



We Find the Way

NXグループ統合報告書 2023



NXグループ企業理念

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること

私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること

私たちの誇り それは信頼される存在であること

私たち NXグループは、創業以来、ものを運ぶことを通して、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化をとらえ、自らを進化させ続けます。安全に徹し、環境に配慮し、世界を舞台にすべての力を結集して、物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。いつの時代にも、社会から求められ、信頼されることを誇りに行動します。すべては、物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る、NXグループであるために。



NXグループ 企業メッセージ

We Find the Way

運ぶこと。

それは、新しい未来をつくろうとする

お客様の思いを実現すること。

だから、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。

このような、私たちの強い意志と自信を、

この企業メッセージに込めています。

We
Find
the Way

従業員一人ひとりの力が物流の現場を動かしていること。そして、志を同じくする一人ひとりの力を結集させたチームだから最適な物流サービスを提供できること。これら2つの意味を表すために、一人称・複数形である「We」を用いました。

たとえ今あるやり方に当てはまらなくても、実現するための方法を模索し探し出す、という姿勢を表しています。この姿勢が、これまでもこれからも、変わらない普遍的なものであることを表すために、現在形の「Find」を用いました。

あらゆる可能性の中から導き出した、ただ一つの最善の方法を提供する。このことを表すために、「a Way」でも「the Ways」でもなく、「the Way」としました。また、人と人、ビジネスとビジネスの間に道を築き、つないでいく物流企業である、というメッセージも込めています。

サステナビリティビジョン

事業を通じて世界の人々のより良い暮らしと持続可能な社会の発展を支える

社会的価値

安心・安定の提供 /
働く人の幸せ

環境的価値

地球環境の保全

経済的価値

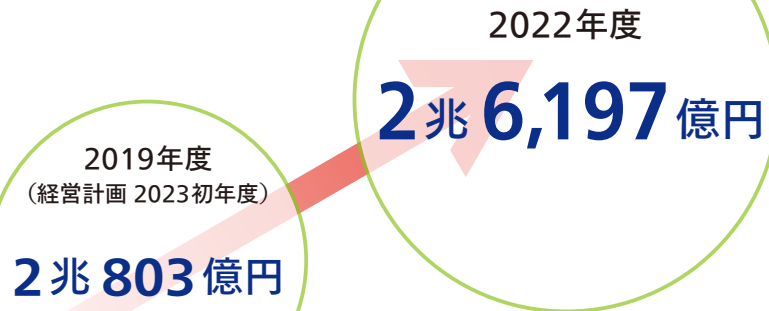
NXの持続的成長



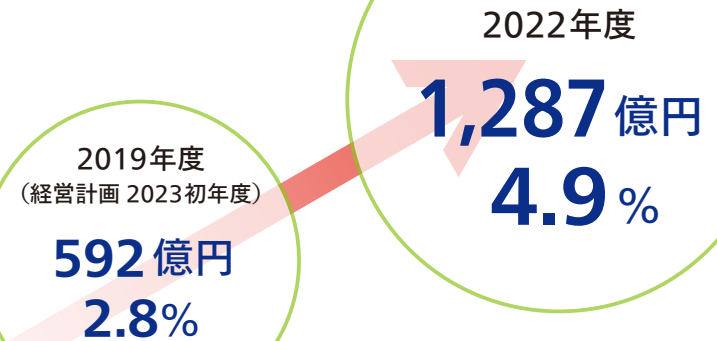
財務ハイライト

※売上高、営業利益および営業利益率、海外売上高比率、ROEについては日本基準の数値を掲載しています。

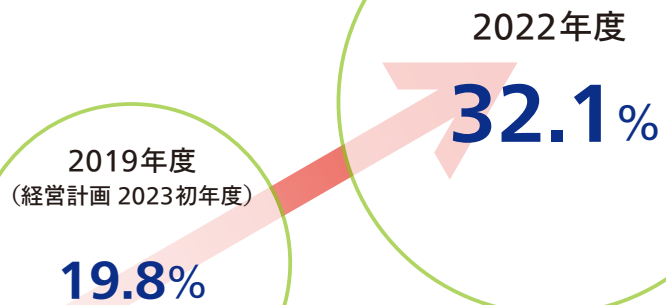
売上高



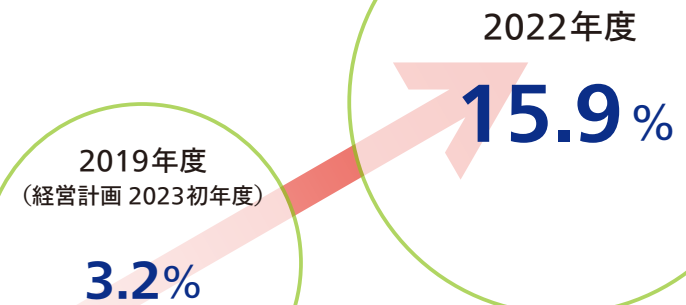
営業利益および営業利益率



海外売上高比率



ROE



編集方針

統合報告書発行の4回目となる本報告書「統合報告書 2023」では、長期ビジョンで掲げる「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」となるために、ホールディングス体制移行後のさらなる体制の強化と変革として、グローバル事業強化や資本効率向上の取り組みの進捗とサステナビリティ経営の実践を中心に編集を行いました。

当社グループの企業理念と、安全・コンプライアンス・品質への「変わらぬ価値観」を大切にしながら「イノベーションによる新たな価値創造」により成長を続ける当社グループの取り組みについて、ステークホルダーの皆さまのご理解の一助となれば幸いです。

Major Updates

POINT

1



グローバル事業強化のための 体制構築と施策の遂行

ホールディングス会社のグローバル事業本部にグローバル事業に関する統括組織を集約・強化。海外における大型 M&A が実現し、グローバル市場における成長を加速。

POINT

2



日本事業の構造改革による 資本効率向上

マーケットに適合する経営資源配分、日本事業の再編等による資本効率向上の推進。

POINT

3



サステナビリティ経営の 実践

サステナビリティ方針・ビジョンを設定するとともに、気候変動目標の再設定など、マテリアリティを中心に KPI の設定および取り組みを推進。

目次

Introduction

- 1 企業理念
- 2 企業メッセージ
- 3 サステナビリティビジョン
- 4 財務ハイライト
- 5 編集方針・Major Updates
- 6 目次

NXグループの価値創造

- 7 NXグループの価値創出の歴史
- 8 NXグループの価値創造エンジン
- 9 NXグループの強み
- 10 NXグループの強み、市場での位置づけ
- 11 価値創造プロセス
- 13 NXグループのリスク・機会
- 14 中長期の企業価値向上に係る重要課題（マテリアリティ）
- 15 重要資本の活用と強化
- 16 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

Top Message

- 17 CEO インタビュー

経営計画の進捗&財務

- 22 中期経営計画の進捗
- 23 NXグループ経営計画 2023
- 26 事業の成長戦略
- 28 cargo-partner の株式取得（子会社化）について
- 30 事業構造改革 PJ の取り組み
- 31 経営戦略本部長メッセージ
- 33 グローバル事業本部長メッセージ
- 35 資本政策・配当政策

サステナビリティ経営の推進

- 37 サステナビリティ方針・ビジョン、サステナビリティ推進体制・プロセス、マテリアリティの特定プロセス
- 39 マテリアリティごとの目指す姿・取り組み状況一覧
- 40 コーポレートマネジメント本部長・IT デジタルソリューション本部長メッセージ
- 42 気候変動への取り組み
- 47 品質の向上と新価値の創造
- 49 従業員インタビュー
- 51 持続可能でレジリエントな物流インフラの構築
- 53 事業のデジタル化と DX の推進
- 55 従業員エンゲージメントの向上
- 57 ガバナンスの強化（コンプライアンス・安全）

コーポレートガバナンス

- 59 コーポレートガバナンス
- 67 社外取締役座談会
- 70 ステークホルダーエンゲージメント
- 71 役員一覧

事業セグメント情報

- 73 At a Glance
- 74 セグメント情報

財務情報

- 82 財務 11 年サマリー
- 83 非財務 11 年サマリー
- 84 財政状態および経営成績の分析
- 86 社外からの評価
- 87 会社概要および株式情報

報告対象範囲

当社グループを対象としています(国内外のグループ会社も含む)。当社は 2022 年 12 月期の有価証券報告書より、国際財務報告基準(以下 IFRS)を任意適用いたしました。本報告書については、一部のページを除き、IFRS に基づき作成しています。

報告対象期間

2022 年度(2022 年 1 月 1 日～ 2022 年 12 月 31 日)
(一部、2021 年度以前や 2023 年度以降の情報も含まれます)

発行時期

2023 年 6 月

参考としたガイドライン等および保証

本報告書の編集に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークおよび経済産業省の価値協創ガイダンスを参考にしています。

また、サステナビリティ報告の開示情報については、GRI[※]のサステナビリティ・レポート・スタンダードを参照しています。

※ GRI: Global Reporting Initiative の略。サステナビリティ報告書の国際的なガイドラインの作成・普及を目的とした団体。GRI 内容索引については、当社サステナビリティサイト(<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/>)に掲載しています。

参考ガイドライン

- IIRC 国際統合報告フレームワーク
- GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード(参照)
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018 年版)」
- SASBスタンダード

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、今後の経済状況等により、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは本報告書 P.13 の「NXグループのリスク・機会」をご参照ください。

情報体系

統合報告書は、当社グループの中長期的な価値創造について、ステークホルダーの皆さまのご理解をより深めていただくことを目的として財務情報と非財務情報を統合した内容をまとめています。

また、統合報告書を補完する非財務情報はサステナビリティデータブックに掲載し、さらに詳細な情報については当社 WEB サイトに掲載しています。



任意開示

- サステナビリティデータブック
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/report/>
- WEBサイト(サステナビリティ)
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/>

法定開示

- 有価証券報告書
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/>
- コーポレートガバナンス報告書
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

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

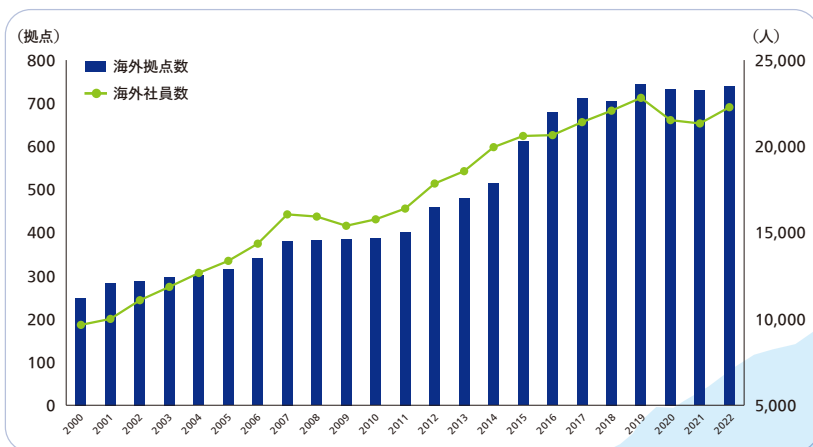
環境問題が顕在化した1990年代初頭、他に先駆けて排気ガス問題への取り組みを開始。低公害車の導入や梱包資材の省資源化、共同配送などによる効率化、鉄道・船舶利用へのモーダルシフトなど「地球に優しい輸送」を推進。

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

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



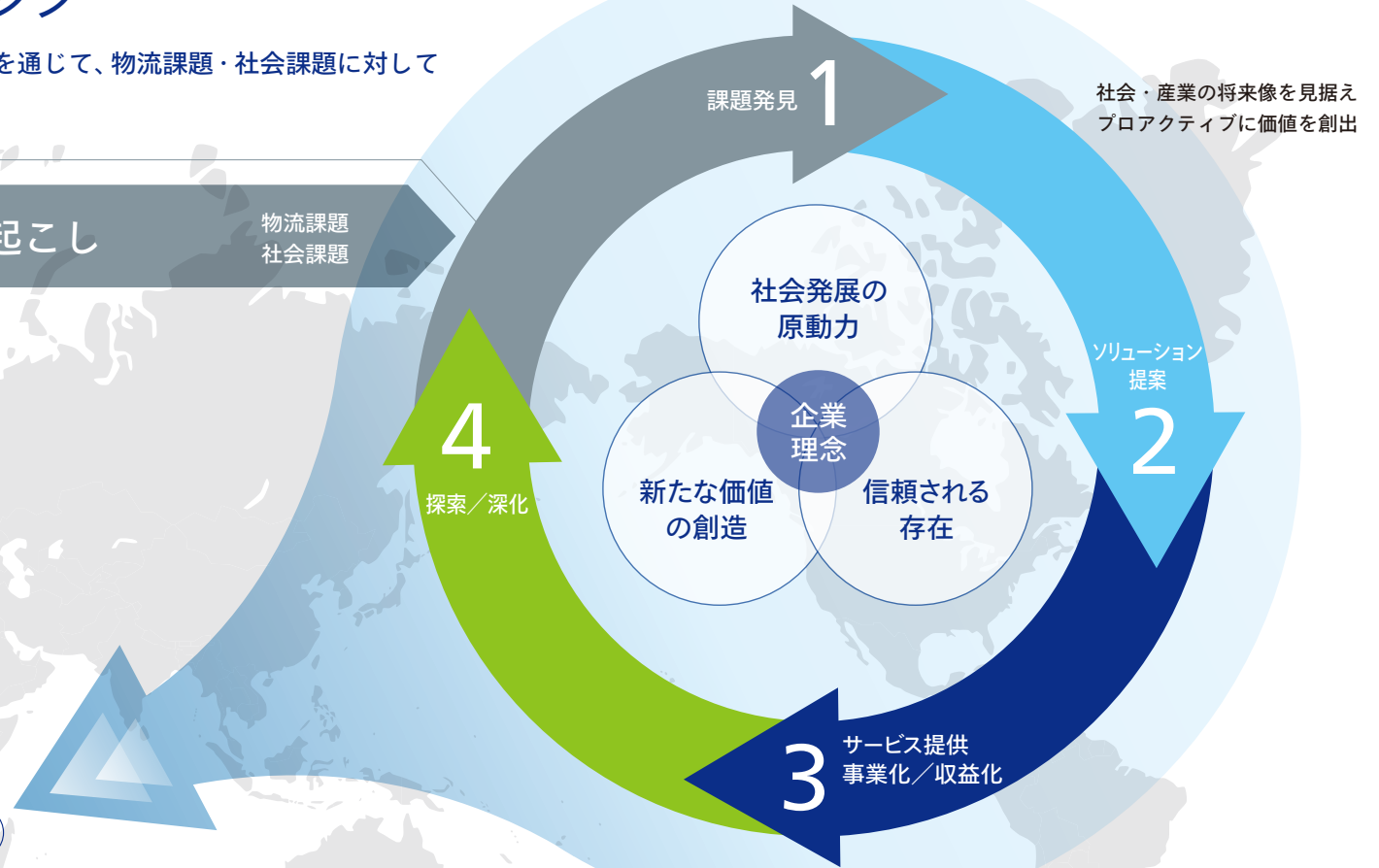
鉄道輸送



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。

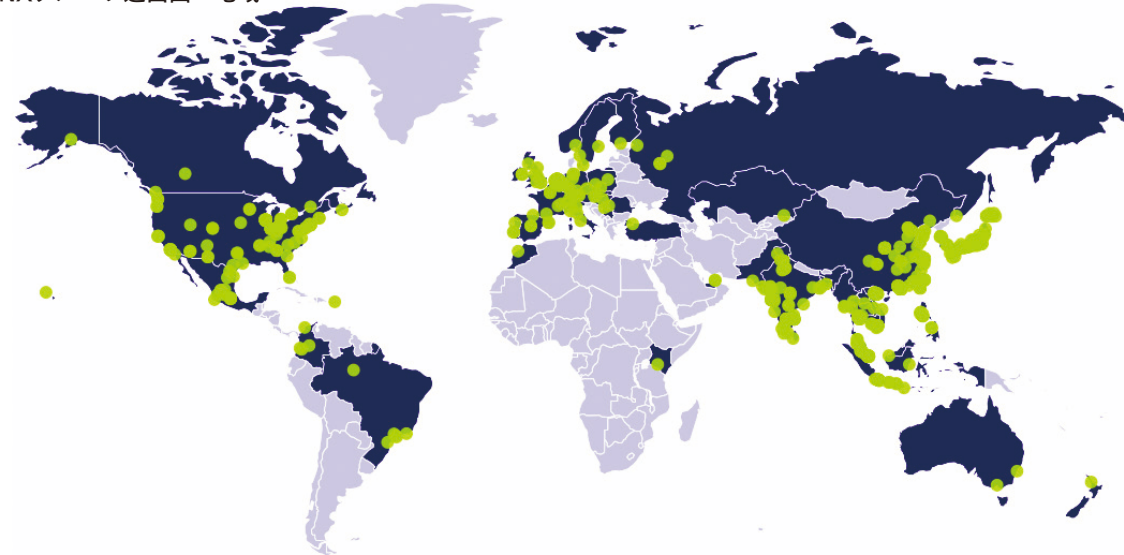
強み

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。

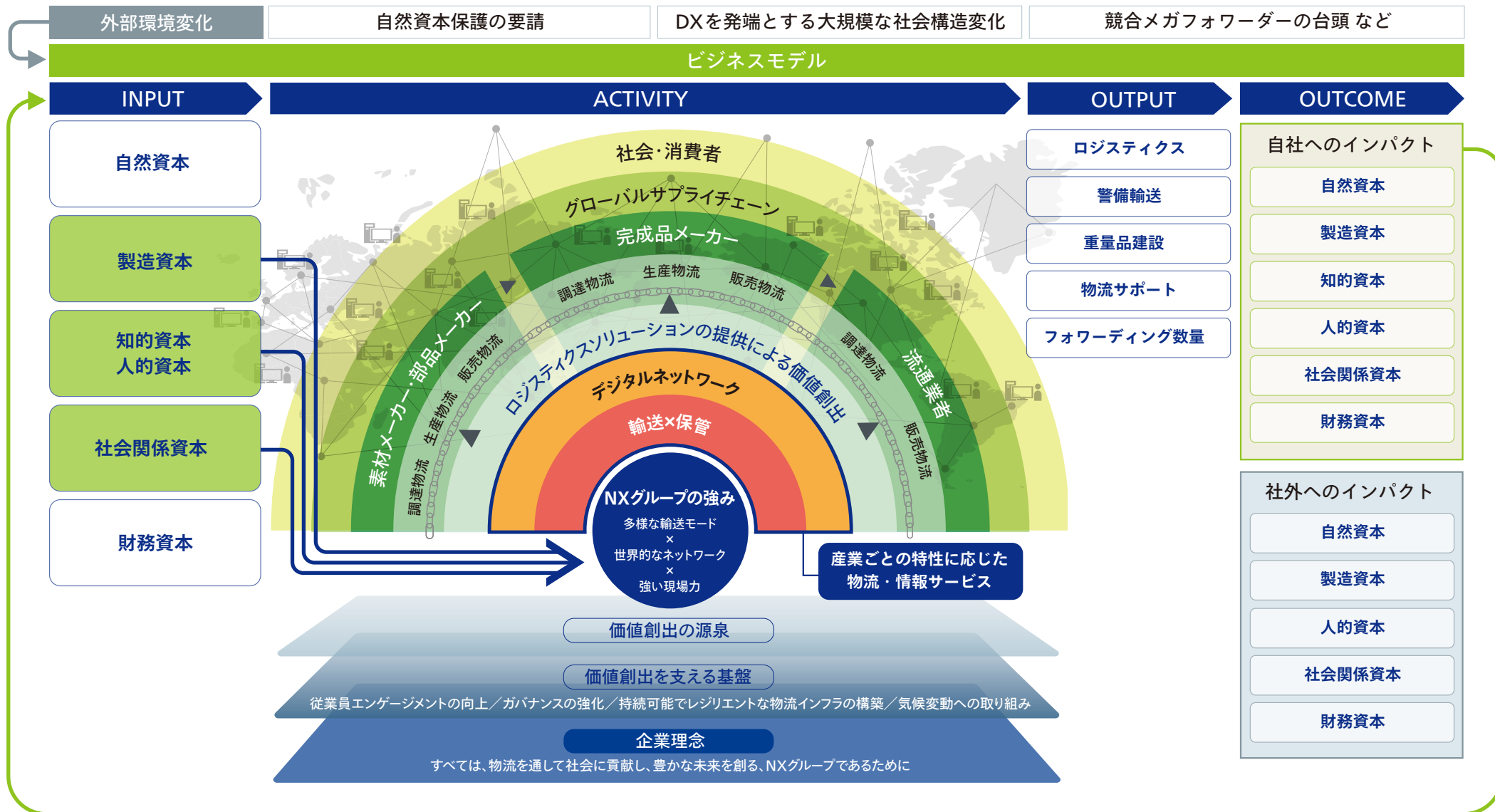
ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円)※	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1		Kühne + Nagel	4,738,024	4,613,000	2,220,000
2		DHL Supply Chain & Global Forwarding	4,374,766	3,142,000	2,096,000
3		DSV	3,353,094	2,493,951	1,510,833
4		DB Schenker	3,207,720	2,003,000	1,438,000
5		Sinotrans	2,215,633	3,940,000	804,000
6		Expeditors	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。

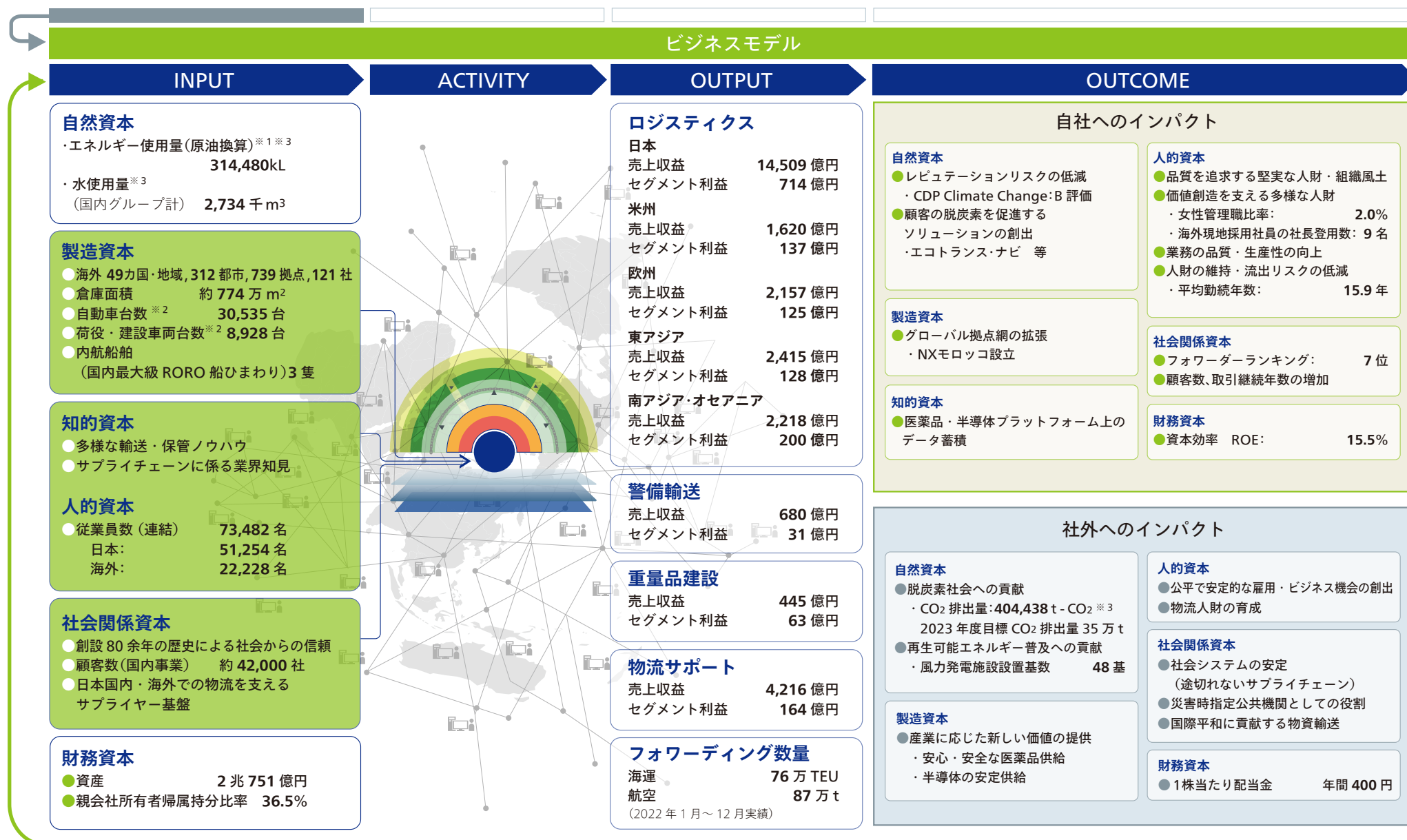
出所：Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2021年版。

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る</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。



ステークホルダーの皆さまへ

物流から新たな価値をつくる

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、組織変革、事業戦略遂行のスピードを上げるとともに、サステナビリティ経営の実践を進めてまいります。

2023年度は、「NXグループ経営計画2023 - 非連続な成長“Dynamic Growth”-」の最終年度になります。外部環境が大きく変化する中、「環境の変化に対して、変わらないことがリスクであり、改革のスピードを上げることが最も重要」と語る齋藤社長に、長期ビジョン実現に向けた取り組みや、NXグループを今後どのように変革し、物流から新たな価値を創造していくのか、経営計画の進捗や経営方針等を伺いました。

(インタビューア: 統合報告書制作チーム)

—2022年度は、パンデミックの継続や、ロシア・ウクライナ情勢などの地政学リスクの顕在化、世界的なインフレなど、外部環境が大きく変化した1年でした。この1年の振り返りをお願いします。

2022年度を業績面から振り返ると、売上及び営業利益以下の各利益は、共に過去最高を記録しました。一方、その内容は現経営計画で想定した内容とは異なり、特に国際物

流においてスペースの供給制約が続いたことや、グローバルサプライチェーンが混乱する中、需給が逼迫し、運賃単価が高水準を継続したことなどが、収益拡大の要因となりました。一方、日本国内物流については、半導体不足による自動車産業などにおける減産の影響などから、低調に推移する1年となりました。

国際物流においては、新型コロナウイルス感染症の発生をきっかけに、スペースが非常にタイトな状況となり、お客様は「モノを動かしたくても動かせない」「生産が止まってしまう」という困難な状況が続いておりました。その状況を打破するために、当社グループとしては何とんでもスペースを確保し、供給することで、お客様のお役に立つことを最優先課題と位置付けました。コロナ禍は、グローバルサプライチェーンの中で、当社が果たすべき責務を改めて確認する契機となり、もっとお客様に寄り添うこと、お客様のサプライチェーンの成り立ちを深く理解することの必要性をさらに認識することとなりました。



代表取締役社長 社長執行役員

齋藤 充

また、会社組織については、2022年度よりホールディングス体制に移行し、今後、さらなる体制の強化と変革に取り組みます。この中で、グローバルで成長を実現できる体制、より強固なグループ経営を行う体制に向けた再編をどのように進めて行くかがポイントになると考えています。

“社員が幸せを感じる会社をつくりたい” 価値創造の起点となる社員の幸せ・活躍を 促進する組織と風土改革

——2023年度は、現経営計画の最終年度になりますが、現経営計画あるいは社長就任後6年で、外部環境や、会社がどのように変わってきたと感じられますか。

現経営計画を策定した2018年には、新型コロナウイルス感染症やロシアによるウクライナ侵攻など、ここまでインパクトの大きい変化は想定できませんでした。この対応には苦慮する面もありましたが、変化する外部環境に対しては、スピードが大事です。7割程度の準備ができれば実行に移すことが重要で、あらゆる機会で、時間軸の意識あわせをしています。また、先ほど触れたとおり、業績面では、計画以上に進捗しており、引き続き、最終年度目標の達成を目指したいと考えています。

また、「社員が幸せを感じる会社を作りたい」ということが、私が社長に就任して以来、伝え続けたことの一つでした。さまざまなステークホルダーが存在する中で、価値創造の源泉は社員であると捉え、社員が幸せになることが、最高のパフォーマンスを発揮することへつながり、それがお客様、株

主様をはじめ全てのステークホルダーの皆さまに良い影響となって波及するものと考えているからです。このような考えの下、さまざまな取り組みを推進してきたことで、誰もが安心して働くことができる環境が実現できつつあると考えています。

また、私は社長就任時に、経営を行う中で、解雇や労働条件の引き下げなどは一切やらないと決めていました。これまで旅行事業の清算や、自動車学校事業や青函フェリー事業の譲渡などの事業ポートフォリオ改革を進めてきましたが、社員の雇用確保を前提とし、労働条件が悪化するようなことも一切行いませんでした。これは、私の経営方針の譲れないポイントです。

私は、社員の幸せを考えたときに、少なくとも三つの要素が重要だと考えています。一つは、我々が事業を通じてお客様や地域、社会へ貢献することによって、自分たちの仕事に誇りを持つこと。二つ目は、風通しの良い職場環境の確保。三つ目は、フェアな報酬です。

いくつか例を挙げると、小さなことではありますが、職場環境や、企業風土を変えるために、服装の自由度を高めることや、社員同士の呼び名を役職名ではなく「さん」づけにするなどの仕掛け作りをしてきました。また、2022年にはグループ本社を千代田区神田和泉町に移しました。ここに都内に分散していた陸海空の各事業・機能や、関係会社を集約し、組織や機能に関らず、最適などころに最適人が集まって話し合える環境を整えました。こうした職場環境がグループ全体のコミュニケーションの活性化や、総合力を発揮できるワンストップ体制の強化をさらに推進すると考えており、徐々にその効果が出てきていると感じています。

また、フェアな報酬は、賃金の問題だけではなく、労働条件や働き方、ダイバーシティなどを含めた働きやすさだと考えており、多様な働き方ができる仕組みを整えてきました。例えば、産休・育休に関する制度は以前から拡充を進めていますが、この定着が進み、現在では男性の育休も増えてきています。加えて、女性の活躍の場は意図的に設けてきました。

組織や体制だけでなく、働く環境を整えることは私の責務と捉えており、この6年で、変えるべきものは変え、社員が安心して働ける環境、土台が整ってきたと思います。

経営資源の最適配分による 資本効率の向上

——次に、現経営計画の具体的な進捗についてお伺いします。まず、日本事業の強靱化についてはいかがでしょうか。

人口減少により日本市場が今後縮小していくことは、現状、不可避との認識から、いかにマーケットに即した事業体制を構築するかが重要なテーマと捉えています。

これまでは、日本を北から南まで一括りに、期待収益やお客様へのアプローチを画一的に捉えるところがありました。東名阪(東京・名古屋・大阪)とそれ以外の地域とでは、マーケットの規模も質も異なるものと見るべきです。マザーマーケットである日本において、東名阪はグローバルサプライチェーンに直結するエリアであるとともに、お客様の意思決定機関が多く存在し、グローバル市場で成長していくことを目標にしている当社にとって、最も重要な市場です。まだ検討の段階ですが、東名阪に経営リソースをより一層集め、プ



ラットフォームを形成しつつ、その他の地域については東北・北海道と、中国・四国・九州エリアで構成する体制をイメージしています。

従来は、低収益や低採算の事業や組織をどう改善するかに腐心してきましたが、こうした改善アプローチではなく、マーケットに対して、当社の経営資源配分がアンバランスとなっている部分を解消し、フィットさせる必要があると考えています。昔から保有する土地や建物があり、そこで働く人もいて、お客様の役に立っているとしても、低採算、低収益から脱却できない場合、今あるものにこだわるのではなく、組織や、ビジネスモデルの変革が必要と考えています。経営資源をマーケットにフィットさせる動きは既に始まっており、日本事業の強靱化はコストダウン中心から、資本効率の向上へ、次のフェーズに入ることになります。

——経営資源配分の見直し的一方、社会インフラ安定への貢献という点で、価値観の変化などがあります。

物流企業として社会インフラの安定に貢献するという点に変わりはありませんが、立ち位置や、そこで果たすべき役割、求められているものに変化はあると思います。

例えば、災害時に指定公共機関としての役割など、社会インフラを担う企業としての責務を果たすことには変わりありませんが、発想を変え、平時の通常業務においてはマーケットに即したリソース配分をしながら、不測の事態に対応できるケイバビリティや、BCP等の強化を図りたいと考えています。

グローバル事業本部 (Global Business Headquarters : GBHQ) 機能を強化し、グローバル事業の拡大に ドライブをかける

——次に、グローバル事業の今後の展開についてお聞かせください。

現経営計画においても、海外に多くのリソースを投入してきましたが、2022年度は、海外4リージョンの営業利益が日本通運株式会社の営業利益を初めて上回りました。このことは、当社グループの歴史において、かつては想像がつかないことであり、ついにこのような日が来たのだと感慨深く思いました。

次期経営計画においても、海外に経営資源を集中的に投入していくことには変わりはありません。また、グローバル事業を統括する組織体制としてグローバル事業本部(GBHQ)を昨年7月に立ち上げました。このGBHQには、役員待遇に準

ずる外国籍の部長を3名配置しました。その配下にも外国籍の社員が多く在籍しており、会議などは、英語がコミュニケーション言語となっています。また、社内の公式文書等も日英両方を作成し、情報共有のレベルを合せています。

加えて、これまでの体制では、各リージョンが個別最適に陥り、グローバルレベルの案件、リージョンを跨る案件を逃してしまう弊害が生じることもありました。当社グループはグローバル市場で存在感のある会社となることを掲げ、欧米系のメガフォワードに追いつきたいと考えており、もっとグローバル視点でサプライチェーンや、物流を捉える必要があります。GBHQが統括機能を発揮し、全体最適を図ることで、グローバル事業を加速させたいと考えています。

また、メガフォワードに追いつくためには、非日系顧客の獲得が必須です。当社はこれまで、日本企業の海外進出などに伴い、海外展開を進めてきましたが、この結果、必然的ではありますが、非日系顧客の取り扱い割合は、まだ低い状態です。一方メガフォワードには、さまざまな国籍の社員が集まり、顧客の国籍も多様です。この差は非常に大きく、日本人だけではグローバルでの競争に勝つことは難しいと考えています。外国籍の部長登用等はこのような背景があるからですが、今後、GBHQの機能をさらに強化していきます。また、その所在地はできる限り早く海外に移転したいと考えています。その際は、当該組織のトップについても日本人に拘る必要はないと考えています。

非日系顧客獲得のためには、M&Aも含めやるべきことは多数あります。その中でも、欧米系フォワードと取り扱いボリュームに差がある、海上貨物の取り扱い量の拡大は重要

課題と捉えてきました。取り扱い量の差が、船会社との交渉力、仕入れ価格の差につながります。そのため、調達機能をシンガポールに集約し一元化することで、購買、仕入れの競争力の向上に取り組んでいます。

——M&Aに関して、5月12日にcargo-partner社の買収を発表しました。この狙いや、今後のM&A戦略についてはいかがでしょうか。

長期ビジョン実現に向けて、ホールディングス体制の下で、M&A戦略を前提に、変革を進めることを重要な経営課題と位置づけています。その中で、高いシナジーを期待できるM&A案件を多面的に探ってきましたが、この度、オーストリア・ウィーンに本拠地を置くフォワーディング企業であるcargo-partner社の買収を決定しました。この買収額は1,200億円超、アーンアウト※を含めると2,000億円規模となり、当社グループにおいては、過去最大のM&Aとなります。

この戦略的意義については3点あります。第一に、成長余地が大きいものの、当社グループが手薄な地域であった中東欧地域において、物流基盤を強化することができ、当社ネットワーク拡大と、欧州地域での提供サービスの拡充が図られるという点です。当社は、現状、スロバキアやセルビアなど、東欧に小規模な拠点を構えているものの、それは点という状況でした。今回一気に面を手に入れたことになり、中東欧地域に強力な戦力を加えることができると考えています。また、cargo-partner社のトレードレーンは、アジアから欧州であり、国際物流において過半を占めるアジア発の貨物を押さえることにより、グローバルでのプレゼンスの向上につなが

るものと捉えています。

第二に、航空・海運貨物の取り扱い量の拡大によって、キャリアからの購買力が向上するなど、グローバル市場における競争力が強化されるという点です。

そして第三は、これが極めて重要なことですが、互いに異なる顧客基盤と、国・地域の強みを持っていることから、相互補完によるシナジー創出により、事業の拡大・発展へとつなげることが可能になるという点です。この三つの戦略的意義を果たすうえでは、PMI (Post Merger Integration) が極めて重要なポイントとなるので、これについては今まで以上に注力します。

今回のM&Aは過去最大となりますが、これで完了ということではありません。当社はこれまでに、ノンコアや低収益事業のカーブアウト、汐留日本社ビルの売却などにより、3,000～4,000億円規模の、成長に資する投資資金の確保ができていたものと捉えており、まだ資金余力を有しています。我々がまだ十分に進出できていない地域、例えばアフリカなどで、M&Aを活用し、さらにグループの事業を拡大することや、新たな領域に踏み込み、グループ全体のシナジーを高めることに取り組みます。この結果、当社の事業ポートフォリオは、従来とは異なるものに進化し、収益性や資本効率の面においても、より高い次元にフェーズを上げていくことができるものと考えています。

※アーンアウト：株式取得(クロージング)後の一定期間において、売上や利益などの目標設定を行い、その目標が達成された場合に、買手から売手に対して追加で支払いが行われる仕組み。

サステナビリティ経営の推進と、DXへの対応

——コアビジネスの成長シナリオ、資本効率の向上等などについて伺いましたが、次に、サステナビリティ経営について、この1年間の取り組みや成果、課題をお聞かせください。

現経営計画において、ESG・サステナビリティを意識し、取り組んでいます。次期経営計画も視野に入れ、サステナビリティを全ての戦略のベースに据え、サステナビリティ経営をさらに推進する必要があると考えています。

