

2023 年 9 月 14 日
NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社

IR Day2023 主な質疑応答（要旨）

9 月 14 日(木)に動画配信および対面形式にて IR Day を実施しました。寄せられた質問と当社説明は下記の通りです。

【第 1 セッション：サステナビリティ経営の推進 スピーカー：竹添常務執行役員、赤間執行役員、海野執行役員、岸田サステナビリティ推進部長】

Q1. 他社では従業員満足度調査の改善率と役員の報酬を連動させていて、これは経営のコミットが感じられるような取り組みだと考えている。御社も業界のリーダーとして、役員報酬との連動性を視野に入れた議論をされているか教えて欲しい。役員報酬と連動させることだけが答えではないと思うので、別の形で経営のコミットが感じられるような取り組みがあれば教えてほしい。

A1. 来年度から次期経営計画が始まるタイミングで、役員報酬に人的資本の KPI、エンゲージメントサーベイのスコア等を反映させることで準備している。また、エンゲージメントを上げていくための経営としての関わり方について、社長や副社長がタウンホールミーティング等で実際に従業員と話す場面を作っており、一部の役員、支店長も同じような取り組みをする動きも出ている。もう一つは、中間管理職層と従業員とのコミュニケーションの仕方について、まだまだ教育が足りていないところもあり、従来の支援型マネジメントの e ラーニングの講習よりも踏み込んだ形の研修を、次期経営計画の中で実践していきたいと考えている。

Q2. CO2 削減の SCOPE3 対応について、航空と海上の輸送を利用すると思うが、フォワーダーとして間接的にどのように排出を減らしていこうという考えはあるか教えて欲しい。フォワーダーが低 CO2 排出の船や飛行機を選ぶことによって、キャリア側の削減も進むというサイクルになると思うので、フォワーダーとしてどういう会社を選んでいくのか、どういうアプローチで削減に貢献していこうという考えがあるのかを教えてほしい。

A2. SCOPE3 について、算出の方法がいろいろある中、現在は料金法での算出が行われている。これをトンキロ法のデータにしていくことで、見える化・精緻化する取り組みを進めている。航空や海運の利用運送をしている企業としては、航空会社と船会社の ESG の取り組みと連携をして、環境によいサービス造成に取り組んでいる。また、国内でいえば、サプライヤーである協力会社等から出る CO2 の排出量をどのように見える化するか、ど

のように環境にいい燃料を使っていただくかについて今後ヒアリング等を行い、エンゲージメントを強めていきたいと考えている。

Q3. 広い意味での物流 DX については、物流革新に向けた政策パッケージの中でも出ており、輸送力不足の分析も出ている。御社のいろいろな取り組みは、輸送力不足に対してどのぐらいの効果があるか、あるいはどのような形で効果を見ていくことになるのか、お考えを教えてください。

A3. 物流政策パッケージにつきましては社内でもかなり議論はしていて、一つのキーになってくるのが共同化。共同輸配送をどのように作っていくか、どのような拠点ネットワークを作っていくのかがいいか等も議論している。拠点をどう置くのかをデータを活用して、純貨物流動データ等を解析した上で、この立地が最適と提案できるような形での検討を進めている。また今後、輸送データに加えて、商流データとどう連動させていくか、あるいは気候データ等で将来のリスクも見ながら、どう共同化あるいは効率のよい輸送を提供していくかも検討している。KPI は、倉庫内の事例では作業時間が約 14%下がるような取り組みを本日の資料にも示しているが、トラックも今 60%を切っている積載率の向上等、効果が期待できる部分があり、これらを加味して KPI を設定していきたいと考えている。

Q4. DX を使った商品組成によって新規の受注が増加したり、従来の輸送より単価が高めに受託ができたといった実績が出始めているのかどうかを教えてください。併せて、次期中計において、非財務の KPI をもって財務の目標、中期の目標・アウトカムに繋げていくような検討をされているのかどうかを教えてください。

A4. 現在は、脱炭素 DX のサービスであるエコトランス・ナビ等から生じる収益の集計はまだできていない状況。既存あるいは新規のお客様からもお問い合わせはきていて、現在利用いただいているのはまだ数十社程度だが、拡販の取り組みをしている。DX における非財務価値については、次期経営計画の DX あるいはサステナビリティの分野でも検討しているが、各マテリアリティの推進に DX を活用するという整理をしながら、どのような価値を出せるのかを示したいと考えている。

Q5. 人的資本の件で、今年からグループ全体でエンゲージメントサーベイ始められたということだが、今後これをどう活用して、最終的には生産性の向上や企業価値自体にどう反映されていくのか教えてください。データの蓄積と分析が、どういうスケジュール感で進んでいくのか、先ほど報酬との連動の話があったが、次期経営計画で、財務 KPI と連動する形でエンゲージメントサーベイの KPI 等を設定していくといった考えがあるのかどうか教えてください。

A5. エンゲージメントサーベイの結果をふまえ、グループ全体での課題の把握、各社ごと

の課題の把握、その課題を改善していく施策を次期経営計画の中で展開していきたいと考えている。エンゲージメントサーベイで確認した課題のテーマについて、KPIを設定して、次期経営計画の期間内でどれくらいの改善が図れるか等を、最終的に役員報酬に繋げていくことを考えている。また、エンゲージメントサーベイのスコアがアップし、従業員のやる気が向上することで、最終的に企業が活性化し、価値が向上していくことに繋がっていきたいと考えている。

