

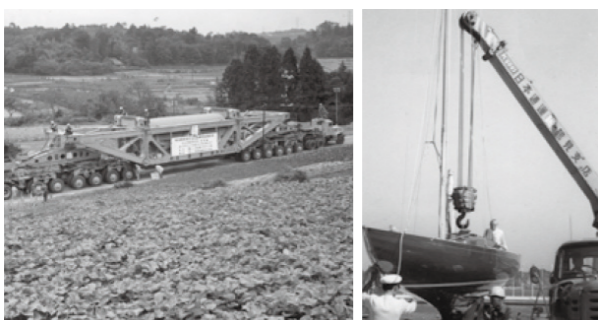
# NXグループの価値創出の歴史

## 1872 ～ 戦時・戦後復興

### 国内での全国輸送ネットワーク・陸海空の複合一貫輸送の構築

近世の輸送・通信事業者を束ねる形で創業し、戦時下での円滑な物資供給のための国策会社として発足。戦後、組織再編を経て、1950年、株式を上場し、国策会社の性質を排除した民間企業として再出発しました。

日本通運株式会社は、小運送業者をまとめる通運業から始まり、日本全土に自動車(トラック)輸送網を広げるとともに、いち早く国内外の船会社・航空会社と提携を結び、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しました。

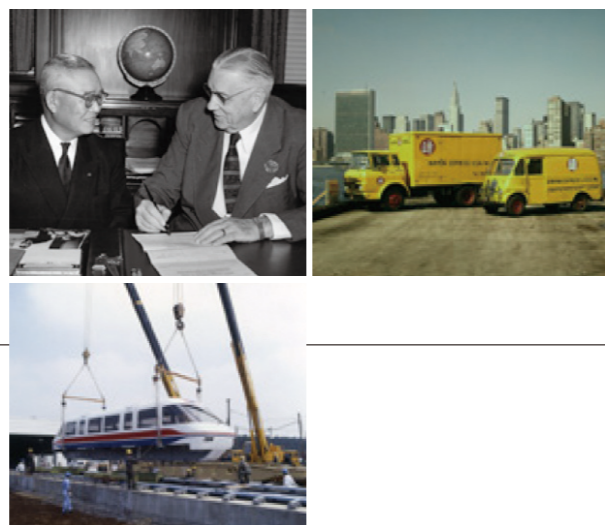


写真資料：物流博物館所蔵

## 1960 ～ 日本経済の高度成長・製造業のグローバル化

### グローバルでのサプライチェーン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。1962年には米国ニューヨークに初の現地法人である米国日通を設立しました。1970年代に入り、国内の産業構造の輸出主導型への移行や、アジア諸国の台頭といった世界情勢の変化を捉え、国際輸送分野の強化を施策の一つに挙げ、1973年、アジア初の現地法人をシンガポールに設立するなど、国際輸送の体制固めを行いました。その後、米州・欧州・香港で地歩を築き、1990年代以降、中国・東南アジア・インドへ積極的に進出しました。



## 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・淡路大震災に際し、当時トラック事業者として災害対策基本法上唯一の指定公共機関であった日本通運株式会社は、直後に災害対策本部を設置し、関係各庁と連携しながら、国内だけでなく海外からの救援物資等の緊急輸送を実施し、その責任を果たしました。以降も危機管理規程の制定や、平常時の危機管理委員会設置など、物流という社会インフラを支える使命の遂行に努めてきました。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、陸海空のあらゆる手段を駆使した輸送を行いました。

## 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

地球温暖化をはじめとする環境問題が顕在化した1990年代初頭、国内のCO2排出量の約2割を占める運輸業界のリーディングカンパニーである日本通運株式会社は、他に先駆けて排気ガス問題への取り組みを開始。

専任部署を設置し、1993年には、地球環境保全への基本理念を制定。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、トラック中心から鉄道・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。事業を通じた環境保全活動以外にも、資源循環や生態系保全への取り組みを進めています。

NXグループの主な取り組み

## 売上高の推移

※ 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。



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

2022年  
ホールディングス体制へ移行  
グループブランド「NX」を導入

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

日通グループ経営計画 2018 新・世界日通。

日通グループ経営計画 2015 改革と躍進

日通グループ経営計画 2012 新たなる成長へ

国内における  
主な出来事・変化

- 1872 陸運元会社設立(日本通運株式会社の前身)
- 1937 日本通運株式会社を創設
- 1957 日通株を上場、純然たる民間会社として再出発
- 1959 300tトレーラによる初輸送を実施

