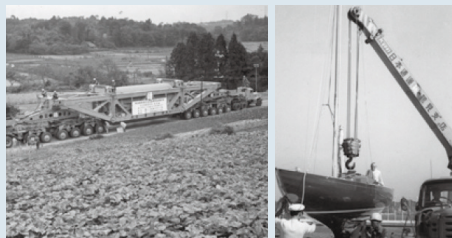


NXグループの価値創出の歴史

1872 ~ 戦時・戦後復興

国内での全国輸送ネットワークの構築

日本全土に自動車輸送網を広げるとともに、陸海空の各輸送手段が有機的に結合した複合一貫輸送体制を構築。



写真資料：物流博物館所蔵

1960 ~ 日本経済の高度成長・製造業のグローバル化

グローバルネットワークの構築

日本経済の復興が本格化した1950年代、海外進出する日系企業と手を携え、国際的なフォワーディング事業を開始。



1990 ~ サービス産業の成長・不確実性の高まり

国内外のサプライチェーンの維持／サービスの多様化

1995年の阪神・淡路大震災では、発生直後に災害対策本部を設置し、国内外からの救援物資などの緊急輸送を実施。

2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し陸海空を駆使した輸送でインフラを維持。

2010 ~ 環境・社会のサステナビリティ

社会と事業の持続的発展への貢献

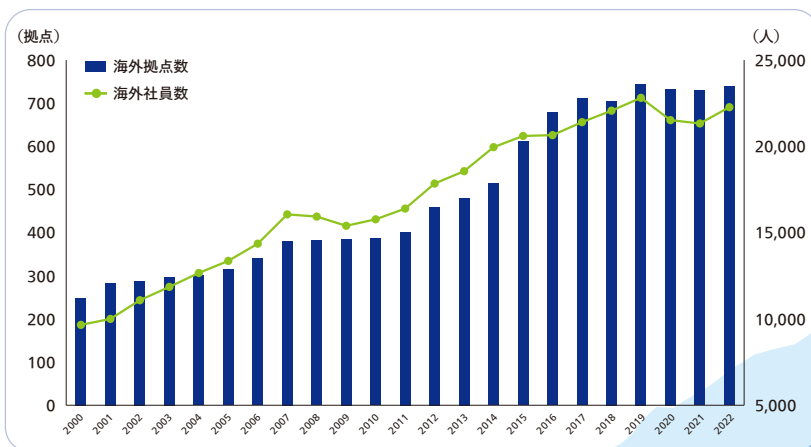
環境問題が顕在化した1990年代初頭、他に先駆けて排気ガス問題への取り組みを開始。低公害車の導入や梱包資材の省資源化、共同配送などによる効率化、鉄道・船舶利用へのモーダルシフトなど「地球に優しい輸送」を推進。

NXグループの主な取り組み

2037年ビジョン
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
ホールディングス体制へ移行
グループブランド「NX」を導入

海外拠点数と海外社員数



売上高の推移

※ 1998年度以前の海外売上高は、売上高の10%未満のため記載を省略しています。



NXグループ経営計画 2023

～非連続な成長 “Dynamic Growth”～

日通グループ経営計画 2015
改革と躍進

日通グループ経営計画 2018
新・世界日通。

日通グループ経営計画 2012
新たなる成長へ

海外売上高

2000 2010 2013 2016 2019 2023 (年度)