当社グループは、グループ企業理念に「物流を通じて社会に貢献する」ことを掲げており、経済的価値に加え、社会的価値の創造をパーパスとして追求してきました。サステナビリティに係る社会の要請に応えられなければ淘汰されるという危機感を持ちつつも、これに対応することがビジネスチャンスにつながるものと捉えており、当社グループのサステナビリティ経営は、守り(Risk Mitigation)と、価値創出・事業成長につながる攻め(Value Creation)の両視点から取り組みを進めています。

2023年1月には、当社グループのサステナビリティ経営をより一層推進するため、企業理念に基づく、サステナビリティ方針およびビジョンを策定し、「社会的価値」「環境的価値」「経済的価値」の3つの価値創造を目指すことを明確化しました。

また、同じタイミングで、CO₂排出量削減に向けた中長期目標を設定し、2030年にグループ全体の自社排出量を2013年比で50%削減、2050年にカーボンニュートラル社会の実現に貢献するという目標を打ち出しました。高いハ-

ドルであることは間違いありませんが、物流企業としてCO₂排出量の削減はまず取り組むべき課題と認識しています。

環境問題だけでなく、物流事業をベースに、6つのマテリアリティへの取り組みの推進などにより、新たな価値創造に挑戦していきます。

——長期ビジョンを考える上で、DXへの対応は不可欠ですが、DXやDX投資に対するお考えをお聞かせください。

DXに備えた基本的なスタンスとして、既存事業のデジタル化と、新たなビジネスモデルの探索を並行して進めていく「両利きのDX」が重要と考えています。倉庫の自動化・省力化、ITや物流データを活用した効率化や働き方の変革は、今後も着実に進めていきます。また、DX人財の育成や、外部企業との提携などによる共創も必要で、このための取り組みを既に進めています。一方、この先の10~20年を見据えて、NXグループが物流プラットフォーマーとして、どのような価値を世の中に提供できるかということが、より重要です。サプライチェーン全体での決済システムや、CO₂排出量の可視化などを含めたプラットフォームを作っていく必要があると考えています。

今後の物流業界は、異業種からも多くのプレイヤーが参入してくるでしょう。実際、ITテクノロジーと資金を持つプレイヤーが参入し始めていますが、AIを用いてお客様にとって最適なコストやリードタイムの輸送ルートを示唆することはできません。リスクを踏まえたルート設定など、リアルなロジスティクスソリューションの構築は、それほど簡単なことではないと思います。我々には、何十年にも亘って、実際の貨物を“触って

きた”経験に基づく知見があります。この蓄積された強みを生かし、磨き上げていくためにも、DXへの取り組みを強化していきます。

——長期ビジョンを目指す中、次期経営計画の検討状況はいかがでしょうか。

次期経営計画においても、長期ビジョンとして、「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」という目指す姿は変わりません。レガシーに捕われることなく、M&A戦略も含め、これまでに進めてきた「コア事業の成長戦略」と「日本事業の強靱化戦略」をさらに進化させ、資本効率を上げていくことが、メインテーマと考えております。

加えて、サステナビリティ経営については、深度化、高度化に取り組みます。同時に、トランスフォーメーションに備えるという手順ですが、これについては、具体的かつクリアなビジョン設定までには至っていないのが実情です。しかしながら、だからこそ今、事業ポートフォリオを整え、来るべきトランスフォーメーションに対する準備を進めることに注力すべきだと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

——最後になりますが、未来予測がますます困難になる中、「NXグループのあるべき姿」をどのように捉えられていますでしょうか。

パンデミックの発生や地政学リスクの顕在化など、ここ数年の外部環境の変化を思うと、今後は、さらに想像もしない

変化が起こることが考えられますが、私は、社員、もっと言えば、人間としての根源的、かつ変わらぬ普遍的な価値観を大切にすべきと考えています。また、その前提として、地球環境への配慮・貢献などは、さらに重要になっていくでしょう。これは価値創造というよりは、価値観の領域とも言えますが、当社グループには、「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」というパーパスがあり、社員には「社会に貢献していく」というDNAが根付いていると確信しています。これを絶やすことなく、今後、外部環境が大きく変化しても、さまざまな課題に挑戦し、サステナブルな社会の実現に貢献する企業でありたいと考えています。

引き続き、ステークホルダー皆さまのご理解と温かいご支援をお願い申し上げます。



中期経営計画の進捗 前3経営計画の振り返り

	日通グループ経営計画 2012 2010年4月～2013年3月	日通グループ経営計画 2015 2013年4月～2016年3月	日通グループ経営計画 2018 2016年4月～2019年3月
位置づけ	—新たな成長へ—	—改革と躍進—	—新・世界日通。—
	経営基盤の強化		成長のための布石
計画の骨子	構造改革とグローバル成長の長期目標設定 ・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・戦略的環境経営の推進 ・経営基盤の強化 ・CSR経営の推進	国内複合事業利益率3% ・グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大 ・国内事業の経営体質強化 ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献	東名阪注力・南アジアへの集中投資 エリア戦略 ・日本：「成長性」と「収益性」の両立 ・海外：日通グループの成長を牽引 機能戦略 ・営業力の徹底強化 ・コア事業の強化と高度化 ・グループ経営の強化 ・経営基盤の強靱化 ・グループCSR経営のさらなる強化
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス企業としての成長 国際関連事業売上高比率：+2.7ポイント* 海外の拠点等拡充* 拠点国数：+4カ国 拠点総数：+55拠点 従業員数：+1,970名 倉庫面積：+47万m² 戦略的環境経営の推進 環境配慮車両台数増加[+1,646台*] 経営基盤の強化 首都圏での拠点統廃合 CSR経営の推進 事業継続計画(BCP)の見直し <small>※ 2010年3月期との比較</small>	<ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大 東南アジアでの輸送ネットワーク拡充 [国際関連事業売上高比率：+6.5ポイント*] 国内事業の経営体質強化 国内複合事業セグメント営業利益率：+2.1%* グループ各社の多様性を生かした事業拡大 M&Aと国内物流会社との業務提携 CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献 経営計画期間中のCO₂排出量 平均削減率：4.1% [目標値：年平均1%以上] <small>※ 2013年3月期との比較</small>	エリア戦略 <ul style="list-style-type: none"> 日本：成長性と収益性の両立可能な基盤を構築 [売上高：+2,293億円*] 海外：ネットワークの強化と非日系企業への営業拡大 [海外売上高：+635億円*] 機能戦略 <ul style="list-style-type: none"> 営業力の徹底強化 ワンストップ営業とアカウントマネジメントの推進 コア事業の強化と高度化 グローバルフォワーディングにおける購買力強化 グループ経営の強化 M&Aとグループ内経営資源の最適化 経営基盤の強靱化 ITの活用などによる生産性の向上 グループCSR経営のさらなる強化 ダイバーシティ経営の推進・長時間労働の是正 <small>※ 2016年3月期との比較</small>
主な課題	<ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス事業の拡大 国内外でのグローバルロジスティクス事業の拡大 成長スピードを加速させるためのM&A実施 グローバル人財の育成 国内事業の経営体質強化 国内事業の収益性向上 グループ各社の多様性を生かした事業拡大 事業を通じた社会への貢献 災害に強く環境に優しい体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 国内事業の成長性と収益性の両立 海外事業の成長 ワンストップ営業とアカウントマネジメントによる顧客起点での営業力強化 グローバルフォワーディング事業とロジスティクス事業の強化と高度化 グループ全体の経営資源最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ワンストップ営業・アカウントマネジメントの徹底による顧客サプライチェーンへの貢献領域拡大 非日系顧客への営業強化 グローバルフォワーディングの強化 IT・先端技術の活用 グローバルな企業グループとしてのガバナンスの強化 営業・事務生産性の向上 環境長期目標達成への具体的取り組み ダイバーシティ、働き方改革への対応

NXグループ経営計画 2023 ～非連続な成長“Dynamic Growth”～

NXグループでは、将来の当社グループのありたい姿として、2037年に迎える創立100周年に向けた新たな「長期ビジョン」を掲げました。この長期ビジョンで定めた当社グループの将来のありたい姿「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」の実現のため、5年間の「NXグループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」を策定し、2019年4月より取り組んでいます。



NXグループ経営計画 2023 取り組み骨子

コア事業の成長戦略

売上高の拡大

- グローバル市場での成長
- 国内大都市への経営資源の集中

顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸のアプローチ

日本事業の強靱化戦略

収益性の向上

- 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り組み

- 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

取り組み骨子

コア事業の成長戦略

コア事業においては、「顧客(産業)」「事業」「エリア」の3軸のアプローチによって「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させていきます。

顧客(産業)軸アプローチでは、これまでも取り組んできた、ワンストップ営業、アカウントマネジメントなど、お客様起点の営業をより一層強化するとともに、5つの産業・業種(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)を、全世界の当社グループが総力を挙げて取り組む重点産業とし、各産業・業種の変化点を捉え、新たに生まれる物流を取り込んでいきます。事業軸アプローチでは海上・航空フォーディング事業強化やロジスティクス営業・戦略機能の強化に向けた取り組みなどを実施し、エリア軸アプローチではそれぞれのエリア特性に応じた戦略を確実に実行していくことで、コア事業の成長戦略に向けた取り組みを強力に推進していきます。

「コア事業の成長戦略」重点施策

顧客(産業)軸アプローチ

- ワンストップ営業・アカウント営業／アカウントマネジメント
- 産業・業種別の取り組み
- EC市場の拡大による変化への対応
- 非日系顧客への営業拡大

顧客軸
(産業軸)

事業軸アプローチ

- フォーディング事業
- ロジスティクス事業
- ネットワーク商品事業
- パッケージング・ソリューション事業

事業軸

エリア軸

エリア軸アプローチ

- 日本
- 米州エリア
- 欧州エリア
- 東アジアエリア
- 南アジア・オセアニアエリア

支える管理機能と仕組み

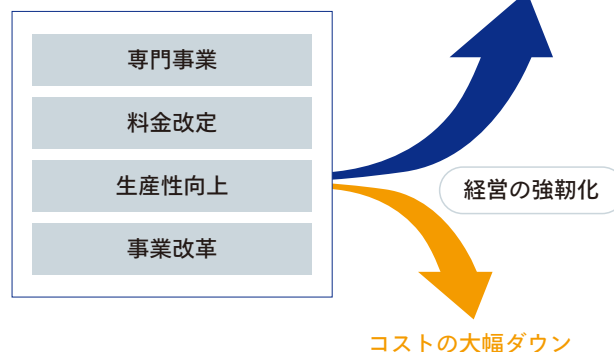
3つの営業アプローチを支える管理機能と仕組み

- 売上・営業データに基づく営業活動支援システムの構築
- 営業プロセスKPIの導入
- グループの営業支援基盤強化

日本事業の強靱化戦略

日本事業では、重量品建設、警備輸送、美術品輸送といった専門事業の収益性向上を図ります。この取り組みの中で、警備輸送事業については、柔軟かつスピーディーな意思決定の下、時代に求められるサービス創出によるさらなる収益性の向上を目指す

収益性の向上を前提とした拡大



し、2023年1月1日に、NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社として、日本通運株式会社より分社化しました。

また、国内組織・業務支援組織の再編やAI・RPAなどの最新技術の活用などによる事務プロセスの改革などにより、営業・事務生産性を向上させていきます。また低収益事業の抜本的改革として、料金改定の他、事業ポートフォリオの見直しやグループ最適化を実施し、事業の強靱化を図ります。

長期ビジョン実現のための取り組み

「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」の3つの取り組みについては、現経営計画期間の5年間の後も継続していくものと位置づけています。

「非連続な成長戦略」では、M&Aを活用し、グローバルなネットワークや経営基盤、非日系グローバル顧客基盤などを獲得していくことにより、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への非連続な成長を遂げることを目指します。

「取り組みを支える機能強化」では、DXの推進によるイノベーションで、従来業務のデジタル化による効率化と経営の高度化を加速させ、同時に顧客提供価値の向上を目指すとともに、DXと外部企業との共創によるイノベーションで、新たな事業領域の創造を推し進めていきます。また、2022年1月から導入したグループブランド「NX」をグローバルで浸透させていくためのブランド戦略や、人財戦略など、経営基盤のイノベーションを進めています。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、安全・コンプライアンス・品質を徹底するとともにCO₂排出量削減にこだわります。また、社会的課題解決に取り組むことで、持続可能な社会に貢献し、グループにおいては多様な人財が活躍し、従業員が幸せを感じる企業となることを目指しています。

財務目標と進捗状況

※本ページについては、2023年度目標との比較のため、日本基準の数値を掲載しています。

		2022 年度実績	2023 年度予想	2023 年度目標（経営計画目標）
売上高		2 兆 6,197 億円	2 兆 4,500 億円	2 兆 4,000 億円
営業利益		1,287 億円	1,100 億円	1,100 億円
営業利益率		4.9%	4.5%	4.6%
当期純利益		1,098 億円	750 億円	720 億円
海外売上高		8,416 億円	7,027 億円	7,200 億円
ROE		15.9%	10.0%	10.0%
フォワーディング数量	海運	76 万 TEU	—	110 万 TEU
	航空	87 万 t	—	120 万 t

		2022 年度実績			2023 年度予想			2023 年度目標（経営計画目標）		
セグメント別数値目標		売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
ロジステイクス	日本	1 兆 4,572 億円	658 億円	4.5%	1 兆 3,789 億円	596 億円	4.3%	1 兆 3,730 億円	658 億円	4.8%
	米州	1,620 億円	133 億円	8.2%	1,709 億円	124 億円	7.3%	1,210 億円	72 億円	6.0%
	欧州	2,156 億円	124 億円	5.8%	1,982 億円	109 億円	5.5%	1,860 億円	87 億円	4.7%
	東アジア	2,420 億円	124 億円	5.1%	1,870 億円	81 億円	4.3%	2,310 億円	89 億円	3.9%
	南アジア・オセアニア	2,218 億円	200 億円	9.0%	1,711 億円	110 億円	6.4%	1,820 億円	142 億円	7.8%
警備輸送		684 億円	9 億円	1.4%	690 億円	24 億円	3.5%	690 億円	11 億円	1.6%
重量品建設		445 億円	63 億円	14.1%	470 億円	56 億円	11.9%	530 億円	61 億円	11.5%
物流サポート		4,148 億円	163 億円	3.9%	4,222 億円	146 億円	3.5%	3,820 億円	120 億円	3.1%

事業の成長戦略

コア事業の成長戦略

現経営計画4年目の振り返り

「コア事業の成長戦略」については、ワンストップ営業、アカウント営業を推進してきた結果、グローバルな営業体制が整いつつあり、営業戦略の中核に「グローバルアカウントマネジメント」を据え、営業体制、組織のさらなる強化に取り組んでいます。「お客様の考える価値」を見極め、お客様のニーズにあった商品やサービスを提供することで、顧客(産業)軸アプローチを強化し、併せて事業軸、エリア軸の強化につなげていくことで、コア事業の成長につなげてきました。GDPなどの高い品質管理が求められる医薬品産業や、各国で国家事業として産業強化が図られる半導体産業、CASEをはじめとした環境変化の中でSCM改革を進める自動車メーカーを中心としたモビリティ産業など、今後の拡大や変化が見込まれる産業のサプライチェーン領域に新たな成長を求め、継続的な事業強化を続けてきました。7月にはさらなるグローバル事業の拡大を目指し、それまで日本通運株式会社が所管していたグローバル事業の統括機能をホールディングス会社のグローバル事業本部(GBHQ: Global Business Headquarters)に移管し、グローバル事業に関する統括機能の統合と強化を行いました。

その結果、世界的なサプライチェーンの混乱や見直しに伴う変化もありましたが、特に国際フォワーディング事業と海外事業は好調に推移しました。日本国内においては一部産業の生産停滞やまん延防止等重点措置などの影響もあり、全体としての貨物輸送需要は力強さに欠ける状況で推移し、一部事業で復調の兆しはあるものの取り扱い数量は、総じて低調に推移しました。

日本



項目(売上高)	2022年度実績	2021年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	対2023年度目標進捗率
電機・電子産業への取り組み強化	1,183億円	1,123億円	5.3%	1,200億円	98.6%
自動車産業への取り組み強化	928億円	854億円	8.7%	1,100億円	84.4%
アパレル産業への取り組み強化	167億円	155億円	7.7%	200億円	83.5%
医薬品産業への取り組み強化	194億円	159億円	22.0%	300億円	64.7%
半導体関連産業への取り組み強化	535億円	285億円	87.7%	455億円	117.6%

海外



項目(売上高)	2022年度実績	2021年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	対2023年度目標進捗率
電機・電子産業への取り組み強化	2,083億円	1,865億円	11.7%	1,740億円	119.7%
自動車産業への取り組み強化	1,317億円	1,081億円	21.8%	1,200億円	109.8%
アパレル産業への取り組み強化	1,147億円	787億円	45.7%	800億円	143.4%
医薬品産業への取り組み強化	419億円	241億円	73.9%	400億円	104.8%
半導体関連産業への取り組み強化	239億円	167億円	43.1%	200億円	119.5%

日本 + 海外



項目(フォワーディング数量※2・売上高)	2022年度実績	2021年度実績	対前年度増減率	2023年度目標	対2023年度目標進捗率
非日系顧客の拡大(GAM・GTA※1)	1,131億円	741億円	52.6%	869億円	130.1%
海上フォワーディングの拡大	76万TEU	75万TEU	1.2%	110万TEU	68.8%
航空フォワーディングの拡大	87万t	97万t	△10.8%	120万t	72.3%

(注)「日本」における実績、目標数値は、日本通運株式会社のみ。

2021年度実績および2022年度実績は、日本・海外事業共に1月～12月を対象期間とした数値です。

※1 GAMとは、Global Account Management、GTAとは、Global Target Accountsのこと。

※2 フォワーディング数量は、1月～12月の1年間の数量です。

5年目の戦略・施策

「コア事業の成長戦略」については、「顧客(産業)軸」「事業軸」「エリア軸」の3つの軸によるアプローチに取り組んでいきます。「顧客(産業)軸」においては、重点5産業への取り組みにて、グローバルアカウントマネジメントを強化し顧客のニーズを的確に取り込みつつ、当社ネットワークを生かしたグローバルなソリューション提案を展開することで、産業別プラットフォームの構築に取り組んでいきます。

「事業軸」におけるフォワーディング事業については、前年から大きく変化する市場環境の下、取り扱い数量の拡大と利用費の低減を両立しながら、これまで取り込めていなかった領域の取り扱い拡大を重視し、集中購買力の強化、スケールメリットの拡大、トレードレーンマネジメントの強化などに取り組んでいきます。

日本事業の強靱化戦略

4年目の振り返り

「日本事業の強靱化戦略」については、当社グループ事業の核となる日本国内物流事業の収益性のさらなる改善と経営基盤の強化に向け、間接部門人員の再配置を進めるとともに、主には倉庫オペレーション現場における先端技術の導入や、中核人財の育成、オペレーション改善活動による業務効率化や生産性の向上に努めるとともに、鉄道輸送における専用列車「NXトレイン」の運行やクロスモードセールスの強化も進めてきました。また、支店作業会社の再構築による経営基盤強化や、グループ内作業戦力の最大活用による外注費抑制など、徹底したコストコントロールにも努めてきました。

5年目の戦略・施策

「日本事業の強靱化戦略」については、引き続き、外注費の削減などコストコントロールに注力し、収益性の改善を図るとともに、倉庫オペレーションの生産性向上にも、さらに注力して取り組んでいきます。

また、2023年1月1日に、NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社として分社化した警備輸送事業の事業変革による事業強化を進めるとともに、不動産事業などのグループ間の事業重複の整理や、日本事業における最適な事業ポートフォリオの追求に向け、幅広く取り組んでいきます。

日本事業強靱化戦略	項目	2019年度実績 (対前年度)	2020年度実績 (対前年度)	2021年度実績 (対前年度)	2022年度実績 (対前年度)	累計 (2019年4月～ 2022年12月)	経営計画 2023年度目標 (5年累計)
組織の大括り化・ 管理組織のスリム化	支店間接部門人員の再配置	△ 11.0 億円 (△ 124 名)	△ 14.0 億円 (△ 156 名)	—	—	△ 25 億円 (△ 280 名)	△ 45 億円 (500 名)
	本社人員の再配置	—	△ 8.2 億円 (△ 91 名)	△ 0.4 億円 (△ 4 名)	△ 3.8 億円 (△ 42 名)	△ 12.4 億円 (△ 137 名)	
事務プロセスの改革	超勤（事務系社員）	△ 11.0 億円	△ 13.2 億円	+5.5 億円	+2.7 億円	△ 16 億円	△ 50 億円
	人材派遣費（事務系）	+1.5 億円	△ 10.4 億円	△ 2.0 億円	+9.1 億円	△ 1.8 億円	

長期ビジョン実現のための取り組み

4年目の振り返り

「取り組みを支える機能の強化」における「広報戦略のイノベーション」では、グローバルでの競争優位を築くためのブランディング戦略の第一歩として、2022年1月より導入したグループブランド「NX」によるグローバルな浸透と認知向上を目指したブランディング戦略を推進しました。また、「IT戦略のイノベーション」ではグローバルな情報セキュリティ強化やグループ・グローバルなコミュニケーション基盤整備などを推進しました。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」については、純粋持株会社（ホールディングス）体制への移行初年度として、グループ経営体制強化のため、グローバル・グループガバナンス体制の実現とその実効性強化、リスクマネジメントや危機管理の強化に取り組むとともに、NXグループの持続的成長と持続可能な社会への貢献に向け、当社グループとし

て、さまざまなサステナビリティ課題に取り組む体制構築と、サステナビリティ経営の推進を進めてきました。特に「気候変動への取り組み」を重要課題（マテリアリティ）の一つとして位置づけ、「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures、TCFD）への賛同を表明するとともに、その提言内容に基づいた気候変動への対応を推進しています。

また、長期ビジョン実現に向け、人財こそが競争力の源泉と考え、「社員が幸せを感じる企業に変革する」ことを掲げており、その一つとしてグループとしてのダイバーシティ推進方針を策定し、「意識改革」「風土改革」「働き方改革」「行動改革」に向けた取り組みを進めるとともに、グローバル成長を見据えた人財戦略として、多国籍人財の採用や、法務や会計など高い専門性が求められる領域での経験者採用なども進めてきました。

今後の戦略・施策

「取り組みを支える機能の強化」における「外部企業との共創によるオープンイノベーション」では、2023年1月にコーポレートベンチャーリング部を創設しました。提携企業や、ベンチャーキャピタル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により、グループ価値向上に向けた取り組みをより一層、推進していきます。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、NXグループとしてのサステナビリティ方針とビジョンを制定し、サステナビリティ経営を推進するとともに、ホールディングス体制移行後、2年目として、より一層、グローバル・グループガバナンスの強化を図るとともに、グローバル統括機能の進化や、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マネジメント体制の確立、グループ事業の再編などに、引き続き取り組んでいきます。

cargo-partner の株式取得(子会社化)について

取引の背景 NXグループ経営計画 2023 で掲げる「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」への成長実現に向けた、時宜を捉えた成長戦略の執行

買収対象会社概要

cargo-partner GmbH(代表的な対象会社 1 社)

1983 年 11 月 30 日設立 所在地:オーストリア

事業内容:航空・海上フォワーディングを主とする物流事業

展開地域:西欧、東欧、中欧、北東・東南アジア、インド、オセアニア、北米



取得価格

対象会社の普通株式:845 百万ユーロ(約 126,750 百万円)

(本件取引完了時の対象会社の純有利子負債や運転資本等に係る調整を行い、実際の取得価額を確定)

この他、アーンアウトとして最大 555 百万ユーロ(約 83,250 百万円)が、対象会社の業績が株式譲渡契約において規定された一定の財務指標を達成することを条件として、売主に対して現金で支払われる

本件取引実行日

2023 年 11 月～2024 年 5 月(予定)

買収の戦略的意義

A	ネットワーク拡大と提供サービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> 欧州域内の生産拠点として今後の成長が大いに見込まれる 中東欧地域のロジスティクス基盤を補完することによる 当社ネットワークの拡大と欧州地域の提供サービス拡充
B	取扱貨物数量拡大による競争力向上	<ul style="list-style-type: none"> 海運・航空貨物取扱量拡大による、グローバル市場における 競争力の強化
C	グローバルなロジスティクス需要に対する対応力の強化	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開するお客様のさまざまなご要望に応え、特に アジアと欧州を結ぶロジスティクス需要への対応力とグローバルアカウント体制の増強
D	シナジー創出と事業の拡大・発展	<ul style="list-style-type: none"> 互いに異なる顧客基盤と国・地域の強みを持つことから、相互補完による ロジスティクス事業のシナジー創出と拡大・発展

PMI (Post Merger Integration)の取り組み方針

ステアリングコミッティの設置

経営管理



NXグループから一定数の取締役および出向者を派遣。相互理解を深め、さらなる信頼関係を構築し、迅速な連携を強化

ガバナンス



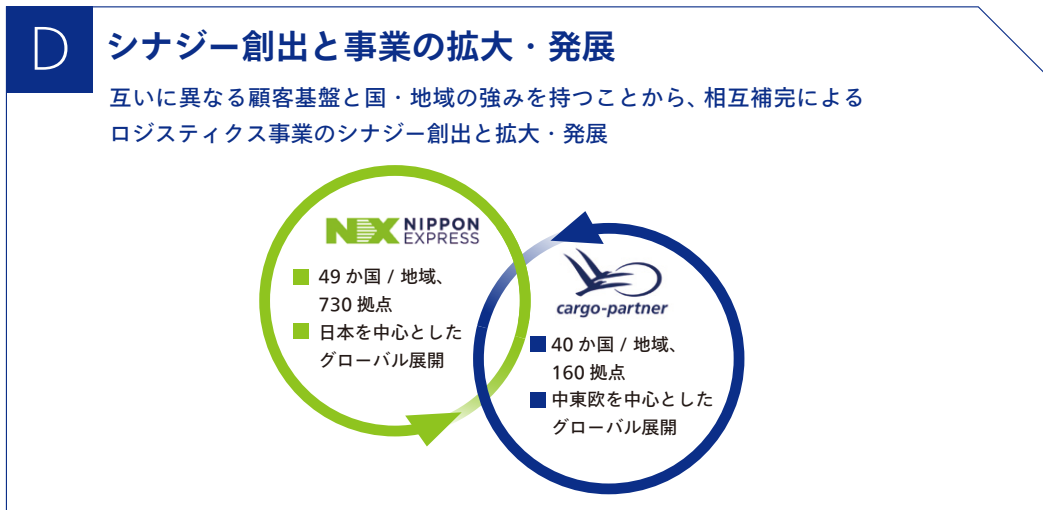
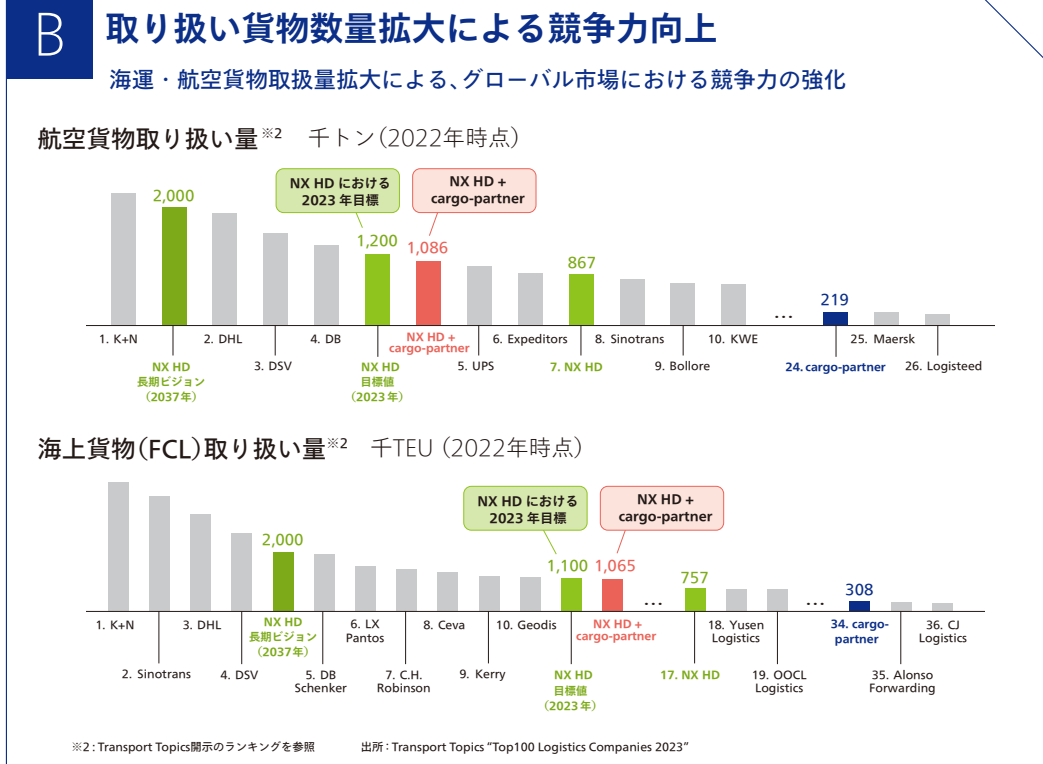
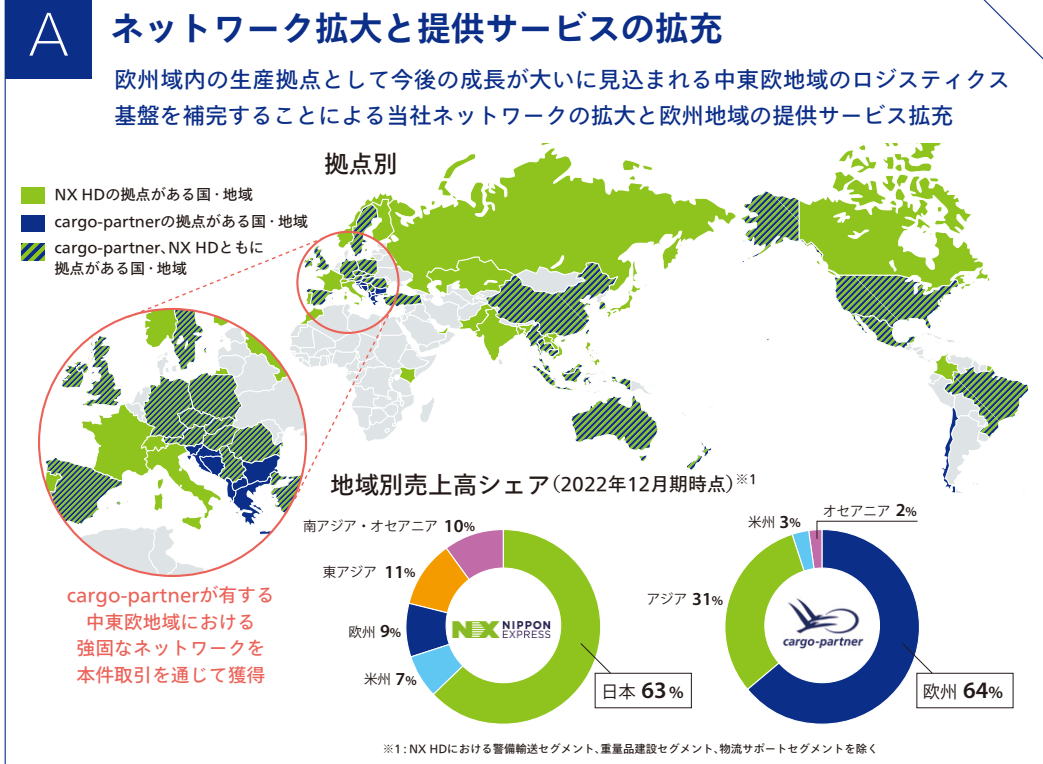
cargo-partner の現経営陣と NXグループ経営陣の意思統一を実現するガバナンス体制の構築

成長戦略



GBHQ を中心とした NXグループと cargo-partner による成長戦略の実現に向けた実行計画の策定・推進

cargo-partner の株式取得(子会社化)について：買収の戦略的意義



事業構造改革 PJの取り組み

事業構造改革プロジェクトに関しては、以下の6つのテーマについて、課題を抽出し、具体的な議論を行っています。

テーマの1~4については、各事業の改革と強化を目指しており、テーマ5は、各事業を包含しつつ、日本の事業体制の在り方も視野に検討を進めています。

また、テーマ6では、グループ全体への貢献度や創出されるシナジー効果の最大化、買収企業のPMI強化のため、各海外リージョンや、グローバル事業本部(GBHQ)をはじめ、ホールディングの各本部と連携しながら、M&A推進体制の強化を目指しています。

このプロジェクトについては、次期経営計画に向けて提言を固めていくことを目的としていますが、直ちに対応すべき施策はライン業務に移しつつ、実行していきます。

一方、従来業務の延長線上での改善に終始するのではなく、資本効率の向上や、事業ポートフォリオ最適化の視点も持ちながら、事業改革を進めていきたいと考えています。

各事業の改革・強化

1 「ロジスティクス事業改革」

顧客によるSCMの最適化・機能強化。NXグループの総力を結集し最適なロジスティクスソリューションの設計により顧客に貢献する

2 「通運事業改革」

脱炭素時代を意識した持続可能な輸送手段と位置づけNXブランドの鉄道貨物輸送事業の再構築、およびマーケットイン型の高付加価値のサービスと安心安全輸送の提供

3 「小口貨物事業改革」

NXトランスポートと路線事業の一体化による収益性の向上、名鉄運輸株式会社との資本業務提携の強化等、アライアンス等を活用した事業強化

4 「内航海運事業改革」

全国の港をカバーするNXグループ内航ブランドの確立と社会課題解決へ貢献する。他の船社との提携を視野に、航路の再編・新商品の開発

5 「複合店事業改革」

- 事業軸 …………… 競争力の強化を図り、トータルなロジスティクスソリューションを強化
- 営業軸 …………… ワンストップでお客様にトータルなソリューションを提供
- エリア軸 …………… エリアマーケットの特性を踏まえ収益を最大化

6 「M&A戦略推進」

- アジア発フォーワーディング事業(主戦場)競争力強化、および産業・事業に根差した地域ごと市場ニーズ対応力強化
- M&A推進体制の強化

東名阪への経営資源の集中・
エリアマーケットの特性に合わせた
経営資源配分



強化された事業の組み合わせビジネス拡大



グローバルサプライチェーンに直結しており、
マザーマーケットの日本において最重要市場である
東名阪に経営資源を集中する



常務執行役員
経営戦略本部長

竹添 進二郎

経営戦略本部長メッセージ

業績関連、 資本の効率向上等に向けた取り組み

私からは、業績関連、経営計画および資本効率向上に向けた取り組み等の進捗状況についてご説明申し上げます。

業績関連

当社は、グループ会計基準の統一によるグローバル経営の推進や、資本市場における財務情報の比較可能性の向上等を目的とし、従来の日本基準に替えて、2022年度から、国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を開始しました。当報告書においても、原則的にIFRSに基づいた数値を使用しております。

最初に、2022年12月期の連結業績について、フォーワーディング事業については、昨年の8月ないし9月頃から、需要の減少等により、需給緩和が進みました。このトレンドの中、第4四半期において、これまで業績を牽引してきた、海外や国際物流事業に反動減が生じました。国内物流は、農産物の不作や、自動車減産の影響等もあり、低調に推移しました。また、昨年9月まで、一部の産業では、新型コロナウイルス感染症からの回復があり、10月の値上げラッシュによる駆け込み需要があった一方、第4四半期は、その反動減が生じました。

こうした状況から、第4四半期は減収減益となりましたが、第

3四半期までの増収増益により、通年での当社の連結業績は、増収増益となりました。[\(関連ページ:「財政状態および経営成績の分析」P.84-85\)](#)

次に、今期の業績見通しについては、フォーワーディング事業における需給緩和や、感染症のプラス影響の反動減が生じる見込みであることに加え、世界の経済見通しは、成長率の鈍化が予想されるなど、経営環境は厳しいことが見込まれます。こうした状況を総合的に勘案し、算定した結果、前年と比較して、減収減益を見込んでおります。[\(関連ページ:「財政状態および経営成績の分析」P.84-85\)](#)

なお、2023年度は現経営計画の最終年度になりますが、IFRS適用開始にあたり、経営計画の進捗、評価については、経営計画の目標値は変更せず、IFRS基準の数値を日本基準に置きなおした、プロフォーマ日本基準数値により評価することとしております。経営計画の主な数値目標に対する進捗状況の内、最終年度の営業利益目標、1,100億円を達成する見通しとしております。[\(関連ページ:「財務目標と進捗状況」P.25\)](#)

なお、現在、次期経営計画の策定を進めております。この中で、長期ビジョンの達成に向けて、M&A戦略も含め、これまでに進めてきた「コア事業の成長戦略」と「日本事業の強靱化戦略」をさら

に進化させることをメインテーマに、サステナビリティ経営の推進と、DXへの対応・準備の検討を進めております。さらに、株主還元の実現等と、自己資本のコントロールを合わせ、ROE向上、資本効率の向上を目指したいと考えております。

資本効率向上に向けた取り組み

次に、資本効率向上に向けては、これまで「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」をテーマに、取り組みを進めてまいりました。同時に、この取り組みの中でキャッシュを創出し、この資金を、M&Aを含むコアビジネスや、より収益性の高い事業への投資に活用し、資産の入れ替え、もしくは事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、資本効率の向上を目指しております。

昨年の統合報告書において、この取り組みにより、キャッシュの創出に成果が出ていることをご報告しておりましたが、さらに、2022年度は夕留旧本社ビルの売却等を行い、今後の成長に向け、合計3,000～4,000億円規模の、M&Aなどへの投資資金が確保できたものと捉えております。加えて、2022年度にホールディングス体制に移行し、M&A戦略を前提に、変革を加速させ、グローバルな成長を実現できる体制、より強固なグループ経営を行う体制に向けた再編に取り組んでまいりました。そして、2023年5月12日に、cargo-partner社の買収を決定いたしました。