- 1964 東京オリンピックを運ぶ 「ミロのヴィーナス」を運ぶ
- 1970 日本万国博(大阪)を運ぶ
- 1972 札幌冬季オリンピックを運ぶ
- 1974 「モナ・リザ」を運ぶ
- 1985 つくば万博を運ぶ
- 1990 花と緑の万国博を運ぶ

- 1995 阪神・淡路大震災で指定公共機関として救援物資などを輸送
- 1997 リサイクル輸送事業を開始
- 1999 インターネット通販配送本格稼働
- 2002 低公害車導入台数1,000台突破
- 2009 興福寺の国宝「阿修羅像」を運ぶ
- 2010 宅配便事業を郵便事業株式会社に承継

- 2011 東日本大震災で救援物資などを輸送
- 2013 日通NECロジスティクス株式会社を発足
- 2014 日通・パナソニックロジスティクス株式会社を発足
- 2015 株式会社ワンビシアークイブズを子会社化
- 2017 Tokyo C-NEXがオープン
- 2018 築地市場の移転作業を実施

海外における  
主な出来事・変化

- 1957 国際航空貨物混載業務を開始
- 1959 ニューヨーク初代駐在員を派遣

- 1962 米国日通を設立
- 1973 シンガポール日通設立
- 1977 オランダ日通を設立
- 1981 英国日通、ドイツ日通を設立

- 1992 海外拠点200拠点を突破
- 1994 上海日通を設立
- 2001 海外従業員10,000名を突破
- 2006 サンクト・ペテルブルグ日通を設立
- 2007 インド日通を設立

- 2013 イタリアの物流会社「フランコ・ヴァーゴ社」子会社化
- 2014 海外拠点500拠点を突破
- 2015 海外従業員20,000名を突破
- 2017 アフリカにケニア支店・モロッコ支店を開設
- 2018 イタリアの物流会社「トラコンフ社」子会社化
- 2020 米国の物流会社「MD社」子会社化
- 2021 スロバキア支店、セルビア支店を開設

