

NXグループの価値創出の歩み

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。

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。

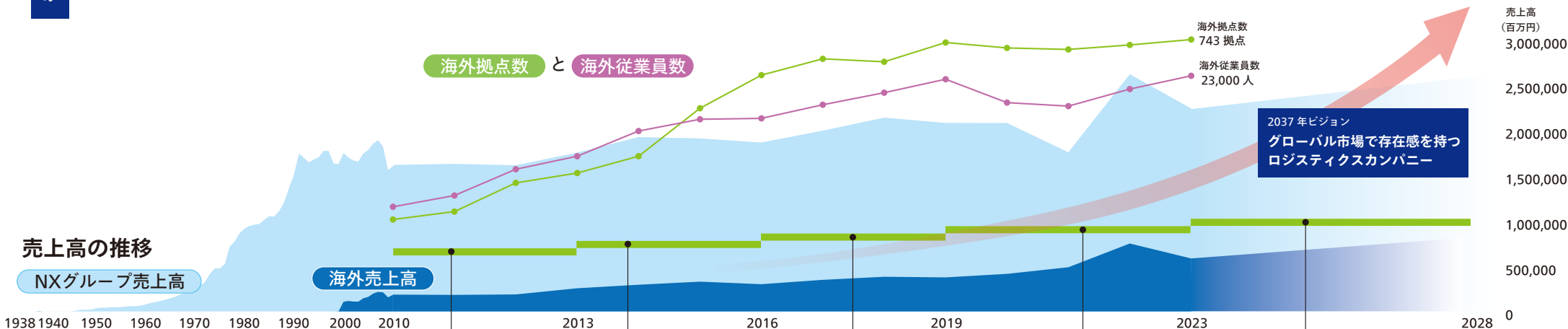
2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し陸海空を駆使した輸送でインフラを維持。

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



売上高の推移

NXグループ売上高

海外売上高

※ 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。

日通グループ経営計画2012 新たな成長へ

- 構造改革とグローバル成長の長期目標の設定**
- 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

日通グループ経営計画2015 改革と躍進

- 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
 - 国内事業の経営体制強化
 - 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

日通グループ経営計画2018 新・世界日通。

- 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けん引
- 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
 - 経営基盤の強靭化
 - グループCSR経営のさらなる強化

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
- 日本事業の強靭化戦略**
- 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

