

## 社外取締役座談会

# 新体制・新経営計画の 1年目を振り返って

社外取締役3名に、NXグループの業績および経営計画の進捗と課題、投資におけるガバナンス、企業価値向上についてお伺いしました。

### 短期業績および中長期の企業価値、それぞれにおける課題

**伊藤:** 当社は2024年3月末に監査等委員会設置会社となり、取締役会としては、執行側への権限移譲を進め、モニタリング中心であることが一層明確となりました。言うまでもなく、モニタリングは執行側からのしっかりした報告があってこそ機能するものであり、それなしには大局を見失うことにもなりかねません。その点、当社の取締役会の報告のあり方は、以前よりさらに進化したと思っています。例えば経営計画の戦略項目については、計画的に、原則として半期ごと、項目によっては四半期に一度の頻度で報告いただいております。内容面でも、報告フォーマットを作成して要を得たものとなるよう工夫がなされ、取締役会での議論はより活発になっていると感じています。

5か年の経営計画の1年目である2024年度の業績は、売上はcargo-partner社のM&A効果があり伸長しましたが、利益はそうではありませんでした。最も大きな要因は外部環境だと思われませんが、本当にそうなのかを検証する必要があり、海運・航空の市場価格なども確認しています。国際物流の動きが期待したほど増加していない中で、取締役会では、足元の業績と将来の成長の両面



社外取締役  
報酬・指名諮問委員長  
柴 洋二郎

社外取締役  
報酬・指名諮問委員  
伊藤 ゆみ子

社外取締役  
報酬・指名諮問委員  
塚原 月子

から監督してきました。2024年度は、短期業績については難しい部分がありましたが、中長期を見据えた資本コストや資本効率については深い議論ができていたと思います。その結果が、2月に公表した企業価値向上に向けた取組みのアップデートとなります。

また、中長期的な戦略については、グローバル市場での成長、アカウントマネジメントなどに関し、さまざまなKPIが設定されています。2024年度は、それらのKPIは概ね目標を達成したものの、業績目標・KGIの達成とはなりません。足元の景気に左右される面もあり難しいところもありますが、KPIと業績目標・KGIの間に合理的なつながりがあるのか、KPIのストレッチ度合いは適切なのかなどは社外取締役として検証していく必要があると考えています。

## 社外取締役座談会



**塚原:**伊藤さんがおっしゃったように、執行側からの報告事項については頻度高くしっかりと報告してもらえています。報告内容を踏まえて、取締役会での議論は活発に行われ、議論した内容は次の報告に反映していただいています。

常に足元の状況に関する議論はありますが、その上で必ず、中長期的な

目線でどうなのかという議論もしています。2024年度時点では「現在構築中です」というものが多かったのですが、時間がかかるのは分かりますが、望ましいペースで進んでいるのかどうかは確認するようにしていました。また、管理するKPIの項目が適切なのかという課題はあり、取締役会でも議論になりました。KPIは達成しているのに最終的な利益がでていないのであれば、もう少し見ていくべきものがあるのではないかと考えています。数量や売上に関するKPIは多くあるものの、利益に紐づくKPIが足りていないのではといった観点で、執行側で議論してもらっています。

また、売上成長に関してはグローバル市場、利益率の向上については日本事業における改善が課題という中、大きなテーマとして日本事業における事業ポートフォリオ見直しがあります。事業ポートフォリオ見直しの取組みは、ポートフォリオを整理して分類したところで停滞しがちですが、NXグループにおいては常に見直して、適切なものにしていくように議論しています。

非財務情報については、昨年の取締役からの声が反映された結果、サステナビリティやDXに関する議論を増やしていると伺っています。一般的に、サステナビリティは事業と切り離されることが多いですが、その統合をしっかりとやろうという議論が執行側で行われており、取締役会に報告いただいています。また、私としては、人材戦略に関してはさらに議論の頻度を高めてもい

いのではないかと感じています。

**柴:**監査等委員会設置会社になり一番変わったのは、取締役会の議題設定です。執行側への権限移譲に伴い、決議事項が減り、その分経営計画の執行状況報告などが増え、モニタリング・監督する体制ができあがってきています。報告事項が増えた分、運営面でもしっかりサポートいただいています。資料を事前に送付、取締役会の2日前に事前説明をしていただいた上で、社外取締役6名が参加する質疑応答が行われています。直近の取締役会では、経営計画の進捗状況について7部門から報告がありましたが、事前説明と質疑応答を踏まえ、説明・議論の時間を調整するなど、工夫をしていただいています。

**伊藤:**また、執行側の会議体である経営会議の議事録を共有いただけるようになり、執行側での議論や課題感を理解しやすくなりました。それらを理解した上での取締役会の議論となっており、議論の質が進化しているように感じます。

**柴:**経営会議の議事録を共有いただくことで、「経営会議ではどんな議論があったか?」といった質問をする必要がなくなり、会議の運営がスムーズになりました。

取締役会では中長期を見据えた議論をするのが基本であるとはいえ、喫緊の課題は、足元の業績が振るわず苦しんでいることです。中長期を見据えている以上、短期的に環境が悪いことだけを見ての場当たりの対応は望ましくありませんが、足元の業績をどのように改善していくかも重要と考え議論しています。

大きなテーマとしてグローバルでの成長と日本国内事業の強靱化の2つがある中、日本国内事業の強靱化については、日本通運株式会社の大きな組織改革も実施していますが、すぐに結果が出るものではありません。とはいえ、投資家からはスピード感がないと指摘されると思います。ある程度は時間がかかるとはいえ、その中でいかにスピードをあげていくかという議論をしています。

## 投資におけるガバナンス(攻め・守り)の現状と課題

**塚原:**2028年度ROE10%という経営計画における目標がある中、2024年度のROEについては目標未達となりました。この結果については執行側も危機感を持っており、中間目標として2026年度のROE8%を設定しました。

ROEについては、少し改善するだけでは期待値が上がらずPERが下がり、PBR向上にはつながりません。収益拡大施策と資本政策の両方を検討いただき、直近の稼ぐ力をつけていくとともに、将来稼げるようになるという成長ストーリーが必要です。

そういった成長ストーリーの1つとして、不動産を売却して大型M&Aに投資をするというときには、過去のPMIがどのような結果になっているかも今後の期待値に関わってきますので、PMIについても取締役会でよく議論されています。一方で、不動産事業は安定収益基盤という面もあったので、戦略の見直しについてはリスクと機会の両方の観点から慎重に議論しました。

**柴:**投資については、海外売上を伸ばすためにM&Aの活用も掲げています。過去の案件については失敗した部分もあったと思いますが、ここ2、3年のM&AではPMIがしっかりしてきています。従来は現地任せでしたが、現在はHDのグローバル事業本部がPMIの全責任を持ち、全体最適の視点でPMIを推進しています。直近、2023年から2024年にかけて買収を発表したのは3社ですが、数多く探した中で、高値掴みすることなく、NXグループとのシナジーが期待できる候補先を選別できてきています。まだ発展途上ではありますが、ノウハウが蓄積されてきて、入口・出口(M&A・PMI)が整いつつあり、M&Aの実行力は過去とは明らかに違います。

2024年から2025年3月までに買収が完了した2社は欧州の企業ですが、欧州という地域を軸に選んだわけではありません。cargo-partner社は東アジアやアメリカでのフォワーダーとしてのネットワーク、Simon Hegele社は医薬品・医療機器の取扱いにおける専門性で選んでおり、これらはさまざまな国のビジネスに展開できると期待しています。