# NXグループの価値創造エンジン

企業理念を軸とした、変わら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。

## 変わらない事業創出プロセス

課題発見

### 時代・社会を捉えた課題の掘り起こし



トラック輸送



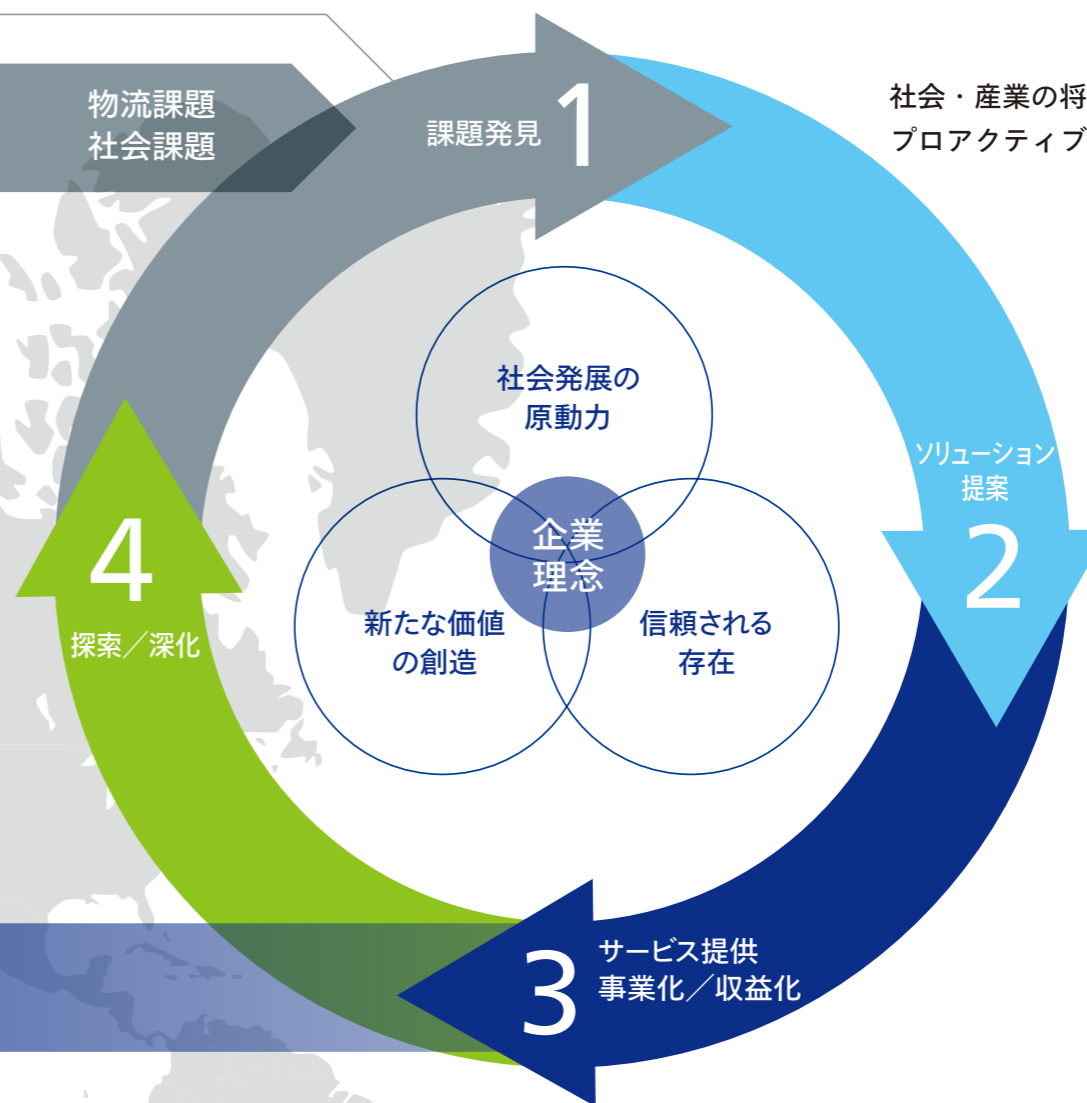
鉄道輸送



海上輸送



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

### 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<br>ロジスティクス | グローバル<br>ロジスティクス    | モード別<br>輸送サービス | 専門輸送<br>サービス      | 産業別<br>輸送サービス |
| ロジスティクス<br>デザイン | ロジスティクス<br>コンサルティング | グローバル<br>SCM   | ロジスティクス<br>情報システム |               |

- 電機・電子産業
  - ・IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応
- 自動車産業
  - ・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
- アパレル産業
  - ・欧州の買収会社を軸としたハイファッションへの取り組み強化
  - ・アジア等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
- 医薬品産業
  - ・GDP規制強化を機会としたビジネスモデルの刷新
- 半導体関連産業
  - ・拡大する半導体産業への取り組み強化

### 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・社会課題解決に資する産業別プラットフォーム

# リスク・機会と対応

## リスクと機会

NXグループの経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク・機会には以下のようなものがあります。これらのリスク・機会への対応方針に関しては、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。

| 経営環境の変化 |   | 機会  | リスク   |
|---------|---|---|---|
| 市場      | 国内物流市場の縮小<br>世界の物流市場のさらなる拡大<br>日系企業の相対的地位の低下              | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルビジネス拡大</li> <li>サプライチェーン変化に伴う参入機会の拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>コアである日本事業での市場の変化による機会損失</li> </ul>   |
| 競争      | 海外メガフォワードによる寡占<br>異業種からの新規参入                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによる成長</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>外資系メガフォワードとの格差拡大</li> <li>大手 EC 事業者や異業種からの物流への参入による競争激化</li> </ul>   |
| 先端技術    | AI/IoT 等によるデジタル革命<br>急速なビジネスモデル変革                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業効率化・社会課題解決の契機</li> <li>サービス創出による企業価値向上</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存ビジネスモデルの陳腐化</li> <li>競争優位の喪失</li> </ul>  |
| 資本市場    | 市場による資本・資産の有効活用への要請                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値の向上</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株価下落、市場からの圧力の増加</li> </ul>   |
| 従業員     | 労働環境の変化(労働力不足・働き方改革・ダイバーシティ)                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>業界再編への期待</li> <li>企業文化や企業イメージ変革の契機</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>コアである人財の不足・大きなコストアップ、業界の魅力の相対的低下</li> </ul>  |
| 社会      | 持続可能な社会構築への取り組み<br>新型インフルエンザ・新型コロナウイルス等の感染症によるサプライチェーンの混乱 | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客への価値提供機会の増加</li> <li>生産調達に関わる物流への貢献領域拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>取り組みが進む外資企業との格差拡大</li> <li>市場からの相対的な評価の低下</li> <li>サプライチェーン見直しによる機会損失</li> <li>事業活動の停止や、輸送インフラの停止</li> </ul> |
| 環境      | カーボンニュートラルに向けた潮流  | <ul style="list-style-type: none"> <li>共同輸送やモーダルシフトなどのグリーンロジスティクスの推進</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関わる急速な法制の変更や環境規制の導入による圧力の増加</li> </ul>  |