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り組み**

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。

当社の事業創出プロセス

時代・社会を捉えた課題の掘り起こし

物流課題
社会課題



トラック輸送



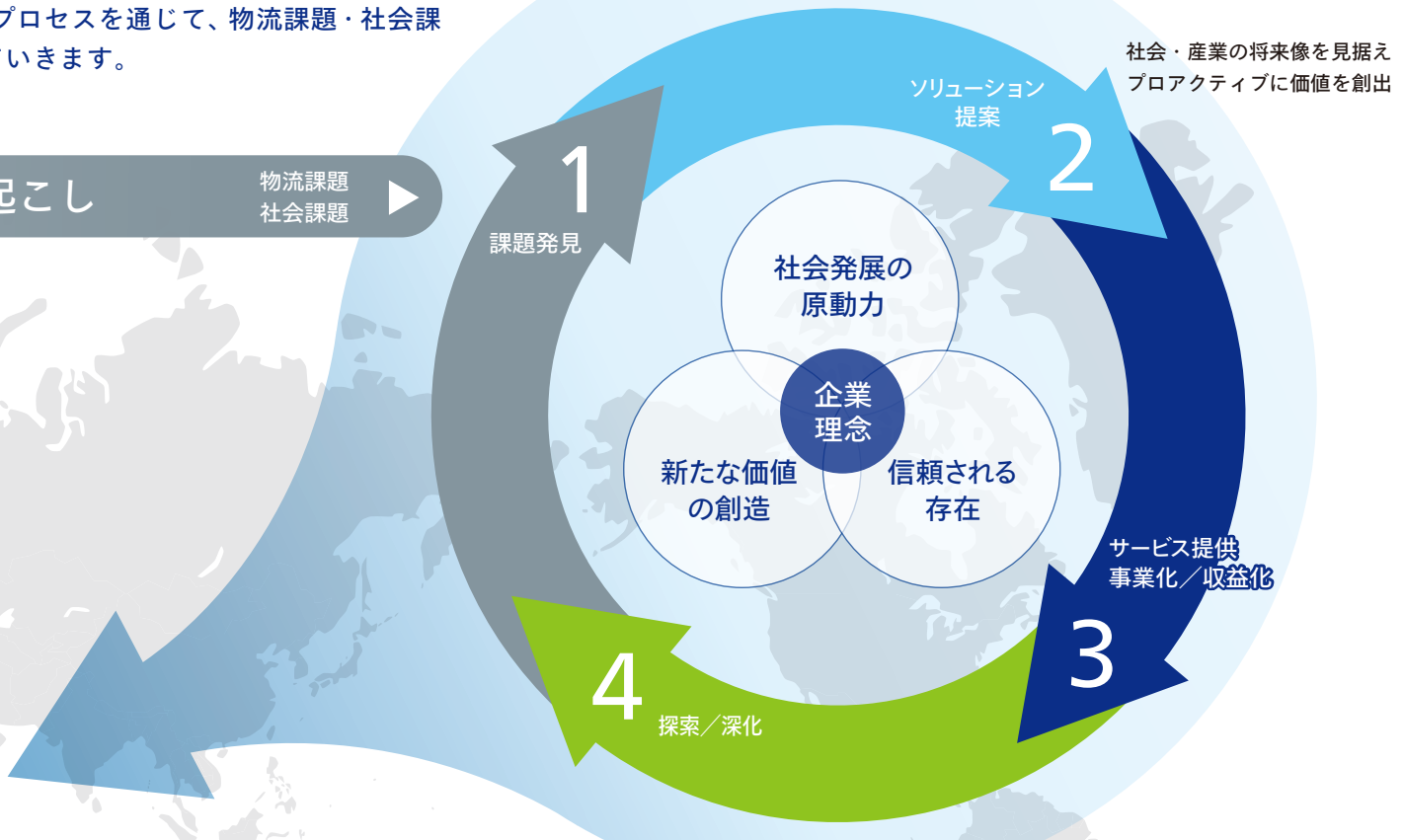
海上輸送



鉄道輸送



航空輸送



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

サステナブルな社会の実現への貢献

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・家具への取り組みの強化
・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り組み強化

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り組み強化

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 21,494 台
海外 8,389 台

荷役・建設車両台数※

国内 7,559 台
海外 1,467 台

営業倉庫面積

国内(日本通運株式会社)
402 万 m²

海外倉庫面積

428 万 m²

フォワーディング数量 (2023年1月～12月)

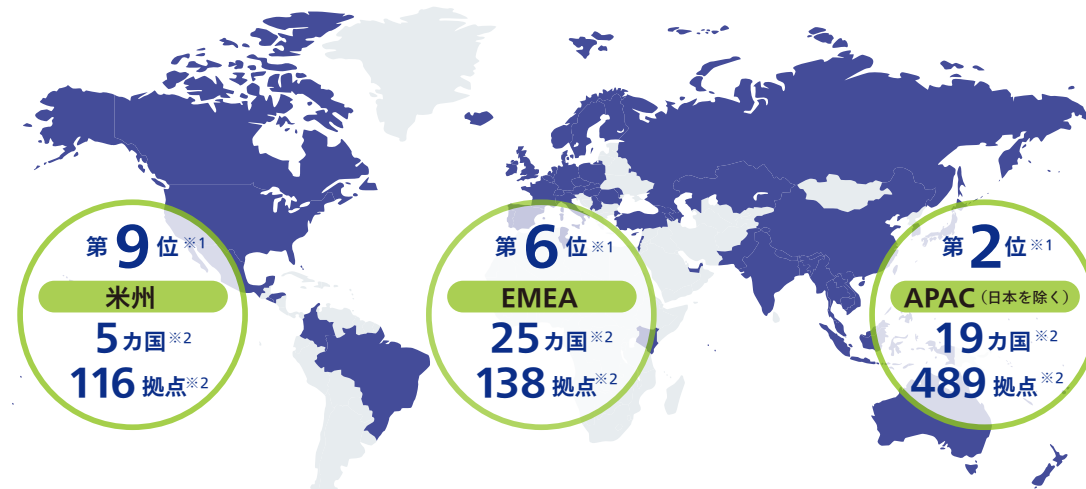
海運 72 万 TEU 航空 69 万 t

(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およびNXキャッシュ・ロジスティクス株式会社の2023年12月末時点保有台数と、その他の関連会社の2022年12月末時点の保有台数の合計です。海外台数は2022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 49カ国に事業展開し、世界全体で 743 拠点を保有 NXグループ進出国・地域



