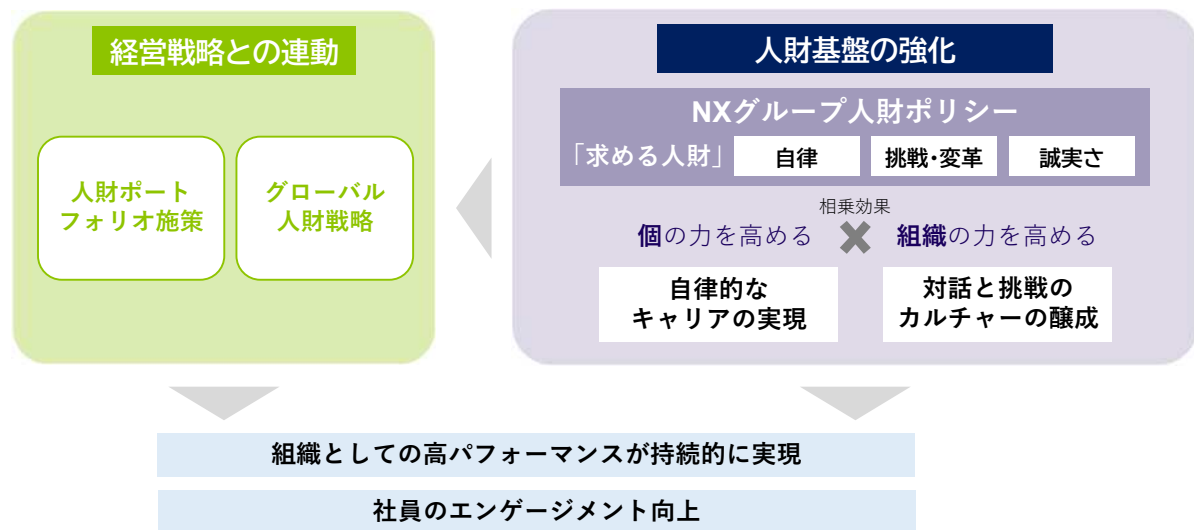


IR day2026 セッション3
「人的資本経営の推進」

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2026年9月18日

「人的資本経営の推進」について、ご説明いたします。
NXグループでは、長期ビジョンである「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現に向けて、経営戦略と連動した人的資本経営を進めています。
本日は、その全体像と、主な取組みについてご説明いたします。