NXグループの価値創造エンジン

企業理念を軸とした、変わらない事業創出プロセスを通じて、物流課題・社会課題に対してソリューションを生み出し、事業化していきます。

課題発見

時代・社会を捉えた課題の掘り起こし



トラック輸送



海上輸送



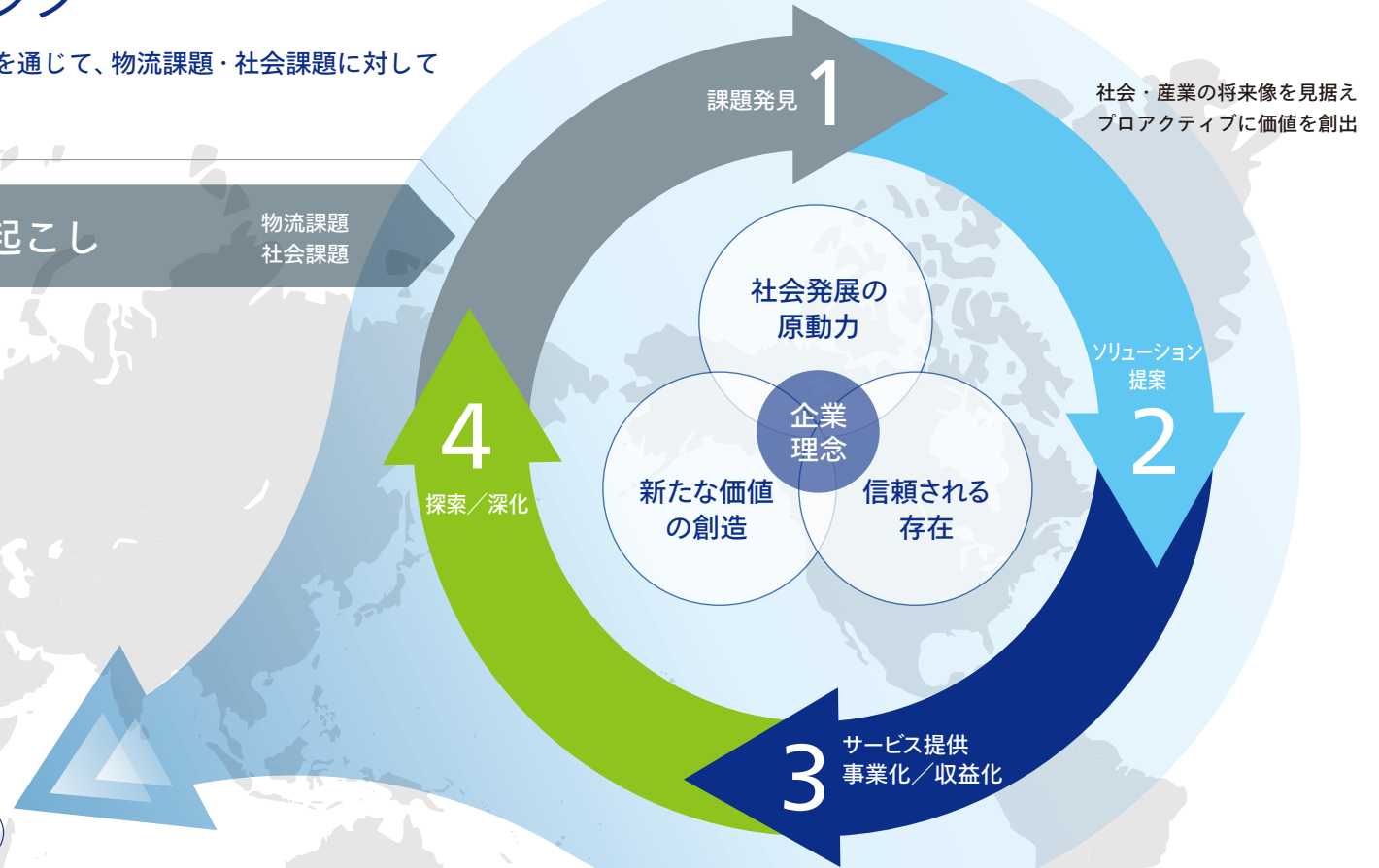
鉄道輸送



航空輸送

物流課題
社会課題

変わらない事業創出プロセス



時代に合わせた事業を創出

物流という社会インフラを通じて人々の生活を支える

グリーン ロジスティクス	ロジスティクス コンサルティング	専門輸送 サービス
ロジスティクス デザイン	モード別 輸送サービス	ロジスティクス 情報システム
グローバル ロジスティクス	グローバル SCM	産業別 輸送サービス

電機・電子産業
・IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応

自動車産業
・生産部品物流ネットワークの強化
・EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応

アパレル産業
・欧州の買収会社を軸としたハイファッションへの
取り組み強化
・アジアなど新興消費市場における
ファストファッションへの取り組み強化

医薬品産業
・GDP 規制強化を機会とした
ビジネスモデルの刷新

半導体関連産業
・拡大する半導体産業への取り組み強化

サステナブルな社会の実現への貢献

社会動向を読み解き描く、
「あるべき未来」を実現するソリューションを提供

物流課題・社会課題解決に資する
産業別プラットフォーム

NXグループの強み

どんなものでも、どこへでも、あらゆる輸送手段を駆使して、最善の方法で運んできたからこそ、多くのお客様に選ばれ、発展してきました。それを可能にしているのは、創業以来培ってきた、輸送モード、ネットワーク、そして現場力です。