## 重要課題(マテリアリティ)

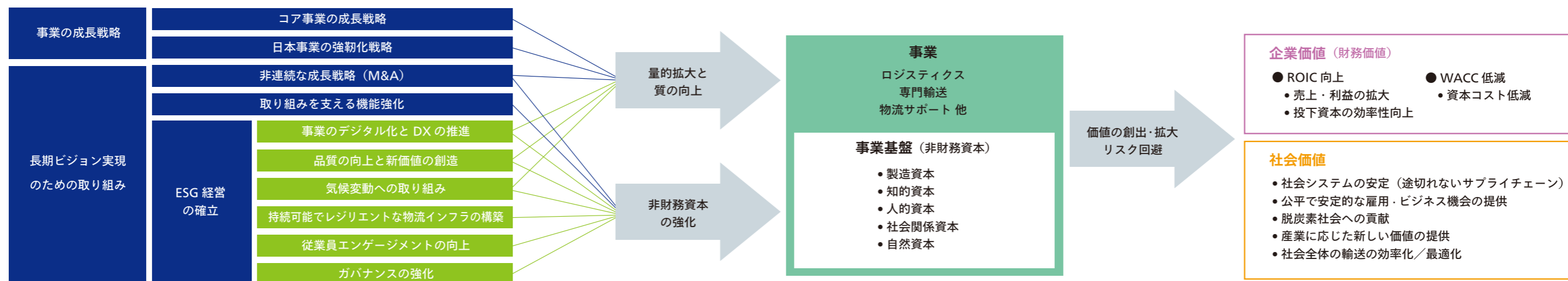
これらのマテリアリティは新規に取り組みをはじめのものに限らず、過去からの継続的な取り組みや積み上げてきた無形資産をベースに、現在および未来の企業価値向上に向けて対峙すべきテーマとなっています。

