効果	20億円	（未集計）	25億円	KPI項目の記載から削除※1

※1：当初より特定の事業課所の改善数値を記載しており、現在は事業全体の収益性向上に努めるなか、KPIとして指標の妥当性を考え、記載から削除することに致します。

# 長期ビジョン実現のための取組み

## 取組みを支える機能の強化

### 経営計画の修正後

#### IT戦略のイノベーション

- 顧客提供価値の向上
- 生産性向上・働き方改革の実現
- グループ全体最適を実現する基盤整備

#### R&Dのイノベーション

- グループ内R&D機能の連携強化
- 業務の効率化（自動化・機械化）、省力化
- デジタル化による新規事業創出

#### 人財戦略のイノベーション

- グローバル経営を担う幹部育成
- プロフェッショナルの確保・育成

#### 広報戦略のイノベーション

- 世界で競争優位性を築くブランディング戦略
- 品質・実力・実績に関する認知度向上
- 海外での知名度向上

#### DXの推進によるイノベーション

##### DXによる事業変革とイノベーション

- 従来業務のデジタル化による効率化・経営の高度化
- グループ内R&D機能の戦略性と連携の強化
- DXによる顧客提供価値の革新と事業領域創造

#### 広報戦略のイノベーション

##### グループブランド「NX」によるブランディング戦略の展開

- 世界で競争優位性を築くためのNXブランド浸透戦略
- マーケティングと連動した「品質・商品・サービス」「DX」「ESG経営」の訴求
- グローバル広報体制構築と先端メディア & 海外メディア戦略

#### （追加）外部企業との共創によるオープンイノベーション

##### 外部企業との共創を通じ、事業強化と新事業領域への探索を行う

- 提携企業との共創推進
- VC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

■ その他戦略・施策については、計画変更はせず、推進・強化に向け取り組む

# 長期ビジョン実現のための取組み

## 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営

**物流企業としてCO2排出量削減にこだわる**

**E 環境 Environment**

- 施設照明のLED化
- 環境配慮車両への切替え

**【事業を通じた貢献】**

- モーダルシフト・共同配送の推進
- 資源循環営業の取組み

**社員が幸せを感じる企業に変革する**

**S 社会 Social**

- ダイバーシティの推進
- ワークスタイルのイノベーション

**【事業を通じた貢献】**

- 災害時指定公共機関
- 雇用や社会課題解決を通じた地域社会への貢献

**持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する**

**G ガバナンス Governance**

- 安全・コンプライアンス・品質の徹底
- ホールディングスを視野に入れたグローバルガバナンスの進化
- 資本政策（ROE10%）
- 情報開示

### 経営計画の修正後

**E 環境 Environment**

**KPIの修正**  
(CO2排出量削減目標の上方修正)

**S 社会 Social**

<追加>

- 従業員エンゲージメントの向上

**KPIの追加と数値修正**  
(男性育児休業取得率の追加)

**G ガバナンス Governance**

<追加>

- ホールディングスによるグローバル・グループガバナンスの強化
- リスクマネジメント・危機管理の強化

<追加> ESG経営全体としての取組み：気候変動への対応

### KPI

E 環境	指標	2023年度目標（当初）	2023年度目標（修正後）
CO2排出量削減（日本通運単体）	2013年比	10%相当削減（排出量440,069t）	30%相当削減（排出量350,000 t）
S 社会	指標	2023年度目標（当初）	2023年度目標（修正後）
ダイバーシティの推進	年次有給休暇取得率	2017年度比倍増（50%）	取得率50% ⇒ 60%に修正
	男性育児休業取得率	※新規追加	取得率40%

# 長期ビジョン実現のための取組み

## 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営

新たに取り組むべきテーマに対する推進施策を追加



### ホールディングスによるグローバル・グループガバナンスの強化

ホールディングス制移行により、**経営資源の調達・適正配分と事業ポートフォリオ戦略、リスクマネジメントを強化・推進**

- グローバル統括機能の進化（エリア統括機能・グローバル事業統括機能）
- 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事業ポートフォリオマネジメント体制の確立
- グループ事業の再編
- コーポレートガバナンスの継続的改善
- グループ財務ガバナンスの強化（ROIC活用の推進）

# 長期ビジョン実現のための取組み

## 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営

経営計画の修正後

KPI

### G 資本政策

	2023年度まで5年累計（当初）	2023年度まで5年累計（修正後）
営業CF	5,200億円	5,200億円
投資CF	△3,600億円	△1,800億円
フリーCF	1,600億円	3,400億円
財務CF	△1,400億円	△3,200億円
（配当金）	配当性向30%以上	当初計画の通り
（自己株式取得）	総還元性向50%以上	

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

但し、今後の事業環境変化によっては、投資項目の追加、項目毎の投資額組換えを行うこともあります。



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。

詳しくはこちらのサイトをご覧ください <https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/disclosure/>