今後の成長戦略という意味では、インドに注目しています。インドは1980年代の日本、2000年代の中国のように市場のさらなる成長が期待でき、また、中近東・アフリカを伸ばしていくための起点にもなります。

**塚原:**M&Aのソーシング段階では、特定の地域や領域に絞るのではなく、幅広く候補先を確認しています。現状は高値掴みすることなく、シナジーが見込める会社と組むことができます。

**伊藤:**M&Aについては、2024年度までに欧州でのディールがうまく進んだことで、当初目論んでいた投資枠では不足となったため、経営計画の途中ではありますが機動的にキャッシュアロケーションの見直しを行いました。

その財源確保の議論の中では、不動産の売却が大きな論点になりました。不動産事業はフォワーディングのボラティリティ緩和としての意義はありつつも、資本効率に物足りなさがあるということで、今回一歩踏み出し、売却を進める方針を示せたのは意味があると思います。市場との対話も踏まえて企業価値の向上という観点から検討し、いくらやるのかについては、まずは500億円以上ということで決着しました。発表時の市場の反応は良かったと伺っているので、良い決定ができたのではないかと考えています。

M&A・成長投資枠として2,000億円を追加しましたが、まだ直近のM&AのPMIも進行中なので、次の案件を進めるための人的リソースが十分足りるかは課題になると考えており、社内外含め人的リソースの充実についても議論していく必要があると思っています。



## 社外取締役座談会

**塚原:**また、ROICについては現場への浸透を図っていますが、掛け声だけにならないようにしなければいけません。そのためには「ROIC向上とは現場の方々にとってはどういうことなのか」を整理して伝えていく必要があります。

**柴:**ROICの浸透については、コミックラーニングを活用して現場の従業員に対して非常に分かりやすく伝えていただくといった工夫もされています。

ROICは強調しすぎると縮小均衡に向かってしまい、成長の鈍化につながる懸念もあるため、事業ポートフォリオ分析を行い、成長戦略を進めるセグメント、資本効率向上を図るセグメントを分けて、それぞれに応じた取組みを整理して進められています。例えば、日本事業においてEastカンパニー・WestカンパニーはROIC重視で、一方、東名阪は成長することをベースに考えています。

## 企業価値向上のポイント

**伊藤:**NXグループは、戦略性が高く、同時に、伝統的に強い現場力を持つ会社だと思っています。その中で、企業価値を向上させるには、戦略の遂行スピードが重要です。ただ速いのではなく、外部環境の不透明感が高まる中で、アジャイルに状況に対応できることが重要です。戦略遂行のスピードを上げていくためには、2つのポイントがあると考えています。1つ目は、堀切社長もおっしゃっているデータの活用です。グローバルで皆が同じ数字を見て話せるような、データドリブンな経営と、それを進めるためのインフラが欠かせません。2つ目は、従業員全員が戦略を正しく理解することです。その前提として、企業理念やビジョンが組織のすみずみまで浸透していることも重要です。そういったことがスピーディかつアジャイルな戦略遂行につながっていくからです。このことは執行側も意識されており、コーポレートマガジンやタウンホールミーティングなど、さまざまな手法でインターナルコミュニケーションを活性化させています。従業員をどれだけエンゲージできるかが重要になると考えています。

**塚原:**企業価値向上のポイントは2つあると考えています。1つ目は堀切社長も重視している人財です。グローバル、DX、ロジスティクスなど成長を担う人財を百人単位でしっかり育成、あるいは獲得し、その上で、人財を適切なポジションに配置し、エンゲージして、活躍してもらうことが重要だと考えています。

2つ目は、資本政策を含めた基盤を構築した上で、売上・利益といった業績を上げていけるからです。2024年度は「足元の業績より中長期的な取組みを優先している」とも言えましたが、資本政策を含め抜本的な対策を実施し基盤は整いつつあるので、2025年度以降は、収穫期として売上・利益といったパフォーマンスがついてくるかどうかを取締役として見ていきたいと思います。

**柴:**堀切社長もおっしゃっているように、課題を解決するのは人です。人がどう感じ、どう動くかが重要です。

これには企業文化や風土も大きく関係します。NXグループには、安全・安心が絶対的な価値としてあります。また長年培ってきた良き伝統があることと相まって、保守的になりがちです。その中で、前経営計画の期間に齋藤会長が「スピードが重要」と強調され続けてきた結果、スピードは上がってきていると思います。以前とは異なり、全てが固まっていなくても一歩踏み出す風土ができてつつありますので、堀切社長の言葉でいうところの「風土改革ではなく、風土の進化」により、さらにスピードを上げていけるかを見ていきたいと思います。



## 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グループは、グループ創立100周年である2037年にありたい姿を定めた「2037年ビジョン」において、株主の皆さまにとってありたい企業像を「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」として描き、その実現に向け、継続的なガバナンス改革に取り組みます。

持続的な成長と企業価値向上を果たすため、取締役会・監査等委員会をはじめとする監督機能を強化するとともに、当社の経営基盤であり、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

NX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、当社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は、これらを適切に推進し、長期ビジョンを実現するための最適なグループ経営体制と考えています。

## 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、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

### 長期ビジョン実現に向けた基本的な考え方

- NX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・果敢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

NXグループは、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組み](https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/)  
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

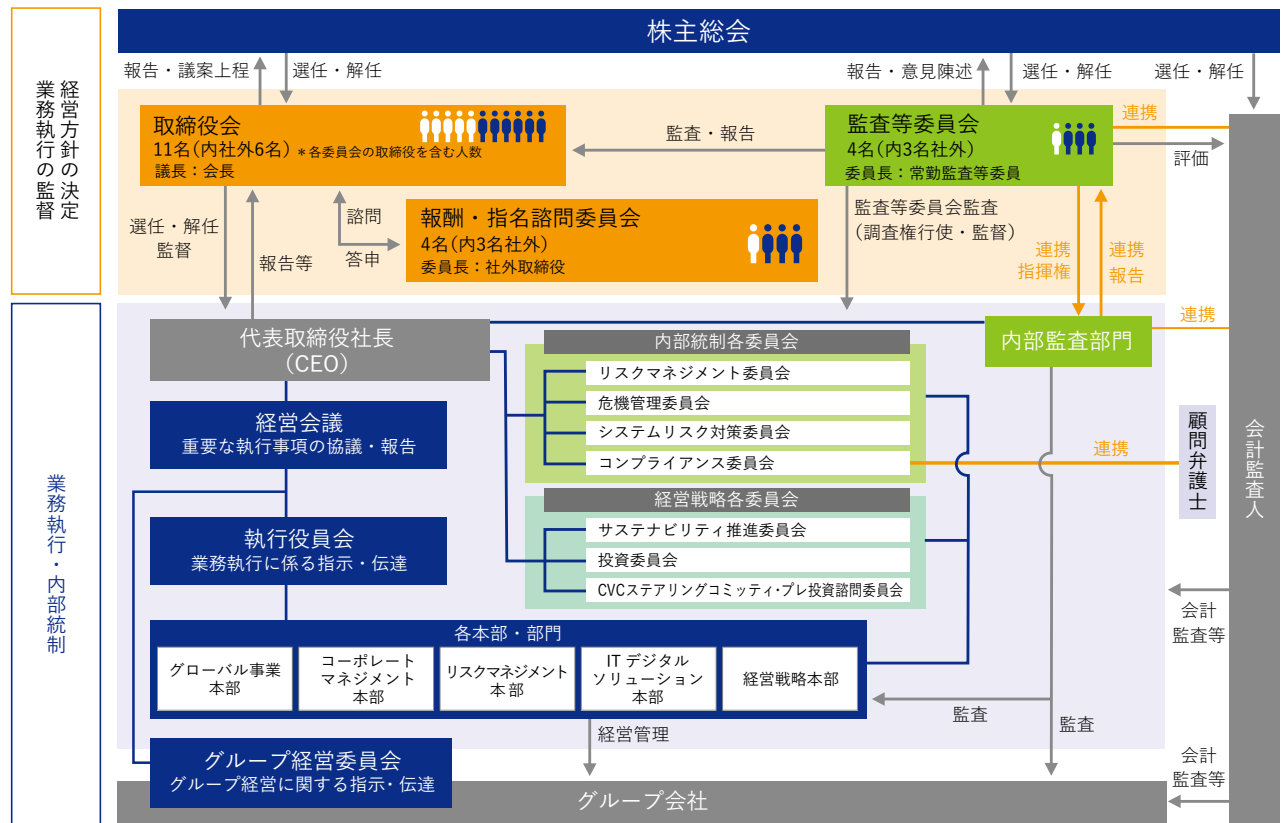
当社は、監査等委員会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査等委員会に加え、役員の報酬・指名等に関する重要事項に関して独立社外取締役の意見をを得るため、取締役会の諮問機関として任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。また、取締役会は、重要な業務執行の決定の一部を取締役社長に委任するとともに、執行役員制度を導入することで、迅速な意思決定と職務遂行の実現および監督と執行の分離を図り、取締役会の監督機能を強化しています。当社のコーポレートガバナンスに係る機関、組織の概要は右のとおりです。

