

社外取締役座談会

新体制の構築

社長選任、 監査等委員会設置会社への移行、 経営計画策定における ガバナンスの実効性について

社外取締役・監査等委員としての自身の役割

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、数社で社外取締役に務めてきました。幅広い業種・企業の経営を見てきました。その経験と知見を生かしたいと考えております。

伊藤：私は法律事務所で弁護士として勤めた後、外資企業・日本企業合計4社で企業内弁護士・法務責任者として働き、日本企業においては執行側の取締役に務めていました。社外役員としては、当社の他に監査役1社、社外取締役1社の経験があります。グローバルでの成功は当社の戦略上大きな課題であるため、特にグローバルガバナンス、グローバルリスクマネジメントの分野で貢献できればと



思っております。

青木：私は約40年監査法人に勤めた後、2016年に当社の社外監査役に就任し、現在は監査等委員を務めております。監査法人でさまざまな業種の上場・非上場の会計監査に携わってきた知見を、内部統制やリスクマネジメントにおいて生かすことを期待されていると考えております。今年から監査等委員に変わりましたが、取

締役の職務執行の監査、内部統制システムに関わる監査、会計監査など会社のガバナンスに貢献したいと考えております。

讃井：私は経済団体で社会労働分野や国際関係分野を中心に、また、企業の社会的責任や人財育成にも携わっていました。当社においては、企業価値向上の源泉である人財、HD体制下でのグローバルガバナンス、また

サステナビリティ経営にフォーカスをして会社を見ていきたいと考えております。

新社長の選任

柴：社長選任は究極のコーポレートガバナンスだと思っています。新体制が始まったばかりですが、円滑に進んでいっていると理解しております。

選任過程としては、報酬・指名諮問委員会での議論の前段階として、候補者とコミュニケーションが取れる機会が2つありました。1つ目は、社外役員が毎月1、2名の経営幹部のお話を伺って質疑応答する社外役員セミナーです。会社の事業内容を把握するとともに、説明者の人となりを理解する機会となっています。2つ目は取締役会の事前説明会です。質疑応答の中で、説明者の考え方などのベーシックな部分を理解する機会となっています。

報酬・指名諮問委員会での議論としては3つほどありました。1つ目はトップの資質についてです。経営トップの役割や選定基準は環境によって大きく変わっていくため、今、要求されるトップの資質について最初に議論しました。グローバルでの事業成長と国内事業強靱化という大きな経営テーマがあるため、海外での経験や国内での支店長経験が議論の対象となりました。2つ目は交代のタイミングです。当社は従来、概ね6年で社長を交代していましたが、HD化による決算期の変更等があったため、齋藤前社長は6年8か月務めました。経営者交代のタイミングは非常に重要であり、今回は新経営計画がスタートするタイミングが適切となったためです。3つ目は育成プランで、どのように進められてきたかを確認しました。

一時点ではなくて、数年にわたって候補者との関係をしっかり作り、そこで得た情報も踏まえ議論する中で堀切新社長が選任されました。

伊藤：柴さんのおっしゃった前段階でのプロセスを経て、報酬・指名諮問委員会で最終議論を行いました。委員会には社外から社外取締役3名、社内から会長1名が参加し、社外の目で執行側の提案を確認・議論しました。海外駐在や国内支店長の経験を通じ現場にも精通し、グローバルでの成長、日本事業強靱化という、当社の2つの大きな経営課題双方について非常に強いバックグラウンドを持ち、また、直近は主要な事業会社である日本通運株式会社の社長を務め、前経営計画を齋藤前社長と共に策定・実行してきた堀切新社長は、誰の目から見ても適格との判断です。

また、今後の選任については、柴さんが報酬・指名諮問委員会の委員長になることで、社外取締役主導の議論が強まることを期待しています。

讃井：監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への機関設計の変更により、今後は監査等委員も取締役の選任・報酬に関わるようになりました。また、サクセッションプランの開始に伴い、よりシステムチックな選任プロセスを経て後継者を決めていくことになります。その中で、監査等委員としての役割が果たせればと考えています。

