

# NXグループの価値創出の歩み

1872 ～ 戦時・戦後復興

1960 ～ 日本経済の高度成長・製造業のグローバル化

1990 ～ サービス産業の成長・不確実性の高まり

2010 ～ 環境・社会のサステナビリティ

NXグループの主な取組み

## 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。

## 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。

## 国内外のサプライチェーンの維持／サービスの多様化

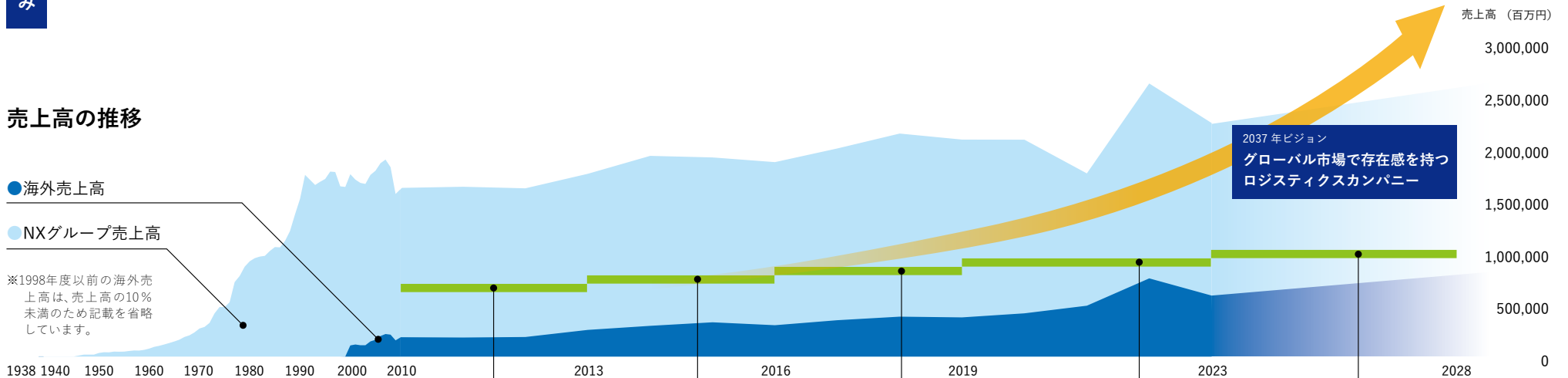
1995年の阪神・淡路大震災では、発生直後に災害対策本部を設置し、国内外からの救援物資などの緊急輸送を実施。