### A. 取締役会・取締役

当社取締役会は、株主の委託を受け、効果的なコーポレートガバナンスを実施することを通じて、当社の持続的な成長と企業価値の最大化を図る責務を負っています。当該責務を果たすために、取締役会は、経営課題に係る重要な経営方針、経営計画等の経営全般に係る重要な業務執行の審議と意思決定、企業価値の棄損を防止するために会社法で定められた事項の審議と意思決定に加え、経営全般に対する監督機能を発揮し、業務執行部門の監督、経営の透明性の確保に努め取り組んでいます。なお、取締役会は、上記の重要な業務執行に関する意思決定を除く、業務執行に関する意思決定の一部を取締役社長以下、業務執行部門に委任を行い、それらの業務執行の状況を監督します。

## 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



### 【取締役会概要】

- 権限：重要な経営方針および法令等により定めのある事項に関する業務執行の意思決定ならびに業務執行部門の職務執行の監督
- 議長：非執行の取締役会長
- 構成：取締役11名(2025年3月31日現在)
  - 内、取締役(監査等委員である取締役を除く)7名(内、社外取締役3名)
  - 監査等委員である取締役4名(内、社外取締役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

## ●取締役会における主な審議・報告実績

当社では、2024年12月期において、19回の取締役会を開催しました。

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。

### 2024年12月期の主な議題

コーポレートガバナンス・リスクマネジメント	機関変更についての決議
	政策保有株式に関する保有適否検証についての決議
	システムリスク、コンプライアンス・安全管理に関する定期報告
	取締役会実効性評価の結果についての報告
2025年度取締役会議題設定スケジュールについての報告	
業務執行報告	経営・事業戦略に基づく各執行部門の活動状況等についての報告
経営戦略	経営計画の策定および進捗報告
	「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の策定についての決議
	2025年度予算についての決議
	事業再編・M&A関連
	IT戦略関連
決算・業績	四半期決算、月次業績関連
役員人事・社員人事	取締役および執行役員の人事・報酬関連
財務方針	自己株式の取得および償却の決議、配当関連
	グループ資本政策についての決議
	資金調達計画についての決議
IR	機関投資家との対話の状況についての報告
サステナビリティ	人権リスク評価の結果についての報告
	サステナビリティ経営の推進状況についての報告
内部監査報告	内部監査結果の報告

## 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、委員長が独立社外取締役であり、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の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、CEOのサクセッションプラン、報酬の方針、体系を取締役社長の諮問を受けて審議し、議決に基づき取締役会へ答申を行います(2024年度においては9回開催しており、該当期間に委員であった者の平均出席率は100%となります)。

委員長および委員は次のとおりです。(2025年3月31日現在)

〈委員長〉取締役 柴 洋二郎(独立社外取締役)

〈委員〉取締役 齋藤 充(代表取締役会長)

取締役 伊藤ゆみ子(独立社外取締役)

取締役 塚原 月子(独立社外取締役)

## C. 監査等委員会

当社は、2024年3月28日開催の第2期定時株主総会の決議を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。当社の監査等委員会は、会社の監督機能の一翼を担い、取締役の職務の執行を監査する独立の機関として、持続的な企業価値の向上と健全な企業グループとしての成長の実現に寄与しています。常勤監査等委員である取締役1名、監査等委員である社外取締役(非常勤)3名の計4名で監査等委員会を構成し、定期的に(原則として毎月1回)監査等委員会を開催し、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。また、監査等委員会の職務を補助するスタッフを置き、監査等委員会の監査・監督機能の充実に努めていきます。

監査等委員会監査の実施にあたっては、会計監査人、当社の内部監査部門である内部監査室と連携し、実効性のある監査を実施します。会計監査人は、監査等委員会を窓口として、代表取締役社長をはじめとする経営者および業務執行部門と「経営者ディスカッション」などの機会を設定し、経営課題への対応状況のヒアリングを行っており、さらに監査等委員会に対しては、毎月定例会議を設定し、会計監査の状況および結果を報告し、相互の連携を図っています。

また、内部監査室の監査方針、監査計画については、監査等委員会の決議を経るものとしており、代表取締役社長による経営上の指揮命令権に加え、監査等委員会による監査の職務上の指揮下にあることを明確化しています。

## D. 業務執行

業務執行については、取締役会から重要な業務執行の決定と職務執行の委任を受けた取締役社長以下、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、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次のとおりです。

### 【経営会議】※1

- 役割：代表取締役社長の諮問機関として、経営全般に関する重要事項の協議、執行役員の業務執行状況の報告を行う機関
- 議長：代表取締役社長
- 構成：副社長、本部長（2025年3月31日現在4名）、協議議案を提案する部門の担当執行役員の出席、取締役、常勤監査等委員による監督
- 開催頻度：毎月1回、および必要に応じて開催
- 主な議題：取締役会から委任を受けた投資案件等の重要な業務執行の決定に関する協議、経営会議で決定した重要事項その他事項の進捗報告 等

### 【執行役員会】※1

- 役割：取締役会、経営会議での決議、協議事項に関する伝達、代表取締役社長および各本部からの指示伝達、共有のための機関
- 議長：代表取締役社長
- 構成：執行役員（2025年3月31日現在18名）、グループ会社の代表者等の参加  
常勤監査等委員による監督、グループ会社役員等の陪席
- 開催頻度：原則、毎月1回開催（グループ経営委員会開催月は除く）
- 主な議題：代表取締役社長および各本部長からの指示・伝達、各執行役員からの業務執行状況の報告 等

※1 2024年度においては、上記の経営会議、執行役員会の機能を兼ねた、「経営・執行役員会議」を5回開催しました。監査等委員会設置会社への移行と重要な業務執行の決定の取締役社長への一部委任等を踏まえて、社長の諮問機関としての協議機関を独立、強化することを目的に、2024年3月より会議機能を分離し、経営会議と執行役員会を設立し、「経営会議」を16回、「執行役員会」を8回開催しました。