強み

1

多様な輸送モード

大きさや重さなどの荷物の条件や、どのくらい急ぎであるかなどのお客様の要望はさまざまです。当社グループでは、トラック、鉄道、船、飛行機と、陸海空全ての輸送手段をそろえています。厳密な温度管理が必要な医薬品や生鮮食品、振動制御が必要な精密機器、湿度管理が必要な美術品など特殊な条件を要する荷物でも、最適な輸送方法で運ぶことができます。

自動車台数*

国内 22,108 台
海外 8,427 台

荷役・建設車両台数*

国内 7,618 台
海外 1,310 台

営業倉庫面積

国内(日本通運株式会社)
391 万 m²

海外倉庫面積

382 万 m²

フォワーディング数量(2022年1月~12月)

海運 76万TEU 航空 87万t

(TEU: Twenty-foot Equivalent Unit
20フィートコンテナ換算)



※自動車台数および荷役・建設車両台数については、国内台数は、日本通運株式会社の2022年12月末時点保有台数と、関連会社の2021年12月末時点の保有台数の合計です。海外台数は、2021年12月末時点の保有台数です。

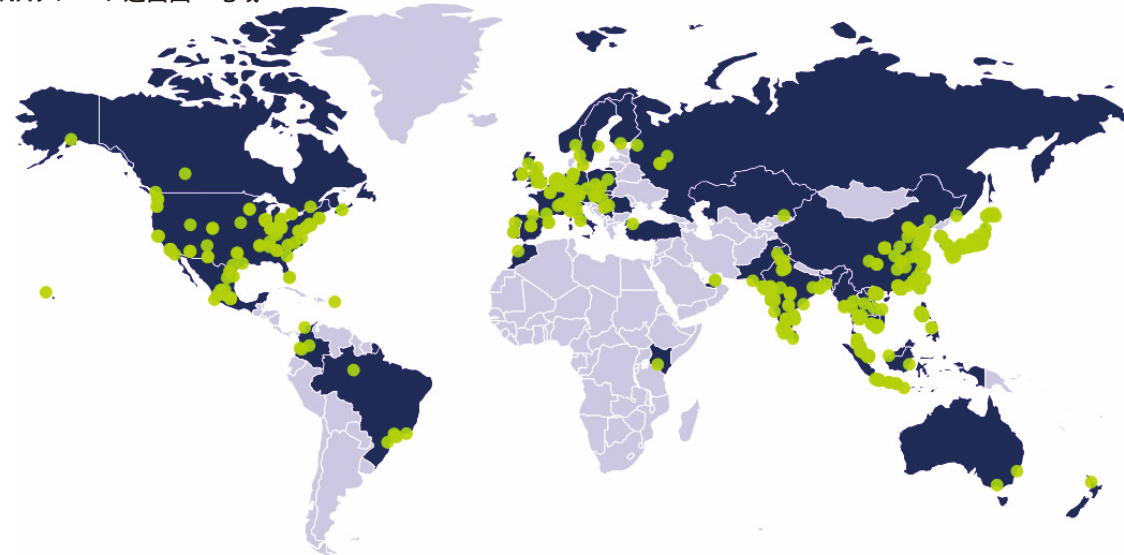
強み

2

世界的なネットワーク

当社グループは80年を超える歴史の中で、全国を網羅する物流ネットワークを築き上げてきました。1962年には初の海外現地法人を米国に設立し、海外に歩を進めました。現在、当社グループの拠点に加え信頼できる現地パートナーとの連携も含め長年にわたって築き上げた世界最大規模のネットワークで、世界中どこへでも荷物をお届けすることが可能です。