同社は、オーストリア・ウィーンに本拠地を置き、欧州における産業集積地として注目が高まる、中東欧地域に強固な事業基盤を有するとともに、当社の重点産業である、自動車、電機・電子、医薬品産業における海運・航空フォワーディング事業を中心に欧州、アジア、北米で事業展開しております。当社の長期ビジョン実現に向け、両社の持つ優位性を生かし、相乗効果によるさらなるフォ

ワーディング事業の拡大、顧客基盤の強化、営業活動の活発化、グローバル市場における存在感を高めることが実現できるものと考えております。

また、当社のM&A戦略は、被買収会社の文化を尊重しながら、シナジー追及を中心に据えた連携を模索しており、Win-WinとなるM&Aを目指したいと考えております。cargo-partner社の株式取得についても、当社のM&A戦略に沿ったものと捉えております（[関連ページ：「cargo-partnerの株式取得について」P.28-29](#)）。この買収額は1,200億円超、アーンアウト※を含めると2,000億円規模となり、当社グループにおいては、過去最大のM&Aとなりますが、この買収価額は適正範囲内と捉えております。また、今回の買収は、長期ビジョン実現に向けた前進であり、この前進を着実にすべく、PMIについては、グローバル事業本部（GBHQ）を中心に、これまでの知見を活かし、万全に進めてまいります。

今回、cargo-partner社のM&Aを決定しましたが、これがM&A戦略の完了ということではありません。成長に向けた投資資金余力をまだ有しており、今後もシナジーを確認しながら、経営に資するM&Aを追求し、事業ポートフォリオの最適化を実現したいと考えております。

さらに、国内では、マーケットに適合する経営資源配分や、グローバルで事業を拡大することを起点とした日本事業の再編、加えて、グループ内で重複する事業や機能の整理・統合が重要なテーマと捉えております。また、グローバル事業の拡大に向けたGBHQ機能の強化等の、変革が必要な重要課題があります。スピードを意識し、日本事業の構造改革と、グローバル事業体制の強化については、2023年度中に方向性を決定し、次期経営計画

に引き継ぐべく、検討を進めております。こうした検討状況は、今後の決算やIR Day等の機会を通じて、方向性等をお示ししていきたいと考えております。

※アーンアウト：株式取得（クロージング）後の一定期間において、売上や利益等の目標設定を行い、その目標が達成された場合に、買手から売手に対して追加で支払いが行われる仕組み。

サステナビリティ経営の推進とDXに備えた準備

以上、業績動向、資本効率の向上に向けた取り組みの進捗状況をご説明しましたが、サステナビリティ経営の推進に加えて、物流業界には、ITテクノロジーと資金を持つプレイヤーが参入し始めており、今後もさらに異業種から多くのプレイヤーが参入してくる可能性があります。当社としては、サステナブルな社会への貢献を前提に、DXに備えた基本的なスタンスとして、既存事業のデジタル化と、新たなビジネスモデルの探索を並行して進めていく「両利きのDX」が重要と考えています。

既存事業のデジタル化という点については、人手不足への対応はもちろん、付加価値を生み出す業務へ注力するための時間の捻出を目的にRPA活用等による事務のデジタル化をより積極的に進めています。また、新たなビジネスモデルの探索という点では、ホールディングスを中心に外部企業との共創によるイノベーションを軸に取り組んでいきます。加えて、DXのさらなる推進、新たな価値創造のためには、当社がこれまでに積み上げてきたフィジカル層から得られるロジスティクスに関するデータ活用も重要だと考えています。そのために、当社グループ全体でデータを活用するためのプラットフォームの構築を行い、合わせて必要なデータガバナンスの考え方の整理、データの利活用等を推進するための人材の育成についても同時に進めています。今後起こり得る、大きな変化をチャンスとすることができるよう、DXへの取り組みをさらに強化してまいります。



専務執行役員
グローバル事業本部長兼
航空フォワーディング部、
海運フォワーディング部担当

長嶋 敦

グローバル事業本部長メッセージ

グローバル市場での競争力強化に向けた各施策の 取り組みと組織の最適化

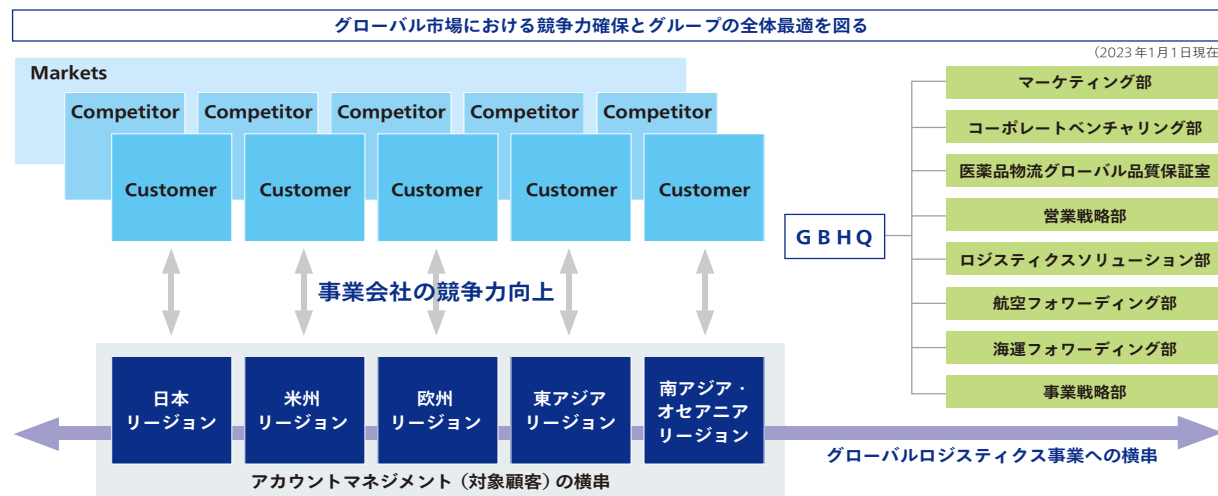
当社グループは、2037年長期ビジョンに掲げる「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の達成に向け、NXグループのグローバル事業を統括・牽引するため、2022年7月にグローバル事業本部/Global Business Headquarters(以下 GBHQ)を設立しました。

この組織の設立をグローバル事業体制の強化に向けたDay1とし、航空・海上フォワーディング、ロジスティクスソリューション、営業戦略といった7部1室の機能別組織に、日本人のほか外国籍の部長職3名や、その配下に外国籍の人財を配置し、現在

170名余りが在籍しています。そしてDay2として、新たな市場や顧客の開拓によりグローバル事業の拡大に取り組みながら、GBHQを中心とした大枠での完成形となる体制構築をDay3と位置づけ、2024年1月をターゲットに、機能、体制について一層の強化を図ることとしています。

この機能、体制の強化を図る中で、最初に、営業面では、非日系顧客の取り扱いを拡大すべく、アカウント営業体制の整備を進めています。リージョン間の連携を容易にするため、各リージョンの営業体制を標準化していく他、各リージョンの営業担

Global Business Headquarters(GBHQ)の体制 - さらなる機能、体制強化を推進する -



当社が集うラウンドテーブル会議の開催により営業活動の足並みを揃えることで、GAM(Global Account Management)やGTA(Global Target Account)といった重点取り組み顧客への拡販を強化しています。また、各リージョンのトップ自らが、これらの重点顧客への取り組みの進捗管理や、アカウントマネージャーへの指導を実施する体制を整備しました。

また、GBHQでは、各取り組みのモニタリングや次工程へのフォローアップ等を行い、各顧客の案件を着実に推進させていきます。さらに、営業状況を可視化するツールの有効活用等、各種のサポートを実施する他、半導体や医薬品等の産業別営業では、地域間・支店間等での連携が必要な案件に対し、国内外を問わずGBHQの各部署が、拡販に向けた支援を行います。

加えて、営業戦略部内に入札対応チームとして、GBS (Global Business Solution)と航空・海上フォワーディング部内から選出されたプライシングチームとなるAPCC/OPCC (Airfreight/Ocean freight Pricing Competence Center) を新たに設置しました。営業部門と連携した戦略的プライシングや応札品質の向上等に取り組むべく、グローバル入札への対応体制を強化してきましたが、プライシングに係わる内容に加え、営業活動の面でも改善すべき課題が見えてきました。入札品質の向上等に取り組む一方で、入札以前のマーケティングや営業強化、および応札結果に対するフィードバックの収集・分析など、PDCAサイクルを徹底することで、非日系顧客に関する入札の獲得率を向上させていきたいと考えています。

次に、事業面においては、航空フォワーディングでは、航空会社に対するグローバル入札や、非日系航空会社との戦略パートナーシップの締結等を実施してきました。主要航空会社に対する半期毎の入札では、従来は各国単位で行っていたスペース購買を集約・統合することで、航空利用費の削減を実現した他、

特定航空会社との戦略パートナーシップ締結では、複数レーンを組み合わせた一括購買を実現するなど、従来には無かった購買手法の導入により、利用費の削減に効果が表れています。この戦略的パートナーシップは、船社にも拡大し、海上フォワーディングにも展開してまいります。また、アジアからの貨物を日本で集約の上、再混載を行った上で、米州へ一括輸送するなど、輸送効率の向上に向けたスキームをグローバルレベルで拡大していく予定です。

海運フォワーディングでは、2022年1月にシンガポールに設置した、購買機能等を有するNGO(NXグローバルオーションネットワーク)が中心となり、NVOCCの事業基盤と購買力の双方を強化していきます。また、販売体制の強化について、セールス人材の意識改革や組織の適正化により、海運以外の部門の営業力も活用した海運商品の販売体制の強化を図ります。加えて、販売を促進する企画や立上げ時の支援の実施および事務オペレーションの機能を充実させることで、営業を下支える体制構築を推進しています。これらの体制構築と並行し、FMCG (Fast Moving Consumer Goods/日用消費財)等の海運特有の商材に着目したターゲット選定を行うことで、海運貨物の拡販を強力に推し進めていきます。

さらに、コントラクトロジスティクスでは、海運や航空フォワーディング等の輸送モードを包含し、業務を通じてこれまでに得てきたノウハウや知見といった既存のケイパビリティを活用した営業展開により、倉庫管理や流通加工を中心とした倉庫配送業務の拡大を図る他、顧客のサプライチェーンニーズを川上(調達)から川下(販売)まで網羅的にサポートするEnd to Endソリューションの開発を推進しています。

以上のオーガニックな成長に向けた取り組みに加え、非連続な成長に向けてはM&A戦略が不可欠ですが、ここで重要となるPMI体制については、GBHQ内にPMI専任チームを新設しました。先般、5月12日には、当社において過去最大となるcargo-partner社のM&Aを決定しました。現在、このM&Aのシナジー効果の創出を目指すPMI体制の構築を進めていますが、買収によるシナジー創出には、ホールディングスの各本部との連携が不可欠であり、各リージョンとの協議も必要です。過去のM&Aにより既にグループ傘下となっている企業も含め、このチームが主導し、グループの全体最適を追求しながら、成長を加速させる取り組みを推進していきます。

以上、グローバル市場での競争力強化に向けた取り組み状況をご説明しましたが、GBHQ体制構築のDay3に向けては、GBHQと各リージョンとの機能整理や、新たな評価制度の検討を進めています。GBHQが打ち立てた方針や施策を、各リージョンの統括組織を通じ、各国レベルへ漏れ無く浸透させるためには、営業面・事業面ともに各々の役割や責任について再整理が必要です。また評価制度については、アカウントマネージャーの様にリージョンを跨いだ営業目標が課せられる際には、所属するリージョンからの評価に加えて、グループへの貢献度を付加することが求められ、これに適合する評価制度として、マトリックス評価の導入等を検討しています。

加えて、外国籍人材や高度人材の更なる登用や、日本国内に拘らない、目的や機能に応じたGBHQの最適立地等、検討すべきテーマは多岐に亘りますが、グローバルでの全体最適の追求と、欧米メガフォワーダーに伍する営業体制を構築し、グローバル事業の拡大を加速してまいります。

資本政策・配当政策

企業価値向上に向けて

NXグループは、「NXグループ経営計画2023」において、過去の経営計画で経営指標としてきたROAをROEへと変更し、現経営計画期間中にROE10%の達成を目指しています。営業利益1,100億円を達成することを前提とし、創出したキャッシュを株主の皆さまに還元するとともに、財務規律を維持しつつ、将来にわたる成長に必要な投資に積極的に取り組んでいきます。既に流動化による資産のオフバランス化を実施した他、政策保有株式の縮減など、バランスシートについても能動的にマネジメントを行ってまいります。2023年度までの5年間で、累計4,500億円(医薬品センターなど約500億円の流動化実施分を含む)の投資を予定しており、このうち、医薬品産業への取り組み強化のための設備投資は、経営計画の成長戦略の中でも特に重要なものとして位置づけています。

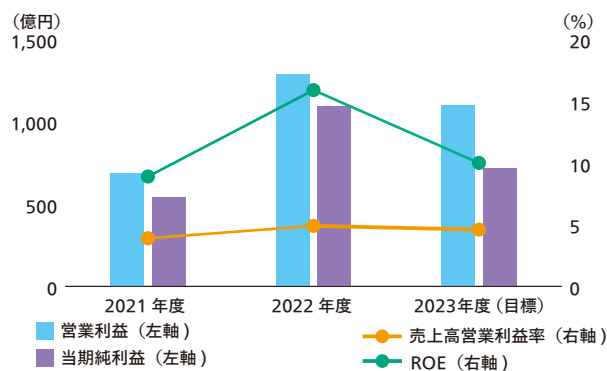
一方で、資産・資本の効率性でも、さらなる向上を図ります。従来は40%を目安としていた自己資本比率については、35%程度とし、安定的な財務基盤を維持しながらも、資本効率をより高めていきます。

株主還元に関する考え方

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の一つとして認識しています。営業の拡大と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の充実に努める方針です。

現経営計画では、配当性向30%以上に加えて総還元性向50%以上(2019年度から2023年度の累計)を掲げています。自己株式取得は、これまでも継続して実施してきましたが、今後も機動的に行い、事業成長のために戦略的な投資をすると同時に、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

ROE10% 達成への道筋



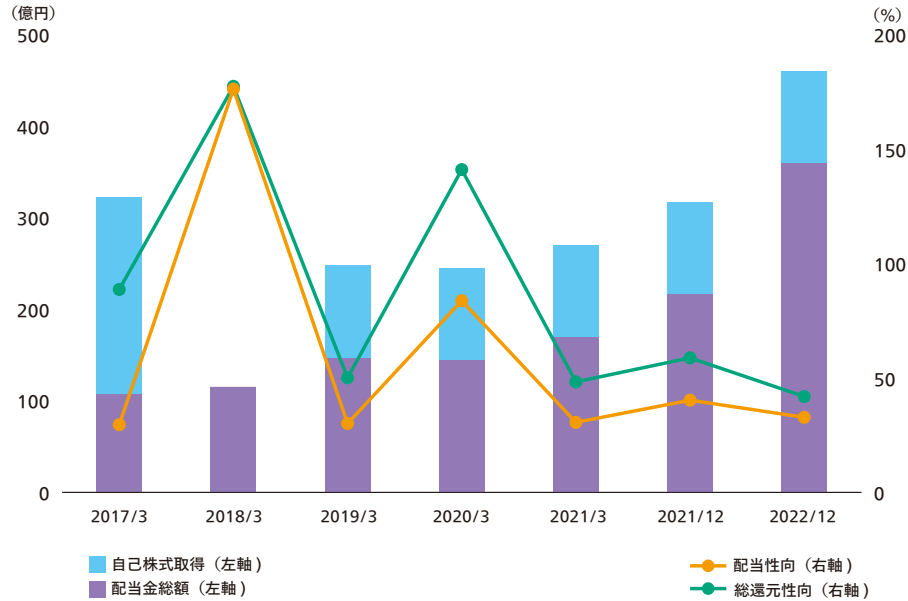
※グラフについては、日本基準の数値を掲載しています。

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

財務の推移

	2013年3月期	2016年3月期	2019年3月期	2022年12月期 (JGAAP)	2022年12月期 (IFRS)
資産合計 (億円)	12,476	14,849	15,366	17,309	20,751
親会社所有者帰属持分 (億円)	5,136	5,222	5,436	7,482	7,565
現金及び現金同等物の期末残高 (億円)	1,136	1,460	1,020	2,740	2,766
フリー・キャッシュ・フロー (億円)	310	△ 440	△ 182	2,560	—
ROE (%)	4.8	6.8	9.2	15.9	15.5
配当性向 (%)	43.7	30.9	30.1	32.8	33.3
総還元性向 (%)	81.4	31.9	50.1	41.9	—
親会社所有者帰属持分比率 (%)	41.2	35.2	35.4	43.2	36.5

株主配当・自己株式取得の推移



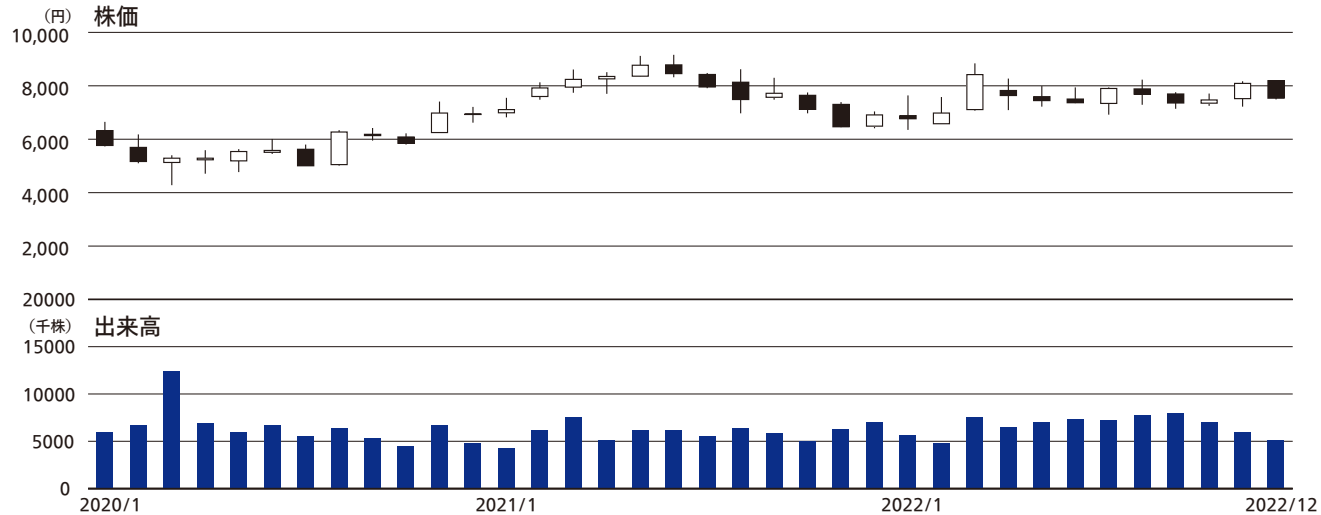
※グラフについては、日本基準の数値を掲載しています。

直近5年間の株価、配当および配当利回り推移

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年12月期	2022年12月期
1株当たり年間配当額 (円)	155	155	185	240	400
配当利回り (期末日時点)	2.52%	2.93%	2.25%	—	5.31%
最高 (円)	9,130	7,070	8,610	9,160	8,840
最低 (円)	5,660	4,280	4,710	6,410	6,350
期末日 (円)	6,160	5,290	8,240	—	7,540

※ 持株会社体制移行前の上場会社である日本通運株式会社については、2021年12月28日をもって上場廃止しているため、2021年12月期の配当利回り(期末日時点)および期末日の株価については掲載しておりません。

株価と出来高の推移



※ 2020年1月から2021年12月までは、日本通運株式会社の情報を掲載しています。(純粋持株会社の設立に伴い、日本通運株式会社については2021年12月28日をもって上場廃止し、2022年1月4日に NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社を新規上場しています。)

サステナビリティ方針・ビジョン

NXグループは、“社会発展の原動力であり、物流から新たな価値を創り、信頼される存在である”という企業理念を体現し、サステナブルな社会の実現と持続的な成長・企業価値向上の両立に向け、これまで進めてきたサステナビリティ経営をより深化させ、実効性の高い施策をグループ一丸となって遂行するために、当社グループのサステナビリティへの姿勢や創出価値を明らかにしたサステナビリティ方針およびビジョンを策定し、2023年1月18日の取締役会にて決議しました。

サステナビリティ方針

- NXグループは、従業員、ビジネスパートナー、お客様、地域社会といったステークホルダーと共創し、実り豊かな未来を目指すことで、持続可能な社会の実現を目指していきます。
- NXグループは、自社とお客様の環境負荷の低減に貢献する事業に取り組むことで、カーボンニュートラル社会の実現や、地球環境の保全に貢献していきます。
- NXグループは、人と人、ビジネスとビジネスをグローバルに繋ぎ、社会課題の解決に寄与するソリューションを提供することで、社会から必要とされる存在として、持続的な成長を追求していきます。

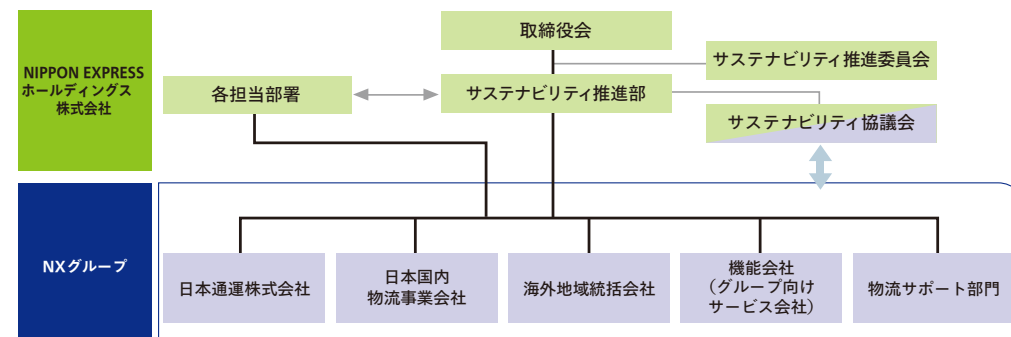
サステナビリティビジョン

企業理念	<p>私たちの使命 それは社会発展の原動力であること</p> <p>私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること</p> <p>私たちの誇り それは信頼される存在であること</p>												
サステナビリティビジョン	<p>事業を通じて世界の人々のより良い暮らしと持続可能な社会の発展を支える</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #fff9c4;">社会的価値 【安心・安定の提供 / 働く人の幸せ】</td> <td style="background-color: #fff9c4;">環境的価値 【地球環境の保全】</td> <td style="background-color: #fff9c4;">経済的価値 【NXの持続的成長】</td> </tr> </table>	社会的価値 【安心・安定の提供 / 働く人の幸せ】	環境的価値 【地球環境の保全】	経済的価値 【NXの持続的成長】									
社会的価値 【安心・安定の提供 / 働く人の幸せ】	環境的価値 【地球環境の保全】	経済的価値 【NXの持続的成長】											
マテリアリティ (重要課題)	<p style="text-align: center;">イノベーションによる新たな価値の創造 (変えるべき価値観)</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #e1f5fe;">事業</td> <td style="background-color: #e1f5fe;">品質向上と新価値の創造</td> <td style="background-color: #e1f5fe;">気候変動への取り組み</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e1f5fe;"></td> <td colspan="2" style="background-color: #e1f5fe;">持続可能でレジリエントな物流インフラの構築</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e1f5fe;">事業基盤</td> <td style="background-color: #e1f5fe;">事業のデジタル化とDXの推進</td> <td style="background-color: #e1f5fe;">従業員エンゲージメントの向上</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e1f5fe;"></td> <td colspan="2" style="background-color: #e1f5fe;">ガバナンスの強化</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">安全・コンプライアンス・品質 (変わらない価値観)</p>	事業	品質向上と新価値の創造	気候変動への取り組み		持続可能でレジリエントな物流インフラの構築		事業基盤	事業のデジタル化とDXの推進	従業員エンゲージメントの向上		ガバナンスの強化	
事業	品質向上と新価値の創造	気候変動への取り組み											
	持続可能でレジリエントな物流インフラの構築												
事業基盤	事業のデジタル化とDXの推進	従業員エンゲージメントの向上											
	ガバナンスの強化												

サステナビリティ推進体制

当社グループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社において設置されたサステナビリティ推進部を中心にサステナビリティ経営に取り組んでいます。

また、当社グループのサステナビリティ推進を担うサステナビリティ推進委員会では、当社の執行役員を中心に気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取り組みを推進しています。



1. 委員会の機能・目的
 - サステナビリティ経営に関わる経営の基本方針、事業活動等の方針・戦略に関する企画・立案・提言
 - サステナビリティ経営に関わる情報、進捗状況等の取締役会および経営・執行役員会議への報告
2. 委員
 - 委員長 : 社長
 - 副委員長 : サステナビリティ推進部を所管する本部長
 - 構成メンバー : 執行役員
 - 事務局 : サステナビリティ推進部
3. 開催頻度

原則年2回 ※重要事項がある場合は、臨時開催を行う。

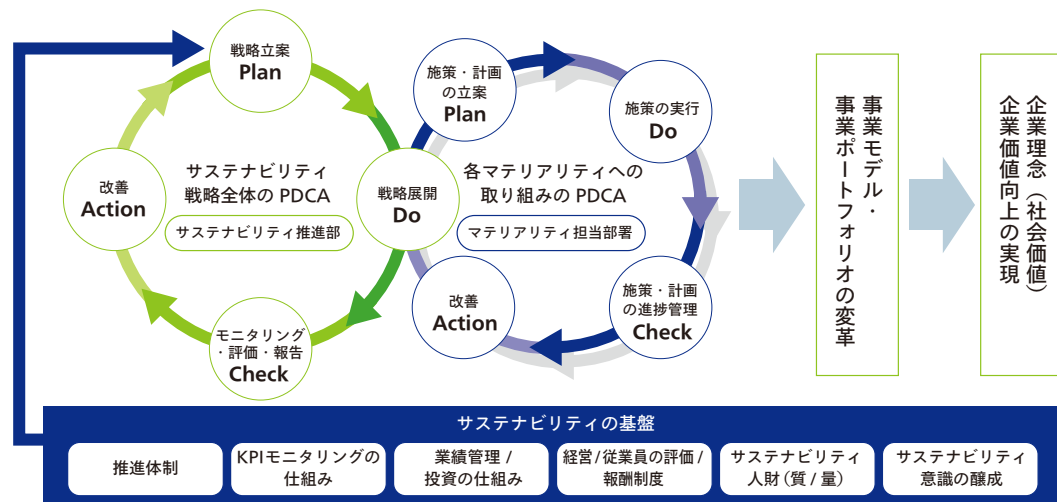
サステナビリティ推進委員会の実施実績

回	開催時期	主な議題
第1回	2022年1月	<ul style="list-style-type: none"> ● NXグループのサステナビリティ経営について ● サステナビリティ推進体制について ● 気候変動への取り組みについて
第2回	2022年9月	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動に関する目標策定について ● サステナビリティ方針・ビジョンについて ● サステナビリティ推進委員会体制強化について

サステナビリティの推進プロセス

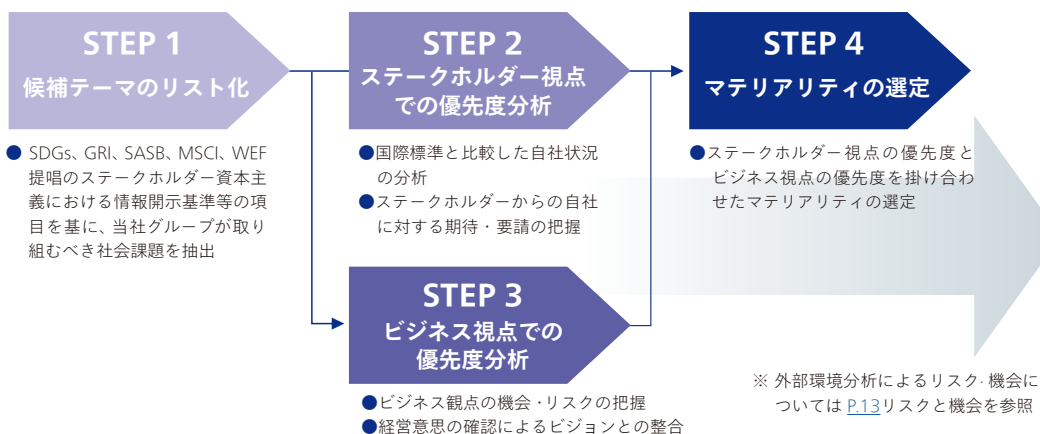
サステナビリティ推進部はサステナビリティに関する戦略の立案、モニタリング・評価・報告、改善を行い、各マテリアリティの取り組み状況や社会情勢などを鑑みながら、サステナビリティ戦略をアップデートします。

サステナビリティに関する取り組みの実行は各マテリアリティの担当部署が行い、グループ各社の事業にサステナビリティ戦略を落とし込みながら、事業モデル・事業ポートフォリオの変革を推進します。



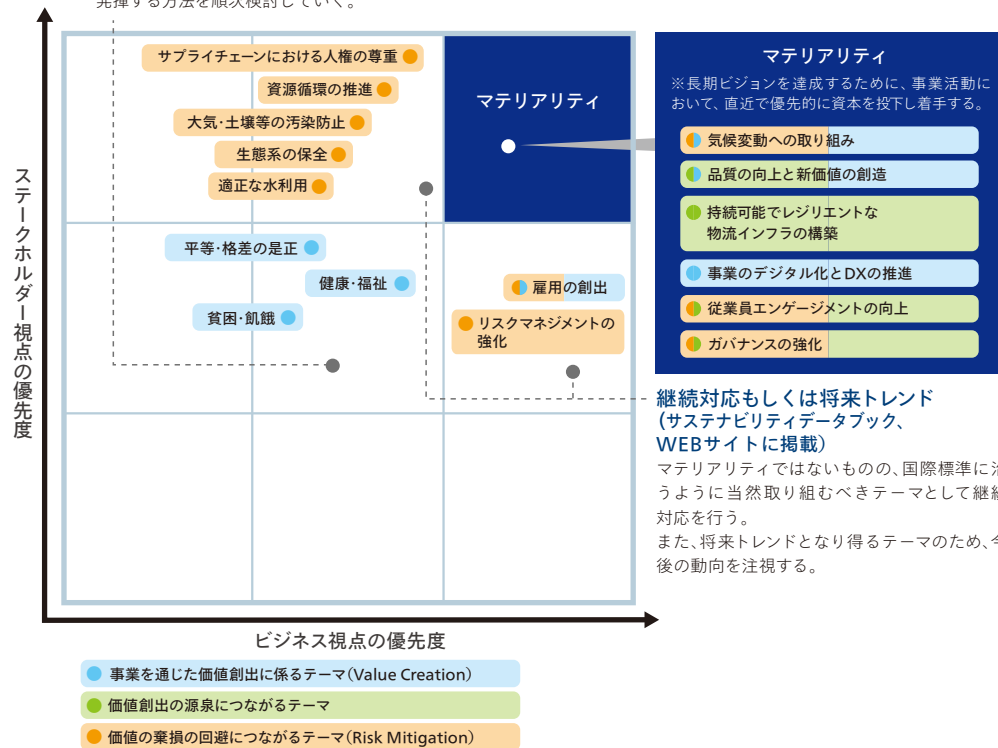
マテリアリティの特定プロセス

NXグループにおけるマテリアリティは4つのステップを経て特定しました。STEP1では主要なサステナビリティフレームワークから候補テーマをリスト化し、STEP2,3では国際標準や規制動向、主要なステークホルダーからのフィードバック、外部有識者や社内関係者へのヒアリングを行い、当社グループが取り組むべき課題を抽出しています。特定したマテリアリティについては、定期的に再評価を行い、当社グループが取り組むべき課題の見直しを行っています。



将来の事業創出のテーマ候補

価値創造エンジンに沿って課題を捉えることで、インパクトを発揮する方法を順次検討していく。



マテリアリティごとの目指す姿・取り組み状況一覧

	マテリアリティ・目指す姿	2022年の主な取り組み状況		
事業	気候変動への取り組み 目指す姿 > Scope1,2,3のCO2排出量削減 > CO2削減事業の拡大	自社事業におけるCO2排出量削減 日本通運株式会社: Scope1,2 404,438t-CO2(2013年比17.5%削減) 目標 <ul style="list-style-type: none"> ●日本通運, Scope1,2 2023年30%削減(2013年比) ●NXグループ, Scope1,2 2030年50%削減(2013年比) ●NXグループ, 2050年カーボンニュートラルへの貢献 	顧客のCO2排出量削減への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ■顧客のCO2可視化 エコトランスナビ、NX-GREEN Calculatorの提供 ■低炭素輸送商品・サービスの開発・提供 モーダルシフト・共同配送などの推進 	
	品質の向上と新価値の創造 目指す姿 > 産業課題を解決する物流の提供	産業特性に応じた物流ソリューションの開発・提供 <ul style="list-style-type: none"> ■医薬品産業 GDP, CEIV Pharma認証の取得 24か国・地域、世界34拠点 NX-Pharmaグローバル品質マニュアル(日・英)の展開 品質保証を目的とした独立本部組織の新設 	<ul style="list-style-type: none"> ■自動車産業 専用の門前倉庫の新設・拡張 約39,000㎡(北米3拠点) ネットワークの拡充・増強(北米・欧州) ■半導体産業 専用の門前倉庫の新設 約45,000㎡(日本2拠点、2022年実績) 約98,000㎡(日本3拠点、2024年予定) 約5,400㎡(北米1拠点、2023年3月実績) 	
	持続可能でレジリエントな物流インフラの構築 目指す姿 > サプライチェーンの強靱化	リスクに対する事業基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> ■安定的な事業継続のためのリスクマネジメント グループ各社でのリスクの棚卸・重要リスクの特定 ■サイバーセキュリティの強化 メールフィルタリング設定の見直しなどによるサイバーセキュリティの強化 	人財維持・作業効率化による物流危機の回避 <ul style="list-style-type: none"> ■人財の維持 技能系人財の離職率1.0%(2021年2.7%) ■物流事業の効率化 グループ共通生産性向上目標達成拠点 主要435倉庫拠点 RPAツール導入による労働時間削減 約173万時間 ※日本通運、2018年比 	
事業基盤	事業のデジタル化とDXの推進 目指す姿 > デジタルとデータを活用した サステナブルロジスティクスの構築 (継続性・強靱性・地球環境への配慮)	DX戦略・ロードマップ・ガイドブックの策定 <ul style="list-style-type: none"> ■DXロードマップの策定 DX戦略を実現するための5つの推進項目と各項目ごとに取り組みを明示 ■DXガイドブックの策定・グループ各社への展開 グループ各社が具体的取り組みを進めるための「DXガイドブック」を策定し、「DXロードマップ」とともに展開 	データ利活用基盤の構築と活用 <ul style="list-style-type: none"> ■NX Data Stationの構築 事業活動で発生するデータを入力・保管・加工し、データの閲覧や分析・機械学習に利活用可能にするグループの統合データ利活用基盤 	
	従業員エンゲージメントの向上 目指す姿 > 従業員のエンゲージメント向上 > 多様な人財の総合力を生み出せる 組織文化・環境の醸成	D&Iの推進 <ul style="list-style-type: none"> ■多様性の推進・インクルーシブな組織の構築 女性管理職比率 2.0% 経験者採用 14人 プロフェッショナル採用 21人 外国人採用 11人 ■ワークスタイル変革 年次有給休暇取得率 57.8% 男性の育児休業取得率 35.7% <small>※NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本通運株式会社の2022年度決算実績</small>	人財の育成 <ul style="list-style-type: none"> ■人財開発・研修 人財開発・研修に関する投資額 12.1億円 	Well-beingの充実 <ul style="list-style-type: none"> ■エンゲージメント向上に向けた取り組み タウンホールミーティング 31回開催、494人参加 など
	ガバナンスの強化(コンプライアンス・安全) 目指す姿 > 不正・差別・ハラスメント防止 > 物流に係る社会安全の実現	コンプライアンス順守 <ul style="list-style-type: none"> ■コンプライアンス教育の実施 「コンプライアンス・ハンドブック」等を活用した教育受講者数 延べ71,560人 ■内部通報制度の整備・運用 通報・相談件数 385件 	安全・安心の確保 <ul style="list-style-type: none"> ■グループ・グローバルでの労働安全衛生の促進 度数率: 1.99、強度率: 0.03 <small>※日本通運株式会社</small>	



副社長執行役員
コーポレートマネジメント本部長兼
リスクマネジメント本部長兼
ITデジタルソリューション本部長

近藤 晃

私は、本年から、コーポレートマネジメント本部、リスクマネジメント本部、およびITデジタルソリューション本部を担当しております。この中で、企業価値向上のエンジンとなる人財とIT活用の強化を重要なミッションと考えています。

最初に、人財に関して、当社グループでは、これまでも人間尊重という観点での人財戦略は存在しましたが、経営戦略との連動という視点からは、十分ではなかった面があり、経営や営業戦略の実行力としての人財にフォーカスし、必要な人財を確保・育成することが重要になると捉えています。こうした観点から、今年、長期ビジョンを実現できる人財を確保・育成していくため、人財に関するグループ全体の指針として「NXグループ人財ポリシー」を策定しました。このポリシーを軸に、グローバル事業拡大に向け、グループの人財戦略を策定していきます。この中で、人財強化を図る上で土台となる、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進や、人財の多様化などに適合する人事・評価制度の検討を進めています。

NXグループの企業価値向上を目指す上でのポイントと取り組み状況を、コーポレートマネジメント本部長・ITデジタルソリューション本部長である近藤副社長に聞きました。

企業価値向上のエンジンとなる人財とIT活用を強化し、グローバル事業の成長を加速する

またIT活用に関しては、テクノロジーの進化が非常に速い中で、グローバルで、戦略を実現する基盤として、ITシステムやデータ活用の高度化、IT人財の確保、育成が必要です。これまでの当社のITシステムは、事業や、国、会社ごとに個別最適化する状況もあり、グループ全体を俯瞰すると、重複や漏れがあり、グローバル視点が求められるフォーワーディング事業やロジスティクス事業においては、ITシステム・活用の効果が十分に発揮できていなかったものと捉えています。