| マテリアリティテーマ                       | 目指すべき姿  | 課題   | リスク・機会の例  | 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 |
|----------------------------------|---|--|---|------------|---------|----------|
| ①事業のデジタル化とDXの推進 (P.42-43)        | 社会・産業の構造の激変が想定される中、これらの環境変化に適応し、未来の社会を起点としたうえでデジタル技術を活用した新たな事業の創出を行う                              | 足元からのデジタル化と未来からのバックキャストによる両利きのDX   | <b>リスク:</b> 新規参入者や競合の台頭による自社ビジネスの毀損<br><b>機会:</b> テクノロジーを活用した業務の効率化やデータを活用した新規サービスの提供・サービス品質の拡大による顧客の獲得 | ○          |         |          |
| ②品質の向上と新価値の創造 (P.44-45)          | 従来の強み(高い輸送技術や複数企業とのつながり)に産業特性への理解という新しい知的資本を付加し、社会要請の高い事業創発を通じて、安心・安全等の社会価値の創出と事業成長を両立する          | <b>1:</b> サービス品質の維持・向上<br><b>2:</b> 産業課題を解決する新価値の提供  | <b>機会:</b> サプライチェーン上を流れるモノの真正性担保等の新たな価値による新たな需要開拓   | ○          | ○       |          |
| ③気候変動への取り組み (P.46-49)            | 政府による 2050 年カーボンニュートラル宣言や気候変動対応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とともに、お客様の Scope3 対応に貢献し事業成長を実現する | <b>1:</b> 自社事業における CO <sub>2</sub> 排出量の削減<br><b>2:</b> 顧客の CO <sub>2</sub> 排出量削減に貢献する事業の創出 | <b>リスク:</b> 環境対策を進める競合への既存顧客の移行<br><b>機会:</b> 環境負荷の可視化・削減するサービス・ルート等の提供による新規顧客の獲得                       | ○          |         | ○        |
| ④持続可能でレジリエントな物流インフラの構築 (P.50-51) | エッセンシャル業種として、パンデミックや自然災害下で物流を維持し、ステークホルダーのライフラインを確保することで社会の安定に寄与し、信頼される企業であり続ける                   | <b>1:</b> サプライチェーンの強靱化<br><b>2:</b> 人手不足による物流危機の回避   | <b>リスク:</b> 陸海空の各輸送における調達コストの増大、沿岸部の倉庫の資産価値低下や内陸部への倉庫の移転  |            | ○       |          |
| ⑤従業員エンゲージメントの向上 (P.52-53)        | 自社事業の価値の源泉である従業員に対して最優先で投資・注力し、特にパンデミック下での従業員のウェルビーイングにも配慮することで、価値創出の基盤をより強固にする                   | <b>1:</b> 従業員満足度の向上<br><b>2:</b> 従業員エンゲージメントの向上<br><b>3:</b> 人材力を生かした企業価値向上                | <b>リスク:</b> 高い専門性を有する人材の確保ができないことによる人材不足、競争力の低下<br><b>リスク:</b> 現場での人手不足への対応不足による競争力低下                   |            | ○       | ○        |
| ⑥ガバナンスの強化                        | コーポレートガバナンスに関する社会からの強い要請に応えるとともに、陸海空事業の統合やグローバルガバナンスの強化等により、効率経営や事業基盤の堅牢化を進める                     | <b>1:</b> グローバル・グループガバナンス<br><b>2:</b> 改訂コーポレートガバナンスコードへの対応<br><b>3:</b> 安全・安心、コンプライアンス対応  | <b>リスク:</b> 社会における評判の相対的低下、戦略・事業運営・財務等におけるリスクによる損害の発生   |            | ○       | ○        |

※マテリアリティのKPI・具体的目標値については、マテリアリティ詳細ページ参照。  
未策定の項目や過年度に策定した目標値等については、今後、マテリアリティ推進のPDCAサイクルを通じて補充・見直しを検討予定。