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。

## 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。

## 売上高の推移



## NXグループの経営方針

構造改革とグローバル成長の長期目標の設定

国内複合事業利益率3%

東大阪注力・南アジアへの集中投資

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

### コア事業の成長戦略

- グローバル市場での成長
- 国内大都市への経営資源の集中

### 日本事業の強化戦略

- 専門事業の収益性向上
- 営業・事務生産性の向上
- 低収益事業の抜本的改革

### 長期ビジョン実現のための取組み

- 非連続な成長戦略
- 取組みを支える機能強化
- 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

NXグループ経営計画2028  
Dynamic Growth 2.0

### 事業の成長戦略

- グローバル市場での事業成長の加速
- 日本事業の再構築

サステナビリティ経営戦略  
事業の成長を支えるコーポレート戦略  
企業価値向上に向けた取組み

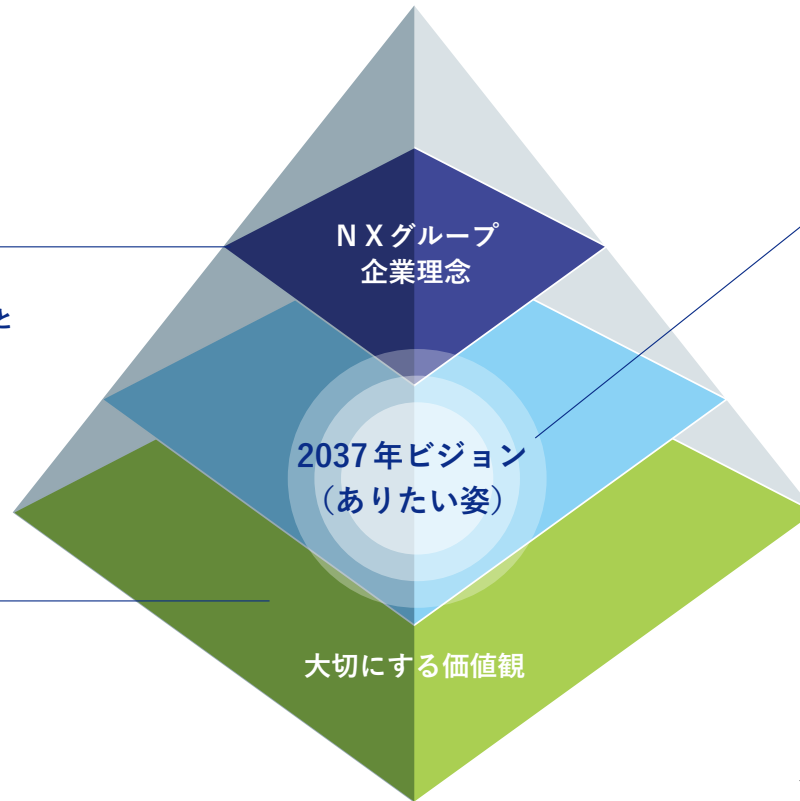
# 長期ビジョン

## 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

## 大切にする価値観

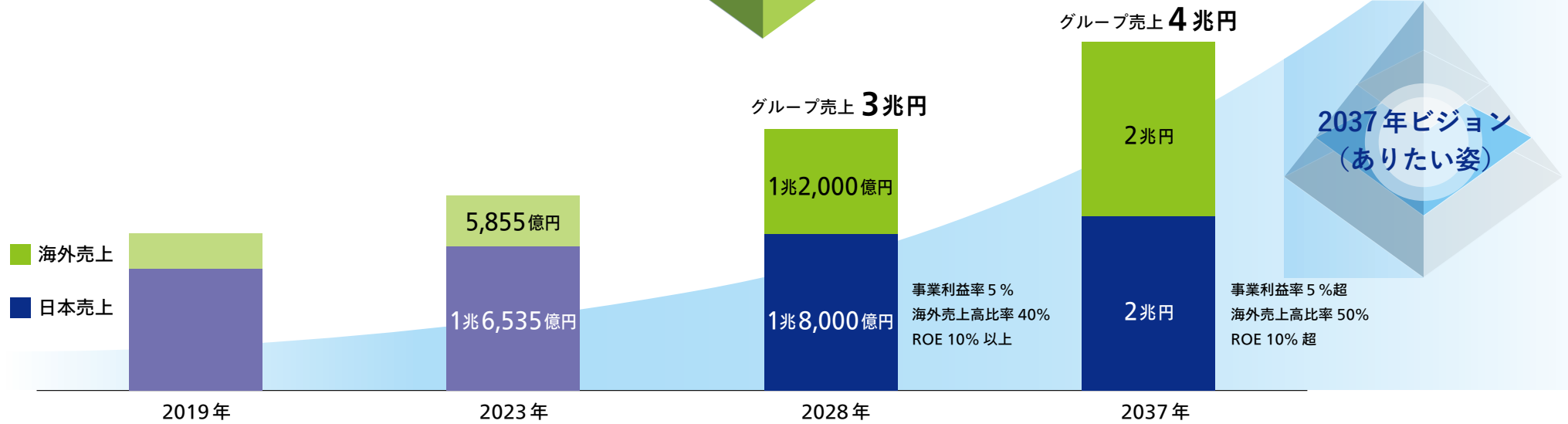
- イノベーションによる新たな価値創造
- 安全 コンプライアンス 品質
- We Find the Way



## 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

- 顧客・社会** 持続可能な社会の実現に、ロジスティクス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って活躍し、幸せを感じる企業