そこで、グループ、グローバルでの全体最適化を図り、データや、ITテクノロジーを、もっと効果的に活用することを目指し、エンタープライズアーキテクチャ(EA)の導入を決定しました。EAにより、IT構造や業務プロセスを可視化し、経営戦略に則ったシステムの構築をグループ全体で実施していきたいと考えています。

人財強化に向けた取り組み

人財強化に向けた重点施策の一つ目は、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)です。当社は、現状、男性が多いこともあり、人財の多様化としては、女性活躍・ジェンダーフリーが論点の一つとなっています。従業員の男女比率だけでなく、女性の経営職人財は、内部育成に限らず外部からも獲得し、増やしていく必要があると考えています。また、多国籍、外国籍人財に関し、海外の現地法人では、大半が現地人財となっていますが、国内やHD経営においても、外国籍人財に活躍してもらう必要がある

と考えています。

当社グループでは、これまで女性・外国籍・障がい者雇用など、人財の多様化を進める一方、インクルージョンに関しては具体的な取り組みが十分ではなかった面もあります。多様性を従業員全体、グループ全体で理解していく仕組みをつくる必要があり、アンコンシャスバイアス研修の継続や、今後の各職場へのインクルーシブリーダー制度の導入などの検討を進めています。

二つ目は、Well-beingです。D&Iは現経営計画から継続となりますが、Well-beingは次期経営計画における人財戦略の中心にしていきたいと考えています。心身の健康、従業員エンゲージメントの向上、満足できる職場環境が重要となりますが、その実現ための取り組みの一つが健康経営です。従来から衛生管理に関する施策はありましたが、安全管理などに比べると個人任せの部分がありました。会社として、生活習慣病やメンタルヘルス不調を減らしアブセンティーズム^{※1}だけでなく、プレゼンティーズム^{※2}を減らしいくのがポイントだと考えています。

また、従業員エンゲージメント向上に関して、一昨年、昨年に日本通運の従業員約4万人を対象とした従業員満足度調査を実施しました。満足割合は6割強となっており、他社比較においては良い状態ではありますが、残り4割にフォーカスし、エンゲージメントを高める必要があります。さらに、海外を含めたNXグループ全体で従業員エンゲージメントを高めていくために、2023年度から、グループの全従業員約7万5000人を対象としたエンゲージメント調査を23言語で実施する予定としています。この結

果を踏まえ、次期経営計画の中でのWell-being施策を策定していきますが、アンケート調査だけでは本音を引き出せない部分もあるので、タウンホールミーティングを実施し、私も直接、さまざまな階層の社員の生の声を聴き、対話を重ねています。この取り組みは、まずは国内で実施していますが、海外でもヒアリング活動を重視していく予定です。また、社会的な満足や、個人の幸せの追求に寄与できるように、会社におけるキャリア支援、退職後のキャリア支援なども考える必要があり、次期経営計画での取り組みを検討しています。

※1 アブセンティーズム：心身の体調不良が原因による遅刻や早退、就労が困難な欠勤や休職など、業務自体が行えない状態。

※2 プレゼンティーズム：出勤しているにも関わらず、心身の健康上の問題が作用して、パフォーマンスが上がらず、生産性が低下している状態。

ジョブ型人事制度の導入検討

三つ目が、専門人財、グローバル人財の確保・育成です。事業戦略・営業戦略の推進に必要なグローバルのフォワーディングやロジスティクス、あるいは、各産業の専門的な経験や知識を持つ人財は、簡単には育ちません。昨年、HDにGBHQを設立し、外国籍の部長職を3名登用しましたが、1名はNX欧州から、残り2名は外部から採用しました。外国籍を含めた専門人財は、法務や会計、IT、リスクマネジメントの領域などにも拡大しており、2022年は約20名（内、外国籍人財8名）を採用しています。専門人財の採用強化は、経営戦略・事業戦略と連動した人財戦略の施策の一つであり、このような人財を増やしていくために、専門性の高い領域におけるジョブ型の人事・報酬制度の整備・導入も検討しています。

加えて、社員の大多数を占めるメンバーシップ型人財をより活かしていくためにも、従来以上に、公平・公正な評価の仕組みが必要だと考えています。特にリージョンを跨るビジネスの拡大を担うグローバル人財については、所属地域の業績だけでの評価には限界があると考えています。所属地域の業績にはつながらなくても、グローバル事業全体の業績に貢献度に応じた評価

など、グループや、グローバルでの全体最適が図れる評価制度の検討を進めています。

エンタープライズアーキテクチャ（EA）によるグループ・グローバル最適に向けた組織再編、システムの可視化と構築

IT活用力の強化に向けたEAの導入にあたり、まず組織再編を行う必要がありました。これまで各国・各社にIT部門があり、グループ内でIT機能や人財が分散している状態でした。2023年1月にHDの中にITデジタルソリューション本部を設立し、国内のIT戦略・ITガバナンスの機能を集約し、各社の事業や、お客様の個別ニーズに対応する企画・開発・保守は各事業会社で担う体制に再編しました。さらに、フォワーディングやロジスティクス、物流サポートなどのグローバル事業に関する海外の機能についても集約し、グローバルでの組織再編を行いたいと考えています。

次に、EAの導入を進める中、グループ全体で持っているシステムの棚卸・可視化に着手しており、システムの統廃合を含めて、グループ全体のITシステムの将来像と、その実現ロードマップを策定していきます。この目指すところは、グループ、グローバルでの標準化であり、全体最適を図るITプラットフォームの構築を目指してまいります。

データを活用したソリューションの提供

EAの導入により、システムの全体最適化を図りつつ、物流から発生するデータを有効に活用し、高度なソリューション・サービスの提供につなげていきたいと考えています。これまでも、お客様のデータを活用し、物流サービスの改善を図ってきました。こうした取り組みをさらに高度化し、産業あるいは産業特性を俯瞰した上で、お客様の業務効率化や、新たなサービス提供を進めたいと考えております。この推進には、事業・会社ごとに分散して持っているデータをグループ・グローバル全体で一元管理する

必要があり、データ基盤となる「NX Data Station」を構築しました。ここに集約したデータを分析することで、例えば、最適な生産地や、保管場所、あるいは在庫の持ち方など、お客様のサプライチェーン全体を最適化するソリューションの提案も可能となります。我々がグローバルでロジスティクスサービスを提供していく上で、お客様の物流の一部を支援するのではなく、生産地から消費地に至るサプライチェーン全体に貢献したいと考えております。その実現には、物流から生じるデータは最も重要な鍵になると考えています。

さらに、当社グループは、DXの備えとして、既存事業のデジタル化と、新たなビジネスモデルの探索を並行して進めていく「両利きのDX」を基本的なスタンスとしております。当社が持つ物流から生じるデータの有効活用は、今後のDXの推進にも活かせるものと考えています。

企業価値向上に向けた、人財とIT活用の強化についてご説明しましたが、現在、当社グループは、次期経営計画の策定を進めております。引き続き、長期ビジョンの「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」を目指し、これまでに進めてきた「コア事業の成長戦略」と「日本事業の強靱化戦略」をさらに進化させることとなります。こうした戦略を実行、実現するのは人財であり、次期経営計画も視野に、重要なテーマとして、戦略の実行力としての「人財」と、基盤としての「ITやデータの活用」を捉え、戦略・施策を示していきたいと考えております。



気候変動への取り組み

NXグループが取り組む理由

物流業は事業の特性上 CO₂ の排出が避けられず、この CO₂ 排出量を削減していくことが気候変動への最も効果的な取り組みとなることから、NXグループは CO₂ 排出量の削減を重要課題と位置づけ、積極的に取り組んでいます。さらに顧客から、貨物の輸送時の排出量削減要請（顧客の Scope3）も高まる中、持続的な事業成長に向けても取り組むべき課題として位置づけています。

この認識の下、自社事業における CO₂ の排出量削減に努めるとともに、顧客の CO₂ 排出量削減に貢献する商品・サービスの提供に取り組むことで、事業存続の前提となる地球環境の保全に貢献するとともに、事業成長の機会を追求していきます。

取り組み状況

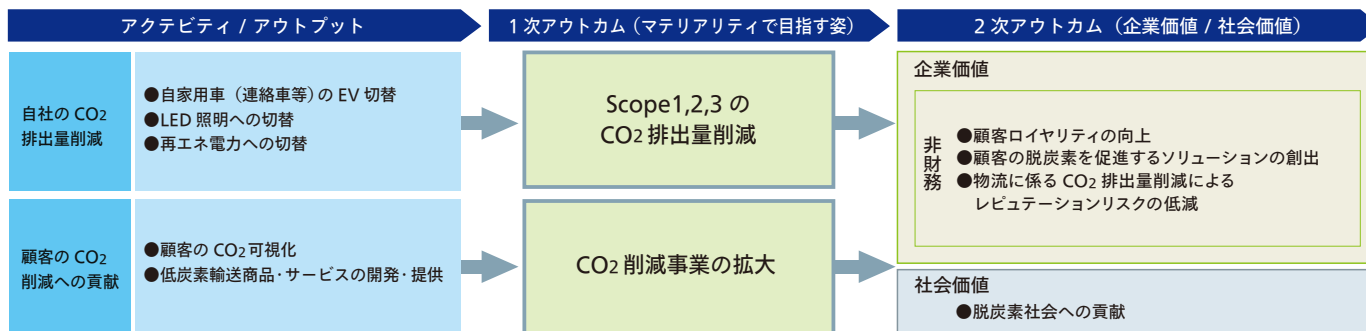
1. 自社事業における CO₂ 排出量削減

■ 2022年度の削減活動

日本通運株式会社は、当初 2030年を期限としていた“CO₂ 排出量 35 万 t”（2013年比 30% 相当の削減）という目標を 2023年度へ前倒しました。同社では、環境配慮車両の導入や、倉庫における LED 照明への切り替えなどを進め、自社事業における CO₂ 排出量削減に取り組んできました。

CO ₂ 排出量削減 目標・実績 (日通単体)	LED 切替 目標・実績 (日通単体)	環境配慮車両 導入実績 (国内グループ計)
2023年目標	2023年目標	2022年実績
350,000 t-CO ₂	100%	新長期規制・ポスト新長期規制・ポスト ポスト新長期規制適合車: 10,466 台
2022年実績	2022年実績	LPG 車: 73 台
404,438 t-CO ₂	83.5%	ハイブリッド車: 2,132 台
		CNG 車: 33 台
		電気自動車: 22 台

マテリアリティで目指す姿・取り組みの全体像(価値構造化ツリー)



■ NXグループCO₂ 削減目標の制定

世界の平均気温上昇を産業革命以前と比較し 1.5℃に抑えるという世界的な目標の実現に貢献するため、新たな削減目標を下記のとおり設定しました。

CO₂排出量削減に関する中長期目標

2030年目標	2013年比で NXグループ全体の CO ₂ 自社排出量の 50%削減を目指す (Scope1,2)
2050年目標	NXグループ全体でカーボンニュートラル社会の実現に貢献する (Scope1.2.3)

当社グループにとって本目標を実現するには多くの課題がありますが、脱炭素社会の実現に向け、EV 車両の導入、LED 照明への切り替え、再生可能エネルギーへの切り替え促進などの取り組みを進めていきます。

■ SBTi へのコミットメントレターの提出

当社グループは、物流を通して持続可能な社会に貢献し、豊かな未来を創るために、1.5℃目標の実現を目指して気候変動対策を進めてきました。今般、その取り組みを加速させるため、企業の温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定が定める目標に科学的に整合することを認定する「SBT イニシアチブ (SBTi)[※]」に対し、コミットメントレターを提出しました。今後、パリ協定が掲げる 1.5℃に整合する目標の設定とその実現に向けて、一層の取り組みを進めていきます。

※ SBTi (Science Based Targets initiative)
CDP、国連グローバルコンパクト (UNGC)、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF) の 4 団体によって設立された共同イニシアティブ

気候変動への取り組み

2. 顧客のCO₂排出量削減への貢献

NXグループは、顧客からのCO₂排出量削減に関する要請への高まりを受け、Scope1,2 排出削減に取り組むことに加え、当社グループにおけるCO₂排出量の95%超を占めるScope3への取り組みが、持続的な事業成長における重要課題として位置づけています。

当社グループはこの課題解決に向け、CO₂の「可視化」と「排出量削減」の双方で、課題解決に向けた活動を推進しています。総合物流企業として幅広いビジネスフィールドの中で、CO₂排出量削減を目的とした多種多様な商品・サービスを開発・提供しています。

CO₂排出量の「可視化」

低炭素輸送に取り組むとともに、その価値を顧客に見える形で提供するためには、輸送サービスに伴うCO₂排出量を可視化することが重要です。

当社グループは、CO₂排出量可視化ツールとして、国内輸送では「エコトランスナビ」を、国際輸送では「NX-GREEN Calculator」を提供しています。

CO₂排出量の「削減」

排出原単位の削減

当社グループはScope3排出量削減に資する低炭素輸送商品を開発・提供する体制を整備しています。具体的には、SAF^{※1}やSMF^{※2}を活用した低炭素輸送商品などについて、2023年内の提供開始を目指し、当社グループで開発・検討中です。

SAFなどの燃料は市場での流通量が限られるため、調達活動に取り組んでいきます。

排出活動量の削減

当社グループは、お客様企業と物流事業者の連携・協働を進め、トラック中心の輸送形態から、鉄道・船舶などを利用したより環境負荷の小さい輸送形態に切り替えるモーダルシフトや、共同配送センターに集めた商品をカテゴリ別に分け、配送先ごとに積み合わせて一括配送する共同配送、汎用的なパレットサイズでマルチモードに対応した「プロテクトBOX」などを活用した積載率向上による輸送効率化を推進しています。

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel) : 持続可能性のクライテリアを満たす、再生可能または廃棄物を原料とする航空燃料

※2 SMF (Sustainable Marine Fuel) : 持続可能性のクライテリアを満たす、再生可能または廃棄物を原料とする船舶燃料

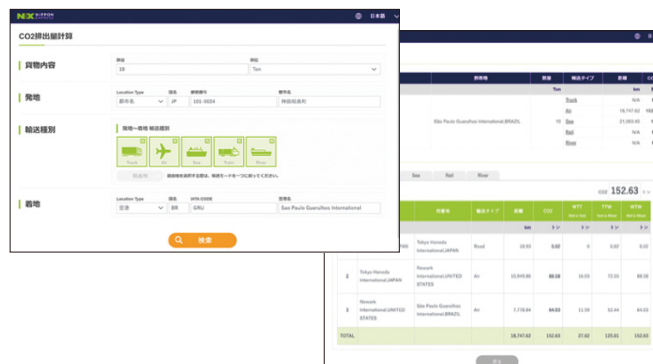
TOPICS 国際輸送のCO₂排出量計算ツール「NX-GREEN Calculator」を提供開始

～日本語・英語・中国語の3言語に対応～

「NX-GREEN Calculator」は国際輸送の輸送経路で使用する、航空・船舶・トラック・鉄道の各輸送モードに対応し発着地・個数・重量・輸送モードを入力するだけで、発地から着地までのCO₂排出量を算出し、可視化するサービスです。

世界各地の空港、港、鉄道貨物駅の他、都市名・世界各国の郵便番号から指定することできめ細かく発着間距離を計算し、CO₂排出量を算出することができます。経路地指定により細かな輸送経路の各段階における排出量の計算機能や、一定期間の輸送データなどを基に複数件の排出量一括計算機能なども備えています。

NX-GREEN Calculator 画面イメージ



NX-GREEN Calculatorの詳細はWEBサイトをご覧ください
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/press/2023/20230308-1.html>

TOPICS モーダルシフト取り組み実行部門 優良事業者賞を受賞

NXグループはかねてよりトラック輸送から鉄道・船舶を利用した輸送形態へ切り替える「モーダルシフト」を進めています。

2022年、一般社団法人日本物流団体連合会主催の第9回モーダルシフト取り組み優良事業者表彰で実行部門、有効活用部門の2部門において「優良事業者賞」を受賞しました。



日本物流団体連合会 池田会長から表彰盾を授与された加藤取締役執行役員・右

気候変動への取り組み

TCFD 提言への取り組み

気候変動への対応方針

NXグループは、豊かな未来を創るために、気温上昇を産業革命時期比 +1.5℃に抑えることを目指し、CO₂ 排出量削減に積極的に取り組んでいます。本取り組みは、当社グループの持続的成長と企業価値向上につなげる上で必要となる、経営上の重要課題と捉えており、これらの社会変化に対応していくことでリスクを最小化し、新たなビジネスチャンスの創出につながると考えています。

NXグループでは、2022年5月にTCFD※提言への賛同を表明し、2022年6月にはその提言内容に基づいて、TCFDの開示枠組みに沿った情報開示を行いました。2021年10月のTCFD提言の改訂を踏まえ、さらに開示内容の拡充に努めています。

※TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォースは、2015年に金融安定理事会により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアチブ



1. ガバナンス

■ 経営者、および取締役会の役割

当社グループでは、サステナビリティ経営を推進するため、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社において設置された、サステナビリティ推進部を中心にサステナビリティ経営に取り組んでいます。また、当社グループのサステナビリティ推進を担うサステナビリティ推進委員会は、代表取締役社長（CEO）を委員長とし、当社の執行役員で構成されており、気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取り組みを推進します。そして取締役会では、四半期に1度、同取り組みについて協議しています。（詳細は P.37 を参照）

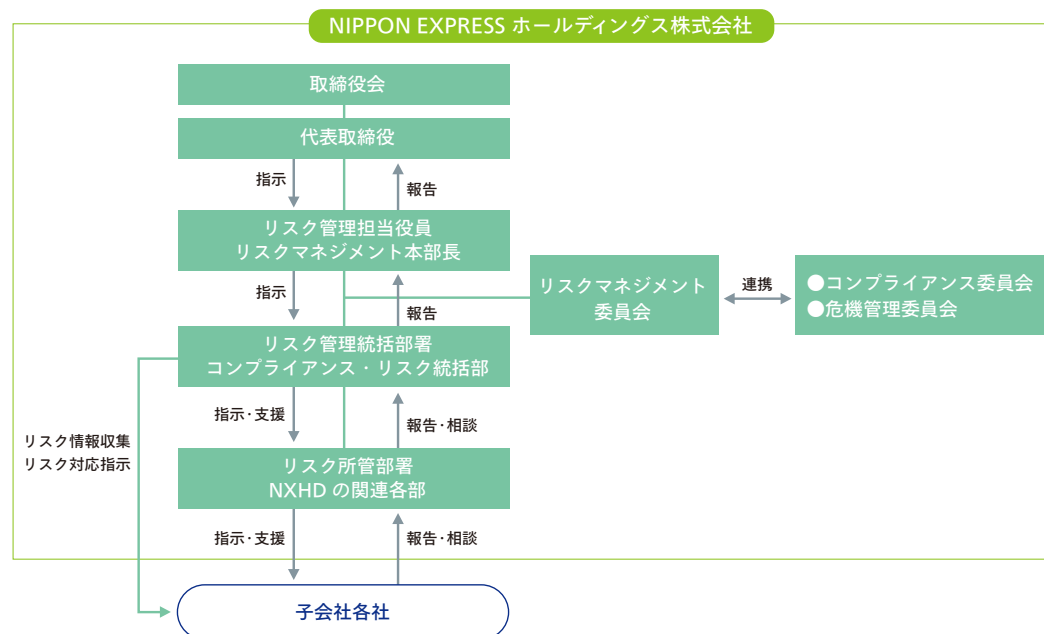
2. 指標と目標

当社グループでは、気候変動をグローバルな社会課題として認識しており、NXグループ全体のCO₂排出量削減に関する中長期目標として、2030年目標をCO₂自社排出量の50%削減、2050年目標をカーボンニュートラル社会の実現への貢献と設定しました。2030年、2050年目標の達成に向けて、各種施策を進めていきます。また、パリ協定が掲げる1.5℃目標に整合するために、2023年5月には、SBTイニシアチブ（SBTi）に対し、コミットメントレターを提出しました。（詳細は P.42 を参照）

3. リスク管理

当社グループでは、グループ全体のリスク管理・危機管理を推進するため、リスクマネジメント本部およびコンプライアンス・リスク統括部を設置し、リスクマネジメントを強化しています。また、気候変動リスクは、長期ビジョン実現に向けた環境分析におい

て重要課題と特定しており、毎年開催されるリスクマネジメント委員会において、リスクの把握と対応状況をモニタリングし、長期的な視点で当社グループ事業への影響を確認しています。



気候変動への取り組み

4. 戦略

当社グループでは、「NXグループ経営計画 2023」において、長期ビジョン実現のための取り組みとして、「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、1.5°C目標の実現に向けて CO₂ 排出量の削減施策を実行しています（詳細は [P.43](#) を参照）。また、事業のレジリエンスを高めるために気候変動により想定されるさまざまなリスクや機会の把握に努めています。

■気候関連リスク・機会の特定

当社グループは、物流事業を核として、グローバルで物流関連事業を展開しています。気候変動が当社グループの各種事業に与える影響を把握するため、TCFD のカテゴリーに沿ってリスク・機会を特定しています。

■シナリオ分析

特定した気候関連リスク・機会について、気候変動によってもたらされる影響を評価するため、シナリオ分析を行っています。分析対象のシナリオ※1として、当社グループが目指す 1.5°Cシナリオに加え、脱炭素の取り組みが現状から進まない 4°Cシナリオを用いました。

また、特に気候変動による影響を大きく受ける内容について、詳細に分析を行いました。2023 年は、2022年に分析した炭素コストの見直しおよび、物理リスク（急性リスク）、機会（製品・サービス）について詳細分析を行いました（[詳細は次ページを参照](#)）。今回詳細分析を行った項目以外のリスク・機会に対しても、今後対応策の検討を深め、定量的な影響の評価をさらに進める予定です。

リスク分類	リスク・機会	事業インパクト※2		対応策	
		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ		
移行リスク	規制・法	炭素税等の規制の導入によるコストの増加リスク	大	小	CO ₂ 排出量削減目標を設定し、排出量削減の取り組みを推進
	技術・市場	環境配慮車両導入コストの増加リスク	中	小	市場動向等も踏まえて環境配慮車両を計画的に導入
		CO ₂ を排出する製品・サービスの需要縮小リスク	小～中	小	CO ₂ 排出量削減の取り組みを推進・環境配慮商品・サービスを強化
評判	気候変動対策が不十分な場合の評価低下に伴う資本調達コストの増加リスク	小	小	環境配慮商品・サービスを強化	
物理リスク	急性	豪雨、洪水、台風等の気象災害による事業活動の停止リスク	小	小	資産の流動化、拠点の分散化、モダリティシフト
		気象災害による自社資産損傷に伴うコストの増加リスク	小	中	BCP 対策強化
	慢性	外気温上昇に伴う疾病増加や従業員の生産性低下リスク	小	小	冷房設備の拡充
		海面上昇に伴う物流施設の移転・設備投資・保険料の増加リスク	小	小～中	資産の流動化、拠点の分散化
顧客の気候変動に伴う事業影響による物流減少リスク	小	小～中	需給調整のための在庫保管、幅広い顧客基盤の構築		
機会	資源効率	輸配送効率向上に伴う燃料費、配送工数、運送事業者調達コストの削減機会	中	小	
	製品・サービス	環境配慮サービスによる収益増加機会※3	大	小	環境配慮商品・サービスを強化
	レジリエンス	輸配送手段の分散による事業安定化および信頼性確保の機会	中	中	

※1: 1.5°Cシナリオにおいては、IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)、IPCC 特別報告書 (SR15) などを参照(1.5°Cシナリオの情報がない場合は、2.0°Cシナリオの情報により補完。4°Cシナリオにおいては IEA Stated Policies Scenario (STEPS)、IPCC RCP8.5 などを参照)

※2: 各シナリオにおける当社グループへの財務影響を大(100億円超)・中(10～100億円)・小(10億円以内)の三段階で評価。1.5°Cシナリオは2030年、4°Cシナリオは2050年時点

※3: 環境配慮サービスの一部に、SAFを活用した商品が含まれる(詳細は次ページを参照)。

気候変動への取り組み

①移行リスク(炭素コスト)

2022年は、CO₂排出削減見込みを2013年比35%※1と設定して算定した結果、1.5°Cシナリオにおける「炭素税等の規制の導入によるコストの増加リスク」は「大」となっていますが、今回、当社グループにおいて2030年目標(2030年までにCO₂排出量2013年比50%削減)を設定し、削減目標を達成した場合の炭素コストについて再算定した結果、財務インパクトは「中」となりました。

②物理リスク(急性)

物理リスク(急性)では、豪雨、洪水、台風等の気象災害による事業活動停止リスクおよび自社資産損傷に伴うコスト増加リスクについて、国内一部拠点を対象に試算しました。この結果、気象災害による事業活動の停止リスクは限定的であり、今回の算定範囲では、自社資産損傷リスクも7.2億円であることが判明しました。

なお、今回の試算では、洪水に伴うインフラの遮断等については考慮していません。今後、算定対象範囲等を拡大し、継続的に評価、確認を行う予定です。

③機会(製品・サービス)

当社グループでは、Scope3排出量削減に向けて低炭素輸送商品を開発、提供する体制を整備しています。特に、SAFの活用は、航空分野におけるCO₂排出量の削減施策として重要であり、当社グループでも積極的に取り組みを進めています。(詳細はP.43を参照)このため2023年は、SAFを用いた航空輸送商品販売による収益増加機会について、財務インパクトを試算しました。その結果、32.2億～64.5億円の収益機会が見込まれました。脱炭素化による市場変化を機会と捉え、競争優位につなげるため、当該領域について注力するとともに、他のサービスについても引き続き検討します。

■1.5°C目標達成のための移行計画

当社グループは、世界的な平均気温上昇を産業革命以前と比較し1.5°Cに抑えるという世界的な目標の実現に貢献するため、CO₂排出量を2030年までに2013年比50%削減(Scope1,2)し、2050年までにはカーボンニュートラルを実現(Scope1,2,3)するという中長期目標を設定するとともに、SBTiにコミットメントレターを提出し、CO₂排出削減の取り組みを進めています。目標の達成に向けて、EV車両を含む環境配慮車両の積極的な導入、LED照明への切り替え、再生可能エネルギーへの切り替え促進等を計画的に進めています。今後、グループ各社の取り組みを加速させるため、各社の指標・目標の明確化やインセンティブの設定等を進めていきます。

区分	評価項目	事業インパクト
移行リスク	炭素税等の規制の導入によるコストの増加リスク※2	<ul style="list-style-type: none"> ●2022年試算(2013年比35%削減): 90.0～110.0億円 ●2023年試算(2013年比50%削減): 59.3～69.8億円
物理リスク	気象災害による自社資産損傷に伴うコストの増加リスク※3	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外倉庫拠点の延床面積の30%に相当する70拠点の事業インパクト※4 7.2億円
機会	環境配慮サービスによる収益増加機会 (今年度はSAF商品の導入について試算※5)	<ul style="list-style-type: none"> ●32.2～64.5億円

※1: 2030年度におけるCO₂排出量を「地球温暖化対策計画」における運輸部門の削減目標(▲35%)を達成するものとして設定

※2: 2030年度におけるCO₂排出量はNXグループの2030年削減目標(2013年比▲50%)を達成するものとして設定。炭素税価格および電気単価は、NGFS(Network for Greening the Financial System)最新版(2023年3月時点)2022年バージョンのNet Zero 2050シナリオ(1.5°C以下シナリオ)の数値を使用(2030年における炭素税価格:約12,500円、電気単価:約10.0円/kWh)

※3: 自社重要倉庫70拠点を算定対象とし、国土交通省のハザードマップから浸水被害関連情報を取得し、拠点近辺の河川氾濫により浸水が発生した場合を想定

※4: 70拠点は国内で影響の大きい倉庫拠点を中心に選定(国内外倉庫拠点の延床面積の30%に相当)

※5: 試算結果は、市場動向および当社グループにおけるScope1,2,3削減目標達成を考慮し、2030年のSAF導入率を15%とした場合の単年の財務インパクトを記載

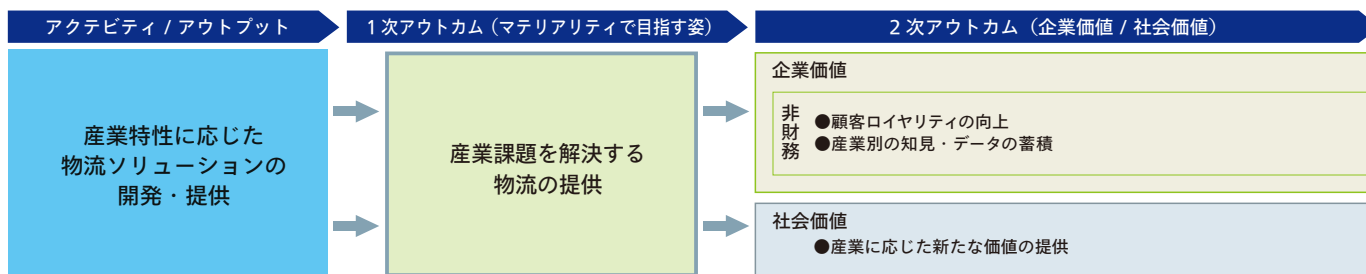
品質の向上と新価値の創造

NXグループが取り組む理由

あらゆる企業においてその事業が立脚する自然環境や社会・産業の持続性が重視される中、従来取り組んできた個々のお客様へのサービス品質の維持・向上だけでなく、社会・産業全体の維持・最適化を図るサービスを提供することが重要となっています。

NXグループは、高い輸送技術やあらゆる産業・産業内の多くのお客様とのつながり、産業特性への理解といった強みを生かすことで、産業課題を解決する新たな価値の創出を目指します。

マテリアリティで目指す姿・取り組みの全体像(価値構造化ツリー)



取り組み状況

産業特性に応じた物流ソリューションの開発・提供

お客様の声と真摯に向き合い、常にお客様に満足いただく物流ソリューションを提供し続けるために、マーケットイン思考にて、個社最適ではなく、産業レベルでの最適化を目指し、重点産業それぞれの産業・業種トレンドの変化を捉えたうえで、それぞれの特性に応じた物流ソリューションの開発・提供を進めています。

■医薬品産業

医薬品は、輸送や保管の際に、厳密な温度管理やセキュリティ管理が求められる一方、市場のグローバル化に伴い、医薬品の偽造や盗難も大きな問題になっています。当社グループでは、信頼性と安全性の高いグローバルな医薬品物流プラットフォームを構築することで世界の医薬品業界のお客様を物流面からサポートし、『世界の人々の健康に貢献する』ことを目指しています。そのため、世界各国で GDP (医薬品の適正流通基準) およ

び IATA (国際航空運送協会) の CEIV Pharma の認証取得を進めています。

2022年度は国内3拠点(東日本医薬品センター、西日本医薬品センターおよび九州医薬品センター)で、業界初となる2温度帯管理(室温:15~25℃、保冷:2~8℃)による医薬品の保管および輸送を対象とした GDP 認証を取得しました。加えて、西日本医薬品センターでは医薬品製造に関わる GMP (医薬品の製造管理および品質管理の基準) への適合が確認されました。

また、グローバルで統一・標準化された品質マネジメントシステムの構築を図るために、「NX-Pharma グローバル品質マニュアル」を制定するとともに、医薬品サプライネットワークにおける品質保証を目的とした独立の本部組織として「医薬品物流グローバル品質保証室」を HD の GBHQ に新設しました。

医薬品取り扱いに係る認証取得 (2023年3月時点)

■ GDP, CEIV Pharma 認証の取得

24 개국・地域、世界 34 拠点



NX-Pharma グローバル品質マニュアル(日・英)

品質の向上と新価値の創造

■自動車産業

当社グループは、日本・日系自動車メーカーを中心にアジアから世界各地の生産拠点に向けて、海上・航空フォワーディングによる部材供給、「門前倉庫」から工場ラインへの JIT 納入までを一貫で取り扱いお客様のサプライチェーンを構築しています。

当社グループは、自動車業界の二大市場である米国と中国をはじめ各地において「門前倉庫」のオペレーションを提供しておりますが、特に米国における生産物流に注力しています。米国においては、従来は中西部が自動車の生産拠点の中心でしたが、南東部あるいはメキシコにも生産拠点が拡張され、日系メーカーもすでに増産体制を拡張しています。南東部あるいはメキシコにて倉庫の新規稼働や拡張を行い日系セットメーカーとそのサプライヤーにて取り扱い拡大を図っています。

業界のEV化に伴うサプライチェーンの変化に対しては、EV化を牽引する欧州市場において、電動モーターやリチウムイオンバッテリーの生産拠点となっている中東欧地域にて物流ネットワークを拡充しています。

感染症の発生やCASEなど環境が激変する中、各自動車メー

カーはサプライチェーン改革に着手し、調達先の分散や地産地消なども視野に検討を進めています。当社はリード・ロジスティクス・プロバイダー(LLP)の立場に立ち、物流サービスの提供にとどまらずSCMの企画・設計・工程管理などの業務にも取り組んでいます。

■半導体産業

半導体は、スマートフォンやパソコン、自動車などあらゆる電子機器に内蔵され、「産業の米」と言われる程、これからの産業・社会にとって必要不可欠な物資であり、その安定的な供給が非常に重要となっていますが、米国と中国を中心とした競争が激化する中で、経済安全保障の観点から日本においても生産の国内回帰の動きがあります。こうした中、新たに生まれる国内半導体ビジネスは、2024年にかけて国内半導体工場新設や既存工場の増設ラッシュが続く、岩手、三重、広島、九州に新たな産業クラスターが発生します。

当社グループにおいては、「前工程工場の近隣に高機能門前倉庫を配置し、付加価値の高いロジスティクスサービスを提供す

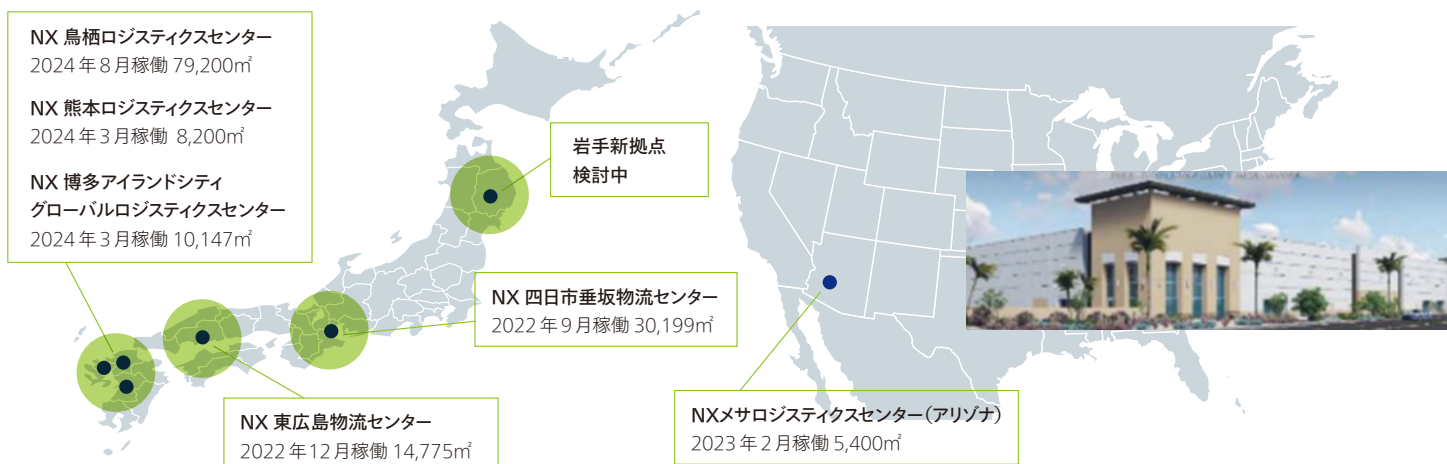
る」というコンセプトのもとこれら地域にて拠点整備を行い、国内6ブロックの横断型営業プロジェクトにて半導体・製造装置・部材の3業種に対してアプローチを進めています。建設時の設備搬入から、生産開始以降の生産・販売・保守・静脈の各物流を含む幅広い貢献を行うことで、グローバルトップメーカーからも評価を頂いております。

海外では、ターゲット選定した非日系半導体メーカーに対する航空および海運フォワーディングの拡販を中心としつつ、半導体の域内内製化への動きが加速する米国では、大手半導体メーカーによる新工場建設ラッシュのアリゾナ州において、2023年2月に当社グループ海外初の半導体専用倉庫を稼働し、日系および台湾系サプライヤーへのアプローチを実施しています。

半導体大手企業の既存工場が増設されたアイルランドにおいて、2023年中に新倉庫の稼働を予定しており、半導体大手企業によって新しい半導体工場の建設が予定されるドイツにおいても新拠点を計画中です。

このように、グローバルでのサプライチェーン再編の動きを捉えつつ、半導体産業に関連する取り扱いの拡大に取り組んでいます。

地域	ソリューションの提供
北米	門前倉庫の新設・拡張 ※全て倉庫面積 ■ハンツビル・ロジスティクス・センター 2021年1月稼働 19,500㎡ ■ハンツビル・ロジスティクス・センター 2 2022年7月稼働 13,400㎡ ■グアナファト・アパセオ ロジスティクスセンター 2022年12月拡張 6,000㎡ 計 20,800㎡ ネットワーク拡充・増強 ■米墨間クロスボーダー輸送による部品供給サービスの増強 ネットワーク拡充・増強
	ネットワークの拡充・増強 ■ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキアに拠点を開設し、セルビアにも駐在員を配置



