



We Find the Way

NEX
NIPPON
EXPRESS

N X グループ
統合報告書2025



NXグループは変わらない理念・価値観をもとに物流から新たな価値を創造し、自らの成長と持続可能な社会への貢献を実現します



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

私たちNXグループは、創業以来、ものを運ぶことを通して、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。

この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化をとらえ、自らを進化させ続けます。

安全に徹し、環境に配慮し、世界を舞台にすべての力を結集して、

物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。

いつの時代にも、社会から求められ、信頼されることを誇りに行動します。

すべては、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。



NXグループ企業メッセージ

We Find the Way

運ぶこと。

それは、新しい未来をつくろうとするお客様の思いを実現すること。

だから、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。

このような、私たちの強い意志と自信を、この企業メッセージに込めています。



At a Glance

数字で見るNXグループ※1

創立



1937年

展開国・地域数



57か国・地域

グループ会社数



339社

従業員数(海外従業員数)



76,389人
(26,438人)

フォワーディング数量



海運

89.9万TEU

航空

92.1万t

倉庫面積(国内・海外)



854.5万㎡
(409.6万㎡・444.9万㎡)

フォワーダーランキング

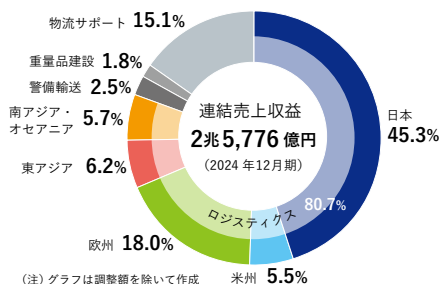


世界6位

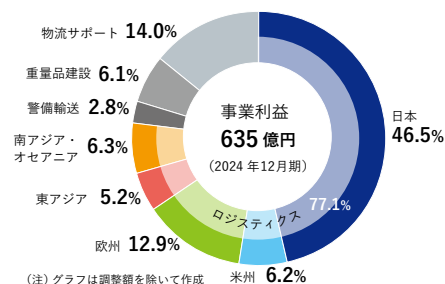
財務情報(2024年度実績)

売上収益	2兆5,776億円
事業利益	635億円
事業利益率	2.5%
海外売上収益	9,262億円
ROE	3.8%

セグメント別売上収益構成比



セグメント別事業利益構成比



サステナビリティ経営情報(2024年度実績)

Scope別CO₂排出量※2,3,4

Scope 1	528,894t-CO ₂ (前年比▲17,780t-CO ₂)
Scope 2	190,207t-CO ₂ (前年比▲12,535t-CO ₂)
Scope 3	18,052,883t-CO ₂ (前年比+9,342,634t-CO ₂)

エンゲージメントスコア 72pt(前年比1pt Up)

※2 Scope3の算定にあたっては、GHGプロトコルに従い算定しています。

※3 2024年度からScope3にはカテゴリ11の排出量を追加しているため、実績値が大幅に増加しています。

※4 Scope3のカテゴリ別排出量は当社WEBサイトをご確認ください。

環境データ (<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/data/e.html>)



NXグループの事業概要

ロジスティクス

■国内・国際輸送



航空機を利用した国内・国際貨物の利用運送事業を行っています。



複合一貫輸送を主体とする国際輸送事業、国内定期コンテナ／RORO船を主体とする内航輸送、および港湾運送事業を行っています。



積合せ輸送や貸切輸送などの貨物自動車運送事業を行っています。海外でも輸送網を整備・拡大しています。



世界各国において、鉄道輸送を利用したさまざまな輸送サービスを提供しています。

■倉庫保管、ロジスティクス・ソリューション



貨物の保管、入出庫に加え、流通加工機能や、貨物追跡システムなどの情報機能を組み合わせたサービスを国内外で展開しています。



拠点規模やニーズに応じた物流センターシステム(WMS)など、当社の実績とノウハウを結集した情報システムを提供しています。

■専門輸送



個人のお客様、企業のお客様の引越業務やオフィス移転等を行っています。



技術スタッフの梱包技術と、振動や空調に細かく配慮した輸送手段により美術品輸送を行っています。

警備輸送

■金融機関向けソリューション

現金処理をはじめとする現物処理業務を受託しています。現金や有価証券を輸送する設定便をはじめ、行内処理業務を含む、現金に係る全ての業務のアウトソーシングを可能としています。

■一般企業向けソリューション

現金や商品券などの売上金の回収から、銀行への入金処理やデータ化までを集約する売上金管理サービスなどを提供しています。

重量品建設

国内外のさまざまな業界・お客様が実施するインフラ整備事業において、巨大な機器や複雑な形状の装置、巨大構造物を、特殊な車両・機材を駆使し、緻密な計画を練り上げてあらゆる場所へ輸送し、設置し、組み立てています。

■主な事業領域

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ 変電設備 | ☐ 風力発電設備 | ☐ LNG・水素発電設備 |
| ☐ 石油化学プラント設備 | ☐ 半導体製造設備 | ☐ 交通インフラ設備 |

物流サポート

■物流資機材販売・工事

倉庫や物流ターミナル内の機械器具設置工事や建設資材の販売など、あらゆるサービスを全国ネットワークで幅広く提供しています。

■車両建設機械整備、トレーラ・コンテナ製作

車両・建設機械の点検・修理や車検およびコンテナのメンテナンスを行っています。各種トレーラ製作やトラック架装など、運用形態に適した製品づくりにも取り組んでいます。

■部品梱包・設備梱包・荷姿設計

部品や機械設備の輸出梱包サービスなどを展開しています。部品／製品の特性、輸送モード、輸送環境、荷役・保管状況等の物流要件に合わせ、最適な梱包仕様を提供します。

■石油・LPガスの販売

車両を保有する企業に対しての自動車用燃料の販売、船舶用燃料の販売、家庭用および各産業分野向けのLPガス販売などを行っています。

■不動産

施設管理、仲介業務、物流施設を中心とした建築設計などを行っています。



Major Update

長期ビジョン「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」の実現に向けた、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUP

POINT 1 企業価値向上に向けたアプローチの強化

アセットの保有戦略の見直しを含めたBSマネジメントの強化と資本政策の見直し、および事業ポートフォリオマネジメントの推進強化によりエクイティスプレッドの確保、拡大を目指す。



POINT 2 稼ぐ力の強化に向けた事業成長の加速と収益性の向上

オーガニック戦略によるグローバルビジネスの拡大と日本事業の収益性の改善を加速することに加えて、被買収企業のPMI推進とともに、さらなるM&Aの活用に取り組む。



POINT 3 サステナビリティ経営と事業活動の一体化による持続的な企業価値向上

サステナビリティを推進するための基盤整備から、事業活動との連携を目指す実行フェーズへ移行し、リスク低減・成長機会の獲得により、持続的な企業価値向上を目指す。



目次

Introduction

- 1 NXグループ企業理念・NXグループ企業メッセージ
- 2 At a Glance
- 3 NXグループの事業概要
- 4 Major Update／目次
- 5 編集方針

NXグループの価値創造

- 6 NXグループの価値創出の歩み
- 7 長期ビジョン
- 8 NXグループの価値創造エンジン
- 9 NXグループのビジネスモデル
- 10 価値創造プロセス
- 11 重要資本の活用と強化
- 12 NXグループの強み
- 13 アウトプットとアウトカム
- 14 事業環境分析
- 15 中長期の環境変化を捉えた重要課題(マテリアリティ)
- 16 企業価値向上に向けた経営計画の取組み

Top Message

- 17 CEOメッセージ

財務戦略・資本政策

- 22 経営計画2028の取組み状況
- 23 経営成績の分析
- 24 財政状態の分析
- 25 PBR・ROE・PERの現状分析・評価
- 26 経営戦略本部長メッセージ
- 28 事業ポートフォリオマネジメントの推進
- 30 キャッシュアロケーション
- 31 株主還元

事業の成長戦略

- 32 グローバル事業本部長メッセージ
- 35 重点産業への取組み
- 36 動向を注視すべき情勢変化
- 37 M&Aの振り返り
- 38 事業成長を支えるIT基盤
- 39 セグメント情報
- 41 日本事業の再構築

サステナビリティ経営

- 44 サステナビリティ推進部担当執行役員メッセージ
- 45 サステナビリティ推進の枠組み
- 46 重要課題(マテリアリティ)の特定・見直しプロセス
- 47 重要課題(マテリアリティ)への取組みによる非財務資本・財務資本の強化、目指す姿の実現
- 48 重要課題(マテリアリティ)への取組みの進捗
- 49 サステナブル・ソリューションの開発・強化
- 50 コーポレートマネジメント本部長メッセージ
- 52 気候変動への対応強化における考え方・取組み
- 53 人権に関する取組み

コーポレートガバナンス

- 54 社外取締役座談会
- 58 コーポレートガバナンス
- 66 リスクマネジメント
- 67 コンプライアンス
- 68 ステークホルダーエンゲージメント(株主・投資家)
- 70 役員一覧
- 72 スキルマトリックス・選任理由

財務情報・非財務情報

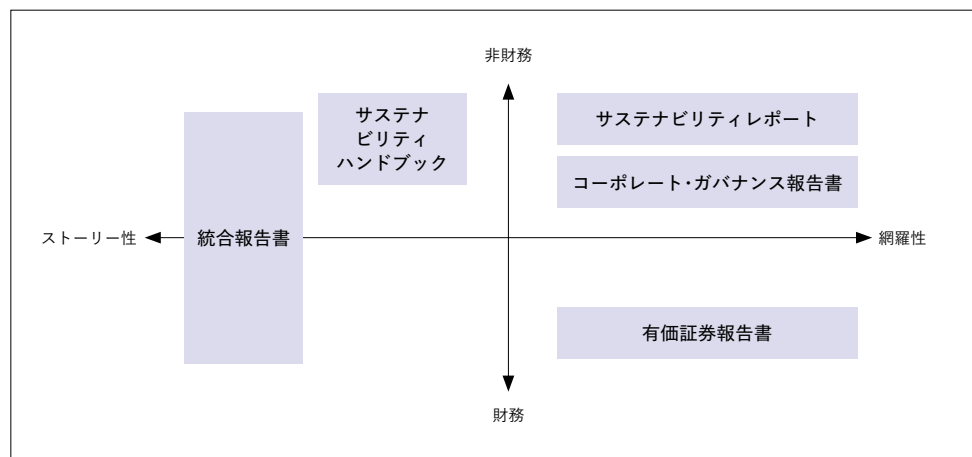
- 74 財務11か年サマリー
- 75 非財務11か年サマリー
- 76 社外からの評価
- 77 会社概要および株式情報

編集方針

情報体系

統合報告書は、NXグループの中長期的な価値創造について、株主・投資家を中心としたステークホルダーの皆さまのご理解をより深めていただくことを目的として財務情報と非財務情報を統合した内容をまとめています。

また、より詳細な非財務情報はサステナビリティレポートに掲載しています。



任意開示

●サステナビリティレポート

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

●サステナビリティハンドブック

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

法定開示

●有価証券報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/securities/>

●コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

報告対象範囲

NXグループ(国内外のグループ会社も含む)を対象としています。当社は 2022年 12月期の有価証券報告書より、国際財務報告基準(以下IFRS)を任意適用しました。本報告書については、一部のページを除き、IFRS に基づき作成しています。

報告対象期間

2024年度(2024年1月1日~2024年12月31日)

(一部、2023年以前、2025年以降の情報も含まれます)

発行時期

2025年6月

参考としたガイドライン等および保証

本報告書の編集に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークおよび経済産業省の価値協創ガイダンスを参考にしています。