※ 1: Transport Intelligence "Global Freight Forwarding 2023" のフォワーディング業界売上高トップ20 各社 (DHL、K+N、DSV、Expeditors、C.H. Robinson 等) 開示資料中の米州・EMEA・APAC における売上高を参照の上で当社にて順位を算出。当社数値には cargo-partner を含む
※ 2: 展開国・地域と拠点数は 2023年12月時点の数値で、cargo-partner の数値を含みません

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。

創業 150 年以上の歴史

78,000 人以上の物流エキスパート※

各産業特性への知見

※物流エキスパートとは従業員数を指す。(cargo-partnerを含む。当社の数値は2023/12時点、cargo-partnerの数値は2022/12時点)

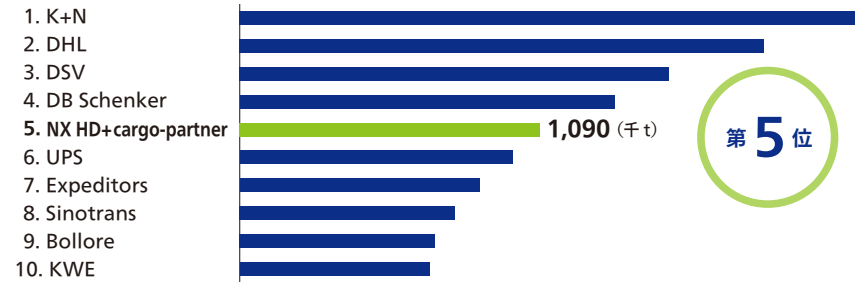
グローバル市場における位置づけ

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。

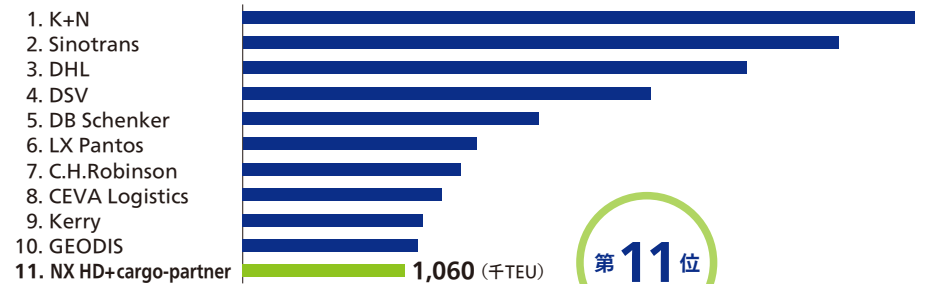
ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円)※	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1		Kühne + Nagel	4,686,400	4,386,000	2,232,000
2		DHL Supply Chain & Global Forwarding	4,559,000	3,294,000	1,902,000
3		DSV	3,488,300	2,665,147	1,557,972
4		DB Schenker	3,039,200	1,909,000	1,326,000
5		Sinotrans	1,640,500	3,890,000	781,000
6		Expeditors	1,707,100	942,500	869,000
7		CEVA Logistics	1,870,000	1,300,000	520,000
8		Nippon Express (cargo-partner は含まない)	1,993,200	756,741	867,038
9		C.H. Robinson	2,387,400	1,425,000	285,000
10		Kerry Logistics	1,048,300	1,176,370	515,419
11		GEODIS	1,262,400	1,146,100	293,984
		⋮			
—		cargo-partner	309,509	308,000	218,607

※ 2022年12月末時のレート (1ドル=133.70円) で換算。cargo-partnerのみ1ユーロ=150円で換算。
出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2022年版。