## NXグループの価値創造エンジン

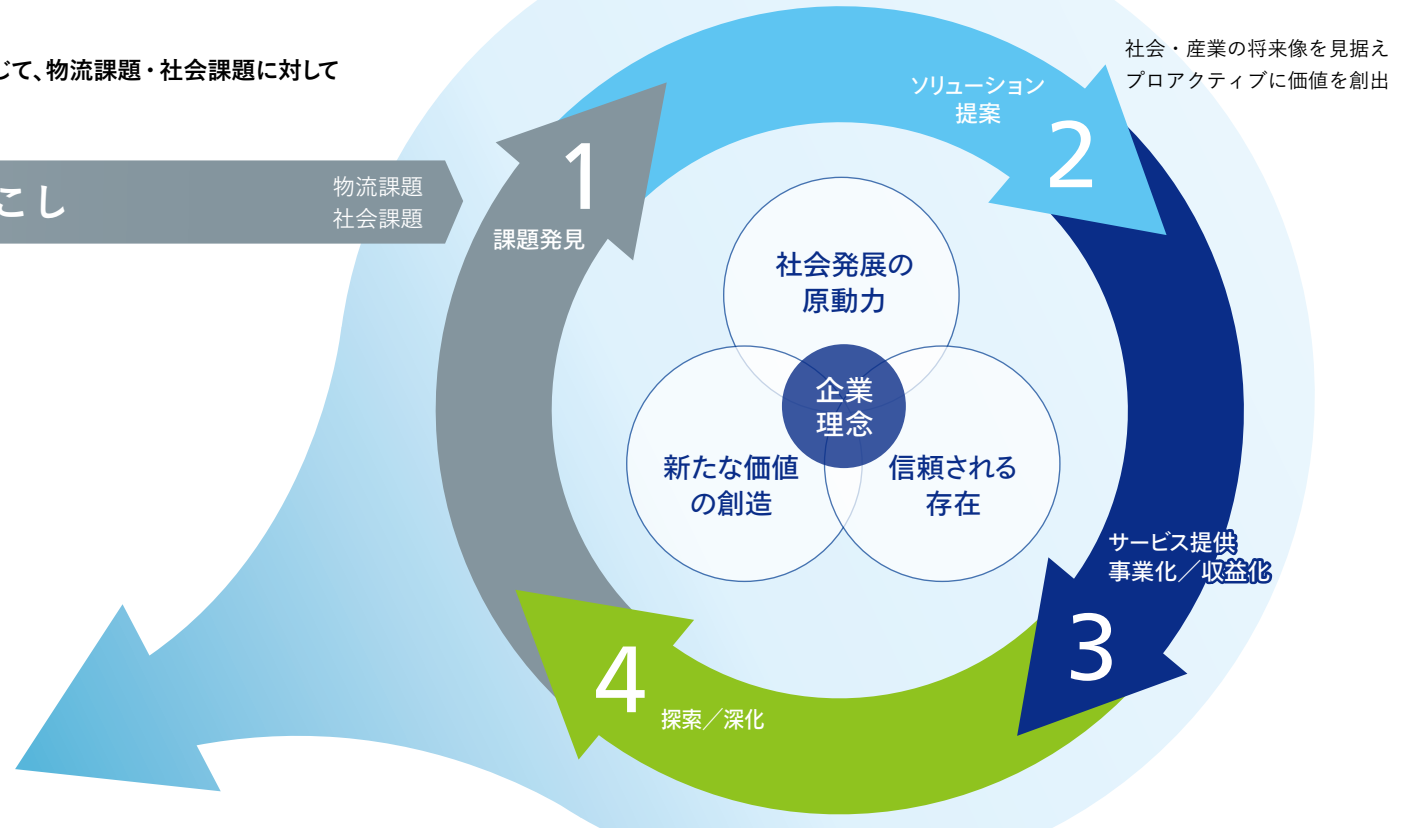
企業理念を軸とした、ぶれることのない事業創出プロセスを通じて、物流課題・社会課題に対してソリューションを生み出し、事業化していきます。

### 時代・社会を捉えた課題の掘り起こし



物流課題  
社会課題

### 当社の事業創出プロセス



社会・産業の将来像を見据え  
プロアクティブに価値を創出

サービス提供  
事業化/収益化

### 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

**テクノロジー(電機・電子、産業用機器)**  
・IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応  
**モビリティ(自動車、建機、農機、鉄道、航空機)**  
・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  
**ライフスタイル(アパレル、家具、装飾品、コスメティクス)**  
・欧州の買収会社を軸としたハイファッション・家具への取組みの強化  
・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組み強化