また、サステナビリティ報告の開示情報については、GRI^{※1}のサステナビリティ・レポートング・スタンダードを参照しています。

※1 Global Reporting Initiativeの略。サステナビリティ報告書の国際的なガイドラインの作成・普及を目的とした団体。GRI内容索引については、当社サステナビリティサイト(<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/>)に掲載しています。

参考ガイドライン

- IIRC 国際統合報告フレームワーク
- GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード(参照)
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- SASBスタンダード

将来の見通しに関する注意事項

本報告書におけるNXグループの今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、今後の経済状況等により、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なる可能性があります。



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。

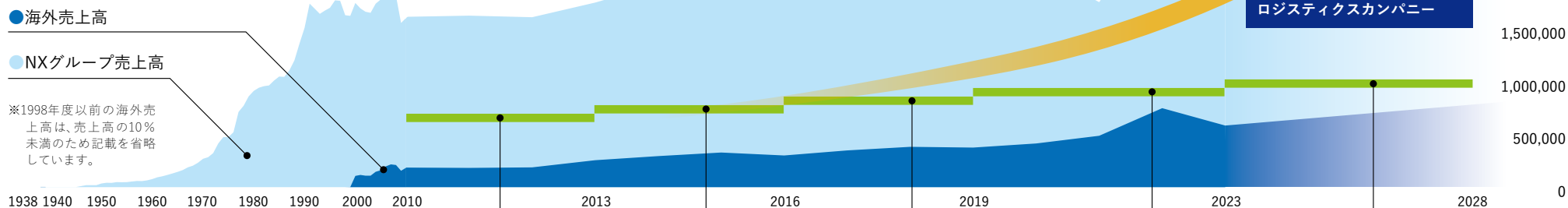
2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し陸海空を駆使した輸送でインフラを維持。