### 【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、当社常勤監査等委員の出席 等
- 開催頻度：必要に応じて随時開催（2024年は2回開催）
- 主な議題：グループ経営方針に関する指示、各本部の本部方針の伝達、グループ経営に係る個別テーマに関するグループ会社からの報告 等

### 【その他執行部門の委員会の概要】

#### 主な社内委員会

名称	目的
リスクマネジメント委員会	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（年2回開催）
危機管理委員会	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（必要に応じて随時開催）
システムリスク対策委員会	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（年2回開催）
コンプライアンス委員会	グループのコンプライアンス体制の構築と推進を担う（年4回開催）
サステナビリティ推進委員会	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（年2回開催）
投資委員会	M&Aに関する案件への対応について協議する（必要に応じて随時開催）
CVCステアリングコミティ・プレ投資諮問委員会	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（必要に応じて随時開催）

各委員会で協議した重要事項については、決裁基準に基づき取締役会等へ議題提案の上、決議し、もしくは取締役会へ定期報告し、取締役会はこの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、決裁基準に基づき取締役会等へ議題提案の上、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組み

### 取締役会の実効性評価

NXグループの取締役会は、毎年1回、外部機関を起用し、全ての取締役を対象として、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ます。

<参考> 2024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業績モニタリングと経営陣の評価、⑤株主等との対話、⑥その他事項(自由記述)

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、下図をご覧ください。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」で概要をご覧ください。

### 取締役会での主な改善事項(2024年12月期)

1	サステナビリティ、DX、人財戦略等の重要な戦略・方針の策定に当たっては、審議事項として取締役会における複数回の議論を経て決議に至るプロセスへ改善しました。
2	資本コストを意識した経営管理の実現に向け、現状分析を実施した上で計画を策定し、2024年2月14日に新経営計画と合わせて開示。資本収益性(ROIC)を重視した事業ポートフォリオマネジメントの推進と合わせて、取締役会において定期的に報告の上取組みの成果に関する評価・分析・見直しを図ってきました。
3	グローバルレベルでのリスクマネジメントの強化およびSR/IR活動の議論の充実化に向けて、取締役会での定期報告に加え、報告内容の見直しや充実化により、議論に必要な機会と情報の拡充を図ってきました。

 [コーポレート・ガバナンス  
https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/](https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/)

### 取締役に対するトレーニングの方針

NXグループは、取締役に対して、当社の経営課題についての認識を深めることにより、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。

取締役においては、就任時、必要に応じて、社内でオリエンテ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ついて知見を深めるため、当社は外部の新任取締役セミナー等への参加など、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、当社はセミナーや交流会などの機会を提供しています。監査等委員である取締役においては、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等を通じて、広範な知識の習得を図っています。社外取締役に對しては、当社の各種行事への参加や施設見学等を通じて、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・目標および課題等を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等の取得を目的として、外部のMBA等の経営幹部育成講座への出席機会を提供します。

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、社外取締役については、社内情報提供を含むトレーニングについて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、社外取締役に對する情報提供の機会等に関する調査を実施しています。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、NX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。

## 役員の選任

### 取締役選任の方針および決定の手続き

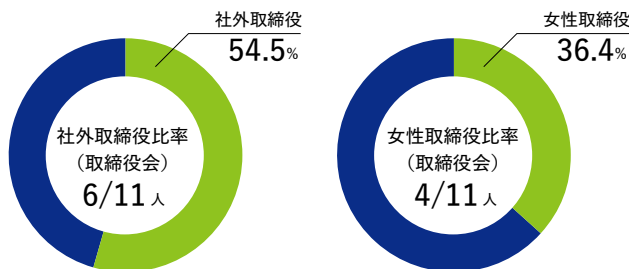
NXグループの取締役会は、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定した取締役会のスキルマトリックスを活用することで、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスが保たれた構成となるよう取締役を選任しています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任については、取締役として必要な経験や専門的知識の有無、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、人格・識見など、多角的な視点を基に、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会に諮問し、また、監査等委員会の意見を踏まえて、取締役会にて決議しています。

監査等委員である取締役候補者の選任については、監査等委員である取締役として必要な経験、財務・会計・法務等の監査を行うのに必要と考えられる知見や人格・識見など、多角的な視点を基に、報酬・指名諮問委員会に諮問し、また、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて決議しています。

また、社外取締役候補者については、人格・識見とも優れ、企業経営の経験、財務・会計・法務、ESG等の高い専門性、学識を有し、会社業務全般の経営を多角的な視点で監督できる人材を選任しています。

取締役の構成



### 独立社外役員の独立性判断基準

NXグループは、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を選任しています。社外取締役候補者を対象とし、次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材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

NXグループは、将来の経営を担う人材の育成と活用は経営における重要な課題であると認識し、グループ企業理念に基づく持続的な企業運営を担う人材を、計画的に育成します。CEOの後継者育成計画においては、取締役会等が適切に関与していくことで、客観性と透明性を確保します。

また、当社グループを牽引する最適なリーダーが継続的に存在するように、適切な教育や成長機会を提供しながら候補者群となる経営人材の育成に注力し、当社グループのCEOとしての必要な要件・資質、候補者群の選抜・育成プロセスなどをCEOの後継者育成計画として策定します。CEOは、後継者育成計画に基づき選抜・育成を行い、最終的な後継者を選定し、報酬・指名諮問委員会へ提示します。

報酬・指名諮問委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役で構成することで、客観性と透明性を備えた体制とし、後継者育成計画について、独立した視点から客観的かつ多角的に検討し、必要に応じ助言するなどの関与をします。また、CEOより提示された後継者の妥当性について審議し、取締役会へ答申します。

取締役会は、報酬・指名諮問委員会から後継者育成計画のプロセス等の報告を受け、実効性と妥当性について確認し、適切な監督を行います。報酬・指名諮問委員会から答申された後継者については、取締役会で審議し、決定します。

## 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NXグループ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、当社グループ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WEBサイト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。NXグループでは、「NXグループ内部統制システム基本方針」を定め、当該方針に沿って、当社の内部統制の構築および運用を行っています。

「NXグループ内部統制システム基本方針」および運用の状況については、当社WEBサイトおよび当社発行の「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

NXグループでは、役員報酬決定のプロセスおよび報酬構成等の基本方針を定めています。

当該プロセスおよび基本方針については、取締役会の諮問機関として設置した、委員長が独立社外取締役であり、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

にて審議され、その答申を踏まえて取締役会で決定しています。

役員報酬の方針は以下のとおりです。

### 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材を確保でき、役割や責任の大きさに見合った報酬水準とする。 ロ. 中長期にわたる持続的な成長やサステナブルな企業価値の向上への動機づけ、貢献を促す報酬体系とする。 ハ. すべてのステークホルダーに説明が可能な、公正性、合理性の高い報酬制度とする。
b. 報酬構成	イ. 報酬は、固定報酬である基本報酬と、目標の達成度に応じて変動する業績連動報酬で構成する。報酬の構成比率については、短期および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定するとともに、持続的な企業成長、サステナブルな企業価値向上への貢献、目標達成度合いを反映させるものとする。 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	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、半年度の目標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	イ. 役位に応じた基準額にもとづき、担う役割等に応じて個人毎の報酬(月額)を決定する。 ロ. 固定報酬は月額を毎月支給する。
b. 賞与	イ. 担う役割に応じた、半年度の業績、ESG 経営の取組実績、および企業価値向上への総合的な貢献度によって評価を行い、個人毎の賞与を決定する。 ロ. 賞与は、就任後1年以内の決算期に関する定時株主総会終結の時に支給する。
c. 業績連動型株式報酬	イ. グループならびに担う役割に応じた、財務、非財務指標における中期経営計画期間中の半年度毎の経営計画達成度、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ための当社株式の換価金相当額を決定する。 ロ. 業績連動型株式報酬は、株式交付規程等で定められた条件および時期により支給する。