従業員インタビュー

安全・安心な医薬品サプライチェーンの実現に向けて

～ GDP認証を取得した東日本医薬品センターの現場から～

NXグループは医薬品産業を重点産業の一つと位置づけ、国内外で安心・安全な医薬品サプライチェーンの実現に取り組んでいます。

国内では、東日本、西日本、九州、富山に物流拠点の核となる医薬品センターを新設し、2021年2月に医薬品サブライネットワークが稼働しました。その後も、物流品質の安定化および均一化を図りながら、お客様にNXグループが誇る高品質な医薬品物流サービスを提供すべく取り組んでいます。

このたび医薬品の保管や荷役、配送業務を行っている「東日本医薬品センター」が、2022年7月29日を発効日としてGDP認証*を取得しました。また、NXグループが目指している医薬品物流における品質基準のグローバルでの統一・標準化に向けた取り組みも推進中です。

※GDP (Good Distribution Practice) : 適正な流通基準。医薬品の適正な流通基準については、2018年12月28日に厚生労働省から日本版のGDPのガイドラインが発出されている。



Q. GDP認証取得の背景を教えてください。

A. 医薬品業界では近年、世界的に品質基準への厳格な対応が求められており、輸送・保管中の温度管理について、お客さまの求める品質水準も高まっています。

そこで当社グループではグローバルでの品質基準に準拠したロジスティクスプラットフォームを提供する上で、要求事項への適合状況を内外に示すべくGDP認証を取得しました。

Q. 認証取得に向けた取り組みの中で苦労した点を教えてください。

A. 輸送および保管を対象としたGDP認証取得は、日本国内では当社グループとして初めての取り組みでした。また、認証取得作業は通常業務と並行しながらの作業となったため、時間配分に苦労しました。医薬品事業部、医薬品物流品質保証室の協力を得て、昨年1月から準備を開始し、GDPガイドラインの熟読による各基準の理解と自拠点における対応状況の点検などに取り組みました。外部認証機関による実際の審査は複数日にわたり、監査人とのやり取りに予想以上に時間を要しました。例を挙げると、



東日本医薬品センターのメンバー

車両の温度バリデーション*に対する海外との認識の違いから説明に苦労しましたが、無事にGDP認証取得に至りました。GDP認証取得までの道のりは試行錯誤の連続でしたが、業務担当スタッフは今回の審査を通じて医薬品の保管・輸送品質に関する広範な知識を得られ大きな財産となりました。

※温度バリデーション：医薬品や医療機器を輸送・保管する上で、正しい温度条件が整っているかどうか検証すること

Q. 医薬品は他の品目と比べて、品質基準で特異な部分はありますか。

A. 医薬品は各種法令による規制や製品特性などにより、保管温度を厳密に管理することや製品の取り扱いに特別な注意が必要となる場合があります。NXグループでは、こうした要請に対応すべく、倉庫・車両といったハードの強化と、管理システムと教



育体系といったソフトの強化の両面に対応してきました。

Q. ハード面・ソフト面における強みをそれぞれ具体的に教えてください。

A. 当社で導入している医薬品専用車両は、GDPが要求する厳しい品質基準に応えるため、NX独自に検討を重ねて開発した車載設備仕様となっています。5℃と20℃の2温度帯を同時に運用することができ、バリデーションにより検証された確実な温度管理を実現できます。また、当センターでは通常の一般倉庫と異なり、トラックごと格納できるトラック接車バースや、ドックシェルター、前室やエアカーテン、エアシャワーなど医薬品の品質確保

を第一とした設備仕様を採用しています。さらに、万が一の災害時にも、併設の非常用発電設備と自家用給油所により医薬品の安定供給を維持できるインフラが整備されています。

ソフト面では、運用上のさまざまな工夫により高度な品質管理を実現しています。例えば、輸送前の準備段階で車両温度を適切な温度に予冷・調温することや、積み下ろし時に後部ドアの開閉を短時間で行うなど、細やかな部分に配慮することで、規定温度を遵守しています。また、年間の教育計画を策定し、医薬品に関わる各種法令、GDPガイドライン、製品管理のポイント、品質システムの重要な機能など、多岐に渡る項目を月次教育として実施し、従業員の知識と技量の向上に努めております。

Q. 医薬品輸送において、特にNXグループの現場力が活かされている部分はどこでしょうか。

A. GDPに基づく輸送・保管の作業オペレーションは原則、医薬品専用設備と社員スタッフにより自社運営を行っており、要求事項を満たす高度な管理を実施しています。これまで、多くの倉庫作業において徹底してきたオペレーションの経験と実績があるからこそ、取り扱いの難しい医薬品の品質管理やハード面・ソフト面の設計ができることが当社グループの強みと言えると思います。

NXグループにおける医薬品輸送体制の広がり

約1年半前、東日本医薬品センターの稼働開始当初は1社だったお客様も、現在は数社になり、人員や設備も順次増強しながら業務にあたっています。現在のスタッフ数は計160人、医薬品車両は49台保有しています。

東日本医薬品センターでのGDP認証取得に続き、西日本医薬品センターおよび九州医薬品センターにおいても同様にGDP認証を取得しております。また、NXグループとしては、オランダ、フランス、イタリア、中国、韓国、台湾、マレーシア、バングラデシュ、カンボジア、タイ、インドといったグローバルでもGDP認証を取得しており、今後も国内外に拡大予定です。

今後はGDP認証取得によって得られた知見をグローバル展開して、GDP認証に準拠する品質・安全意識の共有化を図り、さらに高品質な医薬品物流サービスを提供していきます。

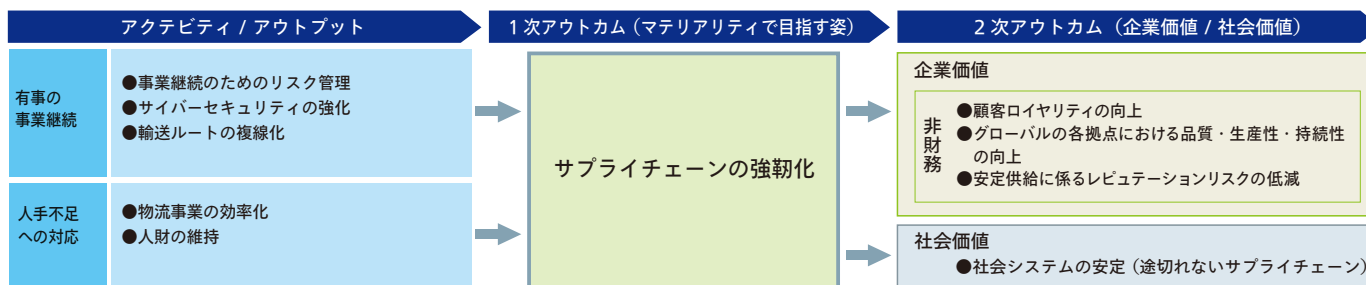
持続可能でレジリエントな物流インフラの構築

NXグループが取り組む理由

自然災害・感染症・サイバーテロなどさまざまなリスクが高まる中で、突発的な非常事態においても、物流企業は重要業務を継続、または早期復旧できるように、あらかじめ行動計画や準備計画を立て、必要な対策を講じることが社会から求められています。

NXグループは、人々の日常生活の基礎となる社会基盤を支える業種として、非常事態におけるサプライチェーンの強靭性を維持するとともに、中長期的な視点から、安定的な労働力の確保・維持に向けた取り組みを進め、物流の維持を目指します。

マテリアリティで目指す姿・取り組みの全体像(価値構造化ツリー)



取り組み状況

1. 有事の事業継続

■事業継続のためのリスク管理

NXグループでは、リスク発生の抑制および発現時の被害最小限化に向けた予防的活動をリスク管理として、発現したリスクへの対処を危機管理として定義し、これらを統合的に管理する体制を整備しています。リスク管理においては、リスク統括部門が、当社グループ全体のリスクの棚卸やリスク評価実施の推進、重要リスクの特定やモニタリングを行い、リスク所管部門およびグループ各社と連携しながらリスクへの対応に取り組んでおり、危機発生時におけるエスカレーション基準や各種対応も定めています。

また、日本通運株式会社は従来より「指定公共機関」として、災害・感染などの非常時に、国の防災行政上重要な役割を担ってきました。

非常事態に対し事業を継続すべく、「BCM 基本方針(事業継続のための取り組みの方針)(BCM: Business Continuity Management)」をベースとして、広域災害、新型インフルエンザなどといった領域ごとのBCPを策定しています。

2023年1月～2月には、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および日本通運株式会社の合同で首都直下型地震の発生を想定した災害対策統括本部の初動対応訓練や海外における危機事象発生を想定した訓練などを実施しています。

また、当社グループ各社では事業継続計画(BCP)の策定・整備を推進しています。

■サイバーセキュリティの強化

当社グループでは、昨年度策定した「サイバーセキュリティ中期計画(2022～2023年)」の下、サイバーセキュリティの強化に取り組んでいます。

2023年度は、メール環境におけるサイバーセキュリティリスクへの「検知」「対応」能力を強化するため、メールフィルタリング設定の見直しを図るとともに、新たに従業員自ら不審なメールを通報し早期のリスク発見や防御、初動対応ができるようにする仕組みの導入を予定しています。

■輸送ルートの複線化

NXグループでは、海上輸送と鉄道輸送を組み合わせ合わせた複合一貫輸送サービスなどを提供しており、有事の際は、多様な輸送モードや世界的なネットワークを生かし、代替輸送手段を迅速に確保し、お客様のサプライチェーンの安定継続を図っています。

持続可能でレジリエントな物流インフラの構築

2. 人手不足への対応

■物流事業の効率化

NXグループは、倉庫業務とオフィス業務の両面からオペレーションの改善や自動化を推進することで、物流事業の効率化に取り組んでいます。

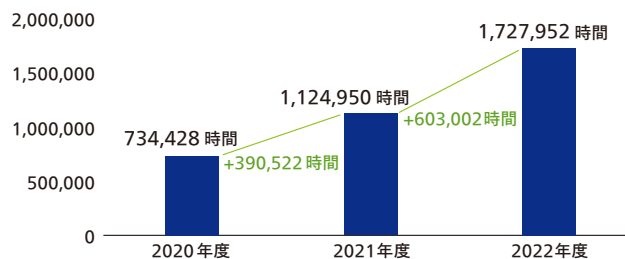
倉庫業務では、主要な倉庫拠点 435 拠点におけるオペレーションの生産性向上に取り組み、全拠点にて当社グループ共通の目標レベルを達成しています。また、日本通運株式会社においては作業実績計測サービス「ろじたん」を使用したデータ分析や、TOC(制約理論)を活用した現場作業効率化に取り組むと同時に、ロジスティクス人材育成を目的としたeラーニングや、業務効率化を主体的に推進する中核人材育成プログラムである「Logistics boot camp」を実施しています。

オフィス業務では、RPAツールの展開による現場固有の業務処理の自動化を進めており、スキル習得のための研修や、汎用性のある自動化事例の水平展開に取り組み、業務効率化を進めています。

RPAツール導入による労働時間の削減

削減労働時間 172万7,952時間(2018年度比)

RPAによる削減労働時間(累計)



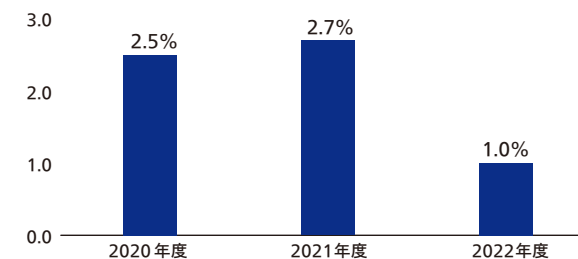
※日本通運株式会社の実績

■人財の維持

トラックドライバーやフォークリフトオペレーターなど、高い現場力で物流インフラを支える技能系人財の不足(物流危機)を回避するために、当社グループでは、魅力ある職場環境作りや業務の半自動化により、幅広い年代にとって働きやすい環境の提供を推進しています。

また、技能系人財に特化した研修の整備も進めており、2022年度は945人が受講しました。

技能系人財の離職率



※ NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本通運株式会社の合算実績

TOPICS 中国経由中央アジア向け複合輸送サービスにてサプライチェーンを維持

2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻以降、ロシアを経由する輸送サービスをリスク面から敬遠する動きが高まっています。

2022年4月には、カザフスタンを経由し欧州各地へ輸送する「カスピ海ルート」を開発し、中国-欧州間のBCP用輸送モードとして提供を開始しました。

ロシアを経由する輸送サービスの敬遠は、内陸国であるカザフスタン・キルギス共和国など中央アジア諸国への輸送にも影響を与えており、日本を含む海外から海上輸送で中国を経由し、鉄道・トレーラーによる中央アジア諸国への輸送ニーズが高まっています。

NX国際物流(中国)有限公司は、カザフスタンに設置された駐在事務所を生かしながら、中央アジアの代理店や政府機関とも緊密な関係を持ち、安定したサービスの提供を可能にしています。

鉄道・海運・陸運輸送を駆使した複合輸送サービスである本取り組みは、当社グループが強みとしている多様な輸送モードを生かして社会要請を事業につなげた事例であり、引き続き、多様な輸送モードや世界的なネットワークを生かし、即座に代替的な輸送手段の提供を実現することで、より強靱なサプライチェーンを構築していきます。



カザフスタンを経由するBCP「カスピ海ルート」



カザフスタン向け輸送で用いるトレーラー

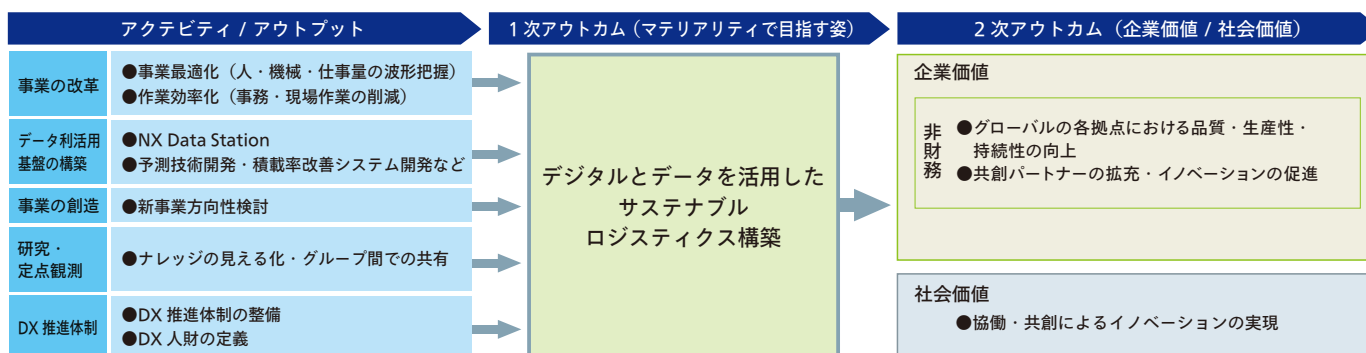
事業のデジタル化とDXの推進

NXグループが取り組む理由

物流を取り巻く環境においては、多くの変化が生まれはじめています。業界特有の課題に加え、新たな社会課題の発生や新たなニーズへの対応の必要性など、これまでの物流の在り方の変革が求められています。

NXグループでは、サステナブルな社会・産業・物流市場の維持・発展に向けて、こうした変化への対応を当社グループが取り組むべき経営課題と捉え、この課題を解決するためにデジタルとデータを活用したサステナブルなロジスティクスの構築を目指します。

マテリアリティで目指す姿・取り組みの全体像(価値構造化ツリー)



取り組み状況

■ NXグループが考える両利きのDX

デジタル化の先にDXに着手するといったステップ論ではなく、実行フェーズであるデジタル化と、シード発掘段階であるDXを並行して進めていく必要があると考えています。既存事業の改善や効率化で会社を強くする「守りのデジタル化」の取り組みと、付加価値の創造を目的とした「攻めのデジタル化」を連携させていく過程で、蓄積されたデータを活用して、当社グループの考えるDXという新たなステージに挑戦します。

■ DX戦略・ロードマップ・ガイドラインの策定

NXグループのDX戦略

2021年に、当社グループとしての「DX戦略」を策定しました。

これは、創立100周年の節目である2037年という長期的な視野に立ち、将来起こり得るゲームチェンジを想定し、仮説に基づいた大規模な全体概念図、対処法、メカニズム、体制などを明示したものです。

今後は、DX戦略に基づき詳細な計画やKPI、具体的な取り組みなど

を明示する予定です。また、当社グループの持つデータを、会社をまたいで分析・活用していくために、それを可能とする人材の組織的な育成に注力していきます。

これまでグループ各社は、DXについて個別の取り組みを進めており、業態や事業環境によってさまざまでした。今後は、「DXアクションリスト」を活用することで、グループ各社の取り組みを相互に連携させ、グループ価値の最大化を図ります。そして、グループ一丸となってデジタルとデータを駆使し、顧客提供価値の進化や新価値の創造によって、ロジスティクスを持続的に成長させていきます。

DX戦略推進に向けたDXロードマップ ※次頁に掲載

当社グループがDXを推進する上での道のりとして、長期ビジョンである「グローバル市場で存在感をもつロジスティクスカンパニー」の実現に向けて、マイルストーン(継続性、強靭性、地球環境への配慮)を設定しました。この3つのマイルストーンに到達するための道のりとして、「事業の改革」、「データ利活用基盤の構築」、「事業の創造」、「研究・定点観

測」、「DX推進体制」の5つの推進項目ごとに取り組むべきことをDXロードマップで明示しています。

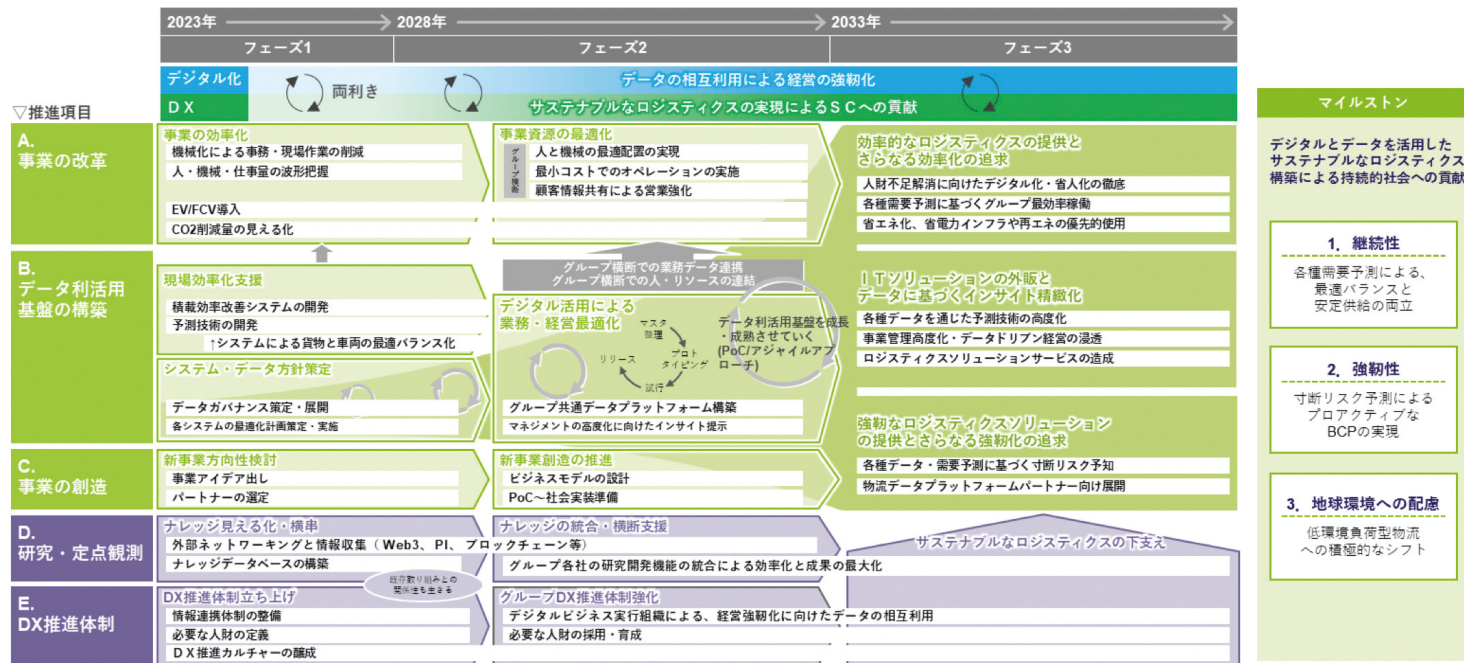
DXロードマップを補完するDXガイドブック

さらに、DX戦略の実現と、具体的な取り組み推進の一助となることを目的に、2022年にDXガイドブックを作成しました。これらDXロードマップやDXガイドブックを参考に、グループ各社が「DXアクションリスト」を作成することで、DXの実現に必要な業務改善、データ活用、事業研究や必要な体制構築などの取り組みを具体的に推進していきます。

当該マテリアリティの取り組みを、他マテリアリティのあらゆる取り組みに組み込むことで、諸課題の解決を図ることが可能になると考えています。当社グループのマテリアリティを推進するエンジンの一つと捉え、さまざまな価値の創出に貢献する要素と位置づけることで、各取り組みを他マテリアリティと連携しながら効果的に推進していきます。

事業のデジタル化とDXの推進

DXのロードマップ(2023年版)



「デジタルとデータを活用したサステナブルなロジスティクス」によって持続的社会に貢献し、「グローバル市場で存在感をもつロジスティクスカンパニー」になることを目指す。

■データ活用基盤の構築

NXグループは、これまで積み上げてきたフィジカル層から、ロジスティクスに関する多くのデータを取得できます。

取り組みの第一歩として、事業活動で発生するデータを入力・保管・加工し、データの閲覧や分析・機械学習に利活用可能にする、当社グループの新たなデータ活用基盤を構築しました。

今後は、データ利活用を通じた新たな価値創出やビジョンの実現に向け、必要なデータを収集し、AIやBIなどで利活用しやすい環境の構築、運用に取り組んでいきます。

■価値共創による「DX」の推進

NXグループは、社会課題を解決するとともに、サステナブルな社会の実現に貢献するために、官民さまざまなDX関連プレイヤーとの連携を積極的に推進し、価値共創を進めています。



TOPICS オープンイノベーションの推進

NXグループのDX、サステナビリティの推進に資する新しい技術・事業アイデアや中長期での新事業に資する領域に強みを持つ国内外の有望なスタートアップとの事業共創を推進しています。

2023年1月には、その活動を強化するため、NXグローバル投資事業有限責任組合 (NX GLOBAL INNOVATION FUND) およびコーポレートベンチャリング部を新設しました。今後5年間で50億円を有望なスタートアップへ投資し、スタートアップとの関係を強固にしなが、オープンイノベーションを目指します。



NEX NIPPON EXPRESS 5年間で50億円を有望なスタートアップへ投資するNXグループの投資ファンド



NXグローバルイノベーションファンドの詳細は WEBサイトをご覧ください
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/cvc/>

従業員エンゲージメントの向上

NXグループが取り組む理由

NXグループは、従業員と会社がお互いに対等で、尊重し合える関係であることを前提に、従業員は財産「人財」と位置づけしており、従業員が幸せにモチベーション高く働くことが、お客様、株主、社会に対しての価値創出につながると考えています。

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や人財育成により、多様な人財が能力を発揮し活躍できる環境を作り、Well-beingの充実により、従業員が心身の健康を保ち、「働きがい・やりがい」を感じることで、「従業員が幸せを感じる企業」を実現していきたいと考えています。

取り組み状況

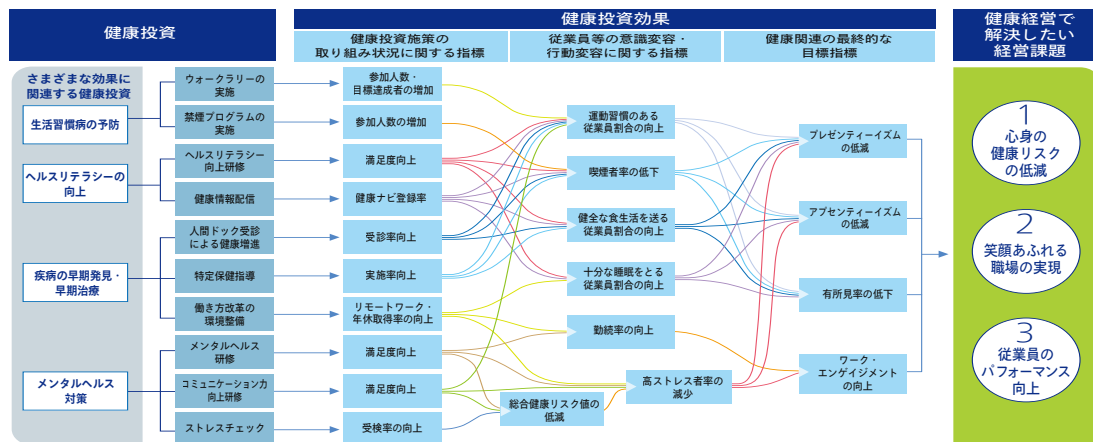
1. Well-being の充実

健康経営の推進

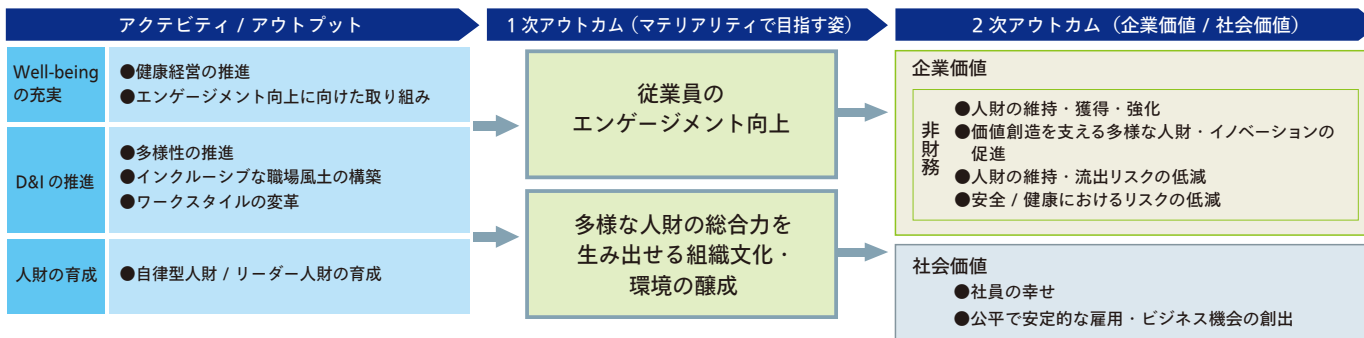
当社グループでは、グループ共通の方針である「NXグループ健康宣言」を策定し、従業員の健康づくりに取り組んでいます。

また、当社国内グループ各社は、「健康経営戦略マップ」を策定し、経営課題と健康に関する施策のつながりを明確にした上で、健康経営を推進しています。

健康経営戦略マップ



マテリアリティで目指す姿・取り組みの全体像(価値構造化ツリー)



エンゲージメント向上に向けた取り組み

日本通運株式会社では、従業員のエンゲージメント向上に向けて取り組むべき施策を明らかにするために、「従業員満足度向上に向けた社内意識調査」を実施し、内発的要因である仕事の充実に関する項目や、組織の風通しに課題があることが分かりました。

課題の解消施策として、「タウンホールミーティング」「360度評価によるリーダーシップ診断」「支援型マネジメント研修」「社内公募制度(ポスカリ)」などに取り組んでいます。



従業員と経営陣の相互理解

タウンホールミーティング

実施回数：31回
参加社員数（事務系・技能系社員合計）：494人

従業員の自律性や能力活用の機会を支援するマネジメントへの意識改革・行動改革

360度評価によるリーダーシップ診断

役員・経営職：539人

支援型マネジメント研修

管理職：836人

従業員が自律的にキャリアを選択し活躍できる環境作り

社内公募制度(ポスカリ)の実施

応募：55人 実績：6人

※日本通運株式会社の2022年度実績

従業員エンゲージメントの向上

2. D&I 推進

■多様性の推進・インクルーシブな職場風土の構築

日本通運株式会社では、女性管理職比率 10% (2030 年) を達成すべく、ワーク・ライフ・バランスの実現を学ぶ「ワークライフデザインセミナー」、キャリアについて考える「NEWS」、管理職候補の女性係長を対象に、マネジメントスキルを学ぶ「リーダーシップ研修」を実施しています。

また、専門性の高い人財の確保・育成を進めていますが、特に外国籍人財が、日本リージョンにおいて力を発揮できるよう、生活環境を含めた受け入れ体制を構築することで、日本国内のグローバル化をより一層進めています。

女性の活躍推進 日本通運株式会社の 2022 年度実績

女性管理職比率: 2.0% (前年比 0.3% 増加)
女性社員の勤続率(男性との差): 2.9pt (前年比 6.4pt 改善)
(女性勤続率: 64.9%、男性勤続率: 67.8%)

多様な人財の採用 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本通運株式会社の 2022 年度合算実績

採用区分	採用人数	内、外国籍
プロフェッショナル採用	21 人	8 人
グローバル事業本部	12 人	7 人
リスクマネジメント本部	2 人	—
ITデジタルソリューション本部	1 人	—
営業戦略部	5 人	1 人
コーポレートソリューション部	1 人	—
経験者採用	14 人	3 人

LGBTQ 理解の推進 日本通運株式会社の 2022 年度実績

LGBTQ 研修受講者数: 19,233 人

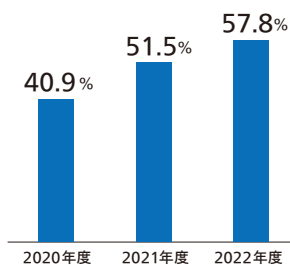
■ワークスタイル変革

日本通運株式会社では、年次有給休暇取得率向上に向けた各支店でのボトムアップの活動を進めています。

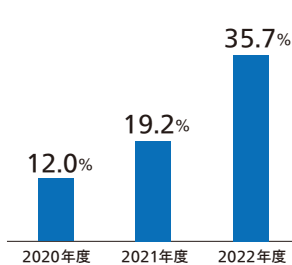
また、男性の育児休業取得促進に向けた育児休業支援一時金制度を導入し、仕事と育児の両立を学ぶ従業員向けハンドブック、管理職向けガイドブックを作成するなど働きやすい職場環境の実現のための取り組みを進めています。

年次有給休暇取得率

目標: 2023 年度 60%



男性の育児休業取得率



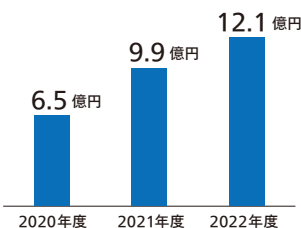
※ NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本通運株式会社の合算実績

3. 人財の育成

当社グループでは、社会との調和の下、企業理念の実践を通じ、変化を恐れず主体的に行動し、自主的に成長し続ける「自律型人財」の育成を教育方針の要としています。具体的には、職場内教育(OJT)・集合研修・自己啓発を基本の軸として取り組んでいます。

また、リーダー人財の育成として、若年層から経営層まで、階層別に選抜型の長期研修を実施することで、未来の当社グループを牽引する人財の開発に力を入れています。

人財開発・研修に関する投資額



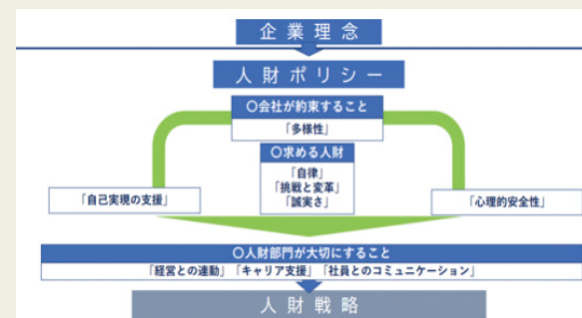
※ NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本通運株式会社の合算実績

次期経営計画に向けた取り組み

NXグループ人財ポリシーの策定

当社グループの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」を実現できる人財を確保・育成していくため、人財に関するグループ全体の指針として、「NXグループ人財ポリシー」を策定しました。

このポリシーを軸として、グループの人財戦略を策定していきます。



グループでのエンゲージメントサーベイの開始

当社グループでは、グループでのエンゲージメント向上を図るため、2023年よりグループ全体でのエンゲージメントサーベイの開始を予定しています。

このサーベイによって、グループ全体および各社ごとの従業員のエンゲージメントの現状を分析の上、課題を把握し、PDCAサイクルを回しながらエンゲージメントの向上を図っていきます。また、各種ベンチマークと比較することで、リテンション対策など、人財確保にも生かしていくことを考えています。

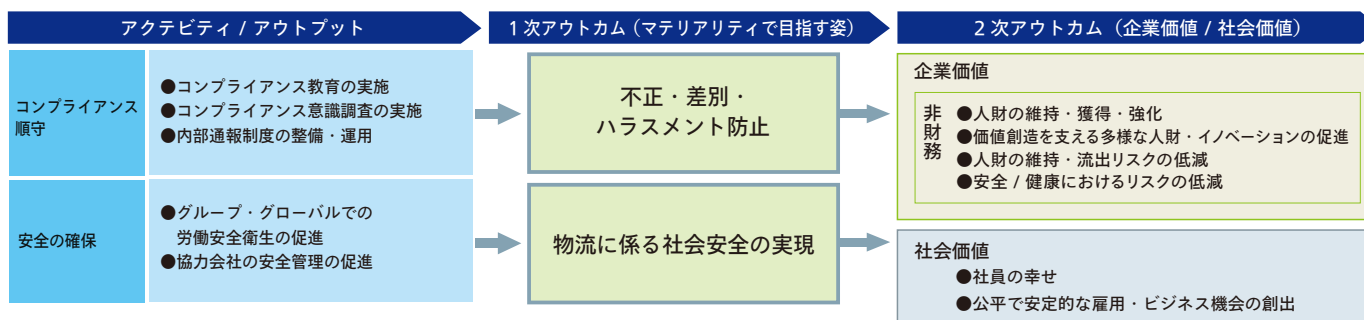
ガバナンスの強化(コンプライアンス・安全)

NXグループが取り組む理由

「NXグループ企業理念」を拠り所とし、安全・コンプライアンス・品質に対する価値観を基本とした「現場力」は、NXグループの価値創造、社会からの信頼の土台となっています。

今後も、変わらぬ価値観の下、グループ全体でコンプライアンス順守と安全の確保に関する取り組みを進めていくことで、さらなる「現場力」の強化を通じた企業価値の向上を目指します。

マテリアリティで目指す姿・取り組みの全体像(価値構造化ツリー)



取り組み状況

1. コンプライアンス順守

■コンプライアンス教育の実施

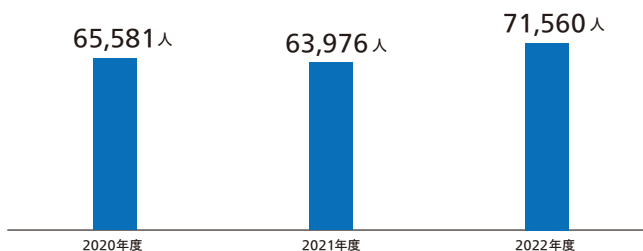
当社グループでは、海外も含めた従業員に対し、行動指針やコンプライアンスに関する具体的事例を分かりやすくまとめた「コンプライアンス・ハンドブック」(16言語)を配付し、コンプライアンス経営の促進を図る有効なツールとして、社員教育などで活用しています。2022年度は「コンプライアンス・ハンドブック」等を活用した教育を延べ71,560名が受講しました(当社国内グループ)。

また、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社、日本通運株式会社の営業・事務系社員を対象に、ハラスメント防止、コンプライアンス違反防止を目的としたeラーニングを年2回実施し、2022年度は延べ39,196名が受講しました。その他、当社国内グループのコンプライアンス推進者を対象に、毎年、コンプライアンス徹底に向け情報共有・意見交換を目的とした会議を開催し、コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

当社グループでは、毎月「コンプライアンスだより」と「コンプライアンスカレンダー」を当社国内グループの各職場に向け発信して

います。「コンプライアンスだより」では、コンプライアンス違反事例の共有の他、コンプライアンスに関する知識の習得、意識の向上および注意喚起を行っています。「コンプライアンスカレンダー」では、従業員から募集したコンプライアンス標語を掲載し、従業員参加の取り組みと親しみやすい内容で、コンプライアンスの浸透を図っています。

「コンプライアンス・ハンドブック」等を利用した教育受講者数(国内グループ延べ人数)



NXグループコンプライアンスハンドブック(日本語版)

目次

1 はじめに	3	4 個人情報保護	53
社長メッセージ	4	個人情報保護推進のために	54
企業におけるコンプライアンス	6	個人情報の取り扱い、これだけは守りましょう!	56
		個人情報保護管理についての取り組み	60
2 NXグループの		5 NXスピークアップ	63
コンプライアンス推進の取り組み	13	NXスピークアップ	64
企業理念	14	NXスピークアップ Q&A	66
NXグループ行動憲章	16		
コンプライアンス体制	20	コンプライアンス自己チェック	68
3 NXグループのコンプライアンス規定	23		
第1章 総則	24		
第2章 業務遂行上の規範	25		
第3章 社会の良き企業市民としての規範	46		

ガバナンスの強化(コンプライアンス・安全)

■コンプライアンス意識調査の実施

当社グループでは、毎年、当社国内グループの全従業員を対象にコンプライアンスに関する意識調査を実施しています。また、2022年度は、当社海外グループの全従業員を対象とした安全・コンプライアンスに関する意識調査も実施しました。

調査結果を、報告書や社内報により従業員と共有し、従業員のコンプライアンス意識の度合い、職場の問題点などを取り上げ、改善につなげる取り組みを行っています。また、さまざまな会議の場でも活用し、一層のコンプライアンス意識の向上、違法行為・不正行為・ハラスメントなどの防止に取り組んでいます。

■内部通報制度の整備・運用

当社グループのコンプライアンス経営において自浄作用を発揮させ法令違反などの早期発見と未然防止を図るために内部通報制度として、国内グループでは「NXスピークアップ」を運用してきましたが、2022年度は海外グループを対象として「NXグローバルスピークアップ」を設置し、当社グループの全従業員から内部通報を受け付ける運用を行っています。