NXグループ進出国・地域



海外ネットワーク

49カ国/地域 312都市 739拠点

■ NXグループの拠点がある国・地域

● NXグループの拠点がある都市

グループ合計

従業員

309社 連結 73,482名 海外 22,228名

NXグループの強み、市場での位置づけ

強み 3

強い現場力

大切な荷物が、どのように扱われるか。お客様が輸送業者を選ぶ際の大前提であると考えます。当社グループは現場で、安全・コンプライアンス・品質に対する強い意識と、お客様のビジネスに対する深い理解を基に、常にお客様の成功を第一に考える姿勢で、荷物を輸送・保管します。これは一見、簡単で当り前のことのように見えますが、荷物の大きさ、重さ、形状、性質、またお客様の要望は実にさまざまであり、安全とコンプライアンスを厳守した上で、常にそれら全ての条件をクリアするには、日々のたゆまぬ訓練、指示・伝達事項が速やかに伝わる体制、現場の課題・問題を見つけ解決に向けた取り組みができる自律的な組織、全員の当事者意識、そして、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げるという強い意志が現場で共有されていなければ、実現できません。

当社グループには、先人たちから受け継がれてきたこれらのノウハウや土壌があり、今後も現場力の強化に向け邁進していきます。



市場での位置づけ

当社グループの持つ厚みのある顧客基盤が、グローバル市場での実績につながっています。物流業界は、経済のグローバル化に伴って、国際化しています。グローバルランキングでは、国際的な物流網を構築している先進国を中心とした大手物流企業が上位に入っています。3PL、国際宅配便の成長などを背景に、今後も国境を越えた物流業の再編は活発化していきます。

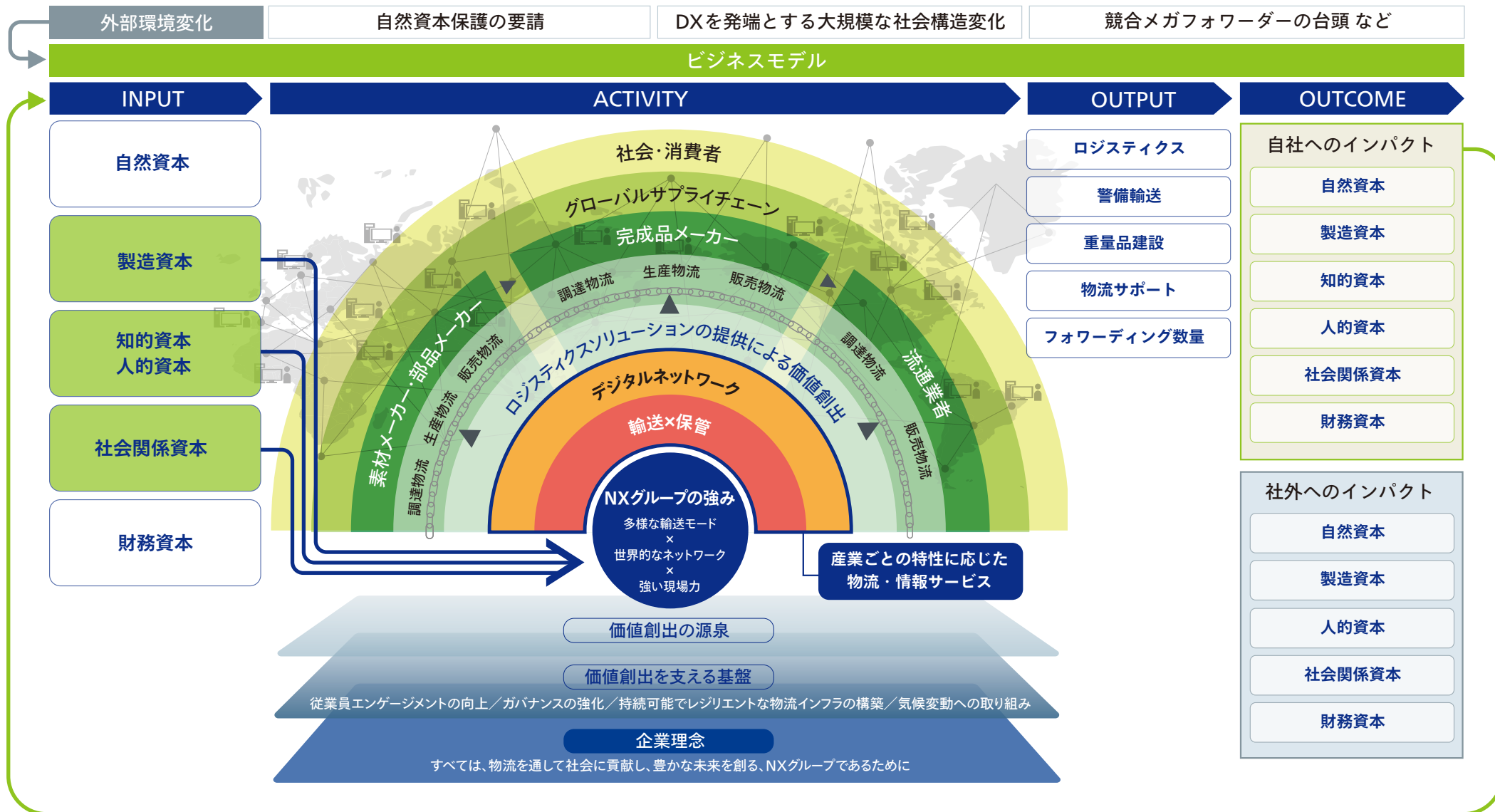
ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円)※	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1		Kühne + Nagel	4,738,024	4,613,000	2,220,000
2		DHL Supply Chain & Global Forwarding	4,374,766	3,142,000	2,096,000
3		DSV	3,353,094	2,493,951	1,510,833
4		DB Schenker	3,207,720	2,003,000	1,438,000
5		Sinotrans	2,215,633	3,940,000	804,000
6		Expeditors	1,916,998	1,047,725	1,047,200
7		C.H. Robinson	2,593,743	1,500,000	300,000
7		CEVA Logistics	1,392,240	1,269,000	474,000
7		Nippon Express	2,159,364	747,624	971,763
8		Kerry Logistics	1,220,066	1,229,298	520,415
9		UPS Supply Chain Solutions	1,667,091	620,000	988,880