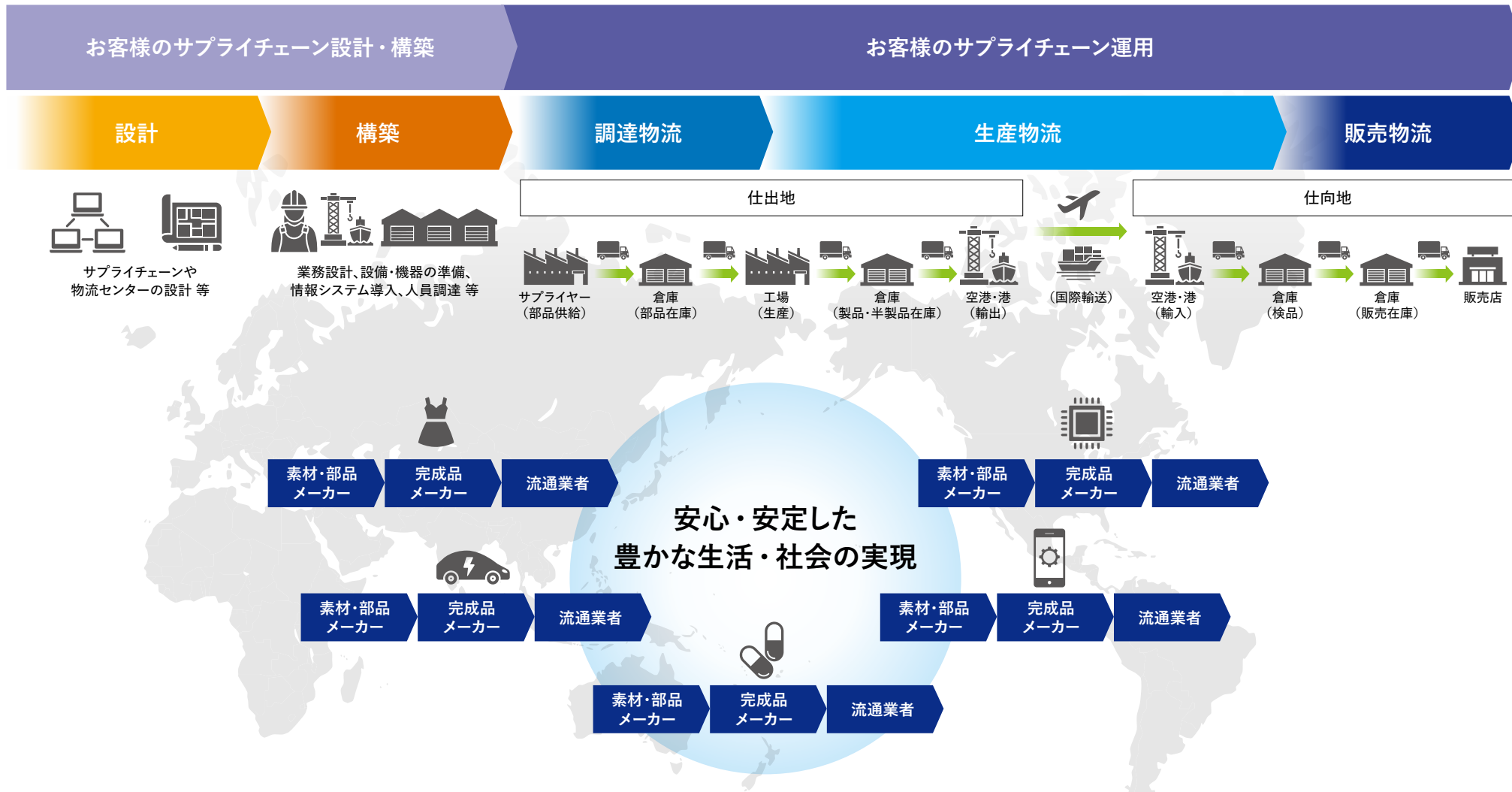
**ヘルスケア(医薬品、医療機器)**  
・GDP規制強化を機会としたビジネスモデルの刷新  
**半導体**  
・拡大する半導体産業への取組み強化

#### 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・社会課題の解決に資する産業別プラットフォームやEnd to Endプラットフォーム
- ・脱炭素ロジスティクス・ソリューション

# NXグループのビジネスモデル



多様な輸送モード、さまざまなものの特性に応じた取扱い等のサプライチェーンの運用だけでなく、  
 設計・構築も含めたお客様の End to End Logistics の最適化を提案

# 価値創造プロセス

社会・物流課題を解決するロジスティクスソリューションにより、新たな価値を提供しつつ、資本の強化・活用を重ねることで、グローバル市場における物流サービスを拡大し、長期ビジョン「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」の実現を目指します。



## 重要資本の活用と強化

価値創造の源泉となる重要資本を活用し、重要課題（マテリアリティ）への取り組みや事業活動による資本の強化を図っています。強化された資本の還流が、NXグループの強みである、多様な輸送モードや世界的なネットワーク、強い現場力につながっていくと考えています。