NXグループ2022年度実績

内部通報制度 通報・相談件数

NXスピークアップ・NXグローバルスピークアップ: 385 件

2. 安全の確保

■グループ・グローバルでの労働安全衛生の促進

当社グループでは、グループ・グローバルでの労働安全衛生の促進のために、各事業会社にて安全推進責任者・担当者を選任し、各事業会社主体の安全推進体制を構築しています。

また、2022年6月に当社グループの「安全品質管理標準書」(16言語)を策定しており、これに基づくチェックリストを用いて、作業現場があるグループ会社を中心に、自主点検を半期ごとに

継続して実施することとしています。点検実施後にはグローバルの各地域別に安全推進担当者会議を開催し、点検結果についての振り返りや、さまざまな安全に関する取り組みについて意見交換を行っています。

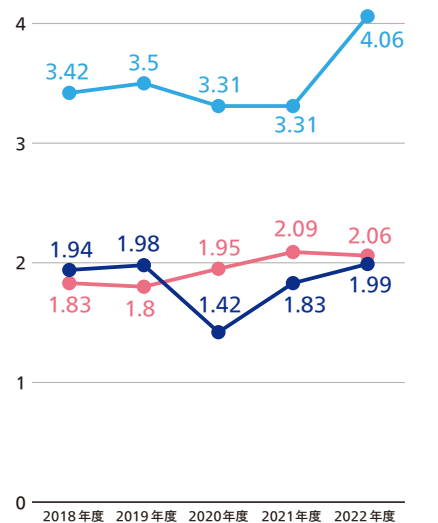
各事業会社においては、前年度に発生した事故災害の傾向を把握した上で2023年度の安全方針と安全取り組み事項を策定し、事故災害の防止に努めています。今後もグループ・グローバルでの安全品質マネジメント体制の強化に取り組んでいきます。

安全への取り組みを示すデータ

度数率 ※1

※1 度数率とは、労働災害の発生割合を表す国際指標

$$100万労働時間当たりの死者数 = \frac{\text{死者の数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000,000$$

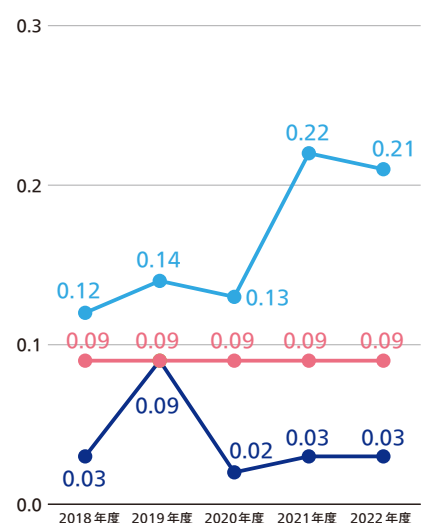


● 日本通運株式会社 ● 同業者 ● 全産業

強度率 ※2

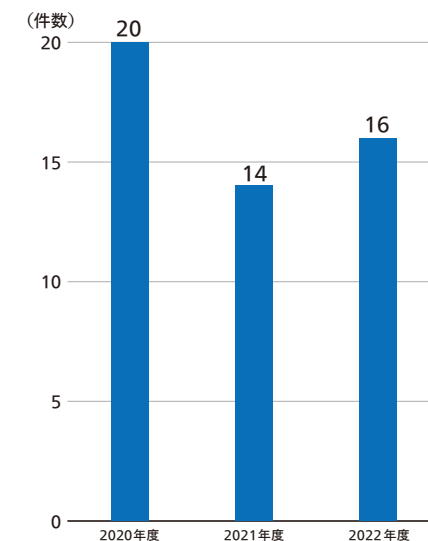
※2 強度率とは、労働災害による災害の重さの程度を表す国際指標

$$1,000労働時間当たりの損失日数 = \frac{\text{労働損失日数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000$$



● 日本通運株式会社 ● 同業者 ● 全産業

自動車事故報告規則第2条に規定する事故に関する統計(日本通運株式会社)



コーポレートガバナンス

健全な企業経営と持続的成長、企業価値向上のためにはコーポレートガバナンスの確立が重要であり、また株主の皆さまに対する責務と考えています。

NXグループでは、「環境(E)」「社会(S)」を重視した経営を行う上でもガバナンスをその土台として位置づけており、現経営計画においては「持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する」ことをテーマとし、継続的なガバナンス改革に取り組みます。

当社グループの経営の基盤であり、競争力の源泉となる「安全・コンプライアンス・品質」の確保に向けた取り組みを推進します。また、経営の透明性の確保と株主・投資家の皆さまとの対話の活性化を図るために、開示情報の充実と積極的な情報発信に努めていきます。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、企業理念の実践による長期ビジョンの実現に向けて、NXグループのガバナンス基本方針を右のとおり定めています。

コーポレートガバナンスを適切に機能させるためには、グループ経営の進化、グループ一体となった戦略の推進、ガバナンス体制の構築が必要不可欠といえます。NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社をグループ本社とする持株会社体制への移行は、これらを適切に実施し、長期ビジョン実現を目的としたグループ経営最適化の手段と言えます。

NXグループガバナンス基本方針

【NXグループ企業理念】

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること
 私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること
 私たちの誇り それは信頼される存在であること

【長期ビジョン(2037年ビジョン・抜粋)】

事業成長：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
 顧客・社会：持続的な社会の実現に、物流を通じて貢献する企業
 株主：コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業
 社員：多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りを持ち、活躍する企業

長期ビジョン実現に向けた基本的な考え方

- 当社グループは、NXグループ企業理念に基づき、物流を通じて社会課題を解決し、顧客・社会の持続的な発展と成長に貢献いたします
- 企業理念を土台にNXグループの2037年のあるべき姿を描いた長期ビジョンの実現に向け、ステークホルダーの期待に応え、また共に価値を創造してまいります
- これらを実現するために、コーポレートガバナンスの確立と、その前提となるグループガバナンス体制を最適に構築してまいります

コーポレートガバナンスの確立に向けた基本的な考え方

企業価値向上と持続的な成長を実現するために、株主をはじめとするステークホルダーの立場を尊重し、「攻め」と「守り」のガバナンスを適切に構築いたします

目指すべきコーポレートガバナンス

- 「迅速・果断な意思決定と責任の明確化」によるグローバル事業の拡大
- 「コンプライアンスの徹底と経営の透明性の確保」による健全な企業グループとしての成長

コーポレートガバナンスの確立に向けた取り組み

- コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨に沿った継続的なガバナンスの改善
- コンプライアンス経営の推進
- 強固なグループガバナンス体制の構築

グループガバナンスの進化に向けた基本的な考え方

コーポレートガバナンスが適切に機能し、企業グループとしての価値最大化を実現するため、グループガバナンス体制をグローバルに進化させ続けます

目指すべきグループガバナンス

- 「企業グループとしての価値最大化」を実現するグループ経営体制の確立
- 「海外事業のさらなる拡大」を実現するグローバルガバナンス体制の構築
- 「適切な事業ポートフォリオ経営」と「顧客起点のグループ全体最適」を実現する経営管理体制の高度化

グループガバナンスの進化に向けた取り組み

- 持株会社体制によるグループ経営戦略機能の強化とグループ会社の責任と役割の明確化、グループ全体最適を実現する制度・組織設計
- 持株会社と統括会社の連携によるグローバルリスク管理体制の構築
- グループデータベースの高度化とデータ起点の経営の推進

コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。対応方針および最新の実施内容について「コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み」を作成し、当社WEBサイトなどで開示しています。



コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/pdf/ir/governance/2022-corporate-governance-policy-effort.pdf>

当社は、監査役会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査役会に加え、迅速な意思決定および業務執行を目的として執行役員制を導入しています。当社のコーポレートガバナンスに係る機関、組織の概要は右のとおりです。

A. 取締役会・取締役

取締役会は、社外取締役3名を含む取締役6名で構成され、原則として毎月1回および必要に応じて随時開催しており、経営上の重要な業務執行ならびに法定事項の決定、および業務執行の監督を行っています。取締役の任期は1年とし、取締役の各事業年度の経営に対する責任の明確化を図っています。

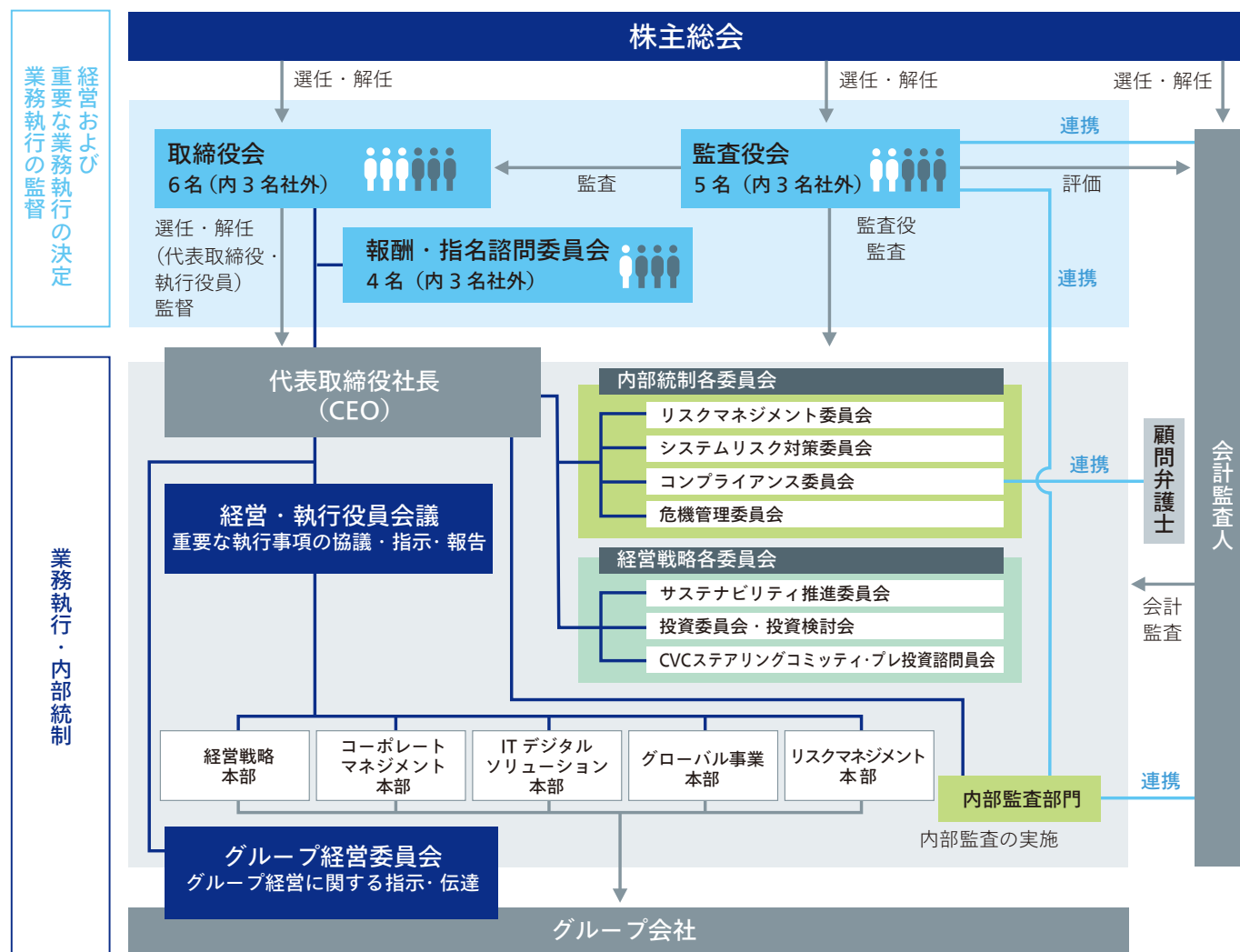
【取締役会概要】

- 権限：法令、定款に定める事項、重要な業務執行の決定および業務執行の監督
- 議長：非執行の取締役会長
- 構成：取締役6名（2023年3月31日現在、定款上の員数15名）内、社内取締役3名（内執行役員兼務2名）、社外取締役3名（内女性取締役2名）
監査役の出席（取締役の業務執行を監督、社内監査役2名、社外監査役3名）
- 開催状況：原則として毎月1回および必要に応じて開催します。
なお、2022年度の実行役員制導入に伴い、取締役会開催は18回（内書面決議1回）となります。

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図

社内 社外



●取締役会における主な審議・報告実績

当社では、2022年12月期においては書面決議1回を含む計18回の取締役会を開催しました。

主な議題は、当社設立時の役員に係る事項や各種重要方針の決議、グループ会社の重要な再編や組織改正、諸規程の制定、改訂、TCFDへの賛同、CVCファンドの組成などの決議事項、その他重要な投資案件やリスクマネジメントに係る各種報告事項などです。

なお、取締役会の実効性評価などを通じて得た社外役員からの意見などを踏まえて、取締役会付議基準にて定めた報告事項の確実な実施に向けた報告事項の年間計画化や重要な経営戦略などの策定過程での報告実施など、審議事項については取締役会においても議論の上、適宜見直しを図っています。

2022年12月期の主な議題

ガバナンス	「コーポレートガバナンス・コード」への対応方針および実施内容の決定
	東京証券取引所における新市場区分の選択の決定
	取締役報酬・賞与の決定
	政策保有株式に関する保有適否検証・売却の決定
	NXキャッシュ・ロジスティクス㈱の経営方針および事業計画等の報告
	CVCファンド組成の決定
経営戦略	グループ会社の事業の再編の決定
	2023年度以降の取締役会議題設定の決定
	年度予算の決定
決算・業績	NXグループ経営計画 2023 修正の決定
	NXグループ経営計画 2023 の進捗報告
	日本会計基準から国際会計基準への移行の決定
リスク マネジメント	四半期決算の決議
	月次業績報告
	ロシア・ウクライナ情勢のNXグループ事業における影響と対策についての報告
サステナビリティ	コンプライアンス、安全管理、システムリスクに関する定期報告
	新型コロナウイルス感染症の状況報告
TCFDへの賛同・開示の決定	NXグループ健康宣言策定の決定
	NXグループにおけるサステナビリティの取り組みの報告

B. 報酬・指名諮問委員会

役員の報酬・指名などの重要な事項に関しては、独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員の過半数とする、公正かつ透明性の高い、任意

の報酬・指名諮問委員会を設置しており、その答申を最大限に尊重し、取締役会にて決定いたします。委員は取締役会の決議を経て選任されており、当該委員会は、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っています。主に取締役および執行役員候補者などに関する役員人事、取締役会の構成を表すスキルマトリックスの制定、報酬の方針、体系を代表取締役社長の諮問を受けて審議し、議決にもとづき取締役会へ答申を行います(当該事業年度においては7回開催)。

委員長および委員は次のとおりです。(2023年3月31日現在)

〈委員長〉 取締役 渡邊 健二 (代表取締役会長)

〈委員〉 取締役 安岡 定子 (独立社外取締役)

取締役 柴 洋二郎 (独立社外取締役)

取締役 伊藤 ゆみ子 (独立社外取締役)

C. 監査役会・監査役

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名で構成され、原則として3か月に1回および必要に応じて随時開催しており、監査の方針など監査に関する重要な事項について報告、協議または決議を行っています。監査役は、取締役会、経営・執行役員会議をはじめとする重要な会議へ出席し、経営全般ならびに個別案件に関して客観的かつ公平に意見を述べ、また、適法性や内部統制の状況を調査することなどによって、取締役の職務の執行を監査しています。さらに、重要な書類などの閲覧、子会社への往査などを通じた監査を行い、これらの結果を監査役会および取締役会に報告しており、業務執行部門の職務の執行を監査しています。

※各監査役の取締役会出席率については「役員一覧」をご覧ください。
なお、監査役監査の概要については、当社発行の有価証券報告書に記載しています。有価証券報告書は当社ホームページにてご覧いただけます。



有価証券報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/securities/>

D. 業務執行

業務執行については、代表取締役社長以下、5本部で構成される執行体制の下、実施します。各本部へ一定の権限を委譲し、1つの経営ユニットとして迅速に経営計画を遂行します。また、事業の推進に当たっては、グループ本社である当社からの委任の下、グループ各社がその役割と責任の範囲で遂行し、当社はグループ本社としてグループ各社における事業の推進状況を監督します。なお、グループ経営体制やグループ会社への委任事項については、「NXグループガバナンス規程」と規程に付随する「グループ決裁権限表」にて規定し、効率的かつ効果的なグループ経営の推進を目指し適宜見直しを図っています。

業務執行に係る諸会議の状況は以下のとおりです。

【経営・執行役員会議】

- 役割：経営全般に関する重要事項を協議し、かつ執行役員への取締役会決議事項に関する伝達および指示を行い、また執行役員の業務執行状況の報告およびその重要事項を協議する機関
- 議長：代表取締役社長
- 構成：社内取締役、執行役員(2023年3月31日現在18名)、常勤監査役の出席、部長の陪席 等
- 開催頻度：毎月1回、および必要に応じて開催(2022年は16回開催)

【グループ経営委員会】

- 役割：グループ経営方針の指示・伝達、事業会社からの事業推進に関する報告等の実施によりグループ間連携の強化や一体感の醸成を図る
- 委員長：代表取締役社長
- 構成：執行役員、主要グループ会社の社長、経営幹部、常勤監査役の出席 等
- 開催頻度：四半期に1回、および必要に応じて開催(2022年は4回開催)

【その他執行部門の委員会の概要】

●内部統制関連の委員会として、リスク管理の方針の策定、グループのリスク管理体制の構築を担うリスクマネジメント委員会（年4回開催）、グループのコンプライアンス体制の構築と推進を担うコンプライアンス委員会（年4回開催）、リスクが発現し危機が顕在化した際の体制を事前に協議するとともに、リスク発現後にはその対応を担う危機管理委員会（年2回開催）、情報システムセキュリティに関する体制の整備とセキュリティインシデント発生時の対応を担うシステムリスク対策委員会（年2回開催）などを設置し、重要事項の協議や必要な報告を実施しています。各委員会で協議した重要事項については、決裁基準に応じて取締役会へ上程の上、決議、もしくは取締役会へ定期報告し、取締役会はこれらの活動を監督します。

●経営戦略関連の委員会としては、サステナビリティを巡る課題への対応、グループ方針の立案などを担うサステナビリティ推進委員会（年2回開催）、M&Aに関する案件への対応について協議する投資委員会（必要に応じて随時開催）、取締役会が出資を決議したCVCファンドにおいて選定した投資事案に係る出資意向を協議するCVCステアリングコミッティ（必要に応じて随時開催）などを設置し、重要事項の協議や必要な報告などを実施しています。サステナビリティ推進委員会で協議した重要事項は、決裁基準に応じて取締役会へ上程の上、決議、もしくは取締役会へ定期報告し、取締役会はこれらの活動を監督します。また、投資委員会で協議した案件については、決裁基準に応じて、取締役会へ上程の上、決議し、企業買収などを決定します。投資案件の進捗については、取締役会で定期報告するとともに、PMI委員会などで担当各部門、事業会社間にて必要な協議を実施します。CVCファンドにおける投資状況についても、取締役会へ定期的に報告するものとしています。

●なお、グループ経営委員会および各委員会については、人財、DX、安全などの個別テーマごとに分科会や、グループ会社との間で実施する協議会などを設置し、グループ一体での戦略の推進、内部統制の強化を進めています。

ガバナンス実効性向上への取り組み

取締役会の実効性評価

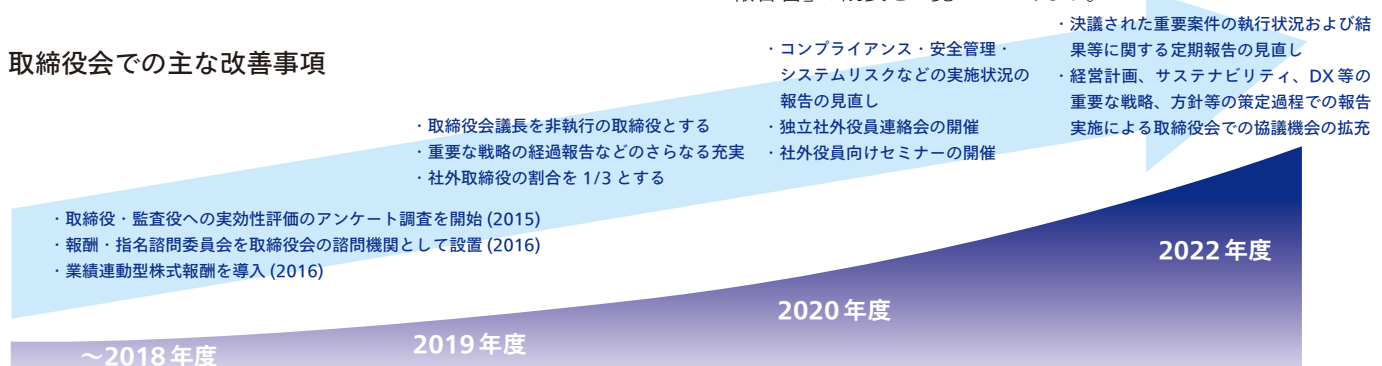
当社取締役会は、毎年1回、外部機関を起用し、全ての取締役および監査役を対象として、報酬・指名諮問委員会を含む取締役会全体の実効性に係るアンケート調査を実施し、取締役会の実効性を評価するとともに、取締役会の改善に向けた意見を集約しています。その内容を分析・評価した結果については、取締役会において討議、検証を行い、外部機関からの集計結果を踏まえて、実効性を評価していきます。また、アンケートを通じて抽出した課題や意見を踏まえて、取締役会の実効性向上に向けた改善につなげていきます。

<参考>2022年12月実施の取締役会実効性評価における主な評価テーマ：①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④経営陣の評価・報酬、⑤株主などとの対話、⑥大項目ごとの自由記述など。

持株会社体制移行前の上場会社である日本通運株式会社も含めて、これまで実施してきた実効性評価では、課題として抽出された事項については、取締役会事務局が中心となり改善を進める体制を構築し、改善を実施してきました。近年、当社において改善した事項については、図表をご覧ください。

実効性評価については、当社発行の「コーポレートガバナンス報告書」で概要をご覧いただけます。

取締役会での主な改善事項



コーポレートガバナンス

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役・監査役に対して、当社の経営課題についての認識を深めることはもとより、コーポレートガバナンス、財務、法令などに関する必要な知識の習得を行うことを目的として、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用については会社で負担します。

取締役・監査役においては、就任時、必要に応じて、社内でもリエンターションを行うとともに、とりわけコーポレートガバナンスに関する職務遂行に関する知見を深めるため、外部の新任取締

役・監査役セミナーなどへの参加など、必要に応じたトレーニングの機会を提供しており、その役割・責務をはじめ役員として必要な知識を習得します。

就任後も、当社の経営課題、財務、法令順守などに関する必要な知識の習得を適宜行っており、会社はセミナーや交流会などの機会を提供しています。監査役においては、日本監査役協会の会員としての諸会議や、産業経理協会主催のセミナーなどを通じて、広範な知識の習得を図っています。社外取締役・社外監査役においては、当社の各種行事への参加や施設見学などを通じ

て、当社の事業などの知識を習得できる機会を提供します。また、その独立した見地からの経営判断を求めるに当たり、毎月「社外役員セミナー」を開催し、執行役員および経営幹部によるプレゼンテーションの実施により、当社の経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標および課題など理解いただく機会を確保しています。

代表取締役の候補者である、社内の執行役員、および経営幹部候補においては、経営幹部として必要なグローバル経営、財務リテラシーや経営戦略、ガバナンスに関する知識などの取得を目的として、外部のMBAなどの経営幹部育成講座への機会を提供します。

上記、一連のトレーニングは経営陣幹部の後継者育成の一環として位置づけています。

なお、社外取締役・社外監査役については、適切な対応がとられているか否かを確認するため、取締役会の実効性評価アンケートにおいて、社外取締役・社外監査役に対する情報提供の機会などに関する調査を実施しております。アンケート結果は取締役会に報告し、今後の改善のための議論を行い、次回以降の活動の改善に反映させています。

社外役員連絡会の実施

経営監視機能の客観性、中立性の確保のため、筆頭社外取締役を互選により決定するとともに、社外役員連絡会を開催し、当社グループの経営やコーポレートガバナンスなど幅広いテーマについて自由に討議し、社外役員間の連携の深化を図っています。また、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告する体制を整えています。

役員を選任

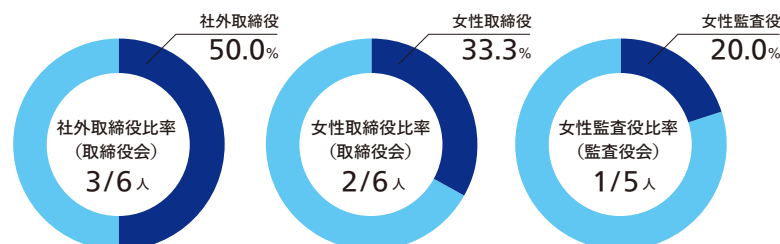
役員選任の方針および決定の手続き

当社取締役会は、取締役候補者選任に当たっては、候補者がこれまで担当した事業やエリアにおける経営計画達成状況に対する評価、就任するポストで活躍するに必要な経験や専門的知識の有無、人格・識見など、多角的な視点から人財を評価したうえで、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定した取締役会のスキルマトリックスを活用し、取締役会の全体としての知識、経験、能力のバランスを保つことができるように選解任していきます。

監査役候補者の選任に当たっては、候補者がこれまで担当した事業やエリアにおける経営計画達成状況に対する評価、就任するポストで活躍するに必要な経験や専門的知識の有無、人格・識見などの、多角的な視点から人財評価に加え、財務・会計法務の知識を有する者を1名以上選任しています。また、社外取締役候補者および社外監査役候補者を選任するに当たっても、会社法第2条第15号および第16号における社外取締役および社外監査役の各要件を満たし、人格・識見とも優れた人財を選任しています。また、企業経営の経験、法律・会計などの高い専門性、学識を有し、会社業務全般の経営を多角的な視点で監視する立場に適した人財で構成しています。

その選任および解任に当たっては、取締役会の諮問機関として委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置し、その答申を最大限尊重し、決議しています。

取締役および監査役の構成



独立社外役員の独立性判断基準

当社は、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役および社外監査役を選任しています。

社外取締役および社外監査役候補者を対象とし、以下の項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しています。

1. 現在において当社または当社グループ会社の業務執行者である者、または当該就任の前10年間に於いて当社または当社グループ会社の業務執行者であった者
2. 当社株式の総議決権数の10%以上の議決権を保有する株主およびその業務執行者
3. 当社グループとの取引が当社連結売上高の2%を超える取引先の業務執行者
4. 1事業年度において、コンサルタント、弁護士、公認会計士等として、当社から1,000万円を超える報酬を受けている者
5. 当社の会計監査人である監査法人に属する者
6. 当社および当社グループ会社から、過去3事業年度の平均で1,000万円以上の寄付を受けた団体等に所属する者

(注) 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

独立社外取締役の選任に当たっては、取締役会において当社の経営方針や経営改善に対し、有効な提言を期待できる人財を候補者とするように努めています。

経営幹部の人財育成

当社グループでは、将来の経営を担う人財の後継者計画の策定を、企業経営における重要な課題と認識しており、当グループの理念に基づく持続的な企業運営を担う人財の育成計画および選定プロセスには現経営陣が主体的に関与しています。

当社グループを牽引する執行役員を選抜、育成には長期間にわたるプロセスがあります。

各部門における評価上位者に対して、顧客対応や経営管理など多くの会社経営の要素を網羅する支店長職や関連子会社社長職、海外子会社社長職、また全社的経営施策を立案・遂行する本社部長職などの重要な職責を担わせ、その過程と結果を踏まえて、代表取締役、人事担当役員、部門担当役員などの複数の目で、経営幹部としての資質を評価します。このプロセスを異なるポストで繰り返し、最終候補者を選抜します。

報酬・指名諮問委員会は、最終候補者について、改めて経営幹部としての資質を評価、ポストに期待する能力を発揮できる人財かどうかを審議の上、取締役会に答申、取締役会で執行役員を決定します。

当社では、社外取締役、社外監査役のみが参加する「社外役員セミナー」を設け、取締役候補者である執行役員、執行役員候補者である経営幹部から、経営ビジョンや経営課題取り組み状況のプレゼンを受ける機会としています。これにより、社外取締役が候補者と直に接する機会を設けることで、報酬・指名諮問委員会での公正かつ透明性のある審議を担保します。

各部門担当取締役は、取締役会メンバーとしてのみならず、一連の選抜・指導・評価のプロセス全体に深く関与します。

最高経営責任者の選抜は、報酬・指名諮問委員会での評価、審議の上、取締役会に答申、取締役会で決定いたします。最高経営責任者候補者には、広い視野と経営リテラシーを養うべくさまざまな能力開発の機会を与えるとともに、経営戦略に沿って重要な課題のある部門を担当させます。

取締役会は、部門責任者としての成果はもちろん、その過程を深く評価しています。

政策保有株式

政策保有株式の保有方針および保有の合理性の検証

政策保有株式に関しては、縮減を基本とし、安定株主確保を目的とした株式取得要請には応じないなど、新規取得は原則行いません。例外的に、取引や業容の拡大、提携先との関係強化、協業促進などにより当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、株式を政策的に保有することがあります。

政策保有株式については、毎年、銘柄ごとに保有の合理性について、資本コストや保有による便益などを観点に、取締役会にて定量的・定性的な視点で評価・検証します。具体的な検証ポイント、取締役会における検証内容は、当社発行の有価証券報告書に記載しています。有価証券報告書は当社ホームページにてご覧いただけます。



有価証券報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/securities/>

内部統制システムの構築について

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備の状況

企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するためには、内部統制システムの構築が重要です。当社では、「内部統制システム整備に関する基本方針」を定め、当該方針に沿って、内部統制の構築、および運用を行っています。

「内部統制整備に関する基本方針」および運用の状況については、当社ホームページおよび当社発行の「コーポレートガバナンス報告書」、「有価証券報告書」などで概要をご覧いただけます。



内部統制システムに関する事項

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/system/>

役員報酬

役員報酬の方針および決定の手続き

当社は、役員の報酬等の重要な事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。当社の役員報酬の方針については、報酬・指名諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により定めています。

役員報酬の方針は、下記のとおりとなります。

役員報酬の方針

a. 基本方針	イ. 企業理念を実践する優秀な人財を登用できる報酬とする。 ロ. 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。 ハ. コーポレートガバナンスコードや有価証券報告書など社外への説明を視野に入れた「公正性」、「合理性」の高い報酬体系とする。
b. 報酬構成	イ. 役員の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成する。 ロ. 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。
c. 基本報酬	役員の基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し、役割に応じて決定する。
d. 業績連動報酬	イ. 短期業績連動報酬として、単年度の業績を指標とした賞与を支給する。 ロ. 中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値（株式価値）の向上に連動する株式報酬を支給する。

役員報酬の決定

a. 固定報酬	役位に応じた基準額に基づき、担う役割等に応じて個人ごとの報酬（月額）を決定する。
b. 賞与	担う役割に応じた、単年度の業績および業績への貢献度によって査定を行い、個人ごとの賞与を決定する。
c. 業績連動型株式報酬	グループならびに担う役割に応じた、中期経営計画期間中の単年度ごとの経営計画達成度、および中期経営計画期間の最終年度の経営計画達成度によって評価を行い、交付する当社株式、および所得税等の納税に用いる為の当社株式の換価金相当額を決定する。

当社の取締役の報酬額については、職責および経営執行状況などから、報酬・指名諮問委員会にて前述の方針に基づき審議、答申を行い、取締役会で決定します。また、監査役の報酬額につきましては監査役の協議により決定します。

なお、具体的な報酬金額につきましては、定款において定めており、その範囲内で支給します。

また、当社の中長期的な企業価値と株主価値の向上に対する貢献意識の一層の向上を図ることを目的とし、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託 (BIP信託) ※を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。当制度は、従来の基本報酬の一部を原資としており、制度対象者の役位や全社業績の目標達成度などに応じて変動する数の当社株式を報酬として交付する制度で、事業年度ごと、および評価対象期間終了後に、連結

売上高、連結営業利益、連結ROE (自己資本利益率) などの指標を基に業績評価を行います。業績目標の達成などに応じた増減の範囲は、年度業績評価および中期業績評価全体で、基準として設定される業績目標の達成度などに対応する水準を100%として、0%から150%の範囲としています。なお、業績連動型株式報酬に係る指標の当事業年度における実績は、目標である予算数値に対して、連結売上高につきましては116.95%、連結営業利益につきましては147.95%、連結ROEにつきましては163.27%となっています。

※ BIP 信託は、米国の業績連動型株式報酬 (Performance Share Plan) および譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock Plan) を参考とした信託型インセンティブプランであり、会社業績等に応じて、取締役等に対し、当社株式の交付等を行う仕組みです。当該制度は、日本通運株式会社にて導入した制度となりますが、当社においては2022年1月4日をもって、日本通運株式会社の契約上の地位および権利義務を承継しています。

リスクマネジメント

リスク管理に対する基本方針

当社グループでは、企業経営に重要な影響をおよぼすリスクを低減させるための当社グループのリスク管理体制の構築、そして危機事象が発生した場合に、迅速かつ確かな対応ができる当社グループの危機管理体制の構築を目的として、「NXグループリスク管理規程」および「NXグループ危機管理規程」を基本方針として制定しています。

リスク管理体制

当社グループでは、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社グループ全体でのリスク管理体制の整備に努めるとともに、当社グループにおけるリスク管理に係る活動については、リスクマネジメント委員会に定期的に報告されています。

2022年度は、当社グループ各社のリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定を実施し、その結果をリスクマネジメント委員会で協議いたしました。2023年度も、当社グループ各社のリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定の取り組みを継続的に実施するとともに、当社グループ各社のリスク対応策についてのフォロー、フィードバックなどを推進していくこととしています。

危機管理体制

当社グループでは、社長を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、当社グループ全体での危機管理体制の整備に努めるとともに、当社グループにおける危機管理に係る活動については、危機管理委員会に定期的に報告されています。危機対応に際しては、関係する会社・部門と連携し、被害を最小限に止め、社員の生命・安全を確保し当社グループの事業継続に支障がないよう万全を期すこととしています。

当社グループでは、先述の規程を基に、広域災害や新型インフルエンザなどの感染症蔓延、情報システムリスクをはじめ、海外での非常事態といったさまざまなリスクへ対応するとともに、グループ内での連携強化を図っています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2022年12月期)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬		その他	
			賞与	株式報酬		
取締役 (うち社外取締役)	354 百万円 (39 百万円)	265 百万円 (39 百万円)	67 百万円 —	14 百万円 —	6 百万円 —	9 名 (3 名)
監査役 (うち社外監査役)	90 百万円 (32 百万円)	87 百万円 (32 百万円)	— —	— —	3 百万円 —	5 名 (3 名)
合計 (うち社外役員)	445 百万円 (72 百万円)	353 百万円 (72 百万円)	67 百万円 —	14 百万円 —	9 百万円 —	14 名 (6 名)

(注) 1. 当社設立の日から2023年12月末日で終了する事業年度に係る定時株主総会終結の時点までの取締役の報酬等のうち金銭で支給するものの総額は、当社定款附則第2条第1項において年額660百万円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。)と定めています。当該定款施行時の取締役の員数は9名です。

2. 当社の取締役(社外取締役を除く。)に対する報酬等のうち、当社設立の日から2023年12月末日で終了する事業年度までの期間を対象とする株式報酬制度については、当社定款附則第2条第2項に定めていますが、上記株式報酬については、当該制度に基づき当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります。

3. 当社設立の日から2023年12月末日で終了する事業年度に係る定時株主総会終結の時点までの監査役の報酬等の総額は、当社定款附則第3条において年額120百万円以内と定めています。当該定款施行時の監査役の員数は5名です。

4. その他については、役員に提供している社宅の会社負担額等であります。

さらに、日本通運株式会社は「災害対策基本法」、「国民保護法（武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律）」、および「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に定める「指定公共機関」に指定されており、多くの災害発生時に、緊急物資輸送を行うなど、被災地の復旧・復興に向けた活動に取り組む、その役割を果たしてきました。また、緊急時の備蓄品（食料、飲料水など）や感染症対策のための衛生用品（マスク、手袋など）を整備すると共に、災害による電話回線の断絶にも対応できるように、本社関係部署をはじめ、海外の各リージョンおよび日本全国主要拠点に衛星携帯電話などを配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

事業継続のための体制（BCP）

事業継続計画(BCP)については、NXグループ各社での策定・整備を推進しています。

日本通運株式会社では、大規模災害や感染症蔓延などの非常事態においても事業を継続すべく、「事業継続計画(BCP)」および「防災業務計画」を策定し、事前対策、防災訓練の実施、非常事態下における初期動作、復旧活動などを体系的に整えることで、レジリエンス(強靱性)を確保しています。こうした体制の下、同社は、非常事態下においても、従業員や家族の生命の安全を最優先に確保しつつ、「指定公共機関」として、緊急救援物資の輸送などの責務を果たすこととしています。

今後も当社グループ各社では、自然災害、産業災害、人為災害などによって発生する非常事態においても、サプライチェーンの一翼を担う社会機能維持者としての使命を遂行し、社会に貢献していきます。

NXグループの主要リスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは有価証券報告書に記載しています。

また、マテリアリティ特定においては、サステナビリティ観点でのリスク・機会を加味しています。

コンプライアンス

公正な事業慣行の推進

●コンプライアンス経営推進体制

NXグループでは、日々の活動の在り方を規定し、具体的な行動の方向を示すものとして「NXグループ行動憲章」を制定し、「NXグループ行動憲章」に基づき健全・透明・公正な事業活動を行うために「NXグループコンプライアンス規程」を制定しています。加えて、「贈収賄防止規程」、「競争法順守規程」、「個人情報保護規程」をそれぞれグループ規程として定め、従業員が取るべき行動規範を制定し、併せて、各グループ規程のガイドラインを作成し、各国言語で作成された「コンプライアンス・ハンドブック」にて