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。

売上高の推移



NXグループの経営方針

構造改革とグローバル成長の長期目標の設定

国内複合事業利益率3%

東大阪注力・南アジアへの集中投資

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

日本事業の強靱化戦略

- 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組み

- 非連続な成長戦略
- 取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組み



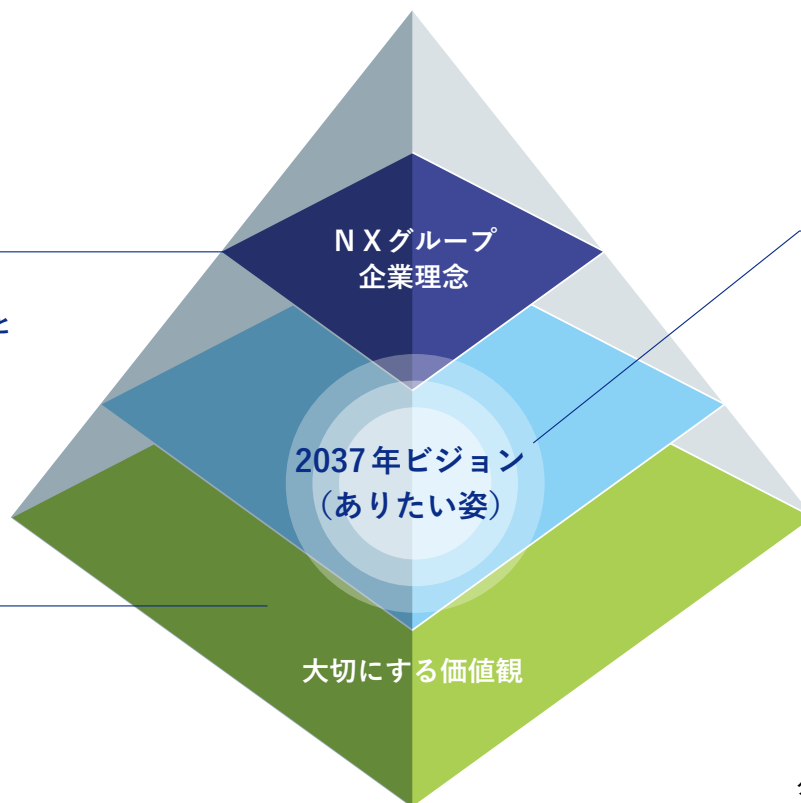
長期ビジョン

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

大切にする価値観

イノベーションによる新たな価値創造
安全 コンプライアンス 品質
We Find the Way



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

顧客・社会

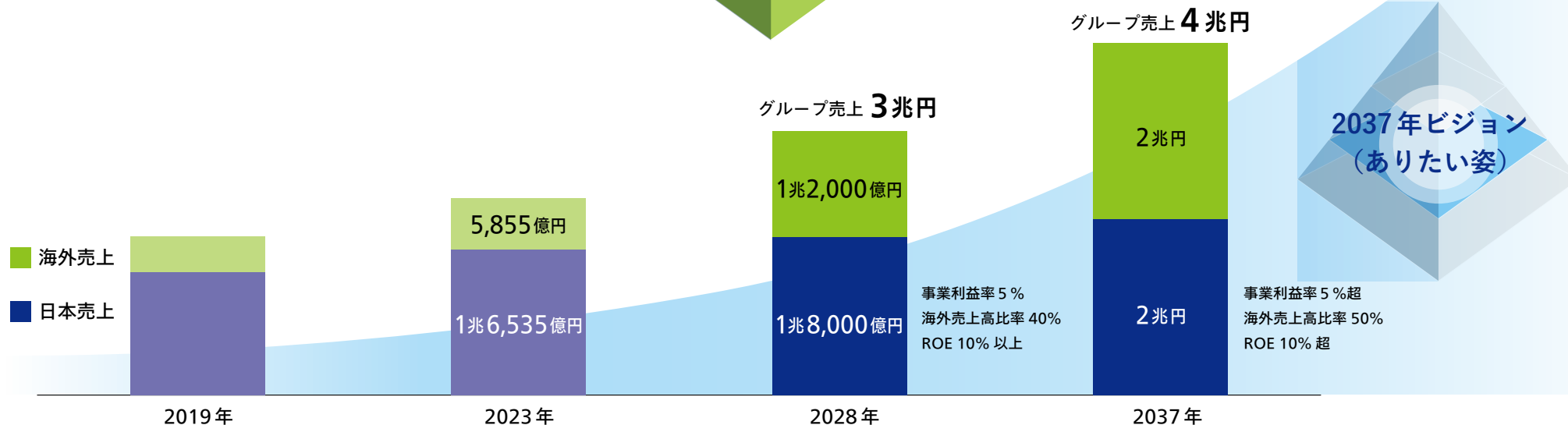
持続可能な社会の実現に、
ロジスティクスを通じて貢献する企業

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



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。

時代・社会を捉えた課題の掘り起こし



トラック輸送



海上輸送



鉄道輸送



航空輸送

物流課題
社会課題

1
課題発見

当社の事業創出プロセス

2
ソリューション
提案

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

社会発展の
原動力

企業
理念

新たな価値
の創造

信頼される
存在

3
サービス提供
事業化／収益化

4
探索／深化

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

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

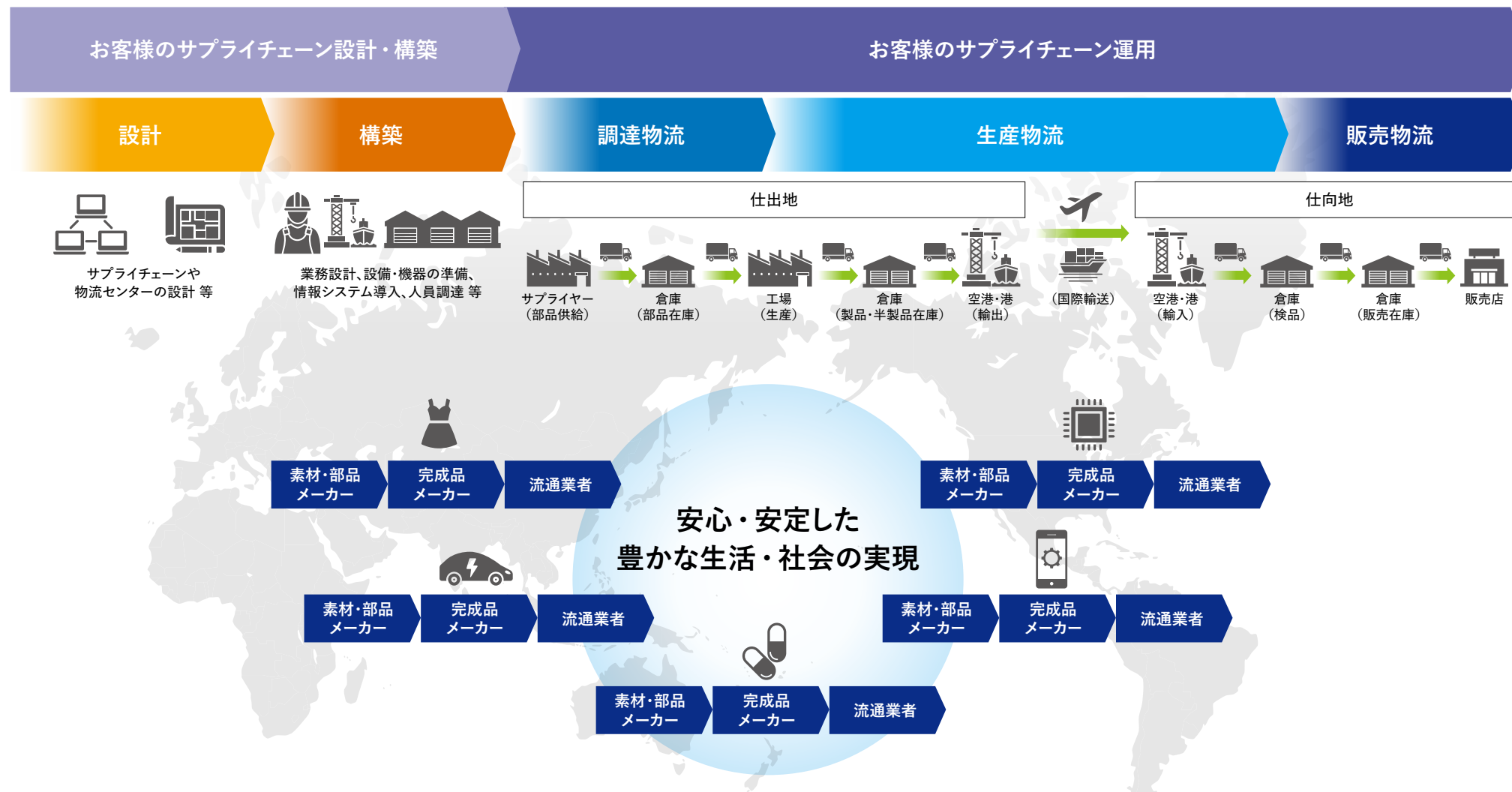
・拡大する半導体産業への取組み強化

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

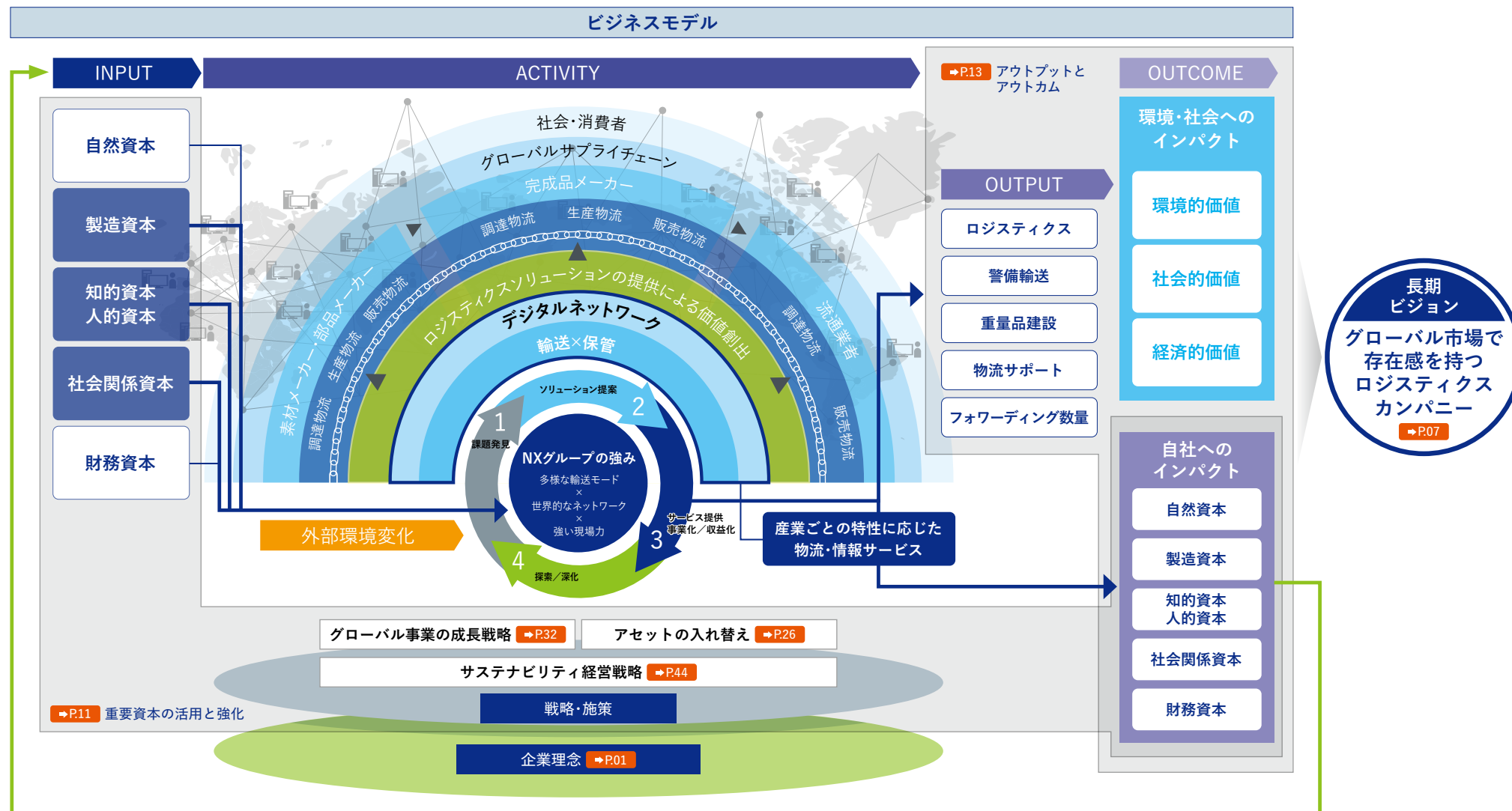
NXグループのビジネスモデル



多様な輸送モード、さまざまなものの特性に応じた取扱い等のサプライチェーンの運用だけでなく、
設計・構築も含めたお客様の End to End Logistics の最適化を提案

価値創造プロセス

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つつ、資本の強化・活用を重ねることで、グローバル市場における物流サービスを拡大し、長期ビジョン「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」の実現を目指します。



重要資本の活用と強化

価値創造の源泉となる重要資本を活用し、重要課題（マテリアリティ）への取り組みや事業活動による資本の強化を図っています。強化された資本の還流が、NXグループの強みである、多様な輸送モードや世界的なネットワーク、強い現場力につながっていくと考えています。



NXグループの強み

多様な輸送モード
×
世界的なネットワーク
×
強い現場力



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

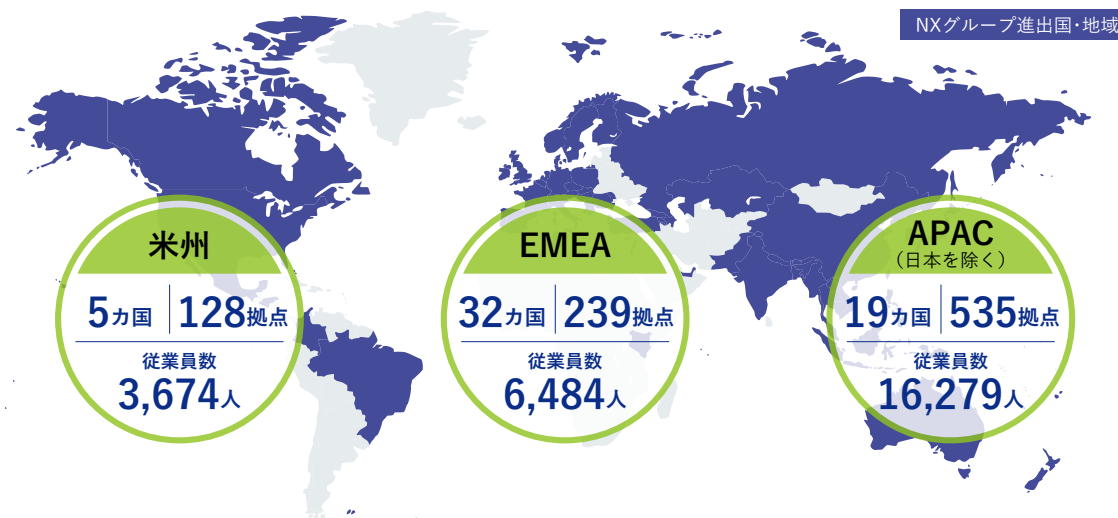
大きさや重さなどの荷物の条件や、どのくらい急ぎであるかなどのお客様の要望はさまざまです。当社グループでは、トラック、鉄道、船、飛行機と、陸海空全ての輸送手段をそろえています。厳密な温度管理が必要な医薬品や生鮮食品、振動制御が必要な精密機器、湿度管理が必要な美術品など特殊な条件を要する荷物でも、最適な輸送方法で運ぶことができます。

自動車台数※1	荷役・建設車両台数※1	営業倉庫面積
国内 23,911 台 海外 8,508 台	国内 8,251 台 海外 1,489 台	国内(日本通運株式会社) 410 万 m ²
海外倉庫面積	フォワーディング数量 (2024 年1月～12月)	
445 万 m ²	海運 89.9 万 TEU 航空 92.1 万 t (TEU: Twenty-foot Equivalent Unit 20フィートコンテナ換算)	

※1 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2024年12月末時点保有台数と、その他の関連会社の2023年12月末時点の保有台数の合計です。海外台数は、2023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56カ国に事業展開し、世界全体で903拠点を保有



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

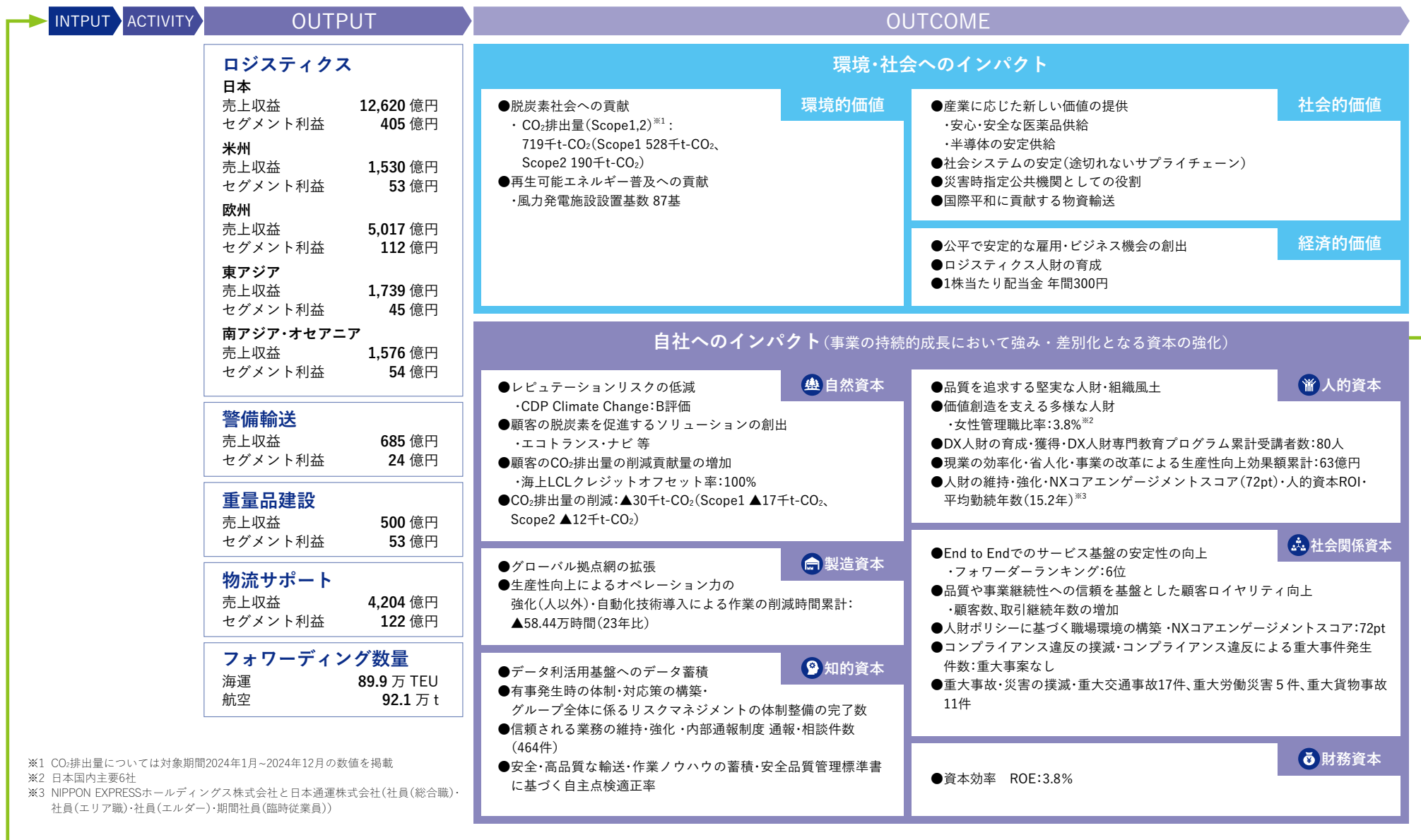
76,000人以上の物流エキスパート※2

各産業特性への知見

※2 物流エキスパートとは従業員数を指す。



アウトプットとアウトカム



事業環境分析

NXグループの事業環境

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



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
- デジタルライゼーションの進化、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



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

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）※1	海運（TEU）	航空輸送（メートルトン）
1		Kühne + Nagel	5,007,800	4,338,000	1,983,000
2		DHL Supply Chain & Global Forwarding	5,357,400	3,089,000	1,672,000
3		DSV ※2	3,529,900	2,519,295	1,305,827
4		DB Schenker ※2	3,340,100	1,783,000	1,148,000
5		Sinotrans	2,268,300	4,309,636	902,000
6		Nippon Express (cargo-partner は含まない)	2,519,600	1,698,161	693,546
7		CEVA Logistics	2,388,518	1,150,000 ※3	450,000
8		C.H. Robinson	2,648,900	1,353,750	266,475
9		Expeditors	1,471,100	791,700	782,000
10		GEODIS	1,977,300	961,084	308,489
10		Kerry Logistics	960,627	1,261,775	556,823