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	インプット	重点取り組み課題	主な自社へのインパクト
<b>自然資本</b> 	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用量(原油換算)312,404kL</li> <li>水使用量(国内グループ計)1,003千㎡</li> </ul>	<b>気候変動への対応強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■自社のCO<sub>2</sub>排出量削減(Scope1,2,3)</li> <li>■サステナブル・ソリューションの開発・強化</li> <li>■CO<sub>2</sub>削減商品・サービスの開発・展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客のCO<sub>2</sub>排出量の削減貢献量の増加</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> </ul>
<b>製造資本</b> 	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外56カ国・地域、389都市、903拠点、196社</li> <li>・倉庫面積 約855万㎡</li> <li>・自動車台数 32,419台</li> <li>・荷役・建設車両台数 9,740台</li> <li>・内航船舶(国内最大級RORO船ひまわり) 3隻</li> </ul>	<b>グローバルでの事業成長の加速</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■M&amp;Aを活用した独自の拠点網の拡大</li> </ul> <b>グローバル・サプライチェーンの強靱化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■業務のデジタル化による効率性/品質/収益性の向上</li> <li>■ロジスティクスソリューションの提供強化</li> <li>■災害などリスクに対する事業基盤の強靱化・サービスのさらなる安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル拠点網の拡張</li> <li>●生産性向上によるオペレーション力の強化(人以外)</li> </ul>
<b>知的資本</b> 	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な輸送・保管ノウハウ</li> <li>・サプライチェーンに係る業界知見</li> </ul>	<b>グローバル・サプライチェーンの強靱化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●データ活用基盤へのデータ蓄積</li> <li>●安全・高品質な輸送・作業ノウハウの蓄積</li> </ul>
<b>人的資本</b> 	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財・組織風土が価値創造・競争力の源泉となっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員数(連結)76,389人</li> <li>日本:49,951人</li> <li>海外:26,438人</li> </ul>	<b>イノベーションを生む人財力の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■グローバル人財・DX人財など戦略実現のための人財ポートフォリオの実現に向けた採用/育成など</li> <li>■現業のデジタル化を通じたデジタルスキルの強化</li> </ul> <b>人権の尊重と責任ある企業活動の実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■人権尊重への取り組み</li> <li>■グループガバナンスによるNX品質の担保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●品質を追求する堅実な人財・組織風土</li> <li>●価値創造を支える多様な人財</li> <li>●DX人財の育成・獲得</li> <li>●現業の効率化・省人化</li> <li>●人財の維持・強化</li> </ul>
<b>社会関係資本</b> 	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創設80余年の歴史による社会からの信頼</li> <li>・顧客数(国内事業)約38,000社</li> <li>・国内・海外での物流を支えるサプライヤー基盤</li> </ul>	<b>グローバルでの事業成長の加速</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■M&amp;Aによる顧客・サプライヤー基盤の拡充</li> </ul> <b>人権の尊重と責任ある企業活動の実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■リスクマネジメント/危機管理、あるいは省人化や人財維持によるレジリエントな物流インフラの構築</li> <li>■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</li> <li>■サプライヤー管理・エンゲージメントの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●End to Endでのサービス基盤の安定性の向上</li> <li>●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向上</li> <li>●コンプライアンス違反の撲滅</li> </ul>
<b>財務資本</b> 	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資産 2兆2,971億円</li> <li>・親会社所有者帰属持分比率 37.2%</li> </ul>	<b>アセットの入れ替え</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■事業ポートフォリオの適正化によるM&amp;Aやイノベーションに向けたキャッシュの創出</li> <li>■ROIC経営の浸透による財務ガバナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資本効率</li> </ul>

**NXグループの強み**

多様な輸送モード  
×  
世界的なネットワーク  
×  
強い現場力

強化された資本の還流

## 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

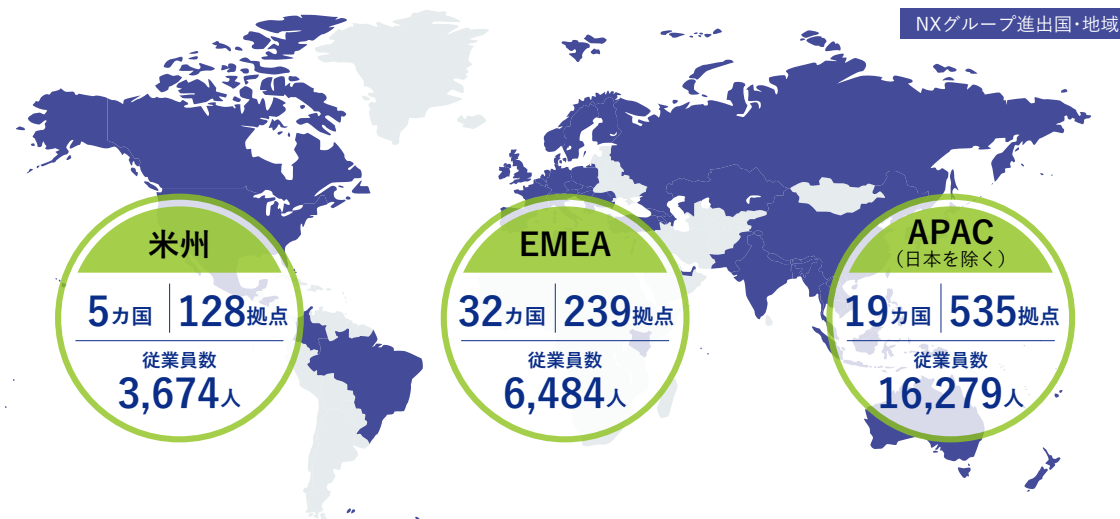
大きさや重さなどの荷物の条件や、どのくらい急ぎであるかなどのお客様の要望はさまざまです。当社グループでは、トラック、鉄道、船、飛行機と、陸海空全ての輸送手段をそろえています。厳密な温度管理が必要な医薬品や生鮮食品、振動制御が必要な精密機器、湿度管理が必要な美術品など特殊な条件を要する荷物でも、最適な輸送方法で運ぶことができます。