青木：今後の期待として、取締役会において、報酬・指名諮問委員を務める社外取締役から、委員会での議論の内容に関するご説明があれば、新社長への期待を含めた議論がより深められるのではないかと考えています。

監査等委員会設置会社への移行

青木：2024年3月の株主総会での承認を受け、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。その目的は、意思決定の迅速化、取締役会のモニタリング機能強化となります。今回の移行に伴い、監査等委員の監査対象のうち、内部統制についてはグループ全体の内部統制システムの整



備・運用状況の確認が求められます。従来は、監査役会が国内外の拠点監査結果を内部監査部門から月1回報告を受け、その評価・指摘事項等について改善に向けた議論を行っていましたが、内部監査部門との連携をより強化して、内部統制システムが適切に整備・運用されているかを監視していこうとしています。

讃井：機関設計の変更により、今後は取締役会での審議の重点化が行われ、監査等委員としては適法性だけでなく妥当性についても監督する役割を担うことになります。どのように実効性を高めていくかですが、これまでの三様監査（監査役監査、会計監査人監査、内部監査の3つの監査の総称）や、内部監査室からの月次報告など当社は実質的にきちんとした監査を実施しているので、それをさらに制度化してバージョンアップしていくプロセスで貢献していきたいと思っています。また、議決権を持つことになるので、妥当性の判断が大きな課題になります。さまざまな情報、特に現場に密着した情報をどのように入手していくか、社内・社外役員との情報共有が非常に重要であると思いますし、妥当性判断の基準になる経営方針やその

他ポリシーなどをよく理解した上で判断していきたいと思っています。

柴：機関設計の変更でマネジメントボードからモニタリングボードに変わるに当たり、執行側にどこまで権限を移譲するかが大きな課題で、事前に丁寧な議論がありました。決裁金額や定期報告などの仕組みづくりがしっかりできたと思います。

モニタリングボードとして、ガバナンス・リスクマネジメントを強化するためのポイントが2つあると思っています。1つ目は、内部監査室担当の執行役員である阿部さんが、新たに社内取締役に入った点です。従来から、内部監査室から取締役会に定期的な報告はありましたが、より情報を共有しやすくなってくると思います。2つ目は、監査等委員とそうではない取締役との情報共有です。従来から社外役員セミナーや社外役員連絡会を実施していますが、さらに連携を深めてまいりたいと考えております。

伊藤：昨年夏頃から取締役会以外で3回、機関設計の細部に至るまで、その考慮要素、また、検討状況の進捗などをお伺いし、当時の社外監査役を含む社外役員から、さまざまな意見をお伝えするという機会が設けられました。そして、そこでの議論を基に、検討を深め、設計案をブラッシュアップしていくという、非常に丁寧なプロセスであったと評価しています。柴さんがおっしゃった執行側への権限移譲により、意思決定のスピードを上げることが非常に重要であると考えており、監査等委員会設置会社への移行は、HD制ともフィットしているのではないかと感じます。

また、日本の監査役会設置会社は海外では理解されにくい現状があります。監査等委員会設置会社であれば、グローバルのメジャーなマーケットの制度に近づき、理解を得やすくなると考えています。

皆さんがおっしゃっているように、モニタリングボードとなると報告が非常に重要になります。例えば、買収した会社

のPMI (Post Merger Integration) や日本事業の強靱化プロジェクトなどさまざまな取り組みがある中で、社外取締役が見るべきものを押さえた上で報告いただけるよう、報告内容を標準化していくことが良いと考えています。また、モニタリングに加えて、いろいろな視点・バックグラウンドから戦略議論に貢献することも、社外取締役に期待されていると理解しています。

最後に、監査等委員との連携について、やはり監査等委員の方がそうではない社外取締役と比較すると情報を多く持っています。そのため、ぜひ一層連携を強め、意見交換等を行っていただきたいと思います。