※1 2024年12月末時のレート(1ドル=158.18円)で換算。

出所:Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2023年版。

※2 2025年4月30日付で、DSVによるDB Schenkerの買収が完了している。

※3 LCL shipmentsを含む。

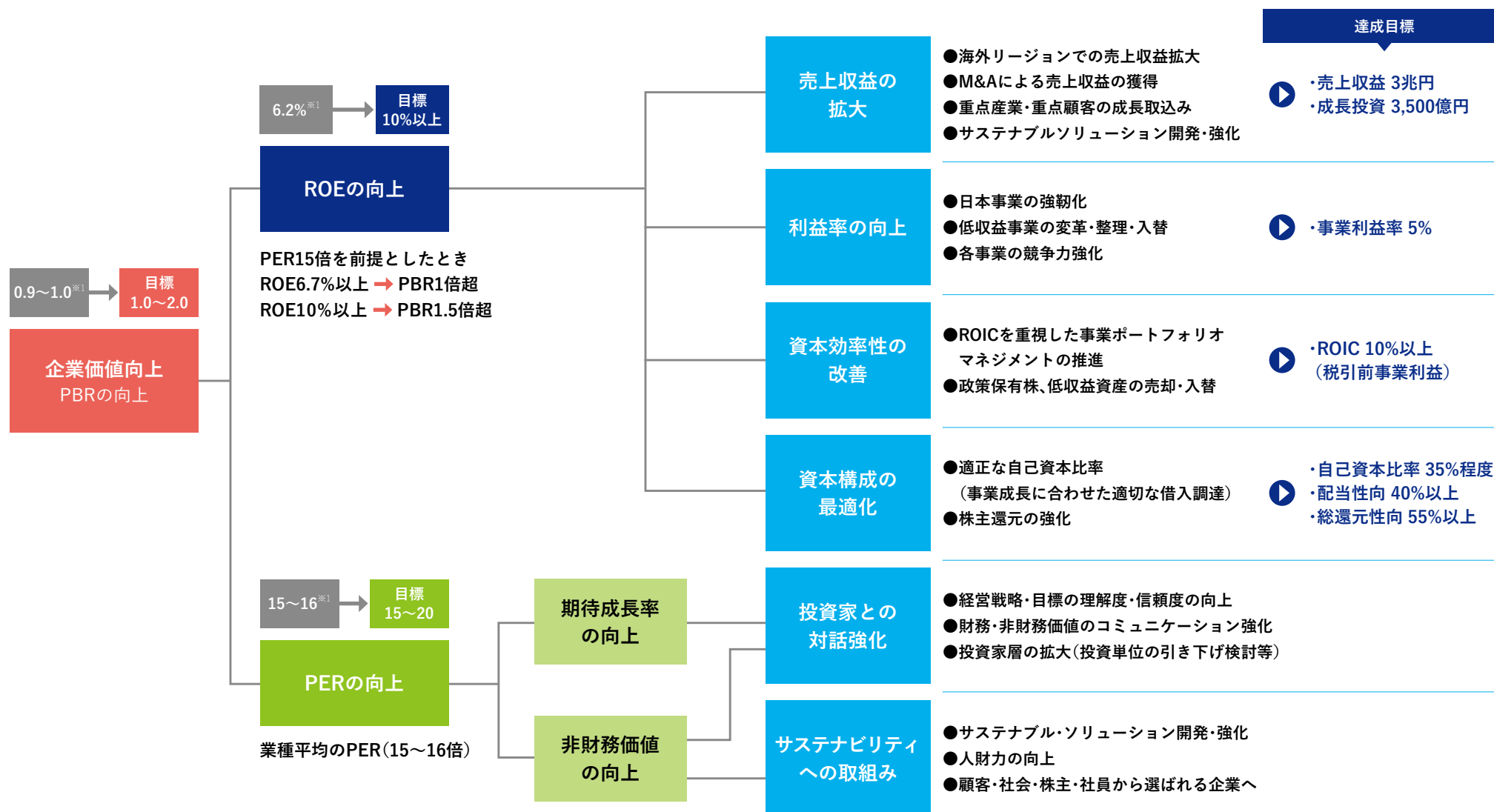


中長期の環境変化を捉えた重要課題(マテリアリティ)

重要課題 (マテリアリティ)	選定理由	自社へのインパクト		環境・社会へのインパクト※1	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
		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	●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	●顧客ニーズへの対応による売上拡大	社会的価値 ●事故災害のない安全な社会の実現 環境的価値 ●カーボンニュートラル社会実現への貢献 ●循環型社会への貢献 経済的価値 ●イノベーティブな社会の実現	○		
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	●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	●安定したサービス提供への信頼向上による売上拡大	社会的価値 ●安定的なサプライチェーンの実現	○		○
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、コーポレートシズンとしての責務を果たす	●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	●顧客ニーズへの対応による売上拡大	環境的価値 ●カーボンニュートラル社会への貢献			○
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	●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	●人財育成を通じた生産性 / 品質向上 ●イノベーションの促進	社会的価値 ●働く人の幸せ ●公平で安定的な雇用の提供 経済的価値 ●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー		○	○
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	●訴訟リスク ●顧客やサプライヤーからの取引停止リスク	●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	社会的価値 ●事故災害のない安全な社会の実現 ●働く人の幸せ ●公平で安定的な雇用の提供 経済的価値 ●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー ●公平で安定的なビジネス機会の提供		○	○

※1 環境・社会へのインパクトの記載は、サステナビリティ経営の目指す姿として、サステナビリティビジョンで定義している「社会的価値・環境的価値・経済的価値」に沿って記載。サステナビリティビジョンの詳細は、[P.45](#)を参照。

企業価値向上に向けた経営計画の取組み



ROEの向上と資本コストの低減への取組みにより、エクイティスプレッドを拡大する

※1 2023年度末実績

CEOメッセージ

長期ビジョンの実現を目指し、企業価値向上に向けたアプローチを強化するとともに、事業成長の加速と収益性の向上を図る

2025年度は、「NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0」の2年目になります。外部環境が大きく変化する中、長期ビジョン「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」を実現するには、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUPが必要と語る堀切社長に、長期ビジョン実現に向けた取組みや、NXグループを今後どのように変革し、物流から新たな価値を創造していくのか、経営計画の進捗や経営方針等を伺いました。

——社長就任1年目となる2024年度は、国内における2024年問題、海外では大手競合による数兆円レベルの大型M&Aなど、外部環境が大きく変化しました。この1年の振り返りをお願いします

2024年度は、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の緊迫化、米中間の対立など、地政学リスクや経済安全保障リスクは高まる中にありましたが、世界貿易は回復基調にあり、グローバルの物流需要は第2四半期以降、回復が継続しました。係る状況に加え、cargo-partner 社（以下、CP社）が加わったことにより当社の業績は増収となりましたが、利益面では、人件費等のコスト増加や、感染症関連物資の取扱い減少の影響などから、事業利益以下の各利益は減益となりました。

足元では、米国の関税政策等により、貿易障壁が高まり、世界経済のさらなる分断化が懸念され、世界経済の押し下げ要因となるものと見られています。こうした状況下、2025年4月に報告されたIMFによる世界経済見通しでは、2025年の世界経済の成長率を2.8%、2026年を3.0%と予測され、1月の報告から下方修正されました。2025年第1四半期が終了した時点で、当社としては、2025年の業績予想は対前年で増収増益を見込んでいますが、世界各国での政策転換が進む状況では、下振れリスクは高まると見られており、そうした事態も意識し、備える必要があると考えています。

代表取締役社長 社長執行役員
堀切 智

一方、中長期視点に立って、ぶれない姿勢が大事と考えており、長期ビジョンに向けて「やるべきこと」は確実に実行していきます。まずは長期ビジョンの実現に向けた第二ステップと位置づけた今次経営計画の目標を達成することを目指しますが、現在の業績水準では、計画最終年度の目標である事業利益1,500億円、ROE10%以上の達成のハードルは高く、現状、当社のPBRは1倍を下回っているため、経営計画で策定した戦略や施策の実現を加速し、さらに強化することが必要と捉えています。

さらに、競争環境を見ると、DSVによるDBシェンカーの買収など他社もM&Aを積極的に進める中で、NXとしてもM&Aにより規模・競争力の強化に一層取り組まなければ、取り残される、あるいは、NX自身がM&Aのターゲットとされる危機感もあります。

こうした状況下、必ずや経営計画の目標を達成し、長期ビジョン「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」を実現するには、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUPが必要と考え、昨年度発表した「企業価値の向上に向けた取組み」のアップデートを決定しました。

企業価値向上に向けたアプローチの強化

——アップデートされた「企業価値向上に向けた取組み」において、具体的にどのような取組みをお考えですか？

今回の見直しでは、2026年度の間目標を設定するとともに、アセットの保有戦略の見直しを含めたBSマネジメントの強化と資本政策の見直し、および事業ポートフォリオマネジメントの推進強化に取り組むこととしました。

現状ROEが、当社が認識する株主資本コスト7.4%を下回っていることが、PBRを現在の水準にとどめている主な要因と認識しています。このため、企業価値向上の強化として、当初の5年間のキャッシュアロケーション計画をアップデートし、企業価値向上のアプローチの強化を図ることとしました。

今回のアップデートは、今後進める強化策の第一弾と位置づけていますが、この取組みの大枠として、①高収益事業へのシフト・アセットの入替え、②資本構成の最適化・適切な財務レバレッジ活用、③株主資本コストの低減、の3つのアプローチに取り組むことにより、エクイティスプ

レッドを確保し、さらに拡大することを目指しています。

一方、今回の「企業価値向上に向けた取組み」のアップデートを図ることにより、逆に浮かび上がるのは、「稼ぐ力」の強化、すなわち事業利益を拡大させることが喫緊の課題であるということです。車の両輪として、ビジネス変革と財務戦略を同時に実現することが重要と捉えています。

この「稼ぐ力」を強化するため、経営計画で策定したオーガニック戦略としての「アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供」によるグローバルビジネスの拡大と、「日本事業の再構築」による収益性の向上を加速することに加えて、インオーガニック戦略として、CP社とSimon Hegele社のPMIの推進とともに、さらなるM&Aの活用が必要と考えています。

グローバル市場での事業成長の加速

——稼ぐ力の強化に関して、「アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供」の取組みの状況はいかがでしょうか？

「アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供」は、アカウントマネジメントの対象顧客の拡大と活動レベルの高度化に組織的に取り組み、この活動で把握した顧客により異なる個別ニーズに対して、倉庫を中心としたロジスティクスと、フォワーディング領域を主軸として、トータルなロジスティクスソリューションを提供し、お客様の課題を解決することがコンセプトであり、ここに戦略の起点があります。

このロジスティクスソリューションを提供する上で、日本を中心に蓄積された知見を共通インフラとしてグループの誰もが活用できるようにナレッジ化するとともに、初期段階においては、日本通運株式会社で構築した組織・体制を機能させながら、ロジスティクスソリューションの成功案件を積み上げ、これを横展開、海外展開することに取り組んでいます。この結果、日系だけではなく非日系グローバルアカウントでも、まずは日本国内での業務を通じて高い品質を評価していただき、それを機会として海外の仕事につながる事例が徐々に増えています。これはフォワーディング事業の取扱い数量の拡大にもつながり、さらにCP社がグループに加わったことにより、当社の航空・海運フォワーディングの取扱い数量は大幅に増加し、航空で年間100万t、海上で年間100万TEUの大台も見えてきました。引き続き、M&Aも積極的に活用しながら、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの拡大に取り組めます。



この取組みの中、アカウントマネジメントにおける営業活動においては、私もお客様企業のトップの方とお話する機会が多くあり、ビジネス拡大に向けた協力要請や、提案を期待するお話もいただきます。また、グローバルアカウントの中にはサプライヤーアワード受賞企業に当社を選出いただいたケースもあり、お客様とのパートナーシップの深まりを感じます。こうした中、取扱いを大きく伸ばすアカウントも増加してきており手応えを感じて