※ 2021年12月末時のレート (1ドル=116.02円) で換算。

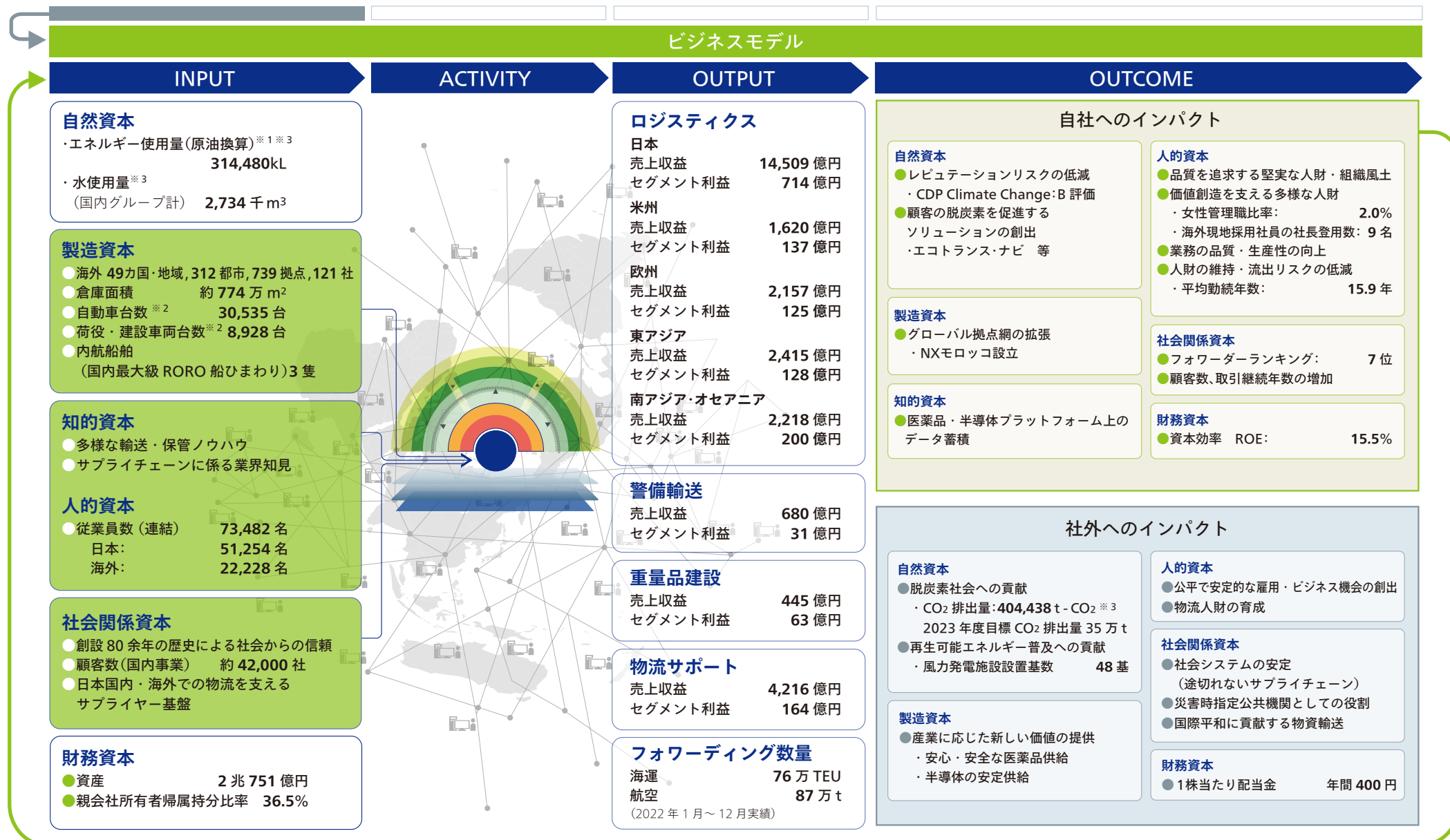
出所：Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2021年版。