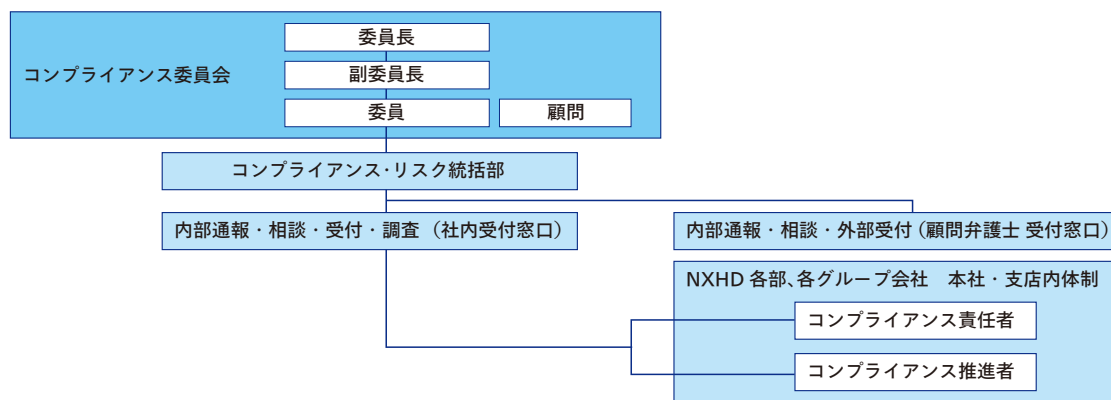
当社グループの全従業員へのコンプライアンスの浸透を図っています。

コンプライアンスに関する各種施策については、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、重要方針や、部門、グループにおける横断的な重要課題について協議し、取り組みを推進しています。コンプライアンス委員会における報告・審議・決議事項については取締役会へ報告し、コンプライアンス違反や指摘事項に対して、社外取締役、社外監査役の意見も踏まえ、適切な改善策がとられ有効に機能しているか確認し、不足があれば見直すなど再発防止に努めています。

NIPPON EXPRESSホールディングス コンプライアンス体制と役割

	コンプライアンス体制	役割
コンプライアンス委員会	委員長 社長 副委員長 リスクマネジメント本部長 委員 副社長 グローバル事業本部長 コーポレートマネジメント本部長 経営戦略本部長 他 規程に定める委員 顧問 顧問弁護士・公認会計士・税理士等 (必要に応じ若干名を招集) 事務局 コンプライアンス・リスク統括部	委員長ならびに副委員長、委員、顧問、オブザーバー、事務局をもって構成し、全社的なコンプライアンスの推進を図る。 (委員以外の者の出席) コンプライアンス委員会は、必要に応じて委員以外の者を出席させ、その報告と意見を聞くことがある。

NIPPON EXPRESSホールディングス コンプライアンス体制図



社外取締役座談会

ホールディングス化1年を振り返って

社外取締役3人に、NXグループのグループガバナンスの強化、資本効率の向上、サステナビリティ経営、企業価値向上についてお伺いしました。

社外取締役としての自身の役割

安岡：私の専門は中国の思想・哲学です。論語の講座の講師を二十数年務めつつ、さまざまな企業にて社員研修・女性育成を行っております。NXグループでは、8年前から社外取締役を務めています。当時はまだ女性管理職が少ない中で、次世代の女性役員候補を育てることが大きなテーマとなっていました。ほぼ3年かけて総合職の女性社員全員とセミナーを通じて懇親を深めましたが、一昨年からはエリア職の女性育成に力を入れています。これら懇親を通じ拾った声を、他社の経験も交えつつ、社外の立場で取締役会にて報告し意見交換を行っています。

柴：私は31年間銀行に勤めた後、エンターテインメント企業2社で経営を経験し、社外取締役を数社で務めてきました。この経験にもとづく企業経営の知見を取締役に生かすことが求められていると思います。

伊藤：私のバックグラウンドは法律でして、法律事務所で弁護士業務に携わった後、複数の企業で企業内弁護士・法務責任者を務めてきました。NXグループが「グローバルで存在感を持つロジスティクスカンパニー」というビジョンを掲げ、グローバルビジネスを成長させていく中で、リスクマネジメント、グループガバナンスなどの分野で、グローバルカンパニーでの経験を生かすことが期待されていると思っています。また、ダイバーシティの面でも貢献できればと思います。もとより、最終的にはステークホルダーの視点での企業価値向上に貢献するのが職責だと認識しています。



社外取締役
柴 洋二郎

社外取締役
安岡 定子

社外取締役
伊藤 ゆみ子

グループガバナンスの強化

安岡：Global Business Headquarters (以下：GBHQ)の立ち上げは、グローバル事業拡大に向けて、HDがグループ・グローバル全体の統治の中心となることを社外・社内に明確に示したという点で大きな変化だったと思います。

グループ・グローバルでガバナンスを効かせていくには、機構の再編だけでなく、哲学を先に示すことが大切です。ひとりの人間としての哲学、社員にとっての企業理念などは、国・人種・文化によらず成り立つと思います。NXグループが世界に向けてどう貢献しているのか、チーム一体で最初に示す一本筋が通った

柱が必要です。ホールディングス化した際に、取締役会にて、世界に向けてグループとして示すものがあるのか質問をしました。その時は策定中との回答でしたが、その後、サステナビリティ方針・ビジョンが策定されました。今後は、このサステナビリティビジョンを、コミュニケーションを通じて、しっかり落とし込んで頂きたいです。ひとりの人間の立場から、自分の携わる仕事にこれらを落とし込めると、自分が所属している組織の意義も落とし込めると思います。

変化が激しいので価値観は変わって当然ですが、変わらない哲学を持っている会社は、苦境を乗り越える力を持っています。そして、そのような会社は人材育成に力をいれているので、

NXグループも哲学をもとに人財育成をしっかり行い強い会社になってほしいと思います。

柴:この1年で大きく変わったこととして、取締役会の構成について、1月より社外取締役比率が50%、非執行取締役比率が67%となり、取締役会がより監督に重点を置く体制となりました。議論も監督中心になってきたと思います。また、HDと事業会社の社長が分離されたことで、グループを俯瞰した経営戦略と個別の事業戦略を分けて議論しやすくなりました。加えて、伊藤さんが加わり、社外取締役3人中2人が女性、社外取締役・社外監査役の半数が女性となり、議論がより多様化し、活発になってきていると感じます。



また、グローバル事業の拡大を実現していくためのガバナンスに注目しています。まず、事業面・攻めのガバナンスは、従来のような日本企業の海外進出のフォローだけでなく、非日系の大口顧客の開拓や海外間の輸送など従来十分できていなかった事業に注力する中で、現地の社員に活躍してもらうための組織体制作り注力している段階です。そのため、HDのGBHQでは、昨年7月から外国籍の部長を3人配置し、部門内の外国籍の社員も増えており、会議の半分くらいは英語で実施されています。現地の社員も、新しいキャリアパスができてモチベーションが高まると思います。また、海外現法の社長も外国人にしていくことを表明しているので、並行してガバナンスを作っていくことが重要です。

リスクマネジメントや内部監査などの守りのガバナンスは、特

に、海外部門についてより強化する段階にあると思います。

伊藤:グループガバナンスについて言いますと、リスクマネジメントの観点からHDからのコントロールが必要ですが、それにより徒に機会が失われるようなことがあってはなりません。「コントロール」と「スピード」を両立させる組織や制度設計が重要で、それによりあるべきグローバルガバナンスが実現できると考えています。成長し続けるグローバルカンパニーでは、そのような観点から権限配分が考慮され明確になっています。NXグループでも、それができているかを見ていきたいと思っています。

また、今後もM&Aの機会があると思いますが、M&AにおいてはPMI(Post Merger Integration)が非常に重要です。私としては、COSOの内部統制のフレームワーク*の要素のうち「情報と伝達」がおそらく最も重要であり、その中でも、自分たちのパーパスや理念をグループの隅々までいきわたらせることがグループガバナンスの真の基盤となると考えています。いみじくも安岡さんが仰った通りだと思います。

*COSO(トレッドウェイ委員会支援組織委員会)による内部統制の統合的フレームワーク

資本効率の向上

安岡:事業ポートフォリオの選択と集中の中で、収益性の高いところに集中していくのは正しいと思いますが、今ある事業の取捨選択だけではなくNXグループが新たに投資すべき事業についての先見性と、気候変動や新型コロナ感染症などの外部環境の変化、それ以外にも含め上手くいかないときにどうするか先見性が大事だと思います。

自分たちならどうできるか、自社の本質的な強み・弱み、NXグループらしさを見極め、一段掘り下げたうえで、取捨選択していくべきだと思います。最初は時間がかかるかも知れませんが、そこを見極め安心できる土台を作っておくと、後が強いと思います。

柴:経営計画の目標としているROE向上という大きなテーマがある中で、キャッシュフロー創出の観点では、事業ポートフォリオの改善として、不採算事業の整理を行っています。その際、安岡さんのお話にもあった通り、収益性だけでなく、NXグループらし

さなどの戦略性を見たうえで整理を進めていると思います。また、バランスシートのスリム化は、汐留日本社などの不動産の売却、リース部門の分離など、この1、2年で大きく進んだと思います。

創出した資金の投資先であるM&Aについては、EBITDA倍率を見てもマーケットが非常に厳しい状況です。しかし、M&Aの基本方針は、齋藤社長をはじめとする執行側と社外取締役の間で十分議論しており、明確になっています。案件が具体化する段階で迅速な意思決定ができる体制となっているのではないかと思います。

社内での管理としては、ROICがポイントとなります。ROIC経営、資本コストを意識した事業ポートフォリオや経営は、意識を高めて、現場に浸透させていく段階にあります。

伊藤:ROEは本社売却や事業ポートフォリオの見直しなどの経営レベルの意思決定で改善できる場所もあると思いますが、日々のオペレーションレベルで資本効率を向上させていく上でのKPIとしては、ROICが優れていると考えています。ROICツリーの展開により、現場の社員が自分の仕事と企業価値向上のつながりを理解できるようになり、意識も高まっていくことが期待できるからです。NXグループのROIC経営は柴さんのお話の通り途上段階だと思いますが、ROEの改善とともに、ROIC活用の進捗をしっかりモニタリングしていきたいと思っています。

サステナビリティ経営の推進

安岡:サステナビリティは、議論としてはしっかりできていますが、NXグループの各事業・業態においてどう実践するかを現場に落とし込むことが重要であり難しくもあると思います。取締役会でどのように落とし込んでいるのか質問したところ、最大の課題とのお話でした。

経営がものすごい熱量で落とし込みを行っても、各地域の現場に行くほど熱量は落ち、現場は日々の仕事に追われてもいるので、消化しきれないという事例は他社でもたくさんあります。組織として説明することも大事ですが、現場の方々が今やっている仕事かどのような社会価値につながっているかを示し、一人

ひとりが社会貢献の一旦を担っていることに気づき、実感してもらうことが各事業・業態に合った落とし込みにおいて大切ではないか、という提案をさせていただきました。

柴: 今年1月にNXグループのサステナビリティ方針・ビジョンが策定されましたが、数回にわたって取締役会で議論がありました。攻めと守り、両方を実現していくうえで社内外への発信は工夫が必要だと感じています。

例えば、従業員エンゲージメントにおいては、社員一人ひとりが企業理念にある「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」の実践・実感することがポイントとなります。そのうえで安岡さんがお話されたようなやり方は非常に重要だと思います。

また、気候変動は、物流業界の喫緊の課題である一方で、NXグループの最大の強みである多様な輸送モードが活かせる部分だと思います。リーディングカンパニーとして新しい事業モデルを作り提案していくこともできるので大きなチャンスになるというような議論をしています。

伊藤: 6つのマテリアリティは、NXグループにとっていずれも重要だと思います。人財は、「従業員エンゲージメント」に直接関係しますが、「持続可能なレジリエントな物流インフラの構築」においてもますます重要な課題になってくるでしょう。また、DX、「事業のデジタル化とDXの推進」は、事業機会の創出の局面で重要なものですが、人的資本との両輪で事業基盤となるという意味でも重要だと思います。気候変動については、サプライチェーンを一気通貫で担うことのできるNXグループには、お客様にとって大きな課題となりつつあるScope3のCO2の可視化・削減に大きく貢献できるポテンシャルがあると思っています。

企業価値向上のポイント

安岡: DXや海外など新しい分野で力をつけていくことを考えると、人財戦略、人財の獲得・育成が重要になります。既に始めていますが、専門人財を増やしていくと、その人財を受け入れるための報酬体系や風土が大事になってきます。世界の基準で能力に見合った報酬体系が必要になりますし、そうすると既存の

人たちにも評価基準を合わせる部分がでてくると思います。能力がある人がより報われる評価システムの見直しがあれば、モチベーションもあがると思います。

企業に限らず、組織は個の集まりであり、個の質が上がらないことには組織の質は上がりません。一人ひとりを認めて、エンゲージメントを高め、個の質を上げていくことが重要だと思います。ホールディングスになり、色んなことが変わる中ですが、組織作りだけでなく、一人ひとりに目を向けているというメッセージを出すことで、一体感も生まれるのではないのでしょうか。



また、NXグループは穏やかで明るく誠実な組織文化があります。一方で、あまり冒険をしない印象もあります。やると決めたことはしっかりとやり遂げる組織文化なので、そこにチャレンジが加わるとより一層良いと思います。報酬・指名委員会でも、失敗する可能性があっても若い方を登用することが必要ではないかという提案もしています。これからの10年は変化のスピードが異なり、物流の在り方も変わっていくでしょう。それを見越して若い方にチャンスを与えるようなチャレンジも重要だと思います。

柴: サステナビリティのところでもお話した通り、キーは従業員だと思います。事業を成長させるのは従業員なので、従業員が自由闊達に働ける文化・風土が経営の課題です。風土というのは、悪いものは変えにくく、良いものは変わりやすい特質がありますが、齋藤社長はじめ経営陣が強く発信しているのは、スピー

ド、失敗を恐れない文化です。以前と比べると随分速くなってきている印象はあります。失敗を恐れないこと、これが一番、NXグループが大きく成長するためのポイントだと思います。

また、部長クラスの方々から毎月お話を伺っていると、海外経験がある方はものすごく視野が広く、経営的な視点が強い方が多いと思います。一方、国内中心のキャリアでも、人材開発部門のトレーニングを通じて、随分意識が高まっていると思います。自律的に仕事を作っていける人財は育てているので、あとはその人たちに実践していただくことが、会社の成長のために重要だと思います。

伊藤: 今、PBRが非常に注目を浴びていますが、企業価値というのは、結局のところ、有形資産の総和ではなく、その向上は人財に支えられる無形資産により可能となるものだと思います。

そして、NXグループは無形財産に強みがあると認識しています。安岡さんから組織文化のお話がありましたが、例えば、強い現場力は、一朝一夕では創りあげることのできない、NXグループにとって非常に重要な無形資産です。無形資産を如何に創り、生かしていくかが企業価値向上においては重要だと思います。

コーポレートガバナンス・コードの改訂で知的財産への言及がなされましたが、これを無形資産と捉えると、価値創出とは無形資産を創り出すことであり、それが資本効率を含め全てに関わってきます。社外取締役としては、この無形資産の創出や活用の促進にも貢献していきたいと思っています。



ステークホルダーエンゲージメント



NXグループは、社会と共に発展を目指す持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のためには、幅広いステークホルダーの皆さまと双方向のコミュニケーションを持つことが重要と考えています。

感染症拡大の影響による行動制限が徐々に緩和される中、訪問や対面形式のイベント開催も一部再開し、ライブ動画配信による決算説明会の開催や、電話またはWEB会議と対面のハイブリッド形式によるイベントの開催などにより、株主・投資家の皆さまとの対話機会の創出および情報開示の充実に努めました。

2022年度実績(2022年1月～2022年12月)

国内機関投資家向け

- 機関投資家との個別ミーティング
 - ・代表取締役によるミーティング3件
 - ・IR担当取締役によるミーティング1件
 - ・IR担当者によるミーティング77件
- 社長をスピーカーとするスモールミーティング1回
- 社長および各部門を総括する3副社長、財務担当役員に加え、テーマに応じた担当役員等をスピーカーとするIR Day1回
- IR担当者による証券アナリスト等の取材対応46件

海外機関投資家向け

- 海外投資家との面談
 - ・代表取締役によるミーティング4件
 - ・IR担当取締役によるミーティング1件
 - ・IR担当者によるミーティング42件
- 証券会社主催のコンファレンス参加3件

個人投資家向け

- 説明会1回

お客様

- 展示会・説明会・セミナー(随時)
 - ・日本通運、「ロジスティクスソリューションフェア2022」、「国際物流総合展2022」に出展
 - ・NXドイツ、「BIO-EUROPE2022」に出展
- 電話、WEBでの相談受付(日常的)
- お客様アンケート(随時) 等

従業員

- タウンホールミーティング
 - ・日本通運株式会社において、「タウンホールミーティング」を開始。従業員と経営幹部が直接対話する取り組みとして、2022年度は国内の15支店で計31回実施し、494名が参加。
- 内部通報制度
 - 「NXスピークアップ」(日常的)
- 個人面談(随時)
- 社内アンケート(随時)
- コンプライアンス意識調査(年1回)
- 社内報(月1回) 等
- 従業員満足度向上に向けた社内意識調査(年1回)

関係・協力会社

- 会議・説明会(随時) 等
 - ・展示会・各ベンダーへのヒアリング・実証実験で得た情報・知見を、お客様に対しては意見交換会(2022年実績1回)を実施
 - ・医薬品メーカーおよび関係団体を医薬品センターに誘致し見学会を実施
- 安全協議会(半期に1回)

地域社会

- 経済・業界団体への参加(随時)
 - NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社、山梨県北杜市と地域活性化に関する包括連携協定を締結
- 講演・教育の場への講師派遣(随時)
- 社会貢献活動(随時) 等

行政機関

- 委員会・協議会・会議(随時) 等
 - ・一般社団法人日本経済団体連合会会長、日本商工会議所会頭、日本労働組合総連合会会長および関係大臣(内閣府、経済産業省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省)をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表

株主・投資家

株主・投資家との対話における基本方針

株主・投資家との対話は、経営戦略部門の経営企画部IR推進室が実務担当となると共に、対話の内容に応じて、経営トップ、担当取締役執行役員およびサステナビリティ推進部門や事業部門等の経営幹部が面談に臨んでいます。

国内、海外における個別面談(電話・Web会議を含む)に加え、決算説明会、各業務執行役等が説明するIR Day、当社主催のスモールミーティング等の開催、証券会社主催のスモールミーティングやIRカンファレンス等への参加により、株主・投資家との対話機会の創出に努めています。対話を通じて株主・投資家からいただいた意見等は、取締役会に定期的に報告するとともに、社外取締役および経営幹部ならびに社内関係先へフィードバックし、企業活動への反映を図っています。

株主・投資家との建設的な対話の取り組み

当社グループでは、経営方針や事業内容への理解を深めるための情報を積極的に開示するとともに、株主・投資家と経営層との面談を実施し、そこからの意見を取締役会へ報告するなど、対話の充実に努めています。

役員一覧 (2023年3月31日現在)

取締役



渡邊 健二
代表取締役会長
取締役会議長

所有する当社の株式数 29,903 株(2022年12月31日現在)
2005年6月 日本通運株式会社 取締役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
取締役
取締役会出席状況 17/17(100%)



齋藤 充
代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者

所有する当社の株式数 19,000 株(2022年12月31日現在)
2012年6月 日本通運株式会社 取締役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
取締役
取締役会出席状況 17/17(100%)



赤石 衛
取締役
執行役員

所有する当社の株式数 1,231 株(2022年12月31日現在)
2019年3月 日本通運株式会社 事業開発部専任部長
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
執行役員
2023年3月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
取締役



安岡 定子
社外取締役

所有する当社の株式数 300 株(2022年12月31日現在)
2015年6月 日本通運株式会社 取締役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
取締役
取締役会出席状況 17/17(100%)



柴 洋二郎
社外取締役

所有する当社の株式数 0 株(2022年12月31日現在)
2021年6月 日本通運株式会社 取締役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
取締役
取締役会出席状況 16/17(94%)



伊藤 ゆみ子
社外取締役


所有する当社の株式数 0 株(2022年12月31日現在)
2023年3月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
取締役

監査役



有馬 重樹
常勤監査役

所有する当社の株式数 3,302 株(2022年12月31日現在)
2020年6月 日本通運株式会社 常勤監査役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
常勤監査役
取締役会出席状況 17/17(100%)



溝田 浩司
常勤監査役

所有する当社の株式数 2,600 株(2022年12月31日現在)
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
常勤監査役
取締役会出席状況 17/17(100%)



野尻 俊明
社外監査役

所有する当社の株式数 300 株(2022年12月31日現在)
2016年6月 日本通運株式会社 監査役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
監査役
取締役会出席状況 17/17(100%)



青木 良夫
社外監査役

所有する当社の株式数 0 株(2022年12月31日現在)
2016年6月 日本通運株式会社 監査役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
監査役
取締役会出席状況 17/17(100%)



讃井 暢子
社外監査役

所有する当社の株式数 0 株(2022年12月31日現在)
2021年6月 日本通運株式会社 監査役
2022年1月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
監査役
取締役会出席状況 17/17(100%)

スキルマトリックス・選任理由

取締役

氏名	当社が取締役に特に期待する分野									主な経歴・現職・特記事項
	企業経営		法務・ リスク マネジメント	財務・会計	国際 ビジネス	ESG・ サステナ ビリティ	人材開発・ 労務 マネジメント	現業 業務経験	NXグループ内 他業務経験	
	NXグループ 企業経営経験	NXグループ外 他社経営経験								
渡邊 健二	●		●			●	●	●	●	2011年~2017年 日本通運株式会社代表取締役社長 経営計画における長期的なビジョンの実現に向けたNXグループ全体の経営基盤強化に必要不可欠な、強力なリーダーシップと極めて優れた識見を有している。
齋藤 充	●		●	●	●	●	●	●	●	2017年~2022年 日本通運株式会社代表取締役社長 現職 NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社代表取締役社長 NXグループが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成長するために必要不可欠な、力強いリーダーシップと極めて高い識見を有している。
赤石 衛	●				●			●	●	現職 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社経営企画部担当執行役員 新規事業開発などNXグループの事業拡大に貢献する部門での経験や、NXグループの非連続な成長に向けた戦略の計画・実行に取り組んできた経験を有している。
安岡 定子 社外独立		●				●	●			論語の研究をはじめとして幅広い年代の方々への教育活動を行っており、深い教養と豊富な経験に基づく社会的見地を有している。
柴 洋二郎 社外独立		●		●	●					みずほ銀行、オリエントランド、アミューズなどでの豊富な企業経営の経験と、幅広い顧客ニーズへの対応により培われた広い視野を有している。
伊藤 ゆみ子 社外独立		●	●			●				弁護士であり、現GEヘルスケア・ジャパン、日本IBM、マイクロソフト、シャープといった多様な背景を持つ複数企業にて法務担当役員など重要なポジションを担ってきている。高度な専門知識と幅広い実務経験により培われたグローバルな視点を有している。

●印は、各取締役が各分野において知見や専門性を備えていることを示しています 2023年3月31日現在

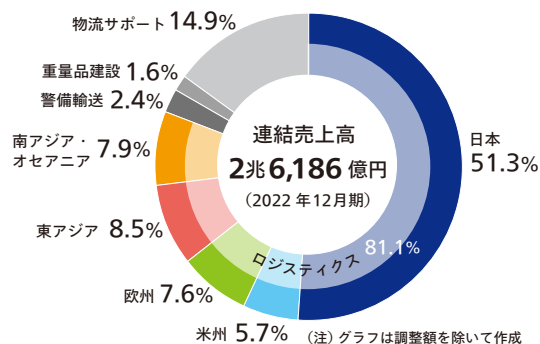
監査役

有馬 重樹	2018~2020年 日本通運株式会社経営企画部長、執行役員 経営財務に関する深い経験と知見を有している。
清田 浩司	2019年~2021年 日本通運株式会社業務部長 広範囲にわたる業法に精通し、深い経験と業法適正化への取り組み実績を有している。
野尻 俊明	独占禁止法や運輸事業政策の研究を専門としており、学識経験者として官公庁や業界団体を始めとする数多くの公職の経験を有している。

青木 良夫	公認会計士として豊富な経験と財務・会計に関する専門的な知見を有している。
讃井 暢子	日本経済団体連合会における労働分野の国際ルールの策定、企業の海外展開に資する政策提言の策定などの経験を有している。

At a Glance

セグメント別売上収益構成比



NXグループは、サプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高めるため、日本・世界各地において、多様な輸送モードを駆使したさまざまなサービスを提供しています。

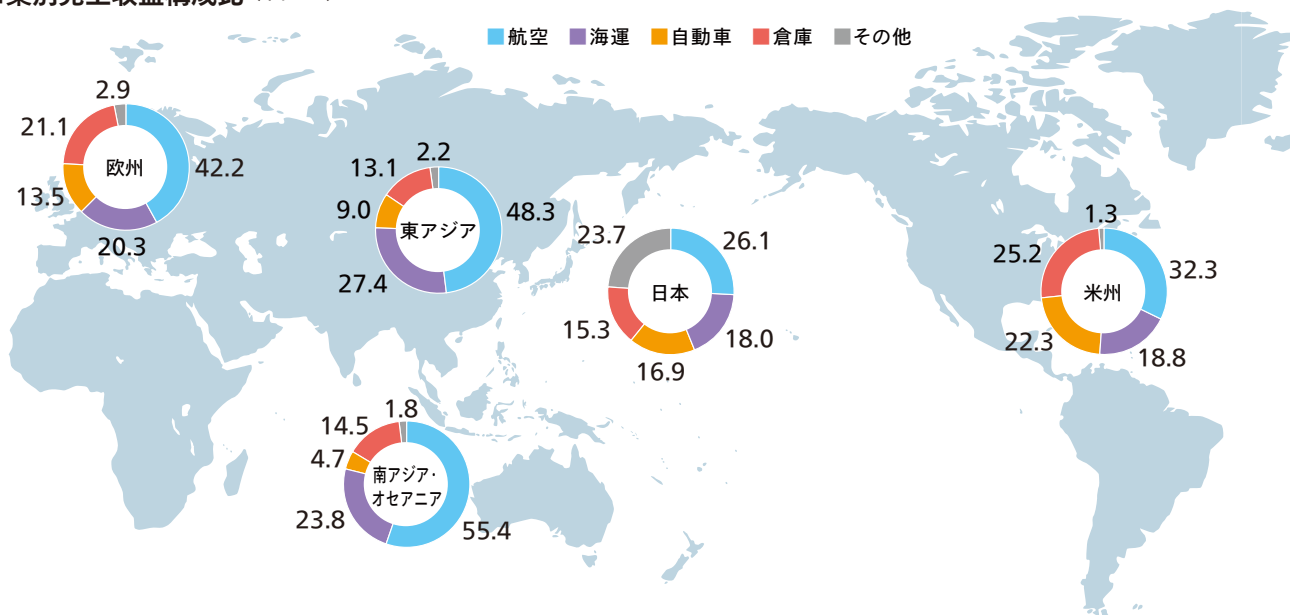
主要事業・製品およびサービス

セグメント	主要事業										主要製品およびサービス
	鉄道利用運送業	貨物自動車運送業	利用航空運送業	海上運送業	港湾運送業	倉庫業	工場内運搬作業	情報資産管理業	不動産業	重量物運搬架設設置業	
ロジスティクス											鉄道取扱、自動車運送、積合せ貨物、航空運送、海運、引越・移転、倉庫・流通加工、工場内作業、情報資産管理、不動産賃貸、美術品、重量品建設
日本	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
米州		●	●		●	●					航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送
欧州	●	●	●		●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送
東アジア	●	●	●		●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送
南アジア・オセアニア	●	●	●		●	●				●	鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送、重量品建設
警備輸送	警備業、貨物自動車運送業										警備輸送
重量品建設	重量物運搬架設設置業										重量品建設
物流サポート	物流機器・包装資材・梱包資材・車両・石油・LPガス等の販売業、車両整備、保険代理店業、不動産の仲介・設計・監理・管理業、調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、労働者派遣業										石油等販売、その他販売、不動産、ファイナンス、その他

セグメント別売上収益／セグメント利益 (単位:億円)

		売上収益	セグメント利益 (事業利益)
ロジスティクス	日本	14,509	714
	米州	1,620	137
	欧州	2,157	125
	東アジア	2,415	128
	南アジア・オセアニア	2,218	200
警備輸送		680	31
重量品建設		445	63
物流サポート		4,216	164

事業別売上収益構成比 (単位:%)



セグメント情報

日本

2022年度の主な取り組み

日本通運株式会社、東日本医薬品センターでWHO基準のGDP認証を取得

日本通運株式会社は、7月29日を発効日として、東日本医薬品センター(埼玉県久喜市)において、医薬品の適正な流通基準であるGDP(Good Distribution Practice)の認証を取得しました。

東日本医薬品センターにおいて、2温度帯管理(室温:15～25℃、保冷:2～8℃)による医薬品の保管および輸送を対象としたWHO基準のGDP認証を取得しました。NXグループは、24の国と地域の世界32拠点で、医薬品物流のGDP認証を取得(うち2拠点はCEIV Pharma認証も取得)しており、これらを核とした安全かつ高品質な医薬品物流サービスをEnd to Endでグローバルに提供してまいります。

日本通運株式会社、高機能倉庫「NX 四日市垂坂物流センター」にてサービス開始

日本通運株式会社は、三重県四日市市の「NX 四日市垂坂(たるさか)物流センター」にて9月28日(水)よりサービスを開始しました。

四日市市を含む三重県北勢地域は、半導体・自動車をはじめとした多様な産業が集積し、国際拠点港湾(四日市港・名古屋港)と高速道路網が相まって、生産活動が活発なエリアです。

NX 四日市垂坂物流センターは、大手半導体メーカーの工場に隣接し、東名阪自動車道への交通アクセスが良い他、災害時の液状化・氾濫のリスクが低く、BCP拠点としても優れた立地にあります。また、半導体生産部材など高品質な保管環境が求められる商品に対し、フロア・区画ごとに空調とセキュリティ機器が標準装備となっている他、非常用電源も設備されており、24時間365日の稼働体制を整えています。



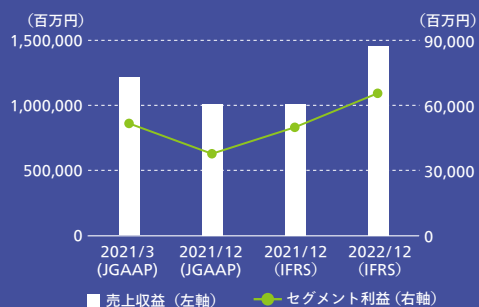
事業概要

鉄道、自動車、海運や航空などのさまざまな輸送モード、全国に広がるネットワークを駆使し、安全・品質・コンプライアンスへの高い意識とお客様第一の姿勢を持った社員がお客様に最適な物流サービスを提供しています。さらに、国内トップの倉庫面積を誇る物流センターや実績とノウハウを結集した物流情報システムを駆使し、企業間の物流から引越・移転、美術品や医薬品といった特殊な物品の輸送まで、多様なニーズに最適なソリューションを提供しています。

戦略と施策

重点産業(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)への営業拡大と同時に、業務の効率化により生産性向上を図るなど、持続的な成長を目指し取り組んでいます。顧客起点のアプローチを強化し、アカウントマネジメントによる顧客貢献領域拡大や、顧客サプライチェーンの変化を機会とした新規業務の獲得に取り組んでいます。また、ニーズが集中する東名阪大都市圏へ経営資源を集中して営業を拡大するとともに、地域の主要顧客のニーズに応じたサービス提供にも注力しています。

売上収益/セグメント利益の推移



従業員数

41,541名

設備投資額

428億円

2022年12月期業績概況

燃油単価の高騰などがあるものの、航空貨物、海運貨物は販売単価の上昇が継続し、売上収益は1兆4,509億円、セグメント利益は714億円となりました。

セグメント情報

米州

2022年度の主な取り組み

テキサス州サンアントニオ市に新倉庫開設

NXアメリカ株式会社は、テキサス州サンアントニオ市において、「サンアントニオクロスドックセンター」を開設しました(営業開始日2022年4月)。主に自動車関連部品の保管・検品・仕分などの業務を行っています。お客様の生産ライン計画に合わせてジャストインタイムでの納入を実現できる機能を有しており、西海岸における港湾混雑、半導体不足などのサプライチェーンの混乱の影響緩和に貢献しています。



テキサス州サンアントニオ市の新倉庫

アラバマ州ハンツビル市に新倉庫開設

NXアメリカ株式会社は、アラバマ州ハンツビル市において、「ハンツビルロジスティクスセンター2」を開設しました(営業開始2022年7月)。新倉庫は、2021年2月に稼働の「ハンツビルロジスティクスセンター」から南に約5kmの距離に位置しており、主に日本やメキシコから輸入した自動車部品を保管、仕分けし30社以上に配送しています。

新倉庫の設立により米国でのさらなる物流サービスの拡充を図り、経営計画において重点産業と位置づける自動車産業の取り組みを強化していきます。



アラバマ州ハンツビル市の新倉庫



事業概要

米国、カナダ、メキシコ、ブラジルに自社拠点を展開するとともに、現地法人を置かない国においても代理店を設置することにより米州全体でサービスを提供しNXグループのグローバルネットワークを支えています。

海上輸送、航空輸送に加えニーズの高いUSMCA締結国(米国、カナダ、メキシコ)間のトラック輸送についてもクロスボーダー輸送体制と倉庫機能を構築し、お客様のサプライチェーンを強力にサポートするロジスティクスソリューションを提供しています。

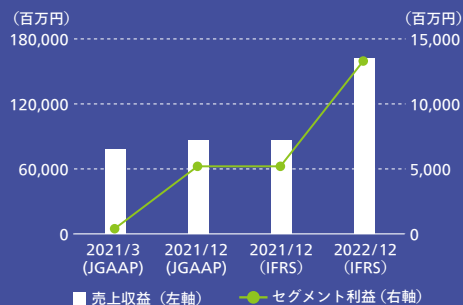
戦略と施策

半導体や自動車産業などの米州生産回帰(ニアショアリング)が一層拡大すると考えられることから、米国・メキシコ間のクロスボーダー事業のさらなる拡充・拡大に取り組みます。

重点産業である自動車産業、半導体産業、医薬品産業などに対し、自社物流拠点展開や機能強化を進めることで、さらなるサービスの向上を図っていきます。

また、上記重点産業への営業拡大と顧客基盤を強化するため、専門的な人財の拡充などの施策に取り組んでいます。

売上収益/セグメント利益の推移



従業員数

3,018名

設備投資額

122億円

2022年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物は自動車関連や医療関連を中心に取り扱いが堅調に推移し、売上収益は1,620億円、セグメント利益は137億円となりました。

セグメント情報

欧州

2022年度の主な取り組み

NXベルギー株式会社、ゲンク・ロジスティクスセンター
営業開始

NXベルギー株式会社は、ベルギー東部のゲンク・グリーンロジスティクスパーク内に国内4番目の拠点となるゲンク・ロジスティクスセンターを開設し、4月25日より営業を開始しました。

欧州ではコロナウイルス感染症拡大によるeコマース市場の伸長に伴い、アパレル産業のお客様を中心にDC拠点の再配置、集約、増設の動きが高まっています。

同センターはアントワープ港からのバージ(はしけ船)輸送のターミナルポートに隣接しており、欧州域内への鉄道ターミナルやリエージュ国際空港へ接続できる場所に位置し、大量消費地であるドイツ、オランダ、フランスに囲まれた欧州物流ネットワークの中心として地理的優位性を確保しています。また、カーボンニュートラルの実現に向けて、各種省エネルギー設備(太陽光発電、水循環、風力発電など)を導入しており、今後BREEAM(環境性能評価手法)認証を取得予定です。

NXグループは、経営計画において重点産業と位置づけるアパレル産業の取り組みを強化するとともに、今後も欧州における物流機能をさらに拡充し、お客様の事業活動の発展に貢献していきます。



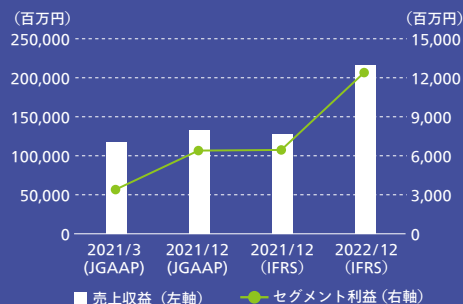
事業概要

ドイツやイタリア、オランダなど欧州主要各国、トルコ、アラブ首長国連邦に拠点を展開しています。2022年7月に既に支店形態で進出していたモロッコにおいて、NXモロッコ有限会社を設立しました。同国およびアフリカ地域におけるロジスティクス機能をさらに拡充し、アフリカ、中東欧など新興地域へ積極的に進出していきます。

戦略と施策

中東欧・中東・アフリカまでおよぶ広範な自社ネットワークを生かし、重点産業である半導体・モビリティ・医薬品産業への営業拡大を進めるとともに、非日系企業基盤の拡大に向けた営業体制の確立を進めています。アパレル産業の取り組みではライフスタイル産業へも営業を拡大し、存在感を強めています。中欧鉄道による鉄道貨物の拡大や欧州経由のアフリカ向けクロスボーダー輸送の開発などに加え、ハブポートの既設拠点での倉庫配送業務といった事業領域の拡大にも取り組んでいます。