います。このようなアカウントをどこまで増やしていけるか、そのためにアカウントマネージャーを中心にアカウントマネジメント全体を機能させていけるかが、今後4年間のチャレンジになると捉えています。

——さらなるM&Aによる事業成長とのことですが、過去のM&Aをどのように評価していますか？また、そこから得た教訓も含め、M&Aを成功に導くポイントは何とお考えですか？今後のM&Aの展望と併せてお聞かせください

当社が成長し、企業価値向上を図る上で、M&Aの活用は重要なファクターと位置づけていて、CP社のPMIは試金石となるものと捉え、今次経営計画の最重要課題としています。

過去のM&Aを振り返れば、当社は2012年から2024年までに、国内外で、10件のM&Aを実施していて、その投資額は合計約3,000億円となり、連結業績に占めるM&Aの比率は拡大しています。

過去のM&Aの評価として、重点産業に対する物流基盤や未開拓エリアにおける拠点網の獲得により、当社のグローバルネットワークは強化され、顧客基盤の強化につながっているものと捉えています。例えば、欧州のライフスタイルや北米のヘルスケアなどの重点産業、北欧や東欧におけるネットワーク拡大などがそれにあたります。ライフスタイルやヘルスケアなどはM&Aによって重点産業に据えることへとつながり、M&Aによる事業基盤の強化があることで、現在の成

長や戦略などがあるものと捉えています。

一方、初期の対象会社の選択では、価値創造シナリオや全体最適とアンマッチもあったと省みるとともに、PMI体制が現地任せとなり、グループ全体のシナジーが限定的、もしくはスピード感到に欠ける状況があったものと認識しています。この結果、事業計画が当初の目論見どおりには進まず、減損を計上した案件もあります。

このような反省を踏まえ、M&Aの実行体制を整備するとともに、グローバル事業本部を中心に、グループ全体でシナジーを創出すべくPMI体制を強化し、CP社をはじめとした各社のPMIを進めており、CP社とのシナジーは、購買力の強化や拠点整備等において順調に進んでいると評価しています。また、人財育成等のM&A実行における対応力の強化にも取り組んでいて、今後のM&A戦略に生かしたいと考えています。

今後のM&Aの検討にあたっては引き続き、①海外の顧客基盤獲得、フォーワーディングのボリューム拡大、②重点産業等における機能強化、③インド、アフリカ等の成長地域におけるネットワーク強化、の3つの方向性から海外でのM&Aを探ります。また、結果的に欧州でのM&Aが続いたこともあり、今後は欧州以外のエリアでの優先度が上がる面もあります。例えば、米国はマーケット規模が大きく、そこで当社ができること、成長の余地はまだあります。一方、中国については、同国に対する企業投資意欲にかつてほどの勢いが見られない中で、どのような成長戦略を描くことができるかを考えていく必要があります。これまで、物流園區や保税区内に多くの現地物流会社を設立してきましたが、そうした会社の在り方も含め、最適な事業体制をもう一度検証していきます。現在、日本事業で事業ポートフォリオの見直しを進めていますが、これは海外についても考え方は同じです。

日本事業の再構築

——「日本事業の再構築」による収益性の向上を目指すとのことですが、具体的にはどのように取り組むお考えですか？また、日本通運は本年1月よりカンパニー制に移行しましたが、それぞれどのようなことを目標にどのような取組みを進めるお考えですか？

「日本事業の再構築」については、事業利益率を2023年度3.9%から2028年には5.9%に向上させることを目指しています。具体的なアプローチとしては、①「顧客志向の強い企業への変革」

としてアカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの拡大、並びに重点産業と位置づける医薬品や半導体産業において、実施してきた倉庫設備等の先行投資案件の収益化・拡大、②料金改定、事務生産性改善等の「日本事業の強靱化施策の継続・深化」、③経営資源配分の最適化、事業ポートフォリオマネジメント推進による「継続的な事業基盤の変革・見直し」の3つです。

この取組みを強化するとともに、「継続的な事業基盤の変革・見直し」に関して、これまで日本通運は、6つのブロックで経営管理を行っていましたが、画一的な経営体制を変革し、エリア特性に即した経営体制を構築することで、経営資源の最適かつ効率的な再配置を加速し、収益性・資本効率性の向上を図りたいと考えています。

関東甲信越・中部・関西(東名阪)においては、顧客との取引領域の拡大を目指し、事業軸・顧客軸のビジネスユニットとして組織を再編し、北海道・東北および中国・四国・九州においては、経営の自由度を高めるため権限委譲を行い、それぞれ「Eastカンパニー」「Westカンパニー」として、社内カンパニー制を導入しました。

東名阪エリアにおける狙いは、「売上拡大を伴う利益の最大化」です。マーケット規模が大きく、グローバル企業の本社組織が集中するこのエリアでは、顧客軸の専任営業体制を中心としたアカウントマネジメントを強化することで、顧客との取引領域の拡大を図ります。また、空港や港湾などの国際輸送のゲートウェイを有しており、このエリアに日本発のフォワーディング事業を統括する事業軸組織を配置し、日本発のグローバルビジネスを一層伸長させたいと考えています。

また、「Eastカンパニー」「Westカンパニー」では、売上拡大よりも利益率と資本効率の向上に注力し、ROICの向上を目指します。エリア特性に応じた組織の改廃、投資、採用や配置を加速し、経営の効率化を図っていきます。同時に低収益の拠点については、スピード感をもって撤退・縮小を進める一方、半導体関連など今後の成長が見込まれる分野などには投資を行い、経営資源配分の最適化を進めます。この点は、ユニット制とする東名阪においても同様です。

社内カンパニー制に移行し、エリア特性を捉えたマーケットドリブンな経営をどれだけスピード感をもって実行できるかが重要なテーマであるものと捉えています。

サステナビリティ経営の推進

——経営計画の基本方針の1つに掲げる「サステナビリティ経営の推進」において、取組みの成果や課題についてお聞かせください

サステナビリティ経営は、全ての物事を考える上での起点になると考えています。社会課題への対応の重要性が格段に高くなり、経営上の重大なリスクであると同時に、成長の鍵となる新たなビジネスにつながるチャンスという側面でも捉えています。これは株主資本コストの低減だけでなく、期待利益成長率を上げ、PERを向上させていくためには欠かせない取組みです。

サステナビリティ経営の推進を基本方針に掲げてから約1年が経過し、サステナビリティを推進するための基盤整備から、事業活動との連携を目指す実行フェーズへ移行してきました。その中で、重要課題(マテリアリティ)への取組みにより強化する非財務資本の具体化・財務への波及の明確化や、グローバルでのCO₂管理の仕組み整備など一定の進捗はあるものの、リスク低減・成長機会の獲得という意味ではまだまだ途上と捉えています。

非日系大手顧客を中心にCO₂排出量削減やサプライチェーンにおける人権管理などが入札条件になるだけでなく、当社への期待の1つはサステナビリティの実現であり、「いかにソリューションを提供してくれるかが重要」というお客様も増えています。End to Endソリューションの提供において、サステナビリティをどう織り込めるかという点は重要なポイントになります。

本来、物流ビジネスはサステナビリティと直結するもので、サステナビリティと事業を一体として捉えることが必要と考えていますが、この認識は組織としては十分に浸透していないと感じています。これを促進する上で、これまで実現してきたソリューションをSDGsの17項目等と照らしてカテゴライズし、いかに当社の事業がサステナビリティに貢献できるかを再検証するとともに、事業活動として、事業・営業とコーポレート部門が連携してサステナビリティに取り組むことが重要になると考えており、さまざまな機会を通じて意識改革を図ります。加えて、サステナビリティに取り組む上での土台は安全・コンプライアンス・品質にあり、この維持・向上も重要な課題であると捉えています。この土台に立ち、事業を通じて社会課題を解決することで、持続的に企業価値を向上させるという好循環を回せることが大きな差別化要因になり、これからの社会で勝ち残っていく上で重要なテーマであると考えています。

——経済環境が大きく変わり、競合のM&Aも進む中、長期ビジョンやM&A方針に変化はあるでしょうか？

前経営計画において、長期ビジョンとして「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」を策定しましたが、その具体的なイメージとして、売上4兆円、売上高海外比率50%、海上輸送200万TEUなどの指標を示し、このレベルの数字を達成すれば、相当な存在感を確立できるものと捉えていました。M&A等によりグローバルコンペティターとのギャップが拡大することや、米国の関税引き上げ等により世界貿易が縮小する可能性も意識される中で、長期ビジョンの見直しが必要となる局面も想定する必要があると考えますが、現状、長期ビジョンに変更はありません。そして、その達成に向けては、長期視点に立って引き続きオーガニック戦略とともに、M&A戦略の推進に取り組みます。この中で、今回の「企業価値の向上に向けた取組み」のアップデートでは、M&Aをはじめとする成長投資として、従来の計画に、まずは2,000億円を追加しました。先ほどご説明したM&Aの3つの方向性から、引き続き、積極的にM&Aの機会を探りたいと考えています。

一方で、規模は重要な要素ですが、存在感は規模だけで決まるものではないと考えています。当社はアジアでプレゼンスを有するロジスティクスカンパニーという強みがあり、それも存在感を増す要素になると捉えています。またEnd to Endソリューションの提供は、カスタマーオリエンテッドでお客様のビジネス拡大に貢献すること、さらには社会課題の解決にもつながる可能性があり、規模だけではなく質的な面での価値提供も要素になるものと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

——ステークホルダー・投資家にどのような価値を提供していくことをお考えでしょうか？またNXのどのような変化に期待して欲しいですか？

不確実性が高まり、将来予測が難しくなる状況であるからこそ、「ぶれない経営」が重要になると考えています。それは、社員やお客様をはじめとしたステークホルダーの皆さまに「安心・安全・安定」を感じてもらうことであり、それを価値として提供できる企業であり続けることだと考えてい

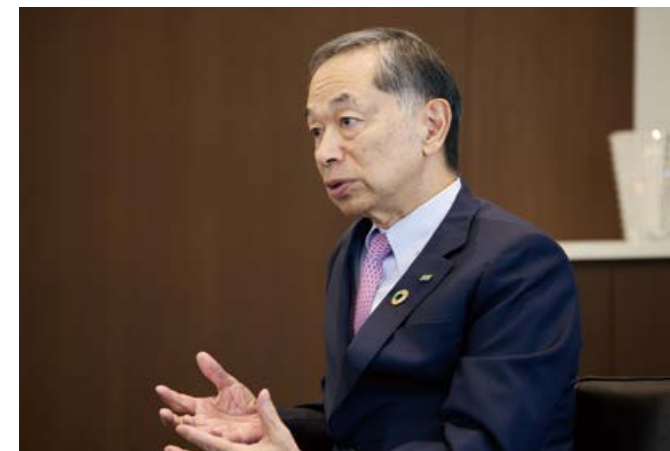
ます。具体的には従業員には安心して安全に働ける環境を、お客様にはよい品質の物流サービスの提供、投資家の皆さまには安定したリターンの提供ができることです。これに加えて、驚きや将来の夢、成長期待が持てる会社でありたいと思います。この実践が企業価値の向上につながるものと捉え、本日ご説明した取組みを着実に進め、NXのポテンシャルを引き出すのが自分の役割だと考えています。その中で、次の3点が重要なテーマであり、ステークホルダーの皆さまにもその進捗に注目していただきたいと思っています。

1点目は「変化し続けること」です。経営する中ではさまざまな変化がありますが、変わるのが当たり前というマインドセットが重要です。過去には時代の変化に取り残された面もあったと捉えています。この反省をもとに、企業風土や組織、仕組みの変革、さらにはDXなどの先端技術の活用により、環境の変化に対応するだけでなく、変化を先取りするスピード感を持って、変わり続けることを示していきたいと考えています。