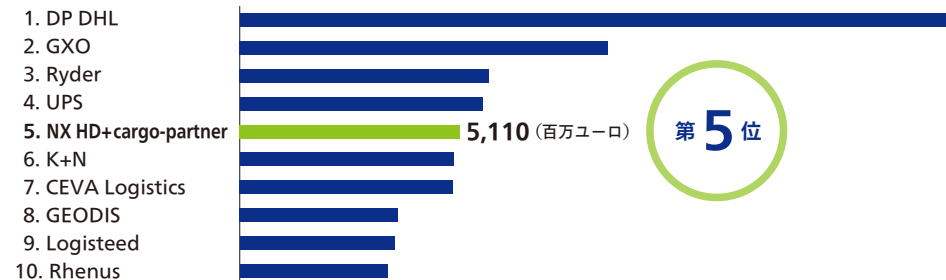
航空フォワーディング※1



海運フォワーディング※1



コントラクトロジスティクス※2



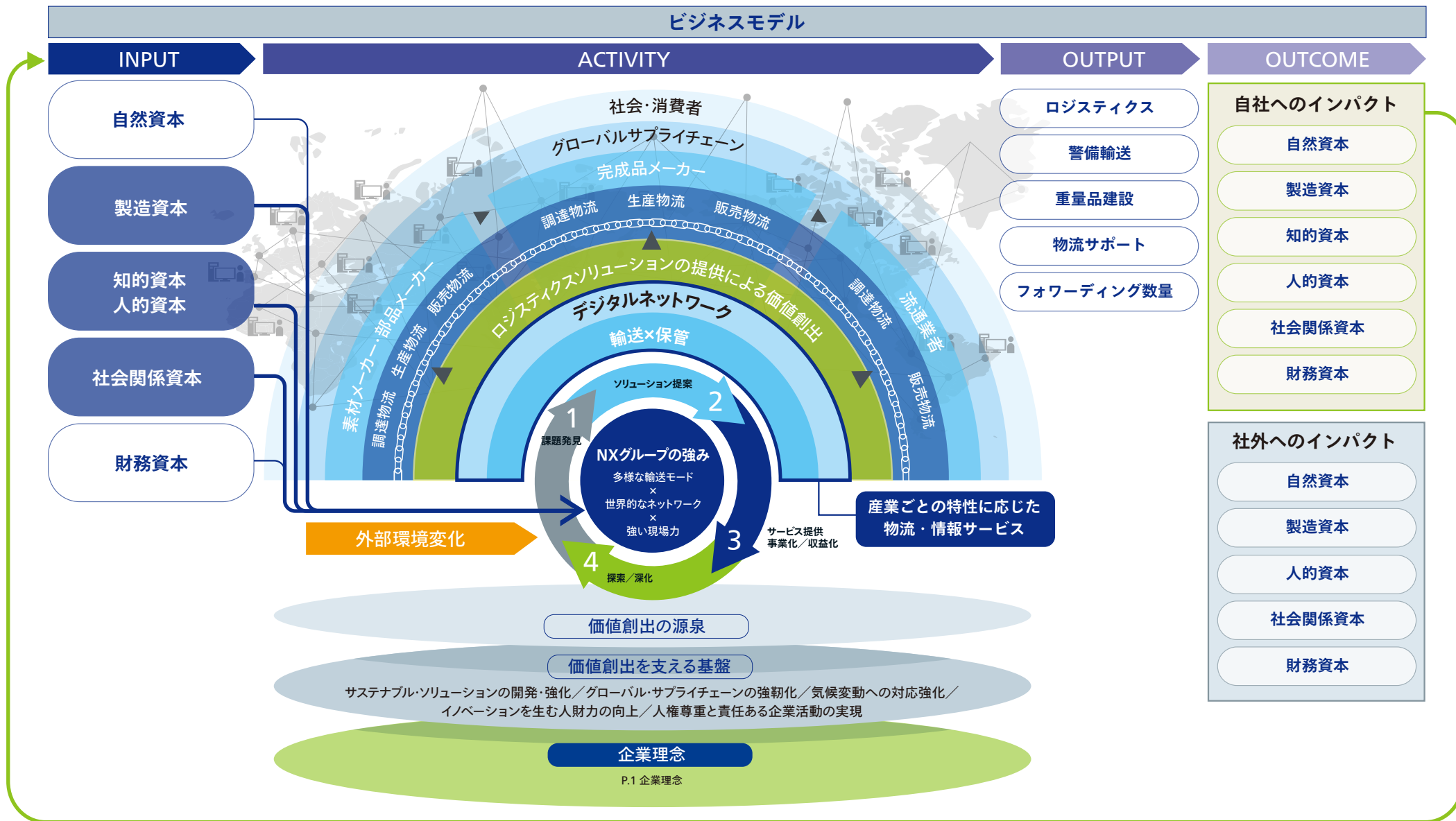
出所: Transport Topics "Top 100 Logistics Companies 2023"; Transport Intelligence "Global Contract Logistics 2023"