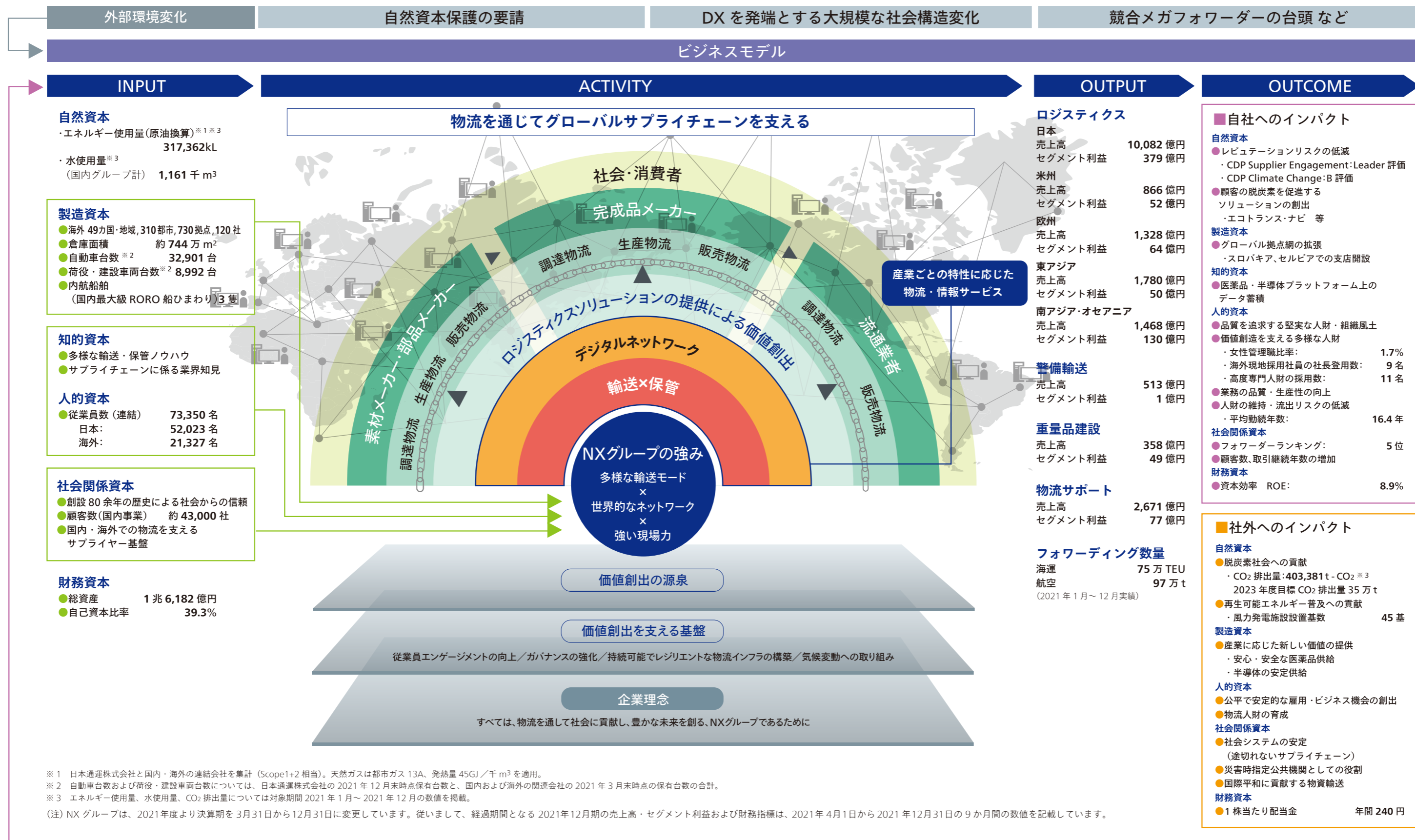
## 対応

長期ビジョンの実現に向けて、事業の成長戦略に加え、マテリアリティへの取り組みを進めていきます。事業の拡大と質的向上、事業基盤となる非財務資本の強化を行い、リスクを回避するとともに、社会価値の創出と企業価値の拡大を目指します。



# 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産業別プラットフォームにより、新たな価値を提供します。



# NXグループの強み、市場での位置づけ

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 22,607 台<br>海外 10,294 台 |
|--------|----------------------------|
| 海外倉庫面積 | 374 万 m <sup>2</sup>       |

| 荷役・建設車両台数*               | 国内 7,670 台<br>海外 1,322 台   |
|--------------------------|--|
| フォワーディング数量 (2021年1月～12月) | 海運 75 万 TEU    航空 97 万 t<br>(TEU: Twenty-foot Equivalent Unit<br>20フィートコンテナ換算) |

| 営業倉庫面積 | 国内(日本通運株式会社)<br>370 万 m <sup>2</sup> |
|--------|--------------------------------------|
|--------|--------------------------------------|