2点目は「グローバル化の加速」です。海外売上高比率50%に向けて、マネジメントのキーポジションへの外国籍人財の登用、グローバルのお客様の拡大、多様化が進んでいますが、道半ばです。これまで自動車業界のように世界のトップレベルで勝負できる日本の物流企業はありませんでしたが、当社は、グローバル市場でのコンペティターと伍していくべく、成長し続けます。

3点目に「成長と収益性改善の両立」です。グローバルでの成長に加えて、同時に収益性の向上を実現したいと考えています。この実現に向けて、企業価値向上に向けた取組みのさらなるギアUPを図ります。

グループ一体となり変革を推進してまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

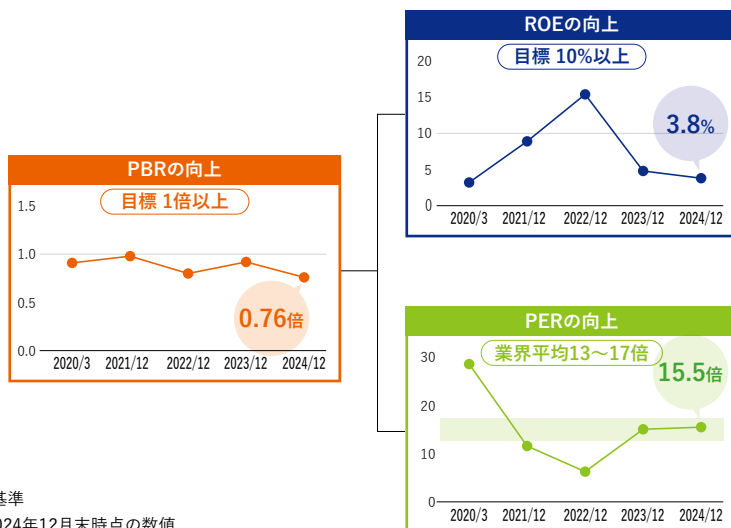


経営計画2028の取組み状況

NXグループは、2024年1月より新たな経営計画である「NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0 “Accelerating Sustainable Growth ~持続的な成長の加速~”」をスタートしています。目指す姿や方向に変わりはありませんが、よりスピード感をもって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、経営計画に掲げる諸施策に取り組んできました。

また、この経営計画の中で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示し、企業価値向上(PBR向上)に向けては、資本コストを上回る資本収益性を達成した上で、エクイティスプレッドを拡大させていくことが必要と考えています。

こうした中、当連結会計年度につきましては、物流需要の回復や当社グループに新たにcargo-partner社が加わったことにより売上収益は2兆5,776億円で、対前年比増加となりましたが、エネルギー価格の高止まりや、人件費をはじめとしたコスト上昇などの外部環境の影響を受け、事業利益は635億円で対前年比減少、事業利益率は2.5%で対前年比低下という結果になりました。また、利益剰余金の積み上がり、為替変動による為替換算調整勘定の増加等により、自己資本の増加があり、ROEは3.8%に留まりました。



※ ROE：FY12/2023からIFRS基準

※ PBR・PER：FY12/2024は2024年12月末時点の数値

(億円未満切捨て)

項目	2023年度実績	2024年度実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	2028年度目標
売上収益	22,390億円	25,776億円	3,386億円	15.1%	30,000億円
連結セグメント利益 (事業利益)	812億円	635億円	△176億円	△21.7%	1,500億円
事業利益率	3.6%	2.5%	-	-	5.0%
営業利益	600億円	490億円	△110億円	△18.3%	1,500億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	370億円	317億円	△53億円	△14.4%	1,000億円
海外売上収益 ※セグメント間消去後	5,855億円	9,262億円	3,407億円	58.2%	12,000億円
海外売上比率	26.2%	35.9%	-	-	40.0%
ROE	4.8%	3.8%	-	-	10.0%以上

	達成目標	指標	FY2022実績	FY2023実績	FY2024実績	FY2028計画
事業の成長戦略	売上収益の拡大	売上収益	26,186億円	22,390億円	25,776億円	30,000億円
		成長投資 (2024~2028年累計)	-	-	非開示	4,000億円
		M&A投資累計額 設備投資累計額 (更新+増強)	-	-	731億円	5,000億円
	利益率の向上	事業利益率	5.3%	3.6%	2.5%	5.0%
財務資本政策	資本効率性の改善	事業利益	1,375億円	812億円	635億円	1,500億円
		ROIC (税引前事業利益)	11.4%	5.6%	4.0%	10%以上
	資本構成の最適化	自己資本比率	36.5%	37.9%	37.2%	35%程度
		配当性向	32.8%	71.7%	82.3%	40%以上
		総還元性向 (2024~2028年累計)	-	-	113.6%	55%以上

経営成績の分析

経営環境概況

2024年度の世界経済は、米国や新興国の一部において内需主導による景気拡大がみられ、また、その他の国や地域における実質賃金の上昇による個人消費の回復などに下支えされ、底堅い成長を維持しました。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の緊迫化、米中間の対立など地政学リスクや経済安全保障リスクの高まりにより、依然として先行き不透明な状況で推移しました。

このような経済情勢のなか、物流業界におきましては、国際物流では、中国発の越境eコマース(電子商取引)の拡大による航空貨物輸送の増加などにより貨物輸送の需要は回復基調にあるものの、海上貨物輸送では中東の情勢不安に伴うスエズ運河の航行回避の長期化やパナマ運河の記録的な干ばつによる通航制限等、貨物輸送に直接影響を与える地政学・自然災害リスクが顕在化し、不安定な状況で推移しました。国内物流では、個人消費に持ち直しの動きがみられた一方で、設備投資の減速を受け生産関連貨物輸送は低調に推移し、全体としての荷動きは力強さに欠ける状況で推移しました。また、物流業界における2024年問題への対応や人件費・燃料費の高騰等コスト上昇圧力への対応に迫られる状況が続きました。

引き続き、地政学および経済安全保障上のリスクによるサプライチェーンへの影響、労働力の不足や燃料費の高止まりによる各種調達コストの上昇等、その動向に注視が必要な状況にあります。

経営成績

NXグループは、このような経営環境のもと、2024年1月1日より新たな経営計画である「NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0 “Accelerating Sustainable Growth ～持続的な成長の加速～”」がスタートしています。目指す姿や方向に変わりはありませんが、よりスピード感をもって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、経営計画に掲げる諸施策及び企業価値向上を意識した経営に取り組んでまいりました。

2024年度につきましては、物流需要の回復や当社グループに新たにcargo-partner社が加わったことにより売上収益は対前年比増加となりましたが、エネルギー価格の高止まり、人件費をはじめとしたコスト上昇等の外部環境の影響を受け、セグメント利益は減少という結果になりました。

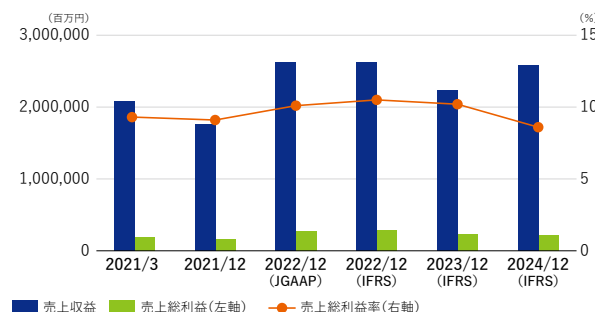
業績予想

2025年度の業績予想については、売上収益2兆7,000億円、営業利益800億円、税引前利益750億円、親会社の所有者に帰属する当期利益550億円を見込んでいます。米国の関税政策に関しては、業績に与える影響の合理的な算定が困難であるため、業績予想には含んでいません。

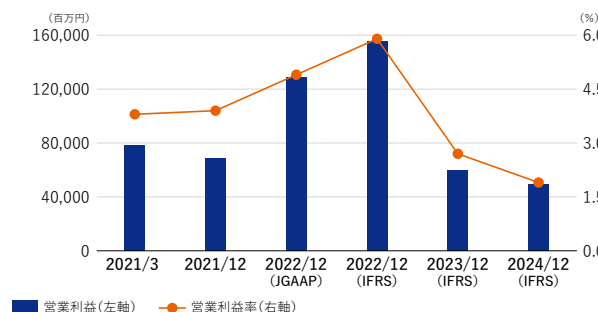
なお、関税政策による業績への影響については、4月初旬時点での情報を前提とした場合、2025年度の事業利益が通期予想に対して100億円程度減少するリスクがあるという試算を行っています。(2025年5月13日時点)

今後、業績予想に修正が必要となった場合には速やかに開示を行います。

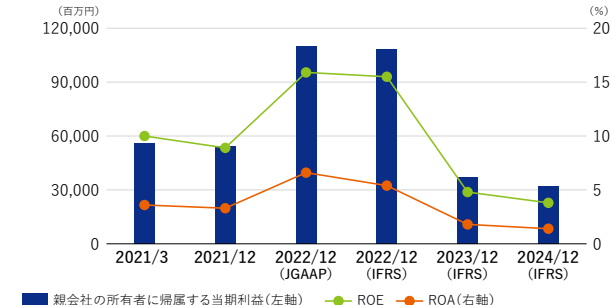
売上収益／売上総利益／売上総利益率^{※1}



営業利益／営業利益率^{※1}



親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE／ROA^{※1}



※1 NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

財政状態の分析

財政状態

2024年度末の資産合計は2兆2,971億円となり、前連結会計年度末に比べ1,878億円、8.9%増となりました。

流動資産は9,348億円で前連結会計年度末に比べ385億円、4.3%増、非流動資産は1兆3,622億円で前連結会計年度末に比べ1,493億円、12.3%増となりました。

流動資産増加の主な要因は、営業債権及びその他の債権の増加等によるものです。

非流動資産増加の主な要因は、のれん及び無形資産の増加等によるものです。

流動負債は7,578億円で前連結会計年度末に比べ1,667億円、28.2%増、非流動負債は6,662億円で前連結会計年度末に比べ341億円、4.9%減となりました。

流動負債増加の主な要因は、短期償還社債の増加等によるものです。

非流動負債減少の主な要因は、長期借入金の減少等によるものです。

2024年度末の資本合計は8,730億円で、前連結会計年度末に比べ552億円、6.8%増となりました。

キャッシュ・フローの状況

2024年度末の現金及び現金同等物の残高は、2,513億円となり、前連結会計年度末に比べ637億円減となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは2,278億円の収入となり、前年同期に比べ421億円収入が増加しました。その主な要因は、法人所得税の支払額が減少したこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは1,407億円の支出となり、前年同期に比べ814億円支出が増加しました。その主な要因は、連結範囲の変更を伴う子会社株式取得による支出が増加したこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは1,641億円の支出となり、前年同期に比べ639億円支出が増加しました。その主な要因は、長期借入れによる収入が減少したこと等によるものです。

NXグループの資本の財源および資金の流動性につきまして、当社グループの主要な資金需要は、利用運送費、燃油費、販売費及び一般管理費等の営業費用ならびに当社グループの設備の新設、改修及びM&A等に係る投資であります。

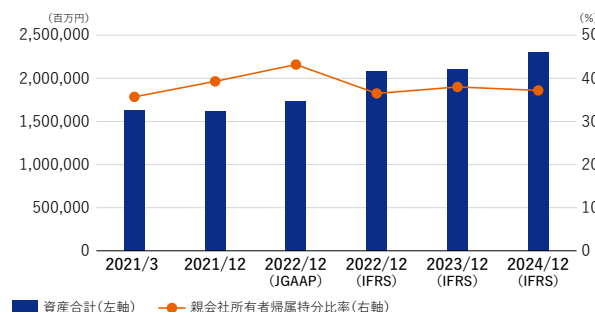
これらの資金需要につきましては、営業活動によるキャッシュ・フローおよび自己資金のほか、金融機関からの借入及び社債発行等による資金調達にて対応していくこととしています。