※ 1: Transport Topics 出版のランキングに基づき、cargo-partnerを含んで試算。航空フォワーディングは重量(メートルトン)、海運フォワーディングはコンテナ個数換算(TEU(Twenty-foot equivalent unit))ベースのランキング

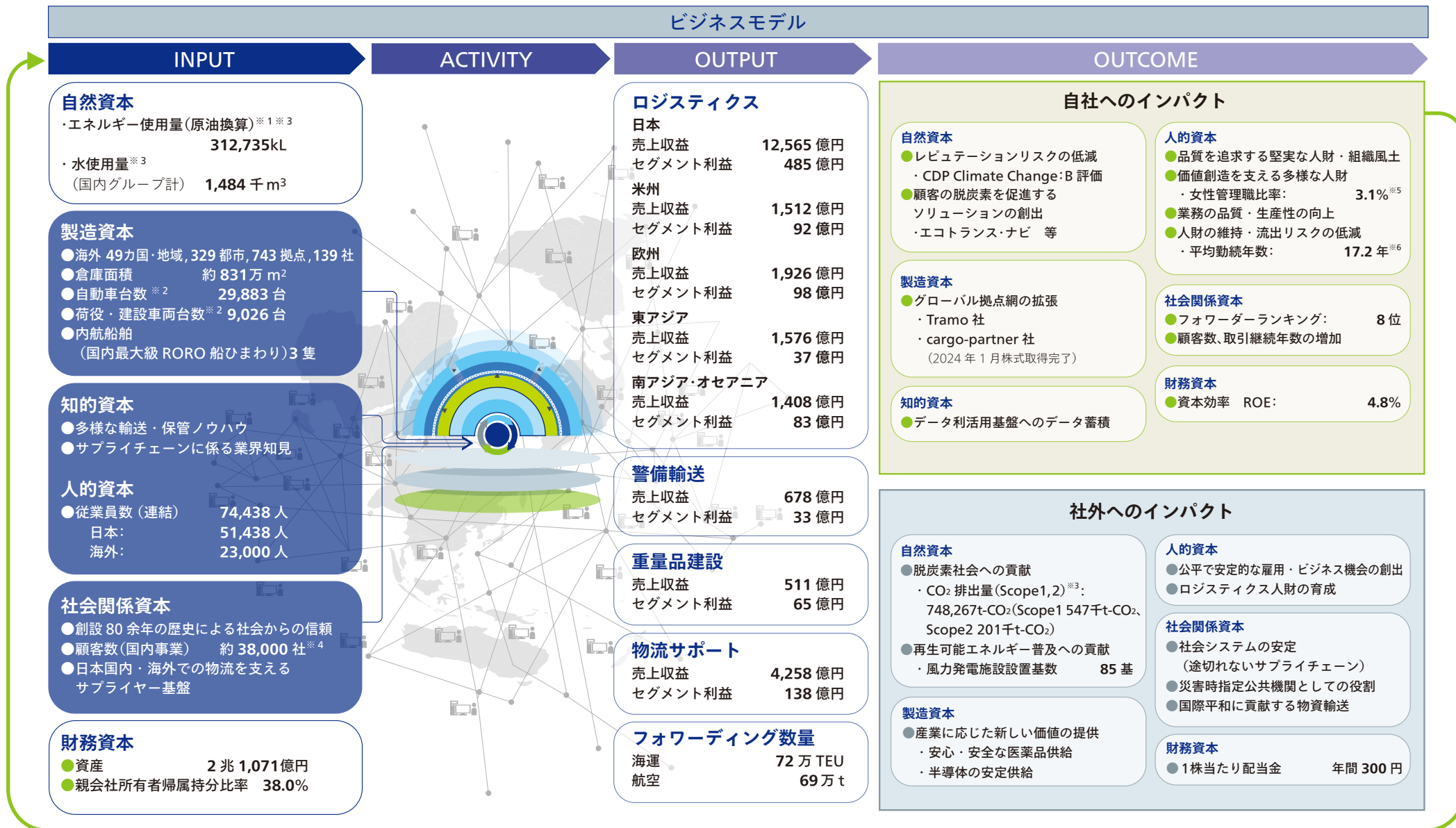
※ 2: Transport Intelligence のランキングに基づき、cargo-partnerを含んだ試算。コントラクトロジスティクスは、売上高ベースのランキング