価値創造プロセス

グローバル市場における物流サービスを拡大し、社会・物流課題を解決する産業別プラットフォームにより、新たな価値を提供します。



価値創造プロセス



※1 日本通運株式会社と国内・海外の連結会社を集計 (Scope1+2 相当)。天然ガスは都市ガス 13A、発熱量 45GJ/千 m³ を適用。

※2 自動車台数および荷役・建設車両台数については、日本通運株式会社の 2022 年 12 月末時点保有台数と、国内および海外の関連会社の 2021 年 12 月末時点の保有台数の合計。

※3 エネルギー使用量、水使用量、CO₂ 排出量については対象期間 2022 年 1 月～2022 年 12 月の数値を掲載。

NXグループのリスク・機会

NXグループの経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク・機会には以下のようなものがあり、定期的に見直しています。これらのリスク・機会への対応方針に関しては、事業関連のリスク対応については最新の有価証券報告書、サステナビリティ関連の機会・リスクについては重要課題(マテリアリティ)を合わせてご参照ください。

経営環境の変化		機会	リスク
市場	国内物流市場の縮小 世界の物流市場のさらなる拡大 日系企業の相対的地位の低下	<ul style="list-style-type: none"> グローバルビジネス拡大 サプライチェーン変化に伴う参入機会の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> コアである日本事業での市場の変化による機会損失
競争	海外メガフォワードによる寡占 異業種からの新規参入	<ul style="list-style-type: none"> M&Aによる成長 	<ul style="list-style-type: none"> 外資系メガフォワードとの格差拡大 大手EC事業者や異業種からの物流への参入による競争激化
先端技術	AI/IoTなどによるデジタル革命 急速なビジネスモデル変革	<ul style="list-style-type: none"> 事業効率化・社会課題解決の契機 サービス創出による企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> 既存ビジネスモデルの陳腐化 競争優位の喪失
資本市場	市場による資本・資産の有効活用への要請	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 株価下落、市場からの圧力の増加
従業員	労働環境の変化(労働力不足・働き方改革・ダイバーシティ)	<ul style="list-style-type: none"> 業界再編への期待 企業文化や企業イメージ変革の契機 	<ul style="list-style-type: none"> コアである人財の不足・大きなコストアップ、業界の魅力の相対的低下
社会	持続可能な社会構築への取り組み 新型インフルエンザ・新型コロナウイルスなどの感染症によるサプライチェーンの混乱	<ul style="list-style-type: none"> 顧客への価値提供機会の増加 生産調達に関わる物流への貢献領域拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 取り組みが進む外資企業との格差拡大 市場からの相対的な評価の低下 サプライチェーン見直しによる機会損失 事業活動の停止や、輸送インフラの停止
環境	カーボンニュートラルに向けた潮流	<ul style="list-style-type: none"> 共同輸送やモーダルシフトなどのグリーンロジスティクスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関わる急速な法制の変更や環境規制の導入による圧力の増加