前経営計画の振り返り・新経営計画策定

柴：2年ほど前からROICをより重視し始めており、資産の振り分けなどが非常に困難を極めているものの、徐々に議論は進んでおりまして、部門別等のROICを経営ダッシュボードで可視化する検討も進めていると報告を受けております。私としては、こういった仕組みの構築も非常に重要だと思うのですが、従業員が理解して前向きに推進していくことが最も重要だと思っています。現在、ROICに関するeラーニングが従業員向けに展開されておりますが、取締役会でも議論をし、経営者から従業員へ伝えていくことが非常に重要であると考えております。

また、新経営計画では、重要課題(マテリアリティ)の見直しがありました。ステークホルダー視点と会社視点がある中で、社外取締役はステークホルダー視点に重点を置き議論に参加してきました。当社は特にサステナビリティを巡る議論の中で、サステナビリティを収益機会として捉え、ROIC・資本効率だけでなく成長性にも重点を置いている点が良いところと考えます。

伊藤：今回の新経営計画では、資本コスト8%の認識をし



た上で、ROEに加えROICの目標値を共に10%と設定するなど、資本コスト、資本効率を強く意識したものとなっています。事業ポートフォリオマネジメントについても、まだ課題は残っていると思いますが、セグメント別のシミュレーションも重ねています。この1年で資本コスト、資本効率、ROIC経営の意識は着実に高まってきていると感じています。

サステナビリティに関しても、新経営計画の大きな柱となっています。CO2排出量など具体的な目標値が設定されていて、中にはかなり挑戦的と思われるものもありますが、意思を込めて策定したのだと思います。何度も議論を重ねていたため、執行側でも納得感を持っていただけるのではないかと思います。

青木：新経営計画については、取締役会や事前説明会、他の機会も含めて相当回数、社外役員に対して説明を丁寧にされていて、社外役員からさまざまな質問や指摘、依頼をしましたが、適宜見直し結果をフィードバックいただき、非常に適切なプロセスであったと理解しております。重要な取り組みは多数あり、それらが達成されることを期待しますが、監査等委員としては進捗状況を順次慎重に確

認していきたいと考えております。

讃井：新経営計画の中で重要であると思った点は2つあり、1つ目は企業理念と長期ビジョン、そして大切にしている価値観が三層構造で分かりやすく提示されたところです。こ



れだけ大きな組織の中で、基本となる概念、理念を浸透させていくには、分かりやすさは非常に重要だと考えています。2つ目は、事業ポートフォリオが図示され、定量評価・定性評価によって、今後、各セグメントがどの方向に向かうかが明らかになった点です。皆で共有できるツールができたのは非常に良かったと思っています。

企業価値向上に向けたポイント

讃井：傘下の各企業・各事業の良さを発揮できる自由度・遠心力・多様性と、グループとしての一体性・求心力・均一性という一見相反するものを双方追い求めているかなければならない難しさがあります。グローバル企業ですから、異文化間で求心力を高めるには、メッセージや目標を分

かりやすくクリアに伝えていくことに力を入れていく必要があると思います。また、変わることが是というマインドセットを社員全員が持つことが重要であり、そのための仕掛けづくりが今後の課題と思っています。

青木：長期ビジョンの実現に向けた経営計画の戦略を実行するのは人財で、その人財強化のための取り組みが現在も進行しています。社外役員セミナーでお目にかかる各事業部門の責任者のプレゼンをお聞きして、本当に経営力豊かで、さまざまなバックグラウンドを持つ人財がいることを確認しております。この人財を会社の成長に結びつける人財部門の強化・発展が、会社の成長に非常に重要であると理解しております。

伊藤：企業価値向上のためのさまざまな戦略を結びつけて策定された経営計画がありますので、これを経営層だけでなく全従業員が実行することに尽きるのではないのでしょうか。グループの全従業員が「自分は何ができるか」という点も含めて理解し実行することを経営陣として推進することが重要であると思います。