自動車台数※1	荷役・建設車両台数※1	営業倉庫面積
国内 23,911 台 海外 8,508 台	国内 8,251 台 海外 1,489 台	国内(日本通運株式会社) 410 万 m <sup>2</sup>
海外倉庫面積	フォワーディング数量 (2024 年1月～12月)	
445 万 m <sup>2</sup>	海運 89.9 万 TEU 航空 92.1 万 t (TEU: Twenty-foot Equivalent Unit 20フィートコンテナ換算)	

※1 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、日本通運株式会社およびNXキャッシュ・ロジスティクス株式会社の2024年12月末時点保有台数と、その他の関連会社の2023年12月末時点の保有台数の合計です。海外台数は、2023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

米州/EMEA/APACを含む56カ国に事業展開し、世界全体で903拠点を保有



### 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、簡単で当た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。

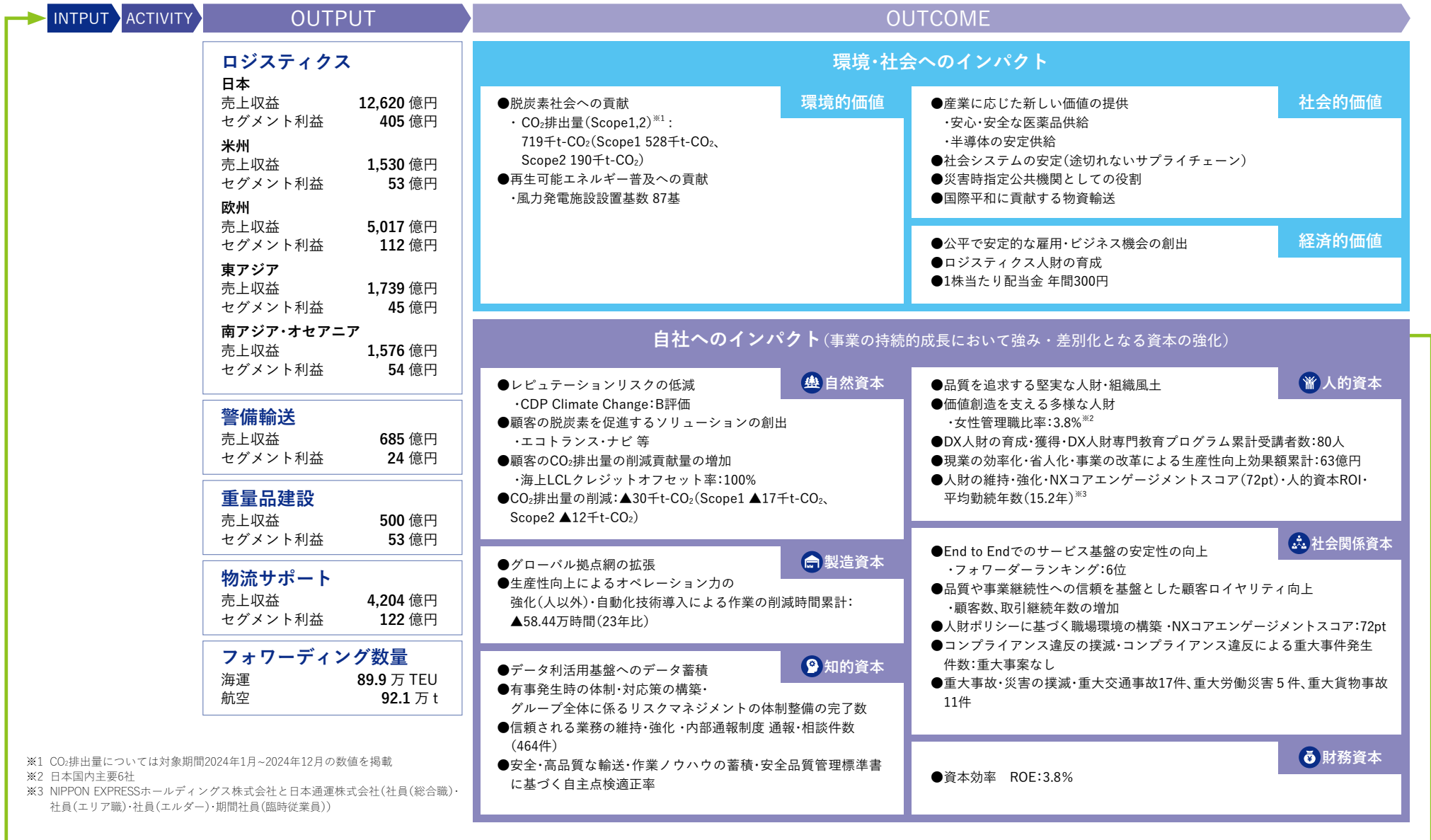
創業 150 年以上の歴史

76,000人以上の物流エキスパート※2

各産業特性への知見

※2 物流エキスパートとは従業員数を指す。

# アウトプットとアウトカム



## 事業環境分析

### NXグループの事業環境

NXグループの経営に影響を及ぼす外部環境の変化の把握、それに基づくリスク・機会の評価・特定、および、当社グループとしての対応については定期的に見直しています。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。