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、日本通運株式会社および NX キャッシュ・ロジスティクス株式会社の 2023 年 12 月末時点保有台数と、その他の日本国内および海外の関連会社の 2022 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 2023 年 1 月～2023 年 12 月の数値を掲載。

※4 日本通運株式会社の顧客数。主に警備輸送事業の分社化等の影響により、昨年度に対して減少しています。

※5 日本国内主要 6 社

※6 NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社と日本通運株式会社 (社員 (総合職)・社員 (グローバル)・社員 (エリア職)・社員 (エリダー)・期間社員 (臨時従業員))

事業環境分析(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



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



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
- デジタルイノベーションの進化、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

NXグループにおける対応

1

景気動向に大きく左右されにくい事業の成長戦略と成長を加速させる事業ポートフォリオ戦略

2

長期的な経済成長が見込まれる地域、顧客、事業に対する積極的な注力と経営資源の配分

3

事業を、輸送モードやサービスの視点だけから見ず、顧客のサプライチェーン視点で捉えた事業戦略

4

競合他社に引けを取らない、サプライチェーン全体を包含したソリューションの提供、デジタル化への対応

5

顧客および世界経済の、サプライチェーンの変化に対応するエリア展開の強化、加速

6

サービス展開する各地域におけるプロダクツの整備、強化

7

技術革新に対応したDXやITによる事業の強化・変革

8

地政学的リスク、技術革新機会等を練り込んだ、戦略的な投資（投資エリア、投資方法）

9

グループ最大価値を実現するための経営マネジメント体制への変革

中長期の企業価値向上に係る重要課題(マテリアリティ)

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(マテリアリティ)を見直しました。

これらの重要課題(マテリアリティ)は新規に取り組みをはじめめるものに限らず、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)	選定理由	自社へのインパクト (例)		ステークホルダーへの 提供価値
		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"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客ニーズへの対応による売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業に応じた新しい価値の提供 ● 脱炭素社会への貢献
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"> ● オペレーション停止による顧客からの信頼毀損 ● 人財不足による事業成長の阻害 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定したサービス提供への信頼向上による売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会システムの安定 (途切れないサプライチェーン)
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"> ● 顧客やサプライヤーからの取引停止リスク ● 環境対策を進める競合への既存顧客の移行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客ニーズへの対応による売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会への貢献
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"> ● 高い専門性を有する人財の維持・獲得リスク ● 現場での人手不足による競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成を通じた生産性 / 品質向上 ● イノベーションの促進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員の幸せ ● 公平で安定的な雇用・ビジネス機会の提供
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"> ● 訴訟リスク ● 顧客やサプライヤーからの取引停止リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	

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	価値創造プロセスのインプット	(重点取り組み課題)	(自社へのインパクト)
自然資本	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"> エネルギー使用量(原油換算)312,735kL 水使用量(国内グループ計)1,484千m³ 	<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	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"> ●海外 49カ国・地域、329都市、743 拠点、139社 ●倉庫面積 約831万m² ●自動車台数 29,883台 ●荷役・建設車両台数 9,026台 ●内航船舶(国内最大級RORO船ひまわり) 3隻 	<ul style="list-style-type: none"> ■業務のデジタル化による効率性/品質/収益性の向上 ■ロジスティクスソリューションの提供強化 ■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 ■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 ●顧客サプライチェーンを網羅するEnd to Endソリューションの拡充
知的資本	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"> ●多様な輸送・保管ノウハウ ●サプライチェーンに係る業界知見 	<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	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"> ●従業員数(連結)74,438人 ●日本: 51,438人 ●海外: 23,000人 	<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 ■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 ■人権尊重への取り組み ■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財・組織風土 ●価値創造を支える多様な人財 <ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職 ・グローバル経営幹部候補 ・高度専門人財 ●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 ●人財の維持・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	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"> ●創設80余年の歴史による社会からの信頼 ●顧客数(国内事業)約38,000社 ●国内・海外での物流を支えるサプライヤー基盤 	<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財維持によるレジリエントな物流インフラの構築 ■共創につながるための、ステークホルダーとの信頼関係の構築 ■サプライヤー管理・エンゲージメントの強化 ■M&Aによる顧客・サプライヤー基盤の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ●End to Endでのサービス基盤の安定性の向上 ●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	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"> ●資産 2兆1,071億円 ●親会社所有者帰属持分比率 38.0% 	<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 ■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流