なお、業績連動型株式報酬については、株式交付規程にてマルス・クローバック条項を設定しており、制度対象者に、本制度の目的に照らして適当でないと認められる行為がある場合には、本制度における当社株式等の交付等を受ける権利または交付した当社株式等相当の金銭の全部または一部の没収・返還請求をすることができる仕組みとなっています。

具体的金額については、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において決議した範囲内において、会社業績、他社水準および従業員給与等を考慮し、決定しています。

なお、当社は、役員報酬と役員賞与に加え、取締役および執行役員(ただし、社外取締役、非常勤取締役、監査等委員である取締役および国外居住者を除く)に対し、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た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。

当制度については、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

目標達成度等に応じて変動する数の当社株式を報酬として交付する中長期的なインセンティブの制度で、現在は評価対象期間を5事業年度として制度の適用を開始しています。中期経営計画と同期間の運用となり、経営計画で定める経営数値目標をKPIとしています。具体的には、事業年度ごとおよび評価対象期間終了後に、連結売上収益、連結事業利益、連結ROE(自己資本利益率)およびESG関連の非財務指標等を基に業績評価を行います。業績目標の達成等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等に対応する水準を100%として、0%から150%の範囲としています。

当社では、役員報酬等について、その決定プロセスに関する内規や規程を定めています。当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額については、報酬・指名諮問委員会にて上記方針に基づいて制度および内容について審議、答申を行い、取締役会にて決定しています。個人別の報酬額については、職責、経営執行状況等に基づくものとし、取締役会の決議により、代表取締役に委任しています。

委任する権限の内容は、予め、報酬・指名諮問委員会で審議され定められた取締役報酬の設定基準に従い、各取締役の基本報酬の額および賞与の評価配分の決定となります。監査等委員である取締役の報酬額については監査等委員会において、監査等委員である取締役の協議により決定します。

#### 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(2024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 (監査等委員である取締役を除く) (うち社外取締役)	378百万円 (46百万円)	278百万円 (46百万円)	73百万円 —	8百万円 —	19百万円 —	9名 (4名)
監査等委員である取締役 (うち社外監査役)	59百万円 (35百万円)	58百万円 (35百万円)	— —	— —	1百万円 —	4名 (3名)
監査役 (うち社外監査役)	23百万円 (8百万円)	22百万円 (8百万円)	— —	— —	1百万円 —	5名 (3名)

- (注) 1. 取締役(監査等委員を除く。)に対する報酬等には、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含む、監査等委員会設置会社への移行前における取締役に対する報酬等を含んでいます。
2. 取締役(監査等委員)に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものであり、監査役に対する報酬は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものです。
3. 取締役(監査等委員を除く。)の報酬等のうち金銭で支給するものの総額は、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において年額10億円以内(うち社外取締役は年額1億円以内)と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役(監査等委員を除く。)の員数は、7名(うち社外取締役は3名)です。
4. 株式報酬については、業績連動型株式報酬制度に基づくものであり、2024年度の計上額は、2023年度業績を用いて単年度評価および中期評価を行った2023年度分の株式報酬となります。なお、2023年度は前中期経営計画の最終年度であったことから、全制度対象役員に対し株式交付を行っておりますが、上記金額は、2024年度計上額であり、前事業年度以前の引当計上額および戻し入れ額は含まないため、実際の支給額とは異なります。
5. 取締役(監査等委員)の報酬等の総額は、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において年額2億円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役(監査等委員)の員数は、4名(うち社外取締役は3名)です。
6. その他につきましては、役員に提供している社宅の会社負担額等であります。

## リスクマネジメント

### リスク管理に対する基本方針

NXグループでは、企業経営に重要な影響を及ぼすリスクを低減させるための当社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

NX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、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。

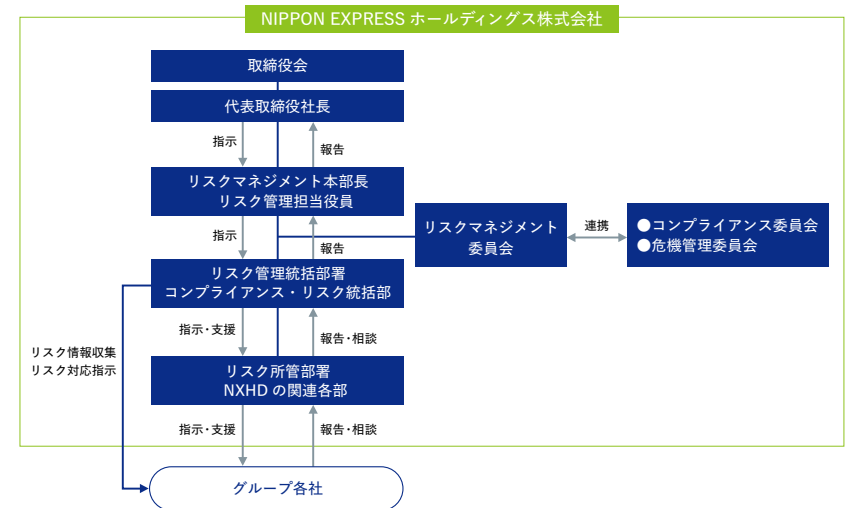
2024年度は、NIPPON EXPRESSホールディングスの各部・室、グループ各社のリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定を実施し、その結果をリスクマネジメント委員会にて協議しました。2025年度においても、グループ全体でリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定の取組みを継続的に実施するとともに、グループ各社のリスク対応策についてのフォロー、フィードバックなどを推進していくこととしています。

### 危機管理体制

NX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、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、被害を最小限にとどめ、社員の生命・安全を確保し当社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。

さらに、グループ会社の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み、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)を整備するとともに、災害による電話回線の断絶にも対応できるよう、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)

NXグループでは、2023年7月にグループ各社の事業継続計画(BCP)の考え方の基本となる「NXグループ事業継続基本方針」を制定しています。本方針は当社WEBサイトに公開しており、お客様やステークホルダーにも開示することにより、「人命・安全の最優先」、「社会に対する貢献」、「お客様への支援」、「グループ各社での事業継続計画(BCP)策定の推進」、「平常時からの備え」等、グループとしての基本的な姿勢を明確にしています。

当社グループ各社では、本方針に基づき、事業継続計画(BCP)の策定・整備を推進しています。

[WEB NXグループ事業継続基本方針](https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/governance/basic-policy.html)  
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/governance/basic-policy.html>

### NXグループの主要リスク

NX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。

[WEB 事業上のリスク](https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/management/risk/)  
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/management/risk/>

## コンプライアンス

### 公正な事業慣行の推進

NXグループは、「NXグループ企業理念」において「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」という、当社グループの企業としての在り方を明文化し、変わらぬ使命として取り組んでいます。企業理念を具現化するために日々の活動の在り方を規定し、行動の方向性を示す「NXグループ行動憲章」を取締役会決議により制定し、健全・透明・公正な事業活動を行うための「NXグループコンプライアンス規程」を定めており、取締役会の決議により改廃を行います。