一方、計画はあくまで計画で、外部環境は思うとおりにならないのが世の常ですが、そのときに、いかに変化に対応し、自らが変化を起こすかが非常に重要です。ミッション・ビジョン・バリューを基に皆が協調し、これらを外さなければいくらかでも変化に対応し、自ら変化を起こしていくような企業風土を作っていくことが重要だと思います。

社外取締役としては、計画が実行に移しているか、また、変化への対応を図れているかを、しっかり見ていきたいと思っています。

柴：2037年の長期ビジョンに対し堀切新社長は、3点をご自身の課題として挙げられています。1つ目はグローバルの成長をどこまで加速できるか、2つ目は国内事業の強靱化をどこまで達成できるか、3つ目はサステナビリティ

といった社会的課題に対して事業の中でどう取り組むべきか。企業価値向上は、まさにこの3つの実行に懸かっています。いずれの課題についても、実行においては人・組織が重要になります。良い組織カルチャーを持っている中で、変えるべき点・変えない点を峻別していかなければならないと思っています。堀切新社長の就任に当たり、齋藤前社長が、「人の話をよく聞く力、咀嚼して判断し形にする能力があり、人の気持ちもよく分かる人物だ」とおっしゃっていますけれど、まさに我々もそのように感じています。いわゆる大きな耳を持つ経営者だと思います。この新社長が、人・組織による実行を牽引していくことに期待したいと思っています。



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對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年において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

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)】

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

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/2024-corporate-governance-policy-effort.pdf>

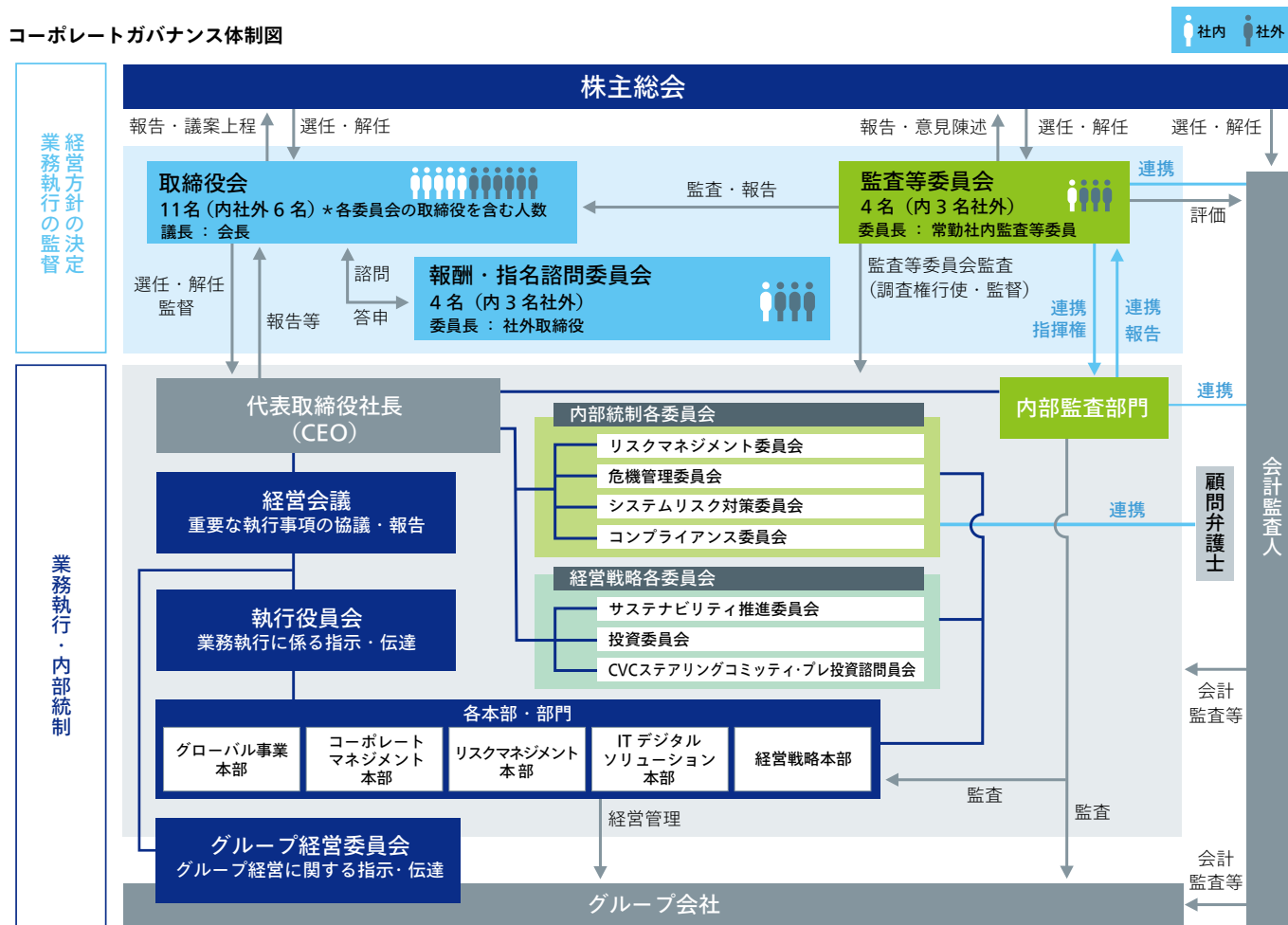
当社は、監査等委員会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査等委員会に加え、役員の報酬・指名等に関する重要事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。また、取締役会は、重要な業務執行の決定の一部を取締役社長に委任するとともに、執行役員制度を導入することで、迅速な意思決定と職務遂行の実現および監督と執行の分離を図り、取締役会の監督機能を強化しています。当社のコーポレートガバナンスに係る機関、組織の概要は右のとおりです。