手許の運転資金につきましては、当社および一部の連結子会社においてCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を導入することにより、各社における余剰資金の一元管理を行うことで、資金効率の向上を図っています。

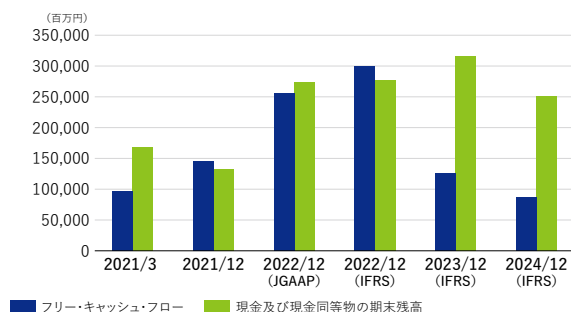
設備投資

NXグループは、将来の事業展開を鑑み、物流構造の変革や国際物流に対応した流通拠点、営業倉庫等のインフラ整備、車両運搬具の代替等の設備投資を行っています。2024年度は、総額731億円の投資を実施しました。

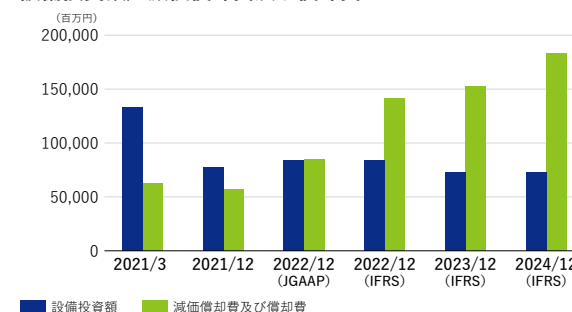
資産合計／親会社所有者帰属持分比率^{※1}



フリー・キャッシュ・フロー／現金及び現金同等物の期末残高^{※1}



設備投資額／減価償却費及び償却費^{※1}



※1 NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

PBR・ROE・PERの現状分析・評価

PBR・ROE・PERの実績と振返り

NXグループの2024年12月末時点のPBR（株価純資産倍率）は 0.76倍で、依然として1倍を下回る状況が続いています。PBRをROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）に分解すると、ROEは2023年12月期4.8%、2024年12月期見通し4.9%（実績3.8%）と、当社グループが認識する株主資本コスト7.4%※1を下回っています。PERは、業種平均水準（プライム市場・陸運業）であるものの、グローバル成長のポテンシャルを踏まえると事業成長への期待値の向上には改善の余地があるものと捉えています。

これらの分析により、現状のROEが低く、当社の認識する株主資本コストを下回っていることが、PBRを現在の水準にとどめている主要因と認識しています。まずは株主資本コストを上回るROEを早期に実現し、エクイティスプレッドを確保することがPBR1倍割れの解消に向けた最重要課題と認識しています。

※1 資本資産価格モデル(CAPM)により算出した2024年6月末値。資本市場との対話を通じて、資本市場が認識する水準から乖離がないものと認識。

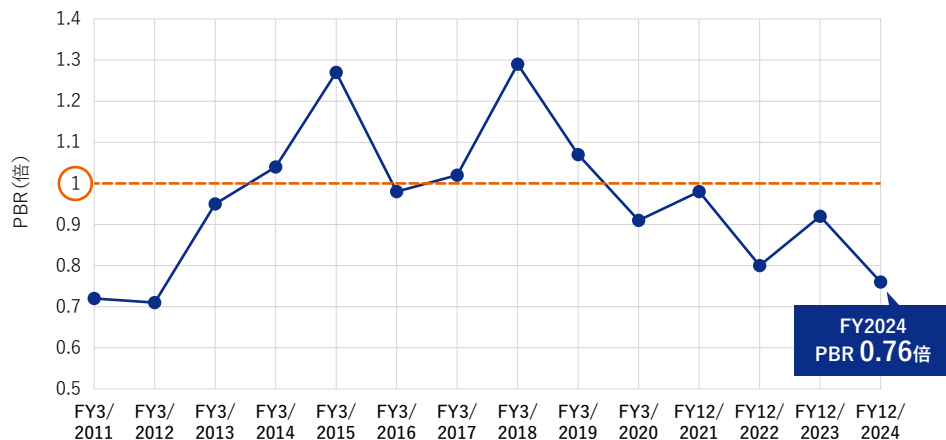
ROEおよびPERの改善

ROEの低下は、人件費などコスト増加に伴う利益水準の低下と自己資本の増加が要因であり、構造改革を進め、資本収益性の改善を図る必要があると考えています。経営計画に掲げる諸施策の着実な実行による「稼ぐ力」、すなわち事業利益の拡大とともに、収益性の低い資産や利益率の低い一部事業は、より高い収益性が見込まれるアセットに入れ替えていく必要があります。加えて財務レバレッジの有効活用など資本構成にも改善すべき点があるものと分析しています。

また、PERは業界平均水準であるものの、株主資本コストの低減と、事業の成長期待を向上させる必要があると考えています。フォーワーディング事業に偏らないEnd to Endソリューションの拡大による事業リスク（ボラティリティ）の低減や、市場との対話強化等による株主資本コストの低減とともに、当社の成長シナリオの進捗を実績として示すことにより、期待成長率の向上を図りたいと考えています。

こうした中、当社グループは企業価値向上に向けた取組みのアップデートを行い、本年2月に公表しました。

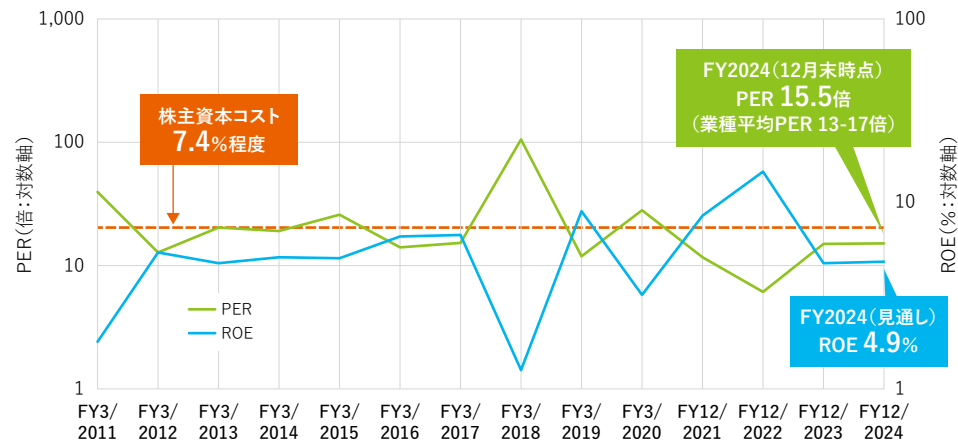
PBR推移※3



ROE推移※2

PER推移※3

※2 ROE: FY12/2023からIFRS基準、FY12/2024は2024年11月公表見通し数値
 ※3 PBR・PER: FY12/2024は2024年12月末時点の数値



経営戦略本部長メッセージ

企業価値向上に向けた アプローチの強化

大槻 秀史 常務執行役員



当社は、今次経営計画の中で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示し、企業価値向上に向けては、まずは資本コストを上回る資本収益性を確保し、さらにエクイティスプレッドを拡大することが重要と捉えております。一方、現状のPBRは1倍を下回っており、さらに長期ビジョンの実現に向けては、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUPが必要と考え、計画の見直しを行いました。私からはこの見直しの詳細をご説明いたします。

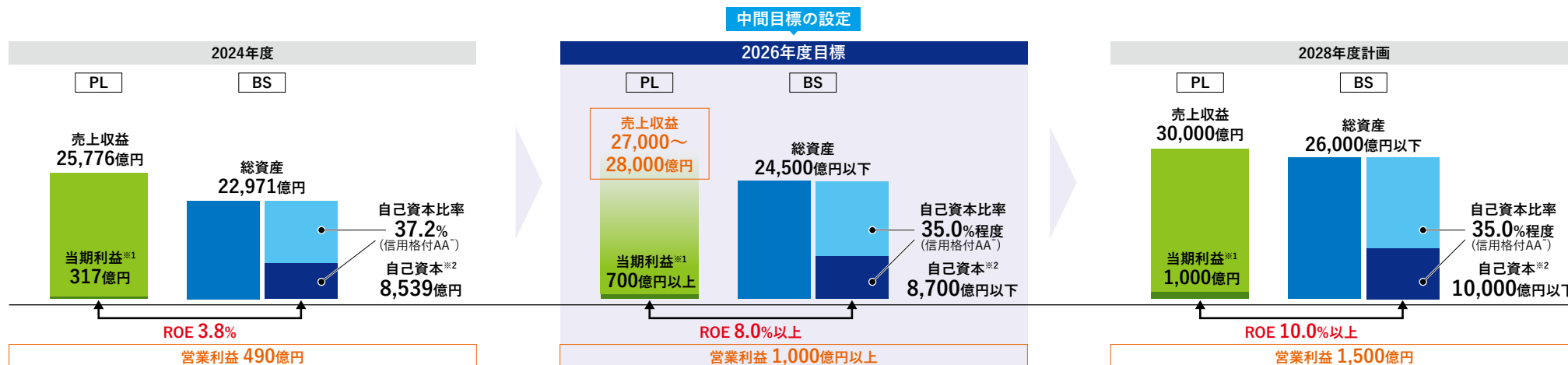
最初に、現状分析と評価について、現状のROEは当社が認識する株主資本コストを下回っており、PBRを現在の水準にとどめている主な要因と認識しております。

今回の見直しでは、2026年度の間目標として「ROE8%以上の実現」を設定するとともに、

アセットの保有戦略の見直しを含めたBSマネジメントの強化と資本政策の見直し、および事業ポートフォリオマネジメントの推進強化に取り組むこととしました。なお、経営計画最終年度の2028年度計画値は、現状変更しておらず、当初の計画目標の達成を目指すこととしております。次に企業価値向上に向けたアプローチの強化として、次頁の図は当初の5年間のキャッシュアロケーション計画に、今回追加した内容の一覧を示しております。この取組みの大枠として、3つのアプローチに取り組むことにより、エクイティスプレッドを確保し、さらに拡大を目指してまいります。

1つ目のアプローチとして、高収益事業へのシフト、アセットの入替えでは、まずは500億円以上を計画値として、低収益な不動産等の資産売却を進めます。さらに事業用不動産の保有戦略を見直し、売却やリースバックも視野に、キャッシュ・イン・フローの積み増しを継続的に検討してまいります。

次に、事業ポートフォリオ戦略の推進については、定量、定性評価の両面の判断基準に従い、成長事業へのシフトと低収益やノンコア事業の整理を進めてまいります。当社グループの事業もしくは会社を、「成長させるセグメント・事業」「再構築する日本事業」「検討対象の会社・事業」の3つのカテゴリーに分類し、区分に応じ、戦略的投資配分や構造改革とともに、新たな成長、または合併や提携、売却を進めるべく準備しています。