#### NXグループの事業環境



#### 外部環境

- グローバル経済は低調なスタートも一定の持ち直しを見込む
- 経済安全保障リスクは高い
- サプライチェーン再構築
- サステナビリティ重視の加速（特に脱炭素、低炭素） など



#### 競争環境

- LLP や 4PL などサプライチェーン全体戦略の進化
- デジタルライゼーションの進化、DX によるビジネスモデル変化
- アジア圏での M&A や提携・合併 など



#### 技術動向

- 量子コンピューティング、AI、クリーンテック、自動運転
- ロボティクス、DX、技術革新によるビジネスモデル変換とゲームチェンジャーの登場 など



#### 自社課題

- グループ・グローバルでの戦略事業の明確化
- 「全体最適」を実現する仕組み
- 基盤となる情報・データの見える化
- 事業と DX・IT の連動化・一体化
- 人財リソースの量的・質的強化 など

### グローバル市場における位置づけ

NX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くものと考えています。

ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円) ※1	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1		Kühne + Nagel	5,007,800	4,338,000	1,983,000
2		DHL Supply Chain & Global Forwarding	5,357,400	3,089,000	1,672,000
3		DSV ※2	3,529,900	2,519,295	1,305,827
4		DB Schenker ※2	3,340,100	1,783,000	1,148,000
5		Sinotrans	2,268,300	4,309,636	902,000
6		Nippon Express (cargo-partner は含まない)	2,519,600	1,698,161	693,546
7		CEVA Logistics	2,388,518	1,150,000 ※3	450,000
8		C.H. Robinson	2,648,900	1,353,750	266,475
9		Expeditors	1,471,100	791,700	782,000
10		GEODIS	1,977,300	961,084	308,489
10		Kerry Logistics	960,627	1,261,775	556,823