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（2024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、社外役員3名）、監査等委員である取締役 4名（内、社外役員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

●取締役会における主な審議・報告実績

当社では、2023年12月期において、19回の取締役会を開催しました。

主な議題は、NXグループサステナビリティ基本方針、ビジョンの策定、重要課題（マテリアリティ）の見直し、NXグループCO2削減目標の見直し、NXグループ人財ポリシーの策定、コーポレートガバナンス・コードに対する対応、企業買収に係る株式の取得、グループ会社の重要な再編・資本業務提携などの決議事項、グループ経営計画その他重要な経営方針の策定に係る継続的な審議、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。

2023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」への当社対応方針と実施内容の更新の決定
	政策保有株式に関する保有適否検証および売却の決定
	組織の改正および諸規程等の改定の決定
経営戦略	企業買収に係る株式取得の決定
	重要な組織改正およびグループの事業再編の経過報告
	経営計画の進捗報告およびNXグループ経営計画 2028 の決定
	DX推進の進捗およびDX人材育成の取り組みについての報告
決算・業績	2024年度予算の決定
	月次業績報告
リスク マネジメント	コンプライアンス・安全管理およびシステムリスクに関する定期報告
	ウクライナ・ロシア情勢による事業への影響についての報告
	NXグループ事業継続基本方針の制定
サステナビリティ	NXグループのサステナビリティ方針およびビジョンの策定
	サステナビリティ経営における重要課題（マテリアリティ）見直し
	NXグループのCO2削減目標の策定
	「NXグループ人財ポリシー」の策定
	「NXグループ人権方針」の策定
	「NXグループ 持続可能な調達方針」の策定
	NXグループエンゲージメントサーベイの結果報告

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（2023年度においては7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。（2024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. 監査役会・監査役

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きます。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、社長をはじめとする経営者、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、結果を報告し、意見交換を行いながら、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、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。

なお、機関変更前の2023年度における監査役監査等の監査役会の活動概要については、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/>