Q6. 例えば現状の輸送サービスではなく、低炭素・脱炭素の輸送サービスの売上の比率を上げる等や、それによるCO2削減目標との関連性を説明していくといった考えはあるかないか、補足があれば教えていただきたい。

A6. 脱炭素サービスについては、売上目標を立て、それが当社のSCOPE1、2、3に対してどう寄与するかの関連性についても検討していきたいと考えている。特に、お客様にとってのCO2削減にも寄与していくという間接的な効果を出していくことのほうが、より価値があるのではないかと考えており、それを当社の非財務価値としてどう表現していくのかについても検討したいと考えている。

Q7. 人的資本について、今年からエンゲージメントサーベイを連結ベースで始められたとのことだが、データの蓄積がないと、エンゲージメントの向上と企業価値との関連性の分析はなかなか難しいのかと思う。どのぐらいの時間軸でそれを経営判断に活かしていくようなスケジュールか、時間軸のイメージがあれば教えていただきたい。

A7. エンゲージメントサーベイをした中で、特徴的な課題が出ている分野もあるので、来年度から目標を設定して、計画期間中に改善していくことを考えている。データの蓄積がなく深掘りは少ないが、今すぐ取り組めるものもあるので、来年度から進めたい。

Q8. ROIC ツリーや価値創造ツリーがまだ十分できてないといったところで、網羅的にそれぞれの取り組みが、最終的に価値創造にどのように波及するのかといった観点か追加でコメントがあればお願いします。

A8. マテリアリティに関しては、新しいマテリアリティを今検討しており、事業系のマテリアリティを追加することを考えている。サステナブルソリューションの強化として、グループ各社が持っている事業の中で、サステナブルな社会の実現と当社の事業拡大に繋がるものを見つけて、定量化していくことを、新しいマテリアリティとして展開をしていく予定にしている。脱炭素商品等のカテゴリーを作り、低炭素商品や見える化サービスによる売上を増やしていけると、このマテリアリティの進化に繋がり、価値構造化ツリーの充実にも繋がると考えていて、次期経営計画期間で取り組むべく進めている。

Q9. SBT コミットメントや、TCFD の定量分析に関して、現経営計画の中で織り込まれて

いるのか、もしくは次の経営計画に向けて、取り込まれていくのかを伺いたい。

A 9. TCFD に準拠して開示している情報については、次の経営計画で定量的に織り込みたいと考えている。特に移行リスクに関して、炭素税の導入コスト等を定量開示しているが、2030 年に向けて SBT の取り組み等を進めることで、より具体的な開示や、定量的なデータの推移も示せると考えている。

Q 10. 人的資本について、組織の風通しというポイントがあったと思う。資料に書かれている施策は、どちらかというと垂直的な意味での組織の風通しに対する対応という印象があるが、水平展開はどうか伺いたい。連結子会社も多く、純粹持株会社体制になって、ある意味で組織をフラット化されようとしているという印象もあるので、水平的のところで課題やそれに対する施策があれば教えていただきたい。

A 10. 水平展開では、ホールディングス体制が発足してまだ 2 年目ということで模索中だが、課題はあると思っている。こうした中、今回、特定職種について、ポスティング制度（社内公募制度）を開始し、グループ間の公募といった取り組みを試みている。次の経営計画の中では、グループ経営という観点から、さらなる施策拡大を検討していきたいと考えている。

Q 11. DX の全体像を拝見すると、異なる分野での DX が異なる時間軸で走っているように見える。DX 化に向けたスピード感で一番早いものがどういったものなのか、また、利益やキャッシュフローへの貢献という側面での効果として大きいものはどういったものなのかの整理をお伺いしたい。

A 11. 短期の「デジタル化」については、この 2～3 年と思っている。長期については、2037 年を目指して、DX によってもたらされる世界を構想していきたいと考えている。短期的に実現する効果としては、資料の左側に記載した各種 DX で、特に 2024 年問題でドライバー不足がある中、トラックの共同配送による効率化等が大きなインパクトがあるのではないかと考えている。フォークリフトや倉庫作業の DX も今進めており、そういった分野が早期に効果を生じるものと考えている。

Q 12. 共同配送について 1 点補足を頂戴したい。事例を見ると、物流各社の間で、ソフト面・ハード面での共通言語がそもそも異なっている印象を持っていて、この解消は、データベース活用等により、スピード感を持ってできるものなのか、少し時間がかかるようなものなのか、感触を伺いたい。

A 12. 内閣府のプロジェクトにあるスマート物流サービスと考え方は一緒に、商流データと物流データをどのようにミックスした基盤を作り、それぞれ異なるデータをどう変換して活用できるような状態にするかがポイントだと思っている。当社については、NX データステーションでグループを横断してデータを使えるような環境を目指している。

社会的には、データの型式であるとか種別であるとか、そういったレギュレーションの整備も必要になってくる。これまでの経緯を見ても、国交省も含めてかなり整備には苦勞しており、まだ少し時間かかるのではないかと感じている。

以 上