※1 2024年12月末時のレート(1ドル=158.18円)で換算。

出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2023年版。

※2 2025年4月30日付で、DSVによるDB Schenkerの買収が完了している。

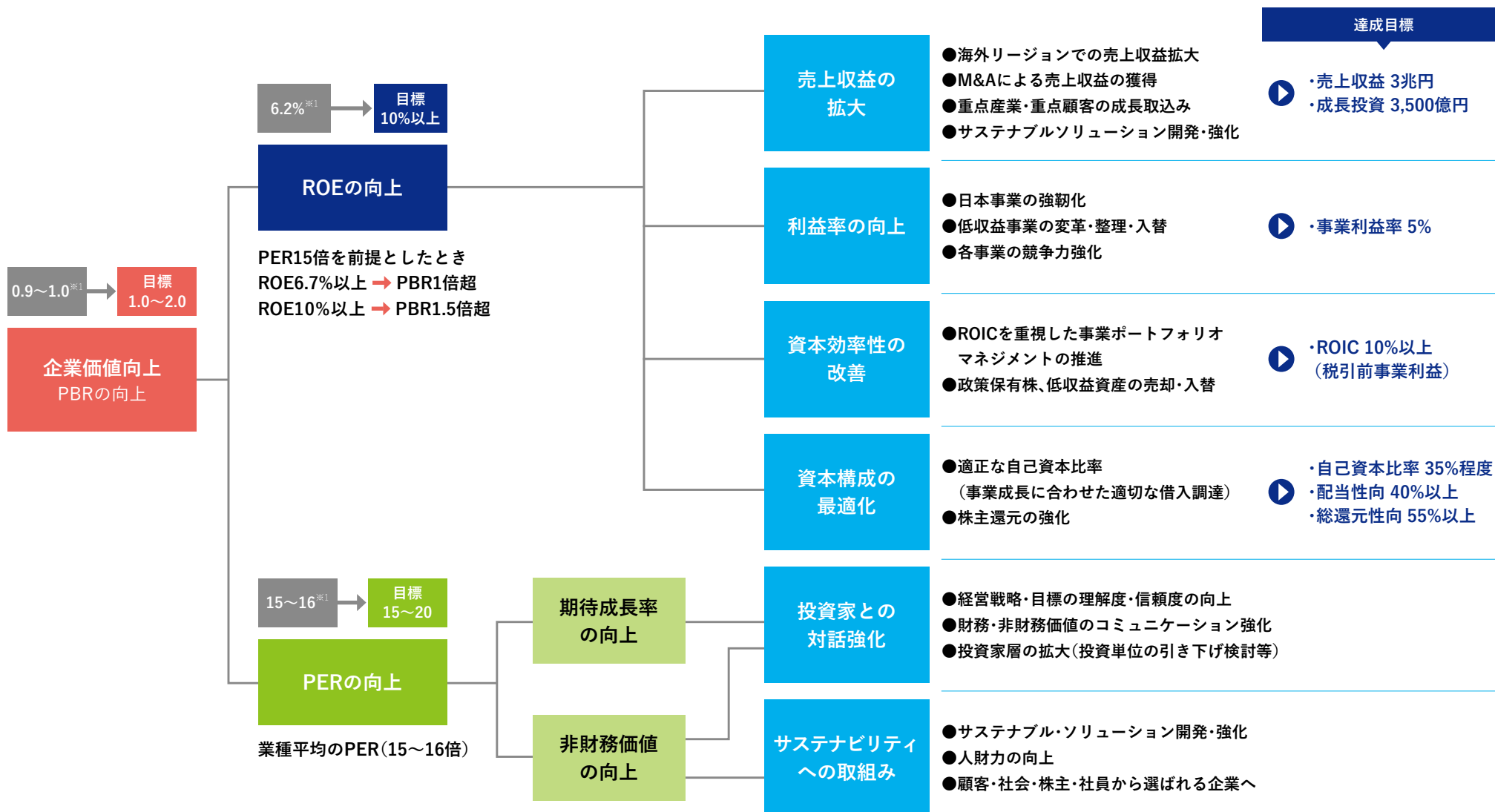
※3 LCL shipmentsを含む。

## 中長期の環境変化を捉えた重要課題(マテリアリティ)

重要課題 (マテリアリティ)	選定理由	自社へのインパクト		環境・社会へのインパクト※1	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
		リスク	機会				
サステナブル・ソリューションの開発・強化	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ているため、社会・産業全体の維持・最適化を図るサービスを提供する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会課題へのソリューションを提供する競合への既存顧客の移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客ニーズへの対応による売上拡大</li> </ul>	<b>社会的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事故災害のない安全な社会の実現</li> </ul> <b>環境的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラル社会実現への貢献</li> <li>●循環型社会への貢献</li> </ul> <b>経済的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●イノベティブな社会の実現</li> </ul>	○		
グローバル・サプライチェーンの強靱化	社会インフラを支える企業として、自然災害やパンデミック等の非常事態、労働人口減少においても物流を維持することで社会の安定に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>●オペレーション停止による顧客からの信頼毀損</li> <li>●人財不足による事業成長の阻害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安定したサービス提供への信頼向上による売上拡大</li> </ul>	<b>社会的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●安定的なサプライチェーンの実現</li> </ul>	○		○
気候変動への対応強化	政府による2050年カーボンニュートラル宣言や気候変動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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客やサプライヤーからの取引停止リスク</li> <li>●環境対策を進める競合への既存顧客の移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客ニーズへの対応による売上拡大</li> </ul>	<b>環境的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラル社会への貢献</li> </ul>			○
イノベーションを生む人財力の向上	自社事業の価値の源泉である従業員に対して投資することで、従業員のWell-Beingの追求、エンゲージメント向上、多様な人財の能力発揮を促し、価値創出の基盤を強固にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高い専門性を有する人財の維持・獲得リスク</li> <li>●現場での人手不足による競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人財育成を通じた生産性 / 品質向上</li> <li>●イノベーションの促進</li> </ul>	<b>社会的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●働く人の幸せ</li> <li>●公平で安定的な雇用の提供</li> </ul> <b>経済的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー</li> </ul>		○	○
人権尊重と責任ある企業活動の実行	コーポレートガバナンス、腐敗防止や人権尊重への社会からの要請に応え、強固な事業基盤を醸成し、従業員・社会から信頼される企業であり続ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>●訴訟リスク</li> <li>●顧客やサプライヤーからの取引停止リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●レピュテーション向上による人財獲得や顧客・取引先開拓の効率向上</li> </ul>	<b>社会的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事故災害のない安全な社会の実現</li> <li>●働く人の幸せ</li> <li>●公平で安定的な雇用の提供</li> </ul> <b>経済的価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー</li> <li>●公平で安定的なビジネス機会の提供</li> </ul>		○	○

※1 環境・社会へのインパクトの記載は、サステナビリティ経営の目指す姿として、サステナビリティビジョンで定義している「社会的価値・環境的価値・経済的価値」に沿って記載。サステナビリティビジョンの詳細は、P.45を参照。

# 企業価値向上に向けた経営計画の取組み



ROEの向上と資本コストの低減への取組みにより、エクイティスプレッドを拡大する

※1 2023年度末実績