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、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次ページのとおりで。

【経営会議】

- 役割：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：取締役社長
- 構成：副社長、本部長（2024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】

- 役割：取締役会、経営会議での決議、協議事項に関する伝達、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：取締役社長
- 構成：執行役員（2024年3月31日現在16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：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

※2023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」を設置し、14回開催いたしました。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いたしました。

【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：取締役社長
- 構成：当社執行役員、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（2023年は2回開催）
- 主な議題：グループ経営方針に関する指示、当社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】

- 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2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り組み

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>2023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」で概要をご覧ください。

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

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/>

する職務遂行に関する知見を深めるため、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、法令遵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。社外取締役に対しては、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、社外取締役に対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

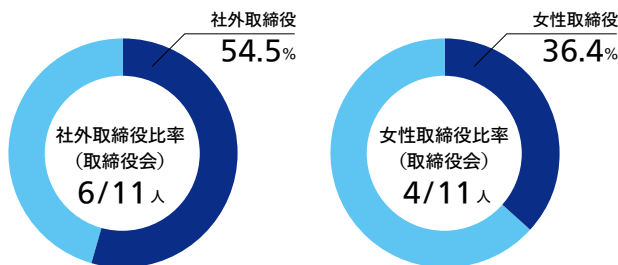
NXグループの取締役会は、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定した取締役会のスキルマトリックスを活用することで、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスが保たれた構成となるよう取締役を選任しています。

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財を選任しています。

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

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、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

NXグループは、将来の経営を担う人財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財を、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財の育成に注力し、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、NX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財を確保でき、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、単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、単年度の業績、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最終の時に支給する。
- 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単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。

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

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、当社全体での危機管理体制の整備に努めるとともに、当社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>

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。

また、重要課題（マテリアリティ）の特定においては、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

NXグループは、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」、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」を定めています。

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、取り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、取り組みに反映させるよう努めています。

また、行動準則については、従業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や社内イントラネットへ掲載しています。「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

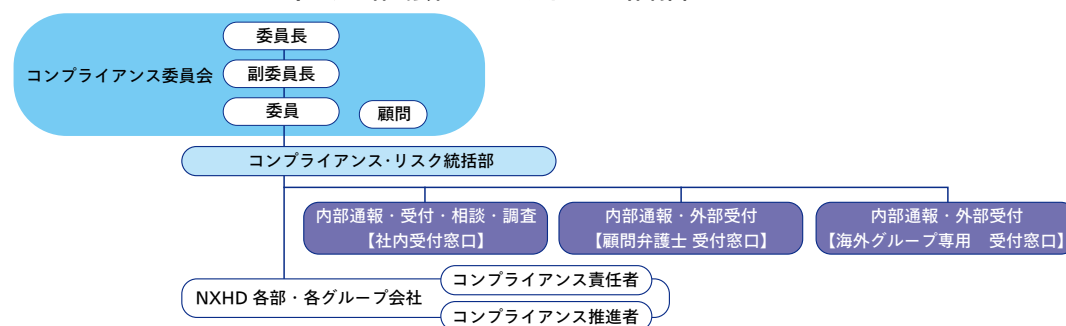
全てのグループ従業員を対象に配布し、社内イントラネットでも閲覧できるようにしています。その他に階層別研修、新規雇用者研修などの集合教育、職場における教育、eラーニングの実施により周知しています。

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 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)



全ステークホルダーの詳細はサステナビリティデータブックをご覧ください

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/report/>

株主との対話の方針

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、経営幹部のスモールミーティングを適宜開催しています。

【2023年度開催実績】

2023年3月7日に、代表取締役社長をスピーカーとするスモ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取締役が事業等のテーマごとに当社グループの取り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。

【2023年度開催実績】

サステナビリティ経営の推進、グローバル事業の成長戦略、シナジー拡大とそれを実現するPMI体制、当社グループの経営戦略などをテーマに2023年9月14日に開催いたしました。