取締役会は、「NXグループ行動憲章」の改廃権限を有し、これらの行動準則について必要に応じて見直しを図るとともに、重要な施策について適宜議題とします。また、コンプライアンスに関する各種施策については、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、取組みを推進しています。コンプライアンス委員会の協議事項を

含む、コンプライアンスに係る重要課題については、取締役会における定期的な報告に加えて、社外取締役へ適宜報告し、意見交換を行い、取組みに反映させるよう努めています。

行動準則については、各構成員が理解して行動するために都度確認できるよう、携帯用のコンプライアンスカードの配布や社内イントラネットへの掲載を行っています。また、「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」(16言語)として冊子にまとめ、海外グループ会社を含む全てのグループ従業員を対象に配布し、社内イントラネットでも閲覧できるようにしています。その他に階層別研修、新規雇用者研修などの集合教育、職場における教育、eラーニングの実施により周知しています。

海外を含むグループ会社への行動準則のさらなる浸透を図るため、「競争法遵守規程」、「贈収賄防止規程」、「個人情報保護規程」をグループ規程として定め、各規程ガイドラインを制定し、体制整備、実践を進めています。

### NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 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	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、NXグループのコンプライアンスの推進を図る。
	副委員長 リスクマネジメント本部長	
	委員 グローバル事業本部長	
	委員 コーポレートマネジメント本部長	(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。
	委員 ITデジタルソリューション本部長	
	委員 経営戦略本部長	
	委員 海外地域総括	
顧問 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	

### NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 コンプライアンス体制図



## ステークホルダーエンゲージメント(株主・投資家)



### 株主・投資家との対話における基本方針

NXグループは、株主の皆さまとの建設的な対話が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上において、重要であると認識し、その建設的な対話を促進するための施策や体制整備に取り組んでいます。

経営企画部担当役員が統括するIR活動を通じ、当社グループの経営戦略や経営施策を明解に伝え、理解を得るよう努めています。


株主・投資家の皆さまからの意見については、半期に一度取締役会へ報告し、社外役員を含む取締役会での協議の上、経営に反映するように努めています。

### 機関投資家向け各種説明会の実施について

#### 1. 決算説明会

年2回、年次と半期の決算発表日に決算説明会を開催し、代表取締役社長および各本部長ら経営幹部により、内容の説明および質疑対応を行っています。第1四半期と第3四半期の決算発表時には、WEB会議等で財務担当役員から内容の説明および質疑対応を行っています。

各四半期の決算説明内容、主な質疑については、当社WEBサイトに掲載しています。また、年次と半期の決算説明会のオンデマンド動画についても、日本語音声版の他、英語音声版の動画を公開しています。

 決算説明会  
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/data-room/>

#### 2. スモールミーティング・証券会社主催のカンファレンス

アナリスト・機関投資家と代表取締役社長、経営幹部のスマールミーティングを適宜開催しています。

##### 【2024年度開催実績】

2024年2月20日に、代表取締役社長をスピーカーとする、また2024年12月16日には社外取締役をメインスピーカーとするスマールミーティングを開催しました。

また、主に海外投資家との面談機会と捉えて、証券会社主催のカンファレンスにも積極的に参加しました。

#### 3. インベスターデイ(IR Day)

主にファンドマネージャー、アナリスト・機関投資家向けに、代表取締役社長および各業務執行役員等が事業等のテーマごとに当社の取組みを説明する事業説明会、およびインベスターデイ(IR Day)を適宜開催します。

##### 【2024年度開催実績】

長期ビジョン達成に向けた経営計画の取組み、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・IT戦略などをテーマに2024年9月13日に開催しました。

### 機関投資家との個別対話の実施状況

#### 1. 機関投資家への対応

主にアナリスト向けに電話やWEB会議等による個別取材を実施しています。対話の内容は、決算説明会資料や月次開示情報等を用いて、物流市場動向や事業環境をはじめ、当社の事業の状況等について説明しています。

#### 2. 海外投資家への対応

個別面談の他、証券会社主催のカンファレンスにも参加し、海外投資家と対話をしています。代表取締役社長、経営企画部担当役員も定期的に面談に参加しています。

渡航による海外投資家訪問および来訪による面談対応のほか、電話会議およびWEB会議による面談も積極的に実施しています。

### 3. 株主との対話実施状況

#### 株主との対話実施状況(2024年12月期)

項目	状況	
主な対応者	代表取締役社長、常務執行役員、取締役執行役員	
	経営企画部IR推進室	
株主の概要	国内外のファンドマネージャー、アナリスト、ESG担当、議決権行使担当者	
個別ミーティングの実施回数 (対象期間:2024年1月~12月)	国内外機関投資家等に対して実施した個別ミーティングの回数 236回/167社 ※海外IR(北米・アジア)の面談16社(米州:8社、香港、シンガポール:8社)を含みます。 ※2024年3月に実施しました株式の売出しによるミーティングを含みます。	
主な対話のテーマ (対象期間:2024年1月~12月)	主な対話のテーマ	具体的な内容
	①フォワーディング事業の概況と収益性について	取扱い数量と粗利単価動向について。
	②M&A戦略について	cargo-partner社の業績概況、PMIの取組み状況について。
	③業績予想について	見通し作成の前提やリスク要因について。

#### 株主・投資家の主な関心事項と対話を踏まえて取り入れた事項

NXグループは、投資家の皆さまとさまざまな形で対話を実施しており、対話のテーマ、投資家の皆さまのご関心事項は、決算の概要、業績の見通し、物流市場の動向および事業環境、経営戦略、収益改善、M&A戦略、株主還元など多岐にわたります。いただいたご意見については、経営に反映するよう定期的に取り締り会へも報告しています。

また、対話を踏まえて取り入れた具体的な事項の例としては、当社の事業動向、特に、航空・海運フォワーディング事業の動向についてご質問をいただいていることを踏まえ、一層の理解促進を図ることを目的に、2022年12月期第2四半期より「日本・海外セグメント発航空輸出事業の粗利益額と粗利益率推移」を、2023年12月期第1四半期より「日本・海外セグメント発海上輸出事業のTEU当たりの粗利益額の推移」を決算説明会資料と補足資料に掲載しています。

加えて、従来より個別面談を通じて事業別収支の開示につき株主の皆さまから強く要望を受けていたことから、2024年12月期第2四半期より、ロジスティクス日本、海外の各セグメントにおける事業別(航空・海上フォワーディング、ロジスティクス、その他)の各四半期の売上高と営業利益の実績を決算説明会資料に掲載しています。

#### 個人投資家向け説明会

個人投資家向けに、中期経営計画の戦略と取組み状況、直近の業績や株主還元施策などについて説明するオンライン説明会を、証券会社を通じて年に一度開催しています。

#### 社内へのフィードバック実施状況

対話を通じて、株主・投資家の皆さまからいただいた意見、要請等は、取締役会において、半期に一度IR担当役員から報告します。取締役会を通じて株主・投資家の皆さまからの意見を深く理解する機会とし、取締役会で討議する場を持つことで、市場関係者の皆さまをより重視する機会につなげています。

その他、各四半期決算発表後の個別取材において、市場関係者の皆さまからいただいたご意見、コメントについて年4回、海外ロードショーでいただいた株主・投資家からの主な関心事やご意見を年2回、IR Day終了後に参加者の皆さまからいただいた感想やコメントを、当社の経営幹部および主要な子会社である日本通運株式会社の経営幹部に報告しています。