中長期の企業価値向上に係る重要課題(マテリアリティ)

現経営計画にて、ESG 経営の確立を進める中で、中長期の環境変化を捉えた上で企業価値向上に係る重要課題としてマテリアリティを特定しました。

これらのマテリアリティは新規に取り組みをはじめのものに限らず、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となっています。

重要課題(マテリアリティ)

	マテリアリティテーマ	目指すべき姿	課題	リスク・機会の例	事業を通じた価値創出	価値創出の源泉	価値の毀損の回避
1	気候変動への取り組み (P.42-46)	政府による 2050 年カーボンニュートラル宣言や気候変動対応への国際社会の強い要請に応えコーポレートシチズンとしての責務を果たすとともに、お客様の Scope3 対応に貢献し事業成長を実現する	1：自社の CO ₂ 排出量削減 2：顧客の CO ₂ 削減への貢献	リスク ：環境対策を進める競合への既存顧客の移行 機会 ：環境負荷の可視化・削減するサービス・ルート等の提供による新規顧客の獲得	○		○
2	品質の向上と新価値の創造 (P.47-48)	従来からの強み(高い輸送技術や複数企業とのつながり)に産業特性への理解という新しい知的資本を付加し、社会要請の高い事業創発を通じて、安心・安全等の社会価値の創出と事業成長を両立する	産業特性に応じた物流ソリューションの開発・提供	機会 ：サプライチェーン上を流れるモノの真正性担保等の新たな価値による新たな需要開拓	○	○	
3	持続可能でレジリエントな物流インフラの構築 (P.51-52)	エッセンシャル業種として、パンデミックや自然災害下で物流を維持し、ステークホルダーのライフラインを確保することで社会の安定に寄与し、信頼される企業であり続ける	1：有事の事業継続 2：人手不足への対応	リスク ：陸海空の各輸送における調達コストの増大、沿岸部の倉庫の資産価値低下や内陸部への倉庫の移転		○	
4	事業のデジタル化とDXの推進 (P.53-54)	社会・産業の構造の激変が想定される中、これらの環境変化に適応し、未来の社会を起点としたうえでデジタル技術を活用した新たな事業の創出を行う	1：事業の改革 2：データ活用基盤の構築 3：事業の創造 4：研究・定点観測 5：DX 推進体制	リスク ：新規参入者や競合の台頭による自社ビジネスの毀損 機会 ：テクノロジーを活用した業務の効率化やデータを活用した新規サービスの提供・サービス品質の拡大による顧客の獲得	○		
5	従業員エンゲージメントの向上 (P.55-56)	自社事業の価値の源泉である従業員に対して最優先で投資・注力し、特にパンデミック下での従業員のウェルビーイングにも配慮することで、価値創出の基盤をより強固にする	1：Well-being の充実 2：D&I の推進 3：人財の育成	リスク ：高い専門性を有する人財の確保ができないことによる人財不足、競争力の低下 リスク ：現場での人手不足への対応不足による競争力低下		○	○
6	ガバナンスの強化 (コンプライアンス・安全) (P.57-58)	コーポレートガバナンスに関する社会からの強い要請に応えるとともに、陸海空事業の統合やグローバルガバナンスの強化等により、効率経営や事業基盤の堅牢化を進める	1：コンプライアンス順守 2：安全の確保 3：改訂コーポレートガバナンスコードへの対応	リスク ：社会における評判の相対的低下、戦略・事業運営・財務等におけるリスクによる損害の発生		○	○

※マテリアリティの KPI・具体的目標値については、マテリアリティ詳細ページ参照。

未策定の項目や過年度に策定した目標値等については、今後、マテリアリティ推進の PDCA サイクルを通じて補完・見直しを検討予定。

重要資本の活用と強化

NXグループの価値創造の源泉となる重要資本について、その活用および強化に向けた取り組みを示します。

※事業活動(ロジスティクス、専門輸送、物流サポート、他)をベースに、新たな価値創造を進めています。アクティビティについては、新たな価値創造に向けた項目にフォーカスして記載しています。