売上収益／セグメント利益の推移



従業員数

3,658名

設備投資額

86億円

2022年12月期業績概況

ロシアによるウクライナ侵攻の影響はあるものの、航空貨物、海運貨物は販売単価の上昇が継続し、売上収益は2,157億円、セグメント利益は125億円となりました。

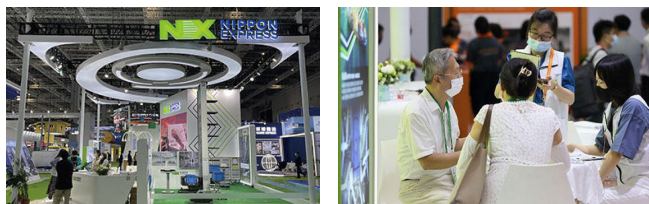
セグメント情報

東アジア

2022年度の主な取り組み

NXグループの東アジア地域における知名度を高め、中国国内物流事業の拡大の取り組み

東アジアリージョンは、上海で2018年から毎年開催される国家級イベントである「中国国際輸入博覧会(CIIE)」に5年連続で出展しました。また、同様に各種免税政策により注目を集める海南省で開催される国家級イベントである「中国国際消費財博覧会」にNXグループとして初めて出展し、NXグループブランドを紹介し、東アジアの中で最も巨大な消費市場を持つ中国における当社のサービスを紹介し、NXブランドの浸透を図りました。



産業に特化した営業組織の設立

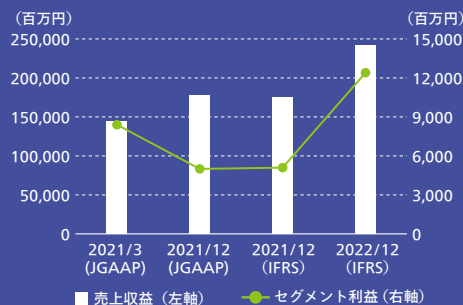
医薬産業ではNX国際物流(中国)有限公司内にヘルスケア支店を設立し、中国資本の医薬品メーカーの輸出ビジネスの取り扱いを大きく拡大しました。また、半導体産業ではNX台湾国際物流(股)有限公司内に半導体専門の営業組織を設立し、海外への工場進出における設備輸送業務に加え、海外赴任者の海外引越業務の取り扱いなどNXグループの総合力によるビジネスの拡大を実現しました。



事業概要

中国・香港・台湾・韓国の東アジア地域に拠点を展開しています。内需の規模が大きい中国では主要都市を結ぶ幹線輸送および都市内の自動車配送網と、各地に展開する倉庫拠点を活用し、家電・自動車部品の調達物流、雑貨・衣料品の販売物流など国内物流を展開しています。また、医薬品物流に対する需要の高まりに合わせ、GDP認証の取得や温度管理輸送サービスの拡充に専門支店を設けて取り組みを進めています。経済連携の強化により域外との貿易が活発化する傾向にある中、中国～欧州の鉄道輸送に加え、東南アジア地域とのクロスボーダー輸送サービスの拡大を進めています。

売上収益／セグメント利益の推移



従業員数
4,734名

設備投資額
62億円

戦略と施策

重点産業である半導体・モビリティ・医薬品産業への営業拡大を進めるとともに、積極的な海外展開を進める中国・台湾資本の非日系企業の基盤の拡大に向けた営業体制の確立を進めています。モビリティ産業では、EV化に伴うプレーヤーの変化やサプライチェーンの変化への対応を強化していきます。医薬品産業では、GDP認証拠点の拡充など物流拠点の施設設備や品質管理体制の構築による品質向上を図っています。上記重点産業への営業拡大と顧客基盤、市場調査を強化するため、専門的な人材の拡充などの施策に取り組んでいます。

2022年12月期業績概況

上海地区のロックダウンの影響はあったものの、中国国内の他地域や他国での取り扱いが堅調に推移し、売上収益は2,415億円、セグメント利益は128億円となりました。

セグメント情報 南アジア・オセアニア

2022年度の主な取り組み

NXシンガポール株式会社 自動倉庫導入

同社では2022年2月にAutoStore(ロボットストレージシステム)を導入しました。倉庫スペース不足・マンパワー不足といったお客様の要望に対応するため導入され、Autostoreと併せてVNAラック(通常より間隔が狭い通路のラック)やPallet Shuttle Rack(台車式流動棚)などを活用しました。

その結果、保管能力やピッキング効率、ステージング収容力が増加し、コストの削減のみならず作業の効率化も図ることに成功しました。

NXマレーシア株式会社、クアラルンプール国際空港内に新倉庫を開設

同社では2022年4月にクアラルンプール国際空港のFree Commercial Zone(FCZ)に新倉庫を開設し、作業、貨物保管スペースを拡張しました。近年増加している貨物需要に対応する為で、既存倉庫と合わせ約9,700㎡の倉庫でより効率的かつ安全な作業オペレーションが可能となりました。



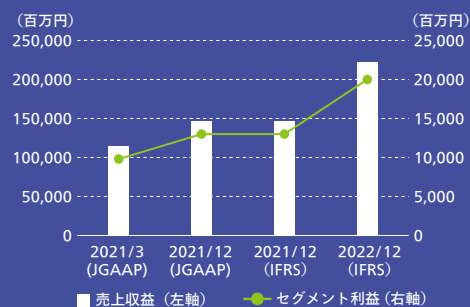
事業概要

シンガポールやタイなどのASEAN各国およびインド・バングラデシュ・オーストラリアなど15か国に拠点を展開しています。経済連携の強化により域内貿易がますます活発化する中、さまざまな輸送ルート・輸送モードで結ぶクロスボーダー輸送ネットワークを展開しています。地域最大の経済圏インドでは、自動車関連部品の効率的集約と配送を行うミルクランサービスやJIT物流を提供、サプライチェーンの最適化に取り組んでいます。また、医薬品物流に対するGDP認証の取得や温度管理輸送サービスを拡充しています。

戦略と施策

域内各国の経済連携により拡大する国際物流需要と、購買力向上による消費財需要の高まりに対して、重点産業である自動車、電機・電子、半導体、医薬品、アパレルに消費財、化学を加えた各産業への営業強化および多機能倉庫を活用した新規・高品質サービスの開発による域内営業基盤の確立に取り組んでいます。また、インドを中心に中東・東アフリカを結ぶ環インド洋貿易圏、バングラデシュとパキスタンを含むインド亜大陸のネットワークの拡充を進めていきます。

売上収益／セグメント利益の推移



従業員数

8,276名

設備投資額

86億円

2022年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物は自動車関連、電機・電子関連の取り扱いが堅調に推移した他、運賃高騰による販売単価の上昇などにより、売上収益は2,218億円、セグメント利益は200億円となりました。

セグメント情報

警備輸送セグメント

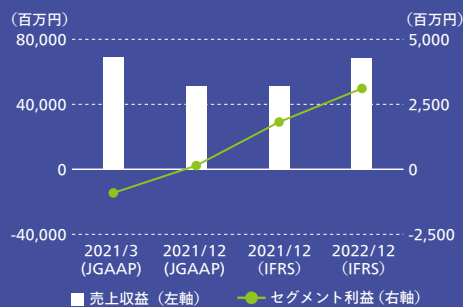
事業概要

1965年の事業開始以来、貴重品運搬警備のパイオニアとして、現在に至るまで国内 No.1 のシェアを占めている警備輸送事業部ですが、2023年1月1日より、NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社へその事業を承継いたしました。新会社は日本のキャッシュ流通改革を目指し、究極に無駄を省き、合理的で低コスト、さらに低社会負荷の仕組みを作り上げ、お客様のコスト削減に貢献するとともに、社会にも貢献することでお客様、社会、当社グループの「トリプルウイン」を構築して、「キャッシュ・ロジスティクスプラットフォーム」となることをビジョンとして掲げています。

2022年12月期業績概況

設定便、集配金業務は減少したものの、各種コスト削減などの効果により、売上収益は680億円、セグメント利益は31億円となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



従業員数
6,453名
設備投資額
16億円



今後の主な取り組み

NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社の設立について

今後の事業拡大について、プラットフォームの構築・展開を通じて、競業他社と差別化し、キャッシュ流通全般を担う3PL事業者となることを目指していくとともに、以下の3点について取り組みを強化していきます。

①キャッシュ流通業務の拡大

金融機関のアウトソーシングと小売チェーン店や商業施設などの一般顧客の2つをターゲットとし、流通している現預金、それに付随する物の新たなオペレーションを提供することで、輸送を含む一貫した業務を拡大してまいります。

②オペレーションの整流化・標準化

キャッシュ流通業務を拡大する一方で、「5S3定」の概念を基軸として、社内で行っている業務方法、レイアウトなどのオペレーションを整流化、標準化を推進します。

③データ活用の推進

現在構築中の Core System を導入し、作業工程ごとのリアルタイムデータを取得し、それを可視化、数値化し、生産性や品質向上など現場改善に活用します。

セグメント情報

重量品建設セグメント

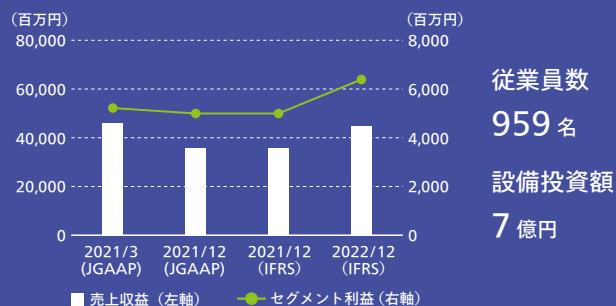
事業概要

発電所、石油化学プラント、設備機器の輸送から据付組立までの全てを一貫して行っています。その他、半導体の製造工場のクリーンルーム内設備といった精密機器の運搬・搬入・据付にも、独自の技術で対応しています。環境への配慮から近年需要が高まっている風力発電設備の運搬・据付業務には1999年から本格的に乗り出しており、現在国内にある風力発電設備の約70%は当社グループが輸送・据付を行い、今後も取り扱いを伸長させる計画です。また、2023年度は、社会的にも関心事である道路インフラの老朽化対策として行われる更新工事の受注についても取り扱っていく計画です。

2022年12月期業績概況

プラント関連工事は減少したものの、風力発電関連工事や産業機械関連工事の取り扱いが伸長し、売上収益は445億円、セグメント利益は63億円となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



2022年度の主な取り組み

風力発電輸送で国内トップシェア

陸上風力発電設備は、山の稜線に建設されるような場合が多く、長さ40～60mものブレード(羽根)や重さ数十tにもなるナセル(発電機)を、障害物を避けながら輸送するには、高度な技術が必要になります。日本通運株式会社では、専用に独自開発したトレーラー(ブレード起立装置)や経験豊かなスタッフによる

綿密な輸送計画によって、この困難を乗り越えています。また、2022年度は日本国内では初めてとなる商用洋上風力発電事業(秋田能代)の業務を受注し、無事完工いたしました。今後、グローバルな潮流として拡大していく再生可能エネルギーの普及促進の一翼を担うことができるよう、高品質かつ安全な作業を徹底し、風力発電設備輸送における国内トップシェアを目指します。

セグメント情報

物流サポートセグメント

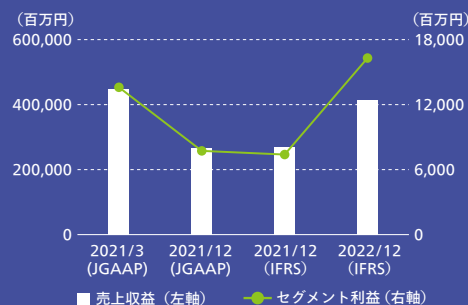
事業概要

物流という本業に関連した、あるいは本業によって広がったネットワークを活用した事業を展開しています。梱包資材から車両、石油・LPガスなど、輸送に欠かせない各種商品の販売、車両の整備、保険代理店業務や、物流ニーズの調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、労働者派遣業、不動産業などを行っています。

2022年12月期業績概況

石油部門の取り扱い増および販売単価の上昇などがあり、売上収益は4,216億円、セグメント利益は164億円となりました。

売上収益／セグメント利益の推移

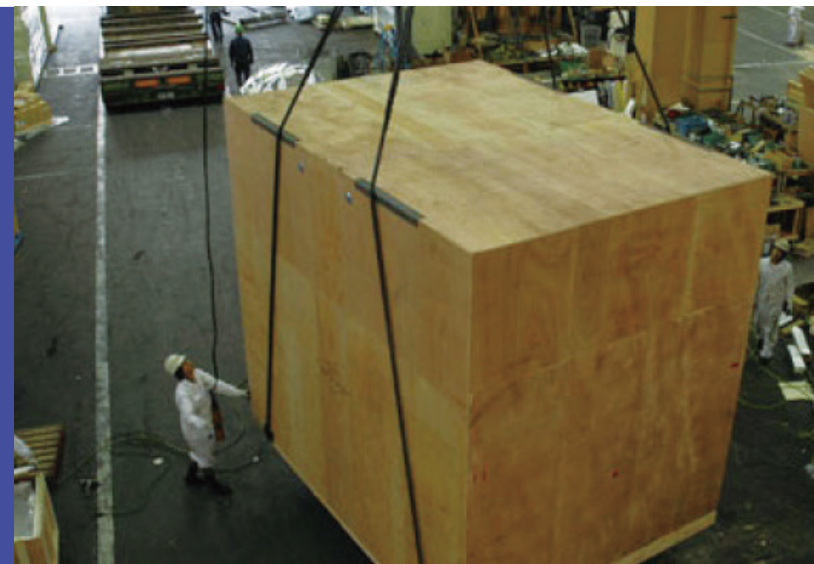


従業員数

4,546名

設備投資額

26億円



2022年度の主な取り組み

NX 商事株式会社、不動産事業の統合および、ロジスティクスファイナンス事業の承継

同社は、NX 不動産株式会社の不動産事業および NXキャピタル株式会社のロジスティクスファイナンス事業を統合しました。

不動産事業の統合を機に、NX 商事において NXグループ各社が保有する物流施設や不動産におけるグループ内の不動産業務のシェアード機能を強化することで経営効率の向上を図ります。また、NXグループ内のノウハウを蓄積しさらなる専門性を向上させることで不動産の管理・運営機能を強化し、物流機器・設備の販

売やコンサルティング事業を行い日本全国に拠点を持つ当社の営業ネットワークを活用することで、物流施設やオフィスに関してお客様のビジネスに役立つ最適なサービスを提供し、不動産事業の成長に取り組んでいきます。

さらに、NXキャピタルのロジスティクスファイナンス事業を、豊富な国際間の物品売買取引に強みを持つ当社に統合し、両社の営業ネットワークやノウハウを共有・活用することで専門性、競争力の向上および事業の強化を図り、お客様のトレーディングビジネスをグローバルにサポートしていきます。

NX 商事株式会社、カーボンニュートラルLPガスの取り扱い開始

同社が取り扱う CNLPG は、米国の国際 NGO 団体が認証したカーボンクレジットを購入し、LPガスの採掘から燃焼に至るまでに発生する CO₂ をオフセット (相殺) したもので、LPガス使用による CO₂ 排出を実質ゼロにします。

同社は、お客様のあらゆるニーズに対応し、エネルギーソリューション活動を積極的に行っており、NXグループ各拠点で使用される LPガスに CNLPG を活用していきます。また、お客様に CNLPG を幅広く訴求するため、オリジナルロゴを作成し、供給証明書やステッカーなどに活用していく予定です。

財務情報 財務 11カ年サマリー

2012～2020 に関しては翌年3月31日に終了した連結会計年度
2021以降は当年の12月31日に終了した連結会計年度

※ NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる
2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

会計年度(百万円):	経営計画 2023					経営計画 2018				経営計画 2015			経営計画 2012
	2022(IFRS)	2021(IFRS)	2021(JGAAP)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
売上収益※1	2,618,659	1,756,633	1,763,282	2,079,195	2,080,352	2,138,501	1,995,317	1,864,301	1,909,105	1,924,929	1,752,468	1,613,327	
2011年3月期から2016年3月期までの 報告セグメントごとの売上収益※2													
運送													
国内会社													
複合事業	—	—	—	—	—	—	—	—	736,568	742,356	721,717	699,287	
警備輸送	—	—	—	—	—	—	—	—	53,803	55,401	54,651	58,842	
重量品建設	—	—	—	—	—	—	—	—	51,395	46,886	36,656	37,186	
航空	—	—	—	—	—	—	—	—	182,533	210,763	181,720	182,143	
海運	—	—	—	—	—	—	—	—	118,205	118,836	131,708	124,207	
海外会社													
米州	—	—	—	—	—	—	—	—	94,697	79,160	69,066	54,028	
欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	84,579	83,609	72,788	44,230	
東アジア	—	—	—	—	—	—	—	—	115,068	101,321	92,156	68,812	
南アジア・オセアニア	—	—	—	—	—	—	—	—	70,225	64,607	51,367	44,291	
販売	—	—	—	—	—	—	—	—	367,328	420,155	412,846	383,738	
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	173,632	143,602	61,460	41,802	
調整額	—	—	—	—	—	—	—	—	△ 138,935	△ 141,773	△ 133,672	△ 125,242	
2017年3月期からの報告セグメントごとの売上収益※2													
ロジスティクス													
日本	1,450,991	1,007,871	1,008,278	1,212,803	1,213,597	1,256,802※3	1,188,695※3	1,155,713	1,158,390	—	—	—	
米州	162,080	86,498	86,650	78,141	91,068	98,699	91,396	83,831	94,697	—	—	—	
欧州	215,707	127,937	132,834	117,134	119,338	114,812	96,048	79,286	84,579	—	—	—	
東アジア	241,529	174,706	178,079	143,689	112,048	122,754	117,487	101,746	115,068	—	—	—	
南アジア・オセアニア	221,886	146,400	146,838	114,738	90,112	91,874	85,382	70,343	70,225	—	—	—	
警備輸送	68,088	51,362	51,361	69,239	72,589	72,647※3	72,022※3	54,781	53,803	—	—	—	
重量品建設	44,542	35,806	35,806	45,877	52,358	47,751	47,602	46,985	51,395	—	—	—	
物流サポート	421,609	269,687	267,132	447,837	471,201	483,965	443,264	403,994	410,906	—	—	—	
調整額	△ 207,775	△ 143,637	△ 143,699	△ 150,266	△ 141,962	△ 150,806	△ 146,582	△ 132,381	△ 129,962	—	—	—	
営業利益	155,510	85,497	68,754	78,100	59,224	79,598	70,269	57,431	54,778	50,811	40,865	33,206	
親会社の所有者に帰属する当期利益	108,318	59,244	54,049	56,102	17,409	49,330	6,534	36,454	35,659	26,382	26,345	23,831	
会計年度末(百万円):													
資本合計	779,150	664,453	656,952	600,707	556,506	560,444	547,494	552,985	538,018	550,137	509,954	518,409	
資産合計	2,075,197	1,926,852	1,618,221	1,631,855	1,518,037	1,536,677	1,517,060※4	1,521,800	1,484,953	1,453,617	1,377,443	1,247,612	
営業活動によるキャッシュ・フロー※5	295,206	86,931	44,024	146,605	98,206	72,698	91,865	102,360	78,844	74,519	57,892	60,937	
現金及び現金同等物の期末残高※5	276,679	133,922	131,837	168,362	96,171	102,092	137,891	163,386	146,007	148,942	125,900	113,689	
1株当たり※6(円):													
親会社所有者帰属持分※7	8,485.15	7,124.45	7,035.33	6,354.98	5,805.12	5,749.60	5,519.09	5,586.52	521.77	531.06	483.38	489.39	
当期利益※7	1,202.34	652.39	595.19	604.79	185.06	515.13	68.06	371.32	35.61	25.87	25.62	22.89	
比率(%):													
営業利益率	5.9	4.9	3.9	3.8	2.8	3.7	3.5	3.1	2.9	2.6	2.3	2.1	
親会社所有者帰属持分比率	36.5	33.5	39.3	35.7	35.5	35.4	34.9※4	35.2	35.2	36.6	36.0	41.2	
親会社所有者帰属持分利益率	15.5	9.5	8.9	10.0	3.2	9.2	1.2	6.9	6.8	5.1	5.2	4.8	

※1 売上収益には、消費税等は含まれていません。

※2 2011年3月期より「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 2008年3月21日)を適用しています。上記のセグメントごとの売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を除き表示しています。

※3 警備輸送事業に関わる組織改正に併せて、2019年3月期より日本(ロジスティクス)セグメントの一部を、警備輸送セグメントに変更しました。2018年3月期も変更後の区分に組み替えて記載しています。

※4 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年度3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産および自己資本比率については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

※5 2015年3月期より警備輸送事業におけるCSDサービスおよび両替金入金サービスに係る現金を資金(現金及び現金同等物)の範囲より除外しています。これに伴い、2012年3月期から2014年3月期までの連結会計年度における「営業活動によるキャッシュ・フロー」および「現金及び現金同等物の期末残高」については、当該会計方針の変更を遡って適用した数値を記載しています。

※6 当社は、2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合しました。これに伴い、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。

※7 2017年3月期より役員報酬BIP信託を導入しており、信託が保有する当社株式を、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式数から控除する自己株式に含めています。また、「1株当たり当期純利益金額」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。

非財務情報 非財務 11カ年サマリー

2012～2020 に関しては翌年3月31日に終了した連結会計年度
2021以降は当年の12月31日に終了した連結会計年度

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
環境											
エネルギー使用量※1(原油換算)(kl)	314,480	317,317	328,322	347,244	351,783	366,671	370,122	373,367	381,386	—	—
水使用量※2(千 m ³)	2,734	1,161	1,140	1,223	1,401	1,292	974	1,208	1,041	1,237	1,110
CO ₂ 排出量(Scope1,2)(t-CO ₂)	745,465	756,861	791,382	855,452	873,029	918,388	942,363	961,431	970,994	970,438	976,884
CO ₂ 排出量(Scope1,2、国内グループ計)(t-CO ₂)	649,300	661,242	675,854	726,264	761,182	809,864	851,831	869,875	876,159	885,066	890,995
CO ₂ 排出量(Scope1,2、海外グループ計)(t-CO ₂)	96,164	95,621	115,528	129,188	111,847	108,524	90,532	91,556	94,835	85,372	85,890
産業廃棄物量(国内グループ計)(t)	37,117	37,968	38,883	39,802	36,902	35,698	33,250	39,769	35,869	39,206	36,352
環境配慮車両保有台数(国内グループ計)(台)※3	12,726	12,426	12,076	11,972	11,300	10,176	9,166	7,922	7,393	6,652	6,131
社会※4											
社員数(人)	34,697	35,253	34,766	34,449	32,280	31,871	32,008	32,094	32,510	33,153	34,312
内、女性社員比率(%)	18.9	18.4	17.6	17.3	15.1	14.2	14.0	13.6	13.0	13.3	14.4
女性採用比率※5(%)	45.1	47.1	40.9	33.6	34.5	33.5	32.9	31.5	30.7	26.6	31.1
中途採用者数(人)	14	8	17	15	6	14	6	7	4	4	—
内、女性中途採用者数(人)	2	2	4	5	2	4	1	2	1	0	—
女性管理職比率(%)	2.0	1.7	1.5	1.3	1.2	1.1	1.0	—	—	—	—
育休後の社員の復職率・男性(%)	100	100	95	100	100	100	100	—	—	—	—
育休後の社員の復職率・女性(%)	97.5	97	97	96	90	97	98	—	—	—	—
平均勤続年数(年)	15.9	16.4	16.0	16.2	18.0	17.8	17.6	17.5	18.3	17.7	17.4
障がい者雇用率※6(%)	2.33	2.30	2.28	2.29	2.23	2.12	2.08	2.06	1.96	1.98	1.95
海外勤務社員数(人)	22,269	21,327	21,520	22,811	22,068	21,403	20,651	20,602	19,954	18,563	17,846
内、海外現地雇用社員数(人)	21,803	20,858	21,094	22,369	21,615	20,941	20,176	20,131	19,500	18,144	17,435
ガバナンス											
取締役会議案数※7(件)	69	58	66	65	60	67	55	60	57	60	72
取締役会議事時間数※7(時間)	18	14	16	14	18	20	17	17	18	26	32
労働災害・度数率※8	1.99	1.83	1.42	1.98	1.94	1.59	1.17	1.13	1.78	1.53	1.68
労働災害・強度率※9	0.03	0.03	0.02	0.09	0.03	0.10	0.10	0.10	0.19	0.03	0.03

※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。2020年12月実施のエネルギー使用量第三者検証の結果、エネルギー使用量(原油換算)の数値を修正しています。

※2 2018年度以降は、国内グループ計、2009年度から2017年度は、日本通運株式会社のデータ。

※3 新長期規制・ポスト新長期規制適合車については集計方法を見直し、2020年度以前の台数についても修正しました。対象を重量車燃費基準達成車に加え、重量車燃費基準+5%達成車、+10%達成車、+15%達成車としています。

※4 「社員数(人)」から「障がい者雇用率※5(%)」の数値は、2021年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社の実績を掲載しています。

※5 2019年度までは雇用区分変更者を含めて算出した数値。

※6 障がい者雇用納付金制度の算出方法に基づく数値。

※7 2021年度までは、2021年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社における取締役会の実績を掲載しています。

※8 度数率とは、労働災害の発生割合を表す国際指標。

100万労働時間当たりの死傷者数 = 死傷者の数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000,000

※9 強度率とは、労働災害による怪我の程度を表す国際指標。

1,000労働時間当たりの損失日数 = 労働損失日数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000

財政状態および経営成績の分析

経営環境概況

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルスの新たな変異株「オミクロン株」のまん延により、一部の国や地域で経済活動に制限が課されたことでサプライチェーンに影響を及ぼすとともに、高いインフレ圧力などへの対応を迫られた米国を含む先進各国での長らく続いた量的緩和政策の転換と財政・金融経済対策の縮減により、それまでは緩やかな景気回復に向かっていた世界経済にブレーキをかける状況となりました。加えて、2月に発生したロシアによるウクライナへの軍事侵攻により、世界的なエネルギーや食品原材料などの大幅な価格上昇と調達への懸念、それによるさらなる物価上昇に伴う消費マインドの冷え込みなどにより世界的な景気後退への懸念が高まった事で、先行き不透明な状況の中、総じて厳しい経営環境となりました。

このような経済情勢の中、物流業界においても、全体として緩やかな景気回復による荷動きの回復が見られた前年の状況から徐々に変化が現れ、企業の設備投資に伴う生産用機械、ロックダウンに伴う反動増などの影響があった電気・情報通

信機器などの一部を除き、力強さに欠ける状況で推移しました。また、自動車産業に関しても、前年より続く世界的な車載半導体不足や、ロックダウンによる海外などからの部品調達の停滞により、期待された本格的な回復には至らず、個人消費に関しても、インフレなどに伴う消費者物価の上昇や日本国内ではまん延防止等重点措置による外出などの需要低迷により、足踏み状態となったことから、全体的な荷動きは弱含みな状況で推移しました。

また国際海上輸送においては、当年度前半にはロシア向け海上輸送の停止に伴う欧州主要港でのコンテナ滞留や、中国上海地区におけるロックダウンに伴う一時的な需給バランスの崩れなどもあり大きな影響がありました。加えて、国際航空輸送においても、コロナ影響による旅客需要の回復遅れにより十分に復便していない中、ロシア上空の飛行制限に伴う飛行ルート変更による減便などが加わり、さらなる影響を受ける状況となりました。その結果、海上輸送、航空輸送ともに、前年から続く運賃高騰の状況が継続する形で推移しましたが、当年度後半からは、いずれも需給緩和の状況が一部で見られるようになり、燃油費高止まりの状況は継続しているもの

の、全体としては運賃高騰の状況は解消に向かう傾向が顕著になっていきました。

経営成績

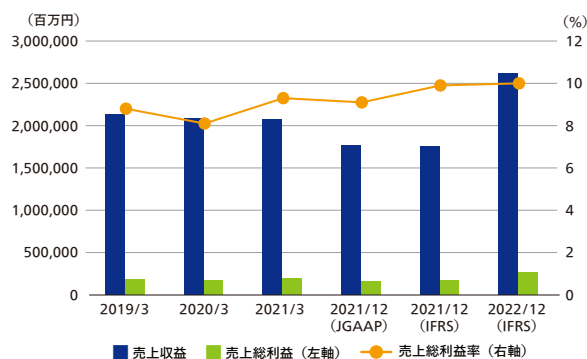
NXグループは、このような経済環境の下、2019年4月にスタートしました5年間の経営計画「NXグループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」における4年目となり、足元の経営基盤を強化しながら、2023年最終目標に定めた各種指標の達成と、2037年の創立100周年に向けたありたい姿として掲げる「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」という長期ビジョン実現に向け、グループ一丸となって取り組んできました。

この結果、売上収益は2兆6,186億円、営業利益は1,555億円、税引前利益は1,601億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,083億円となりました。

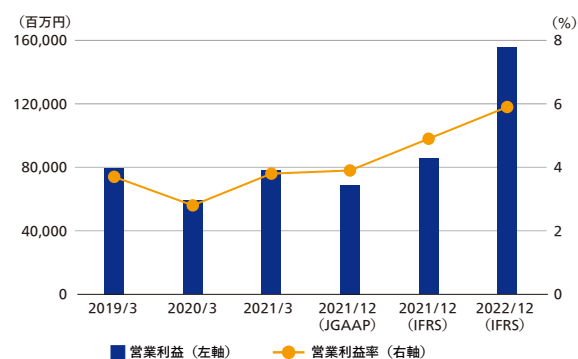
セグメント情報

報告セグメントごとの業績概況は、[P.73-81](#)をご参照ください。

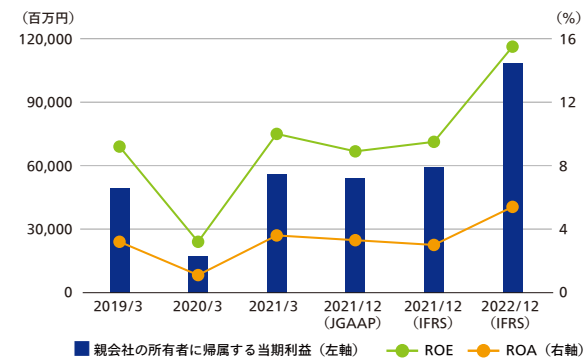
売上収益／売上総利益／売上総利益率



営業利益／営業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE／ROA



※ NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

財政状態および経営成績の分析

財政状態

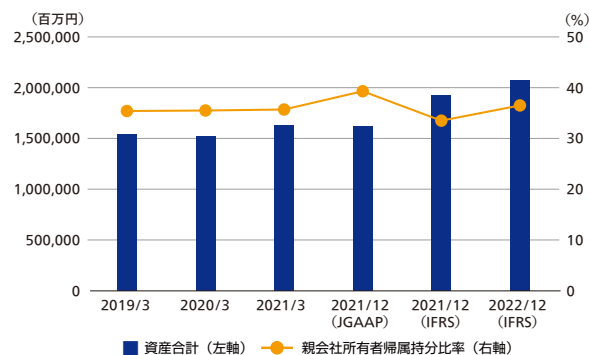
2022年度末の総資産は、2兆751億円となりました。

その主な内訳は、現金及び現金同等物2,766億円、営業債権及びその他の債権4,977億円など、流動資産が9,078億円、有形固定資産5,354億円、使用権資産3,054億円など、非流動資産が1兆1,673億円となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、1兆2,960億円となりました。

その主な内訳は、営業債務及びその他の債務2,573億円、リース負債848億円など、流動負債が6,959億円、リース負債2,818億円、退職給付に係る負債1,056億円など、非流動負債が6,001億円となりました。当連結会計年度末の資本は7,791億円となり、親会社所有者帰属持分比率は36.5%となりました。

資産合計／親会社所有者帰属持分比率



キャッシュ・フローの状況

2022年度末の現金および現金同等物の残高は、2,766億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、2,952億円の収入となりました。これは主に、税引前利益によるものです。

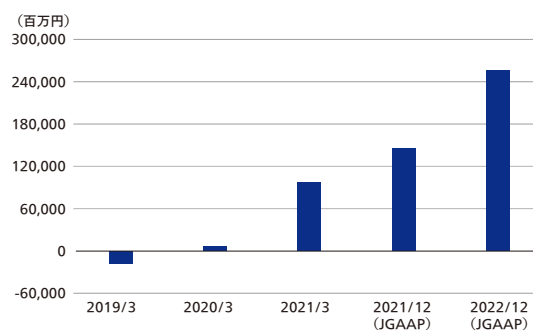
投資活動によるキャッシュ・フローは、40億円の収入となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、1,632億円の支出となりました。これは主に、短期借入金の返済による支出によるものです。

設備投資

NXグループは、将来の事業展開を鑑み、物流構造の変革や国際物流に対応した流通拠点、営業倉庫などのインフラ整備、車両運搬具の代替などの設備投資を行っています。2022年度は、総額844億円の投資を実施しました。

フリー・キャッシュ・フロー



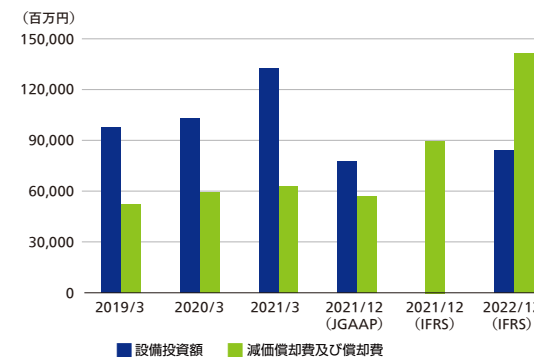
株主還元

株主還元政策については、[P35-36](#)をご参照ください。

業績予想

NXグループの2023年度の業績予想については、売上収益2兆4,500億円、営業利益1,050億円、税引前利益1,030億円、親会社の所有者に帰属する当期利益720億円を見込んでいます。(2023年5月12日時点)

設備投資額／減価償却費及び償却費



社外からの評価

NXグループが選定されている主な ESG 投資インデックスは、以下のとおりです。(2023年3月現在)

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数は、日本株の時価総額上位 700 銘柄のうち、各業種の中から包括的 ESG リスクを捉える指数であり、業種内において ESG 評価に優れた企業を選別して構築される指数です。

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

環境評価のTrucostによる炭素排出量データを基に、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが指数を構築。TOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定する指数です。



MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みに関する開示情報を基にスコアを算出することで、長期的に持続可能な成長が見込める企業を選定しています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が ESG 投資を行うための選定指針の1つとして採用されます。

2023 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE RussellのESG評価に加え、環境負荷の大きさ、および企業の気候変動リスクに対するマネジメントの評価を用いてスクリーニングする選別型のESG総合指数です。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

NXグループのさまざまな取り組みに対して、ステークホルダーの皆さまより評価をいただきました。

(日付は当社WEBサイトニュースリリース発表日または受賞日)

2022年 6月7日	日本通運株式会社、第23回物流環境大賞で物流環境大賞、特別賞をダブル受賞
2022年 6月17日	NX・NP ロジスティクス株式会社、全日本物流改善事例大会2022で最優秀改善賞を2年連続受賞
2022年 9月14日	NX 国際物流(中国)有限公司、2022年中国物流企業トップ50を受賞
2022年 10月20日	日本通運株式会社、第37回全国フォークリフト運転競技大会で入賞
2022年 10月28日	日本通運株式会社、第54回全国トラックドライバー・コンテストで入賞
2022年 12月9日	日本通運株式会社、モーダルシフト取り組み優良事業者賞を受賞
2023年 3月7日	NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社、第2回日経統合報告書アワードにおいて優秀賞を受賞

会社概要および株式情報 (2022年12月31日現在)

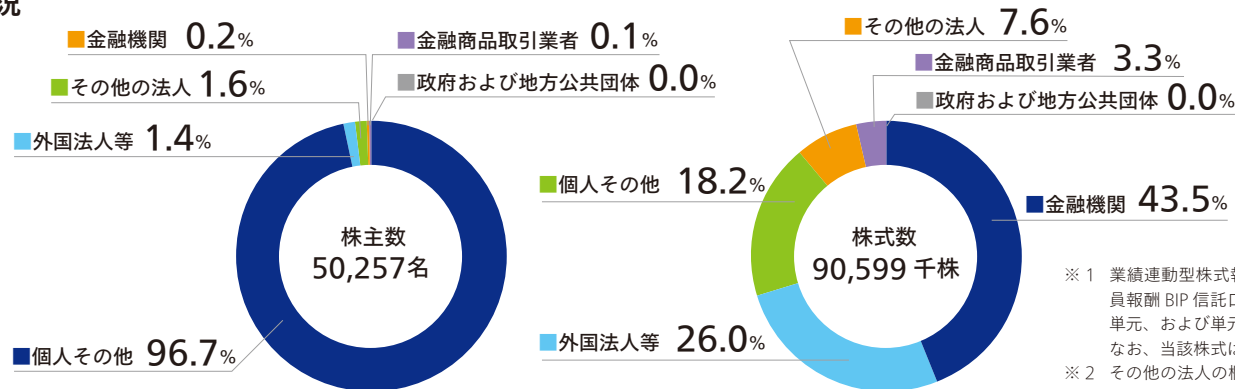
会社概要 (2022年12月31日現在)

会社名	NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社
本社	〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町2番地 TEL:03-5801-1000 https://www.nipponexpress-holdings.com/
設立	2022年1月4日
資本金	701億75百万円
事業内容	貨物自動車運送事業等を営むグループ会社の経営管理およびそれに附帯する業務

株式に関する情報

上場取引所	東京
株式数	発行可能株式総数: 340,000,000株 発行済株式の総数: 90,599,225株
株主数	50,257名
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別株式の分布状況



大株主の状況

氏名または名称	所有株式数（千株）	発行済株式 （自己株式を除く）の 総数に対する 所有株式数の割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	14,890	16.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,652	7.5
朝日生命保険相互会社	5,601	6.3
NX持株会	3,950	4.4
損害保険ジャパン株式会社	3,567	4.0
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口再信託受託者株式会社日本カストディ銀行	2,850	3.2
STATE STREET BANK WEST CLIENT- TREATY 505234	1,541	1.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	985	1.1
JP MORGAN CHASE BANK 385781	914	1.0
日野自動車株式会社	844	0.9

※ 信託銀行各社の所有株式数は、信託業務に係るものです。

所有者別株式数比率の推移