# 役員一覧 (2025年3月31日現在)

## 取締役



### 齋藤 充

代表取締役会長 取締役会議長

1954年9月22日生

- 所有する当社の株式数<sup>\*1</sup> 21,800株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

#### ●略歴、当社における地位および担当

- 1978年4月 日本通運株式会社入社
- 2009年5月 日本通運株式会社執行役員東北ブロック地域総括兼仙台支店長
- 2012年5月 日本通運株式会社常務執行役員
- 2012年6月 日本通運株式会社取締役常務執行役員
- 2014年5月 日本通運株式会社代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2017年5月 日本通運株式会社代表取締役社長 社長執行役員
- 2022年1月 当社代表取締役社長 社長執行役員
- 2024年1月 当社代表取締役会長(現任)



### 堀切 智

代表取締役社長 社長執行役員

最高経営責任者

1960年10月25日生

- 所有する当社の株式数<sup>\*1</sup> 9,700株
- 取締役会出席状況 14回/14回(100%)

#### ●略歴、当社における地位および担当

- 1983年4月 日本通運株式会社入社
- 2015年5月 日本通運株式会社執行役員北関東・信越ブロック地域総括兼群馬支店長
- 2017年5月 日本通運株式会社執行役員
- 2017年6月 日本通運株式会社取締役執行役員
- 2018年5月 日本通運株式会社取締役常務執行役員
- 2019年4月 日本通運株式会社取締役専務執行役員
- 2019年6月 日本通運株式会社専務執行役員
- 2020年4月 日本通運株式会社副社長執行役員
- 2020年6月 日本通運株式会社代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2022年1月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2023年1月 当社副社長執行役員
- 2023年1月 日本通運株式会社代表取締役社長 社長執行役員
- 2024年1月 当社社長執行役員(現任) (担当)最高経営責任者
- 2024年3月 当社代表取締役社長(現任)



### 赤石 衛

取締役 執行役員

1968年4月6日生

- 所有する当社の株式数<sup>\*1</sup> 2,031株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

#### ●略歴、当社における地位および担当

- 1993年4月 日本通運株式会社入社
- 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 当社執行役員
- 2023年3月 当社取締役執行役員(現任) (担当)経営企画部担当兼経営企画部長



### 阿部 幸子

取締役 執行役員

1964年8月8日生

- 所有する当社の株式数<sup>\*1</sup> 2,922株
- 取締役会出席状況 14回/14回(100%)

#### ●略歴、当社における地位および担当

- 1988年4月 日本通運株式会社入社
- 2014年10月 日本通運株式会社CSR部専任部長
- 2018年5月 日通東京流通サービス株式会社代表取締役社長
- 2022年1月 日本通運株式会社監査役
- 2024年3月 当社取締役執行役員(現任) (担当)内部監査室



### 柴 洋二郎

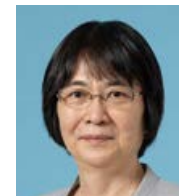
社外取締役

1950年8月7日生

- 所有する当社の株式数<sup>\*1</sup> 0株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

#### ●略歴、当社における地位および担当

- 1974年4月 株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
- 2003年3月 株式会社みずほ銀行常務執行役員
- 2005年5月 株式会社オリエンタルランド常務執行役員
- 2009年4月 株式会社オリエンタルランド代表取締役副社長執行役員
- 2013年6月 株式会社アマムーズ社外取締役
- 2015年6月 株式会社アマムーズ取締役副会長
- 2018年3月 株式会社ブリヂストン社外取締役
- 2019年4月 株式会社アマムーズ代表取締役社長執行役員
- 2021年6月 日本通運株式会社取締役
- 2022年1月 当社取締役(現任)



### 伊藤 ゆみ子

社外取締役

1959年3月13日生

- 所有する当社の株式数<sup>\*1</sup> 0株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

#### ●略歴、当社における地位および担当

- 1984年4月 衆議院法制局参事
- 1989年4月 弁護士登録 坂和総合法律事務所入所
- 1991年7月 田辺総合法律事務所入所
- 2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム株式会社 (現GEヘルスケア・ジャパン株式会社)法務・特許室長
- 2004年5月 日本アイ・ピー・エム株式会社法務・知的財産スタッフ・カウンセラー
- 2007年3月 マイクロソフト株式会社(現日本マイクロソフト株式会社)執行役員 法務・政策企画統括本部長
- 2013年4月 シャープ株式会社執行役員
- 2013年6月 シャープ株式会社取締役兼執行役員
- 2014年4月 シャープ株式会社取締役常務執行役員
- 2016年6月 シャープ株式会社常務執行役員
- 2019年4月 イトウ法律事務所開設 同代表(現任)
- 2019年6月 株式会社神戸製鋼社社外取締役(現任)
- 2019年6月 参天製薬株式会社社外監査役
- 2022年7月 学校法人日本大学理事(現任)
- 2023年3月 当社取締役(現任)

\*1 当社は、2025年1月1日付で株式分割(1株を3株に分割)を行っておりますが、上記の各株式数は分割前の株式数です。

取締役



塚原 月子

社外取締役

1972年8月31日生

- 所有する当社の株式数※1 0株
- 取締役会出席状況 14回/14回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

- 1995年4月 運輸省(現国土交通省)入省
- 2001年6月 国土交通省政策統括官付政策評価官室専門官
- 2003年9月 ポストンコンサルティンググループ入社
- 2009年1月 ポストンコンサルティンググループプリンシパル
- 2015年7月 Catalyst Japan Research and Consulting 株式会社ヴァイスプレジデント
- 2018年2月 株式会社カレイディスト設立 代表取締役(現任)
- 2020年4月 G20 EMPOWER 日本民間共同代表(現任)
- 2024年3月 当社取締役(現任)

監査等委員である取締役



中本 孝

取締役監査等委員

1962年6月28日生

- 所有する当社の株式数※1 3,600株
- 取締役会出席状況 14回/14回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

- 1986年4月 日本通運株式会社入社
- 2011年6月 日本通運株式会社財務部専任部長
- 2013年7月 米国日本通運株式会社財務部長
- 2017年5月 日本通運株式会社鳥取支店長
- 2018年5月 日通キャピタル株式会社代表取締役社長
- 2019年4月 日本通運株式会社財務企画部長
- 2022年1月 当社内部監査室長
- 2024年3月 当社取締役(現任)



青木 良夫

社外取締役監査等委員

1950年10月23日生

- 所有する当社の株式数※1 0株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

- 1974年11月 ビート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所入所
- 1976年11月 等松・青木監査法人入所(現 有限責任監査法人トーマツ)
- 1978年3月 公認会計士登録
- 1988年7月 サンワ・等松青木監査法人社員(現 有限責任監査法人トーマツ)
- 1995年7月 監査法人トーマツ代表社員(現 有限責任監査法人トーマツ)
- 2010年10月 有限責任監査法人トーマツ経営監査室長
- 2015年12月 公認会計士 青木良夫事務所所長(現任)
- 2016年3月 新日本電工株式会社監査役
- 2016年6月 ポリプラスチックス株式会社監査役
- 2016年6月 日本通運株式会社監査役
- 2022年1月 当社監査役
- 2024年3月 当社取締役(現任)