資本活用による価値の創造

マテリアリティへの取り組みや事業活動を通じた資本の強化

INPUT		ACTIVITY	INTERNAL OUTCOME
資本種別	資本と価値の関係	(重点取り組み課題)	(自社へのインパクト)
自然資本	<p>物流にはエネルギーなどの自然資源の消費が不可欠であるものの、事業活動による環境へのネガティブインパクトは考慮する必要があります</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社の CO₂ 排出量削減 (Scope1,2,3) ■ CO₂ 削減商品・サービスの開発・展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の脱炭素を促進するソリューションの創出 ● 気候変動に係るレピュテーションリスクの低減
製造資本	<p>独自のグローバル拠点網やさまざまな産業ニーズに応える車両や倉庫などが、サービスの品質、多様な価値への対応、および安定供給を支えている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務のデジタル化による品質 / 生産性の向上 ■ 知的資本を用いた品質の向上・顧客 / 産業最適サービスの提供 ■ 災害などに対する拠点の強靱化によるサービスのさらなる安定供給 ■ M&Aを活用した独自の拠点網の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルの各拠点における品質・生産性・持続性の向上および拠点網の拡張
知的資本	<p>さまざまな産業のさまざまなニーズに対して、品質の追求を通じて蓄積された多様な輸送・保管ノウハウ、さまざまな産業のサプライチェーンにおける深い業界知見が品質や価値の高度化・多様化を支えている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流プラットフォーム等による産業課題を解決するサービスの提供 ■ 知的資本や多様なパートナーとのリレーションを生かした新事業領域の社会実装 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要産業のサプライチェーン・物流最適化に資する産業知見やデータの蓄積
人的資本	<p>理念の下、お客様のビジネスや社会を前進させるために、安全 / コンプライアンス / 品質に強い意識を持ち、あらゆる状況において常に最善を追求しやり遂げる多様な人材・組織風土が価値創造・競争力の源泉となっている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ダイバーシティ・働き方改革・健康経営の推進による従業員の幸せ・エンゲージメントの向上 ■ グローバル人材・DX 人材など戦略実現のための人材ポートフォリオの実現に向けた採用 / 育成など ■ 現業のデジタル化を通じたデジタルスキルの強化 ■ 理念や We Find the Way の浸透あるいは安全 / 品質 / コンプライアンスの徹底 ■ グループガバナンスによる NX 品質の担保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念にのっとり品質を追求する堅実な人材・組織風土 ● 価値創造を支える多様な人材 <ul style="list-style-type: none"> ・ 女性管理職 ・ グローバル経営幹部候補 ・ 高度専門人材 ● 業務の品質・生産性の向上 ● 事業・業務におけるイノベーションの促進 ● 人材の維持・流出リスクの低減 ● 安全 / 健康・コンプライアンスにおけるリスクの低減
社会関係資本	<p>80 余年にわたり築き上げた信頼、および、さまざまな産業におけるサプライチェーンの川上～川下での多くの有力企業を含む国内外の顧客基盤が、ビジネスの安定とサプライチェーン横断での価値提供の礎となっている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクマネジメント / 危機管理、あるいは、省人化や人材維持によるレジリエントな物流インフラの構築 ■ 共創につなげるための、ステークホルダーとの信頼関係の構築 ■ M&Aによる顧客・サプライヤー基盤の拡充 ■ 徹底したボリューム戦略によるシェア拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル拠点網の拡張および安定性の向上 ● 顧客・パートナーとの共創による社会 / 産業課題を解決するソリューションの創出 ● 品質や事業継続性への信頼を基盤とした顧客ロイヤリティの向上
財務資本	<p>強固で規律のある財務基盤が持続的成長のベースとなっている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業ポートフォリオの適正化による M&A やイノベーションに向けたキャッシュの創出 ■ 投資委員会の設置、ROIC 経営の浸透による財務ガバナンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本効率の向上 (ROE・ROIC)

強化された資本の還元

中長期の持続的成長・企業価値向上を支えるサステナビリティ経営

ロジスティクス事業を基盤とした、サステナビリティ経営の推進、マテリアリティへの取り組みにより、社会価値を創出しつつ、非財務資本の拡充を図り、企業価値を向上していきます。