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、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をしています。

2. 海外投資家への対応

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他、電話会議およびWEB会議による個別面談も積極的に実施し、代表取締役社長、経営企画部担当役員は、定期的に海外投資家との面談を実施しています。

株主との対話実施状況(2023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	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 177 回 / 263 社 ※海外 IR (北米・欧州・アジア) の面談を含みます。
主な対話のテーマ	①フォワーディング事業の概況と収益性について ② M&A 戦略について ③業績予想について ④経営計画の取り組み状況について

株主・投資家との対話を踏まえて 取り入れた事項

当社グループは、投資家の皆さまとさまざまな形で対話を実施しており、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締役会へ報告しています。

対話を踏まえて取り入れた具体的な事項の例としては、当社グループの事業動向、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」を決算説明会の補足資料に掲載しています。

役員一覧 (2024 年 3 月 31 日現在)

取締役

齋藤 充

1954 年 9 月 22 日生

代表取締役会長

取締役会議長

●所有する当社の株式数

●取締役会出席状況

19,600 株

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

1960 年 10 月 25 日生

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

7,500 株



●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)

新任

赤石 衛

1968 年 4 月 6 日生

取締役

執行役員

●所有する当社の株式数

●取締役会出席状況

1,531 株

14 回 / 14 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

1964 年 8 月 8 日生

取締役

執行役員

●所有する当社の株式数

2,022 株



●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

新任

柴 洋二郎

1950 年 8 月 7 日生

社外取締役

●所有する当社の株式数

●取締役会出席状況

0 株

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 株式会社アミューズ社外取締役

2015 年 6 月 株式会社アミューズ取締役副会長

2018 年 3 月 株式会社プリチストン社外取締役 (現任)

2019 年 4 月 株式会社アミュ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

1959 年 3 月 13 日生

社外取締役

●所有する当社の株式数

●取締役会出席状況

0 株

14 回 / 14 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・ビー・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兼常務執行役員

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 株式会社神戸製鋼所社外取締役 (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)

取締役

塚原 月子

1972 年 8 月 31 日生

社外取締役

●所有する当社の株式数 0 株



新任

● 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 ボストンコンサルティンググループ入社

2009 年 1 月 ボ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

1962 年 6 月 28 日生

取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 3,000 株



新任

● 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

1950 年 10 月 23 日生

社外取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 0 株

●取締役会出席状況 19 回 / 19 回(100%)



新任

● 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

1955 年 4 月 7 日生

社外取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 0 株

●取締役会出席状況 19 回 / 19 回(100%)



新任

● 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)

桒野 龍二

1953 年 10 月 30 日生

社外取締役監査等委員

●所有する当社の株式数 0 株



新任

● 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)

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 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								
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。同氏の経営に関する豊富な経験と見識は、NXグループにおける長期ビジョン実現のために必要であると判断し、引き続き選任しています。
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。新たに策定した経営計画を迅速かつ確実に実行し、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、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、海外M&A、新経営計画の策定などに尽力しており、NXグループにおける長期ビジョンの実現において、同氏のもつ経験と見識が必要であると判断し、引き続き選任しています。
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み、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ました。2022年1月には日本通運株式会社監査役に就任しており、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同社の監査に当たってきました。今後グループ経営の推進に当たり、グループガバナンスの強化は重要な経営課題であり、同氏のもつ経験と見識が必要であると判断し、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。NXグループがグローバル市場での事業成長を加速していくに当たり、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います。NXグループがグローバルガバナンスとリスクマネジメントを強化していくに当たり、同氏のもつ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。現在はコンサルタント経験を生かしたアドバイザー、コンサルティング活動に加え、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ています。NXグループがサステナビリティ経営を推進していくに当たり、同氏のもつ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、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 2024年3月31日現在

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 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								
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の策定、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。
桒野 龍二 社外独立		●	●			●				桒野龍二氏は、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り組みを推進し、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 2024年3月31日現在