讃井 暢子

社外取締役監査等委員

1955年4月7日生

- 所有する当社の株式数※1 0株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

- 1980年4月 日本経営者団体連盟入職
- 2000年7月 日本経営者団体連盟国際部長
- 2002年5月 社団法人日本経済団体連合会(統合により名称変更) 国際労働政策本部長
- 2005年4月 社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長
- 2006年6月 社団法人日本経済団体連合会国際第二本部長
- 2008年5月 社団法人日本経済団体連合会常務理事
- 2012年3月 一般社団法人日本経済団体連合会常務理事 (一般社団法人への移行による名称変更)
- 2014年6月 一般社団法人経団連事業サービス常務理事
- 2021年6月 日本通運株式会社監査役
- 2022年1月 当社監査役
- 2024年3月 当社取締役(現任)



梶野 龍二

社外取締役監査等委員

1953年10月30日生

- 所有する当社の株式数※1 0株
- 取締役会出席状況 14回/14回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

- 1977年4月 運輸省(現国土交通省)入省
- 2005年8月 国土交通省大臣官房審議官(鉄道局併任)
- 2006年7月 国土交通省自動車交通局次長
- 2007年7月 国土交通省大臣官房総括審議官
- 2009年7月 国土交通省自動車交通局長
- 2010年8月 国土交通省大臣官房運輸安全政策審議官
- 2011年9月 国土交通省海上保安庁次長
- 2013年8月 国土交通審議官
- 2014年9月 公益財団法人日本海事センター理事長
- 2017年6月 公益社団法人全日本トラック協会理事長
- 2023年8月 弁護士登録(東京弁護士会所属)
- 2024年3月 当社取締役(現任)

※1 当社は、2025年1月1日付で株式分割(1株を3株に分割)を行っておりますが、上記の各株式数は分割前の株式数です。

## 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									取締役選任理由
	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	人財開発・ 労務 マネジメント	現業 業務経験	NX グループ内 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								
齋藤 充	●		●	●	●	●	●	●	●	齋藤充氏は、当社代表取締役社長として、ホールディングス制への移行、新たなグループブランドNXの導入、グループ事業の再編などを迅速かつ確実に実行してきました。2024年1月に当社代表取締役会長に就任し、取締役会議長として会議を主導し、取締役会の実効性向上に努めるとともに、会社経営に関する豊富な経験と知見を生かした経営手腕を発揮しています。NXグループにおける長期ビジョン実現のために同氏の豊富な経験と知見が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
堀切 智	●		●		●	●	●	●	●	堀切智氏は、日本通運株式会社の代表取締役社長として、同社の事業構造改革、組織風土改革に取り組んできました。2024年1月に当社社長執行役員、2024年3月より代表取締役社長に就任し、新たに策定した経営計画実現に向けて、迅速かつ確実に取り組んでいます。NXグループにおける長期ビジョンを実現するためには、同氏のもつリーダーシップと経営手腕が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
赤石 衛	●				●			●	●	赤石衛氏は、M&A、新規事業開発等NXグループの事業拡大に貢献する部門での経験を積み、2022年1月に当社執行役員に就任しています。経営企画部門の担当役員として、新経営計画の策定などに尽力し、グローバル市場でのM&Aを推進し、ダイナミックな事業成長の実現に取り組んでいます。当社グループにおける長期ビジョンの実現において、同氏の持つ経験と見識が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
阿部 幸子	●		●				●	●	●	阿部幸子氏は、コンプライアンス部門、人事、業務部門等コーポレート部門を中心に経験を積んでおり、日通東京流通サービス株式会社では、NXグループ各社のシェアードサービスを担当する社長として、グループ内の生産性向上に貢献し、2022年1月には日本通運株式会社監査役、2024年3月に当社取締役執行役員に就任し、コンプライアンスの知見と企業経営経験を生かした的確かつ公正な視点をもって、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。今後グループ経営の推進にあたり、同氏のもつ経験と見識が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
柴 洋二郎 社外独立		●		●	●					柴洋二郎氏は、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ます。2024年3月に報酬・指名諮問委員会の委員長に就任し、役員の報酬や指名、サクセッションプランなどの議論を主導するとともに、取締役会において企業経営や業務執行への深い識見に基づく積極的な意見・提言を行うなど、ガバナンスの向上に重要な役割を果たしています。同氏が有する企業経営に関する豊富な経験と見識に基づいた監督、助言等を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
伊藤 ゆみ子 社外独立		●	●					●		伊藤ゆみ子氏は、弁護士であり、多様な背景を持つ複数企業にて法務担当役員等重要なポジションを歴任し、豊富な企業法務・ガバナンス分野の経験を有しております。取締役会においてグローバルガバナンスとリスクマネジメント強化の観点から積極的に意見・提言を行うなど、取締役会のモニタリング機能向上に重要な役割を果たしています。同氏が有する高度な専門知識と豊富な企業法務経験に基づいた監督、助言等を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
塚原 月子 社外独立		●						●		塚原月子氏は、女性の活躍推進をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョン分野において高い知見、経験を有しています。これまでのアドバイザー、コンサルティング活動、国内外のダイバーシティ&インクルージョン団体での中核的役割を果たした経験に基づき、取締役会においては、人財育成・組織開発の観点から積極的に意見・提言を行うなど、NXグループのサステナビリティ経営推進において重要な役割を果たしています。同氏が有する専門知識と最先端の知見に基づいた監督、助言等を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。

## スキルマトリックス・選任理由

### 監査等委員である取締役

氏名	当社が取締役に特に期待する分野									取締役選任理由
	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	人財開発・ 労務 マネジメント	現業 業務経験	NX グループ内 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								
中本 孝	●			●				●	●	中本孝氏は、財務・経理部門を中心に日本通運株式会社をはじめとする国内外のグループ会社で経験を積み、その高い知見を生かし、NXグループ全体の経営基盤強化に貢献してきました。2022年1月には内部監査室長へ就任し、海外を含めた監査体制の強化に尽力しました。同氏のこれらの経験と実績から、当社の経営の監査、監督を行うに適任であると判断し、監査等委員に選任しています。
青木 良夫 社外独立			●	●						青木良夫氏は、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ことから、会社業務の全般にわたって経営を監視する立場に適した人物として、2022年1月に当社社外監査役に就任しています。NXグループが企業価値向上に向けたガバナンス機能を強化していくに当たり、同氏がおもつ専門知識と豊富な経験に基づいた監査、監督等を期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。なお、同氏はこれまで、社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しました。
讃井 暢子 社外独立		●				●	●			讃井暢子氏は、経営者団体における労働分野の国際的ルール策定、企業の海外展開に資する政策提言の策定等の経験を有しています。国際分野および労働分野に精通し、また、団体経営の経験も有している同氏の経験および知見から、経営を監視する立場に適した人物として、2022年1月に当社社外監査役に選任しています。NXグループが企業価値向上に向けたガバナンス機能を強化していくに当たり、同氏がおもつ豊富な経験と知見に基づいた監査、監督等を期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。
梶野 龍二 社外独立		●	●			●				梶野龍二氏は、弁護士であり、高い法律知識を有しています。また、運輸省(現国土交通省)において、利用運送事業を含めた自動車等輸送部門、広報部門、国際部門等で主要なポジションを歴任しており、物流業界に関しても高い知見を有しています。前職である全日本トラック協会理事長在任中は、業界代表として、自動車輸送業界が抱える課題について行政と共に解決に向けた取組みを推進し、トラック事業の健全な発展に貢献しました。NXグループが企業価値向上に向けたガバナンス機能を強化していくに当たり、同氏がおもつ専門知識と豊富な経験に基づいた監査、監督等を期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。

●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 2025年3月31日現在