NXグループ人財ポリシーを軸に、個の力と組織の力を高め、経営戦略と一体となって成果をあげる



まず、NXグループの人的資本経営の全体像です。

NXグループでは、「NXグループ人財ポリシー」を軸に、経営戦略と連動した人財戦略を進めています。

人財ポリシーでは、「求める人財」として、「自律」「挑戦・変革」「誠実さ」の3点を掲げています。

この人財ポリシーのもと、人財戦略を通じて、個の力と組織の力の両方を高めることで、経営戦略の実行力を支える人財基盤を強化していきます。

まず、個の力を高める取組みとしては、自律的なキャリアの実現を支援します。

社員が、必要なスキルを身につけ、主体的に挑戦することで、力を最大限に発揮し、本人にとって、成長実感のある、仕事の実現につなげていきます。

一方、組織の力を高めるためには、個々の能力開発に加え、その力を、組織としての成果につなげる仕組みや風土が必要です。

そこで、対話を大切にし、挑戦を歓迎する、カルチャーづくりに取り組んでいます。

社員一人ひとりが、率直に意見を出し合い、多様な考えを組織の力につなげることに加え、仲間の挑戦を歓迎し、成長を応援する、職場風土を目指しています。

これらの個と組織に対する、人財戦略の働きかけを、事業を通じた価値創造につなげるためには、経営戦略との連動が必要です。

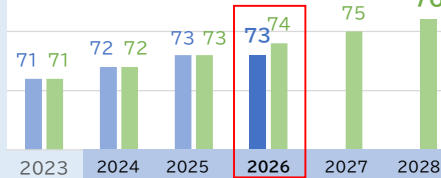
具体的には、人財ポートフォリオ施策とグローバル人財戦略を大きな柱としています。

このように、人財基盤の強化と経営戦略との連動を、両輪で進めることで、組織としての高いパフォーマンスを、持続的に実現できる状態を目指します。

そして、こうした取組みの積み重ねが、結果として、社員のエンゲージメント向上にもつながると考えています。

NXコアエンゲージメントスコア目標・実績

■実績 ■目標



現経営計画期間

エンゲージメントサーベイから抽出された課題

タレントマネジメント
パフォーマンスマネジメント
顧客志向
挑戦
報酬・福利厚生

エンゲージメント向上に向けた取組み

経営と従業員の対話
インクルーシブな職場づくり
グループ一体化推進
キャリア支援

KPI項目	2023	2024	2025	2026	対2023
NXコアエンゲージメントスコア	71	72	73	73	+2
自律・挑戦変革・誠実さサービススコア	68	68	70	69	+1
ワークエンゲージメントスコア	71	71	72	72	+1
心理的安全性サービススコア	64	65	67	67	+3
コミュニケーションに関するサービススコア	69	69	70	69	±0
DE&Iエンゲージメントスコア	63	66	68	67	+4

事例① 支援型マネジメント研修のグループ展開

日本通運の先行事例をグループ内展開し、国内グループ会社全管理職を対象に実施（今年度で完了予定）
受講者数(延べ)13,483名

※同一社員が複数年度(別プログラム)を受講した場合は、その都度1名として延べ計上

事例② グループ内公募制度の浸透

	2022	2023	2024	2025
設定ポスト数	7	63	135	172
合格者数	6	41	78	73

日本通運中心

グループ展開本格化

次に、エンゲージメントの向上について、ご説明します。

NXグループでは、組織の状態を継続的に把握するため、1年に1回、エンゲージメントサーベイを実施しています。

最も重視している指標である、NXコアエンゲージメントスコアについては、調査を開始した2023年以降、2025年まで、毎年1ポイントずつ上昇してきました。

2026年は73で横ばいとなりましたが、2023年比で見れば、1項目を除きすべてのスコアが向上しており、中期的には改善が進んでいます。

これまでのサーベイ結果を通じて、当社としての重点課題は、概ね明確になっています。具体的には、タレントマネジメント、パフォーマンスマネジメント、挑戦機会、報酬・福利厚生などの領域です。

単年度の結果に過度に左右されることなく、これらの課題に優先順位をつけて対応を進めています。

たとえば、マネジメント面では、インクルーシブな職場づくりとして、国内グループ会社のすべての管理職を対象として、支援型マネジメント研修を行っています。

日本通運での先行事例をグループ内に展開してきましたが、今年中に対象者全員の受講が完了する予定です。

また、キャリア支援の面では、グループ内公募制度が浸透してきました。

社員にとっては、キャリア自律と挑戦を、後押しする機会であると同時に、受入れ組織にとっても、活性化につながる制度として、実施規模の拡大とともに、グループ内で定着が進んでいます。

経営戦略と連動した人財戦略
＝人財ポートフォリオ＝

- 経営方針・事業方針を基に強化すべき人財区分を設定。
- 量・質両面で現状とのギャップを確認し、ギャップ解消のための施策を計画的に実施。

経営計画2028における重要戦略

- ▶ 顧客サプライチェーンを支えるコアロジスティクス事業の成長
 - ・グローバルアカウントマネジメントの推進
 - ・顧客サプライチェーンに対するEnd to Endソリューションの提供

アカウント
マネージャー

- ・主要顧客に対するアカウント専任者の配置
⇒すべての対象会社へ配置完了

ロジスティクス
(倉庫) 人財

- ・エンジニア人財配置数の増強
⇒2028年度までの3年計画で実施中
- ・エンジニア人財の育成

グローバルフォーディング
(航空・海運) 人財

- ・セールス人財配置数の増強
⇒2028年度までの3年計画で実施中

続いて、人財ポートフォリオ施策です。

経営戦略・事業戦略を基に、強化すべき人財区分を設定し、量・質の両面で、現状とのギャップを確認したうえで、ギャップ解消のための施策を計画的に実施しています。

本日は、その中でも代表的なものとして、経営計画2028における重要戦略の一つである、「グローバル市場での事業成長の加速」のうち、「顧客サプライチェーンを支えるコアロジスティクス事業の成長」に向けた取組みをご紹介します。