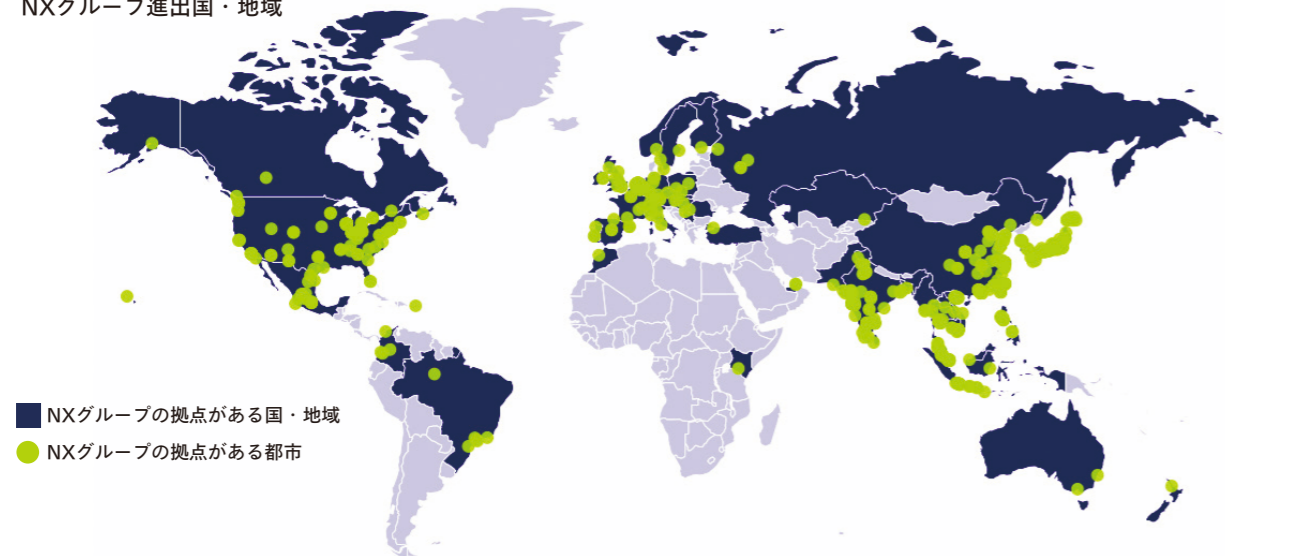


※自動車台数および荷役・建設車両台数については、国内台数は、日本通運株式会社の2021年12月末時点保有台数と、関連会社の2021年3月末時点の保有台数の合計です。海外台数は、2021年3月末時点の保有台数です。

## 強み 2 世界的なネットワーク

当社グループは80年を超える歴史の中で、全国を網羅する物流ネットワークを築き上げてきました。1962年には初の海外現地法人を米国に設立し、海外に歩を進めました。現在、当社グループの拠点に加え信頼できる現地パートナーとの連携も含め長年にわたって築き上げた世界最大規模のネットワークで、世界中どこへでも荷物をお届けすることが可能です。

NXグループ進出国・地域



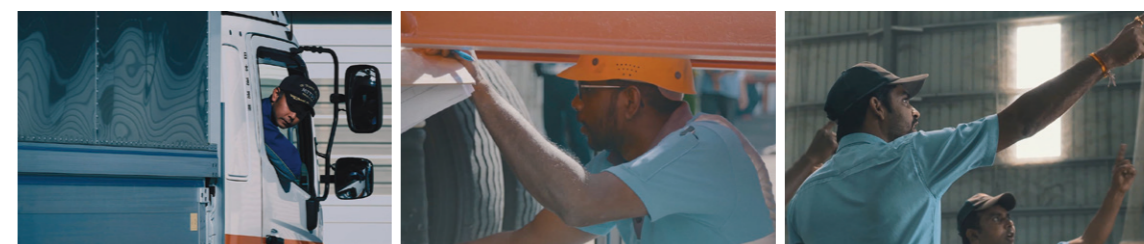
海外ネットワーク  
49 国/地域    310 都市    730 拠点

グループ合計 従業員  
321 社    連結 73,350 名    海外 21,327 名

## 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。



## 市場での位置づけ

当社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、国際化が加速しています。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きます。

| 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   | Germany     | DHL Supply Chain & Global Forwarding | 2,973,339  | 2,862,000 | 1,667,000     |
| 1   | Switzerland | Kühne + Nagel                        | 2,694,742  | 4,529,000 | 1,433,000     |
| 2   | Germany     | DB Schenker                          | 2,169,525  | 2,052,000 | 1,094,000     |
| 2   | Denmark     | DSV Panalpina                        | 1,909,111  | 2,204,902 | 1,272,405     |
| 3   | China       | Sinotrans                            | 1,272,183  | 3,750,000 | 532,300       |
| 4   | USA         | Expeditors                           | 1,057,122  | 1,012,600 | 926,730       |
| 5   | Japan       | Nippon Express                       | 2,021,762  | 660,152   | 720,115       |
| 6   | Switzerland | CEVA Logistics                       | 773,300    | 1,081,000 | 363,000       |
| 7   | USA         | C.H. Robinson                        | 1,618,705  | 1,200,000 | 225,000       |
| 8   | Hong Kong   | Kerry Logistics                      | 717,602    | 1,019,924 | 493,903       |
| 8   | USA         | UPS Supply Chain Solutions           | 1,154,516  | 620,000   | 988,880       |

\* 2020年12月末のレート (1ドル=104.50円) で換算。  
出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2020年版。総収入、海運、航空輸送を総合的に勘案してランク付け

# 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  | (重点取り組み課題)   | (自社へのインパクト)  |   |
| 自然資本   | <p>物流にはエネルギー等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</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■エネルギー使用量(原油換算) 317,362kL</li> <li>■水使用量(国内グループ計) 1,161 千 m<sup>3</sup></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■自社の CO<sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1,2,3)</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>●顧客の脱炭素を促進するソリューションの創出</li> <li>●気候変動に係るレピュテーションリスクの低減</li> </ul>  |
| 製造資本   | <p>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</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●海外 49 カ国・地域, 310 都市, 730 拠点, 120 社</li> <li>●倉庫面積 約 744 万 m<sup>2</sup></li> <li>●自動車台数 32,901 台</li> <li>●荷役・建設車両台数 8,992 台</li> <li>●内航船舶(国内最大級 RORO 船ひまわり) 3 隻</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■業務のデジタル化による品質/生産性の向上</li> <li>■知的資本を用いた品質の向上・顧客/産業最適サービスの提供</li> <li>■災害等に対する拠点の強靱化によるサービスのさらなる安定供給</li> <li>■M&amp;Aを活用した独自の拠点網の拡大</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>  |
| 知的資本   | <p>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</p>       | <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>  | <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>●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</li> </ul>   |
| 人的資本   | <p>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員数(連結) 73,350 名</li> <li>●日本: 52,023 名</li> <li>●海外: 21,327 名</li> </ul>   | <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人財等の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/育成等</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> <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>■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>●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</li> <li>●価値創造を支える多様な人財                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職</li> <li>・グローバル経営幹部候補</li> <li>・高度専門人財</li> </ul> </li> <li>●業務の品質・生産性の向上</li> <li>●事業・業務におけるイノベーションの促進</li> <li>●人財の維持・流出リスクの低減</li> <li>●安全/健康・コンプライアンスにおけるリスクの低減</li> </ul> |
| 社会関係資本 | <p>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</p> | <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 43,000 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>  | <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>■M&amp;Aによる顧客・サプライヤー基盤の拡充</li> <li>■徹底したボリューム戦略によるシェア拡大</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル拠点網の拡張および安定性の向上</li> <li>●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</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の向上</li> </ul>   |
| 財務資本   | <p>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</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●総資産 1 兆 6,182 億円</li> <li>●自己資本比率 39.3%</li> </ul>   | <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>■投資委員会の設置、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>●資本効率の向上 (ROE・ROIC)</li> </ul>   |

強化された資本の還元

# NXグループの事業と創出価値

マテリアリティに取り組み、ビジネスモデルを進化・発展させることで、変わらない価値の強化と新しい価値の創造を目指します。

価値創出を通じて積み上げる事業基盤・事業

2037年に向けた進化

「すべての物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る、NXグループであるために。」

変わらない企業理念

創出価値

価値創造の基盤となるビジネス・事業

## マテリアリティ

- ①事業のデジタル化とDXの推進
- ②品質の向上と新価値の創造
- ③気候変動への取り組み
- ④持続可能でレジリエントな物流インフラの構築
- ⑤従業員エンゲージメントの向上
- ⑥ガバナンスの強化

社会全体の輸送の効率化／最適化

産業に応じた新しい価値の提供

脱炭素社会への貢献

社会システムの安定(途切れないサプライチェーン)  
公平で安定的な雇用・ビジネス機会の提供

課題発見

1

ソリューション提案

2

サービス提供  
事業化／収益化

3

探索／深化 4

## コアビジネス:グローバルサプライチェーンを支えるロジスティクス事業

ロジスティクス  
フォワーディング  
トラック運送  
保管

国際・国内の輸送と保管

独自のグローバル拠点網を通じて高度な輸送・保管ノウハウおよび  
お客様産業の知見を生かし、付加価値のある物流を安定して提供



専門輸送

物流サポート 他

デジタルネットワーク

×

デジタル技術の活用とデータベース

デジタル技術の例:  
ブロックチェーン、  
センシング、等

データベースの例:  
商流情報、品質情報、  
トレーサビリティ情報、  
個体識別情報、等

企業理念

「未来」

「過去」