具体例として、NXグループの中核会社である日本通運では、この戦略を支えるために、強化すべき人財区分を、アカウントマネージャー、ロジスティクス人財、グローバルフォーディング人財の3つに設定しています。

特に、アカウントマネージャーについては、主要顧客に対するアカウント専任体制を、早急に構築するため、最優先で取り組んできました。

この結果、現時点では、すべてのアカウント対象顧客に対して、アカウントマネージャーの常時配置が、完了しています。

また、ロジスティクス人財、グローバルフォーディング人財についても、現経営計画の最終年度である、2028年度の目標からバックキャストし、計画的な充足に向けて人事施策を進めています。

このほかにも、国内主要関係会社において、それぞれの経営戦略の実現に必要な、人財ポートフォリオ施策を展開し、事業成長を支える、人財基盤の整備を進めています。

背景

- ・お客様とともに海外各地に進出し、各地域に根差した運用のもと、海外現地法人として独自に発展
- ・2037年ビジョンに向けて、グローバルな事業展開を加速
- ・現地人財登用による経営の現地化が進展



グローバル事業戦略を支える人財活用・ガバナンスの基盤整備

人財ガバナンス推進

- グローバルグレードの策定
- 各国ターゲット報酬レンジの決定
- 海外経営人財の可視化、人財活用施策の検討

進捗

今後の
取組み

採用力強化

- グローバル採用サイトの開設
- LinkedIn採用ページのグローバル統合
- 採用サイトの機能強化・コンテンツ拡充
- エンployヤーブランディング施策による人財獲得競争力の向上

グループ内外からの必要な人財の獲得・最適配置が実現している状態

最後に、グローバル人財戦略についてご説明いたします。

当社は、お客様とともに海外各地へ進出し、その地域ごとに市場に即した形で、発展してきました。

これからは、長期ビジョンの実現に向けて、グローバルな事業展開をさらに加速していくには、地域ごとの強みを生かしながらも、グループとして必要な人財を見える化し、確保し、最適に活かす視点が重要になります。

特に、経営を担う人財や、高度な専門性を持つ人財については、海外リージョンごとの最適に加え、グループ全体での最適を図ることが必要です。

そのため、グローバル事業戦略を支える、人財活用とガバナンスの基盤整備を図るため、「人財ガバナンスの推進」と「採用力の強化」の、二つの取組みを進めています。

まず、人財ガバナンスの推進です。

グローバルグレードの策定により、グループ国内外の重要ポストにおける、役割・責任・期待の水準をグローバルで共通言語化し、人財マネジメントの一貫性を高める、基盤整備を進めています。

現在は、グローバルグレード策定の次の段階として、各国のターゲット報酬レンジの設定に向けて、取り組んでいます。

続いて、採用力の強化です。

これまで海外の現地法人では、それぞれの地域で、独自に採用活動を行ってきましたが、よりグループとして一体感を出し、効率的に展開するため、グローバル採用サイトの開設や、LinkedIn採用ページのグローバル統合を、進めてきました。

今後は、採用サイトの機能強化とコンテンツ拡充の追加開発を実施するとともに、これらのグローバルプラットフォームを活用した、エンployヤーブランディング施策を展開することで、各地域で必要となる人財に的確にアプローチし、人財獲得競争力を高めていきます。

これらの取組みによって、外部から必要な人財を確保するとともに、内部人財も含めて、適所へ登用・配置し、グループ内外から、必要な人財の獲得と最適配置の実現を目指します。

こうした基盤整備により、現地経営と、グループ最適のバランスをとりながら、グローバル事業の成長を支える、人財基盤を強化していきます。



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。
また、本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、
その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告無しに変更されることがあります。
万一、この情報に基づいて、こうむったいかなる損害についても、
弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。

以上、ご説明しましたとおり、当社の人的資本経営は個の力と組織の力の両方を高めながら
経営戦略の実行力を高めていく取組みです。
人財基盤の強化に加え、経営戦略に連動した人財ポートフォリオ施策とグローバル人財戦略
を着実に進めることで長期ビジョンの実現と企業価値向上につなげてまいります。