※1 当期利益:親会社の所有者に帰属する当期利益 ※2 自己資本:親会社の所有者に帰属する持分合計

次に、政策保有株式の縮減に関しては、退職給付信託株式の売却により400億円を追加するとともに、持ち合いの解消を加速させてまいります。

以上ご説明した売却資金を、M&Aをはじめとする成長分野に投資し、事業ポートフォリオ経営を推進するとともに、株主還元の強化を図りたいと考えています。このM&Aをはじめとする成長投資に関しては、従来の計画に2,000億円を追加します。すでにcargo-partner社とSimon Hegele社のM&Aの実行により、当初計画したM&A資金2,000億円の大半を使用していますが、経営計画の達成にはさらなるM&Aの活用が必要と考えております。まずは成長投資資金を2,000億円積み増し、引き続き、積極的なM&Aを検討してまいります。

2つ目のアプローチとして、資本構成の最適化・適切な財務レバレッジ活用では、資本政策における自己資本比率に関しても改めて検討を行いました。当社は現在、ダブルAマイナスの高い信用格付けを保持しております。当社の成長投資に関わる資金需要は高い中、今後の金利上昇局面において高い信用格付けを維持することは重要なファクターであり、自己資本比率の水準として、従来と同じく35%程度が適切と判断いたしました。

また、信用格付を維持することを前提に、自己株式取得として、500~1,000億円を追加しました。この内、2025年は当初計画と併せて、500億円を上限とする自己株式の取得を行うこととしました。この500億円は、2024年度末の自己資本比率37.2%と、改めて設定した水準35%の差となる2.2%に総資産を乗じた金額により決定したことになります。

次に、成長投資等を実施するために必要となる外部借入に関しては、2,000~2,500億円の追加調達を見込み、デット・エクイティコントロールによる、資本構成の最適化を進めたいと考えております。

また、株主還元政策について、当社は安定配当を継続しており、普通配当を減配したことはありません。還元政策の目標値を示すとともに、安定的かつ継続的な配当の実施を掲げておりましたが、これを一歩進め、2024年度の配当額をベースに、1株当たり年間配当額100円を下限と

する下限配当を導入することといたしました。

3つ目のアプローチ、株主資本コストの低減では、End to Endソリューションの拡大による業績のボラティリティ低減やサステナビリティへの取組みによる事業リスクの低減とともに、市場との対話を進め、今後の企業価値向上の取組みにも生かしたいと考えております。

以上ご説明した3つのアプローチにより、エクイティスプレッドの拡大を図り、ROEの改善とPERの向上により、通過点として、まずはPBR1倍超を実現したいと考えております。また、今次経営計画の達成と、その先の長期ビジョンに設定した目標である、売上4兆円、事業利益率5%超、ROE10%超の達成に向けては、規模の拡大だけではなく、アセットを適切に入れ替え、資本効率を向上させることが極めて重要と考えております。同時に株主還元の強化に向けた取組みを、ROEの向上につなげ、好循環を創り出すことを目指してまいります。今回のアップデートを、今後進める強化策の一部と位置づけ、引き続き、検討・強化を図ってまいります。

2024年実績
PBR 0.73倍
ROE 3.8%
株主資本コスト 7.4%
資本資産価格モデル (CAPM) により算出
リスクフリーレート + リスクプレミアム $\times \beta$ 値
(1) リスクフリーレート 10年国債利回り 1.06%
(2) リスクプレミアム インプライド法 5.90
(3) β 値 対TOPIX60カ月 月次修正 β 1.08
(2024年6月末値)

2026年目標 (中間目標)	ROE 8.0%以上 > 株主資本コスト7.4% エクイティスプレッドの確保に注力
不動産	・低収益不動産の売却と含み益の実現 ・事業用不動産の保有戦略の見直し(継続的に検討)
高収益事業へのシフト	IN 当初計画 — > 追加(〜2028年) +500億円〜
事業ポートフォリオ戦略	・成長事業へのシフトと低収益・ノンコア事業の整理(継続的に検討)
アセットの入れ替え	IN 当初計画 — > 追加(〜2028年) +α億円
政策保有株式縮減	・退職給付信託拠出株式を含む持合解消・縮減
成長投資・M&A戦略	IN 当初計画 300億円 > 追加(〜2028年) +400億円
資本構成の最適化	・高収益事業の獲得、シナジー創出
適切な財務レバレッジ活用	OUT 当初計画 2,000億円 > 追加(〜2028年) +2,000億円
資本・還元政策	・自己資本比率35%程度、信用格付AA⁺の維持 ・下限配当(1株当たり年間配当金100円)の導入 ・自己株式取得によるエクイティコントロールと持合解消への対応
負債の活用	- OUT 当初計画 600億円 > 追加(〜2028年) +500~1,000億円 - IN 当初計画 1,000億円 > 追加(〜2028年) +2,000~2,500億円
株主資本コストの低減	・事業リスクの低減 - End to Endソリューション拡大によるボラティリティ低減 ・サステナビリティへの取組み ・情報開示の充実と資本市場との丁寧な対話

企業価値の向上
エクイティスプレッドの拡大

ROE向上
×
PER向上
↓
PBR
1倍超へ

事業ポートフォリオマネジメントの推進

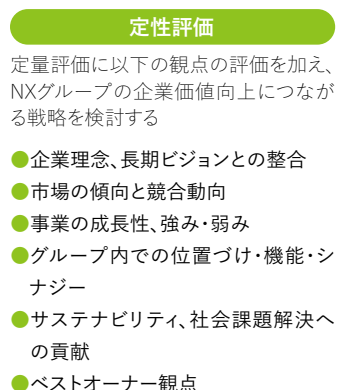
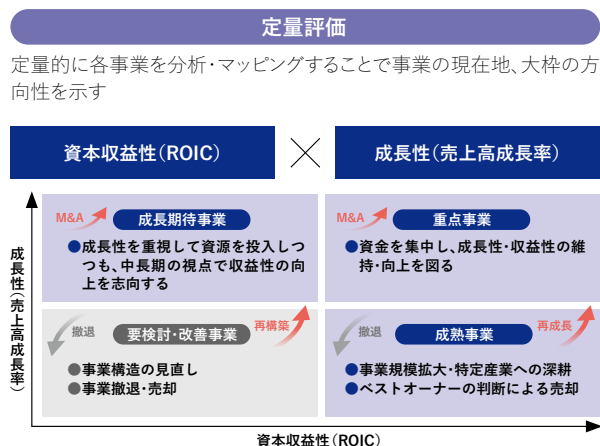
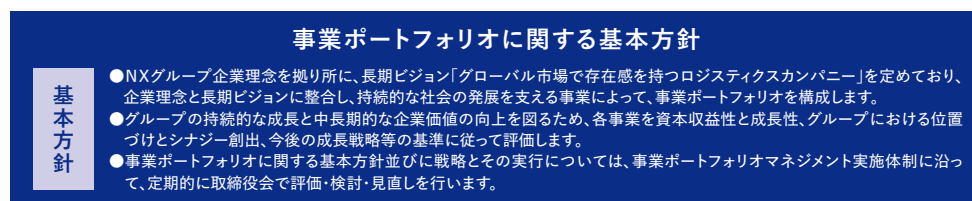
事業ポートフォリオに関する基本方針

「NXグループ経営計画2028」の基本方針の中に、「明確な事業ポートフォリオと役割分担のもと、事業の競争力・収益性を高め、企業価値を高める」を掲げており、その実行の指針の1つとして事業ポートフォリオに関する基本方針を定めています。

この基本方針に基づき、ROICを重視した事業ポートフォリオマネジメントを推進していきます。つまり、ROICによる資本収益性と売上高成長率による成長性で事業を図る定量評価、併せて企業理念や長期ビジョンとの整合、グループにおける位置づけやシナジー、ベストオーナー観点などの定性評価を行い、企業価値向上につながる戦略を検討していきます。

重点事業、成長が期待される事業には戦略的投資配分を行い、成熟事業や要検討・改善事業については、構造改革や売却、撤退を検討し、NXグループ全体の持続的な成長を図ります。

また、事業ポートフォリオマネジメントを実施するための体制を整備し、定期的に取り締役会で評価・見直しを行います。



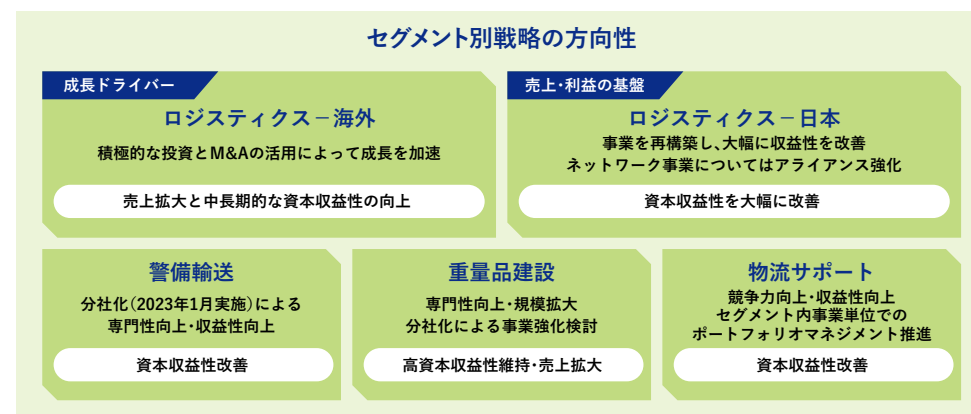
持続的な成長および企業価値向上のための事業ポートフォリオ戦略

事業ポートフォリオに関する基本方針に従って、各事業を定量、定性評価軸で分析し、NXグループの企業価値向上プロセスにおけるそれぞれの役割を明確化します。

その役割に基づき、重点事業、成長が期待される事業は、経営資源を戦略的に配分することで持続的な成長を目指します。その成長の手段としてM&A、資本提携などを活用していきます。つまり、M&Aなどにより、当社グループの取扱貨物数量拡大による競争力の強化と、新たな顧客基盤、ロジスティクスサービス基盤の獲得によるシナジーの創出および事業の拡大を図ります。

一方で、低成長な事業、収益性の改善が必要な事業に関しては、資本、業務提携によってつなごうとしたパートナー企業のノウハウ、ネットワークなどを活用することで新たな成長路線を描く、あるいは、事業譲渡や撤退を行って成長が期待される事業に入れ替える、撤退などによって生み出される経営資源を重点事業などに振り向けることを考えていきます。

各セグメントの事業ポートフォリオ戦略についての基本的な考え方は、「セグメント別戦略の方向性」の図に記載のとおりです。



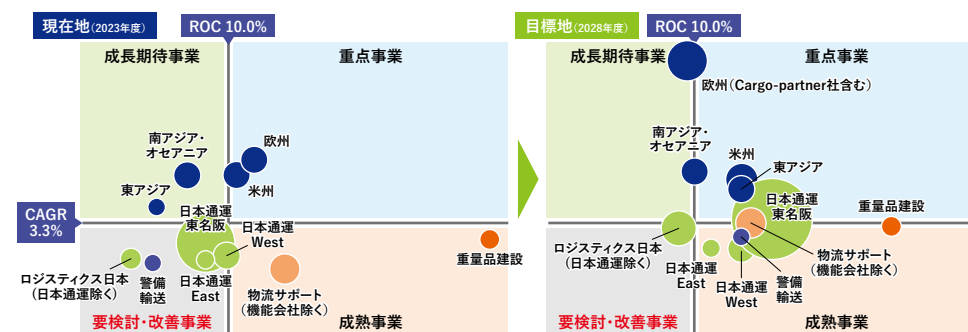
以上の戦略のもと、事業ポートフォリオマネジメントを進めることにより、企業価値向上を実現したいと考えています。

また、これら戦略の実行スピードに十分に留意し、事業ポートフォリオマネジメントの効果をいち早く目に見える形にできるよう取り組んでいきます。

事業ポートフォリオマネジメントの推進

定量評価

成長性と資本収益性に基づいて各事業の現在地(2023年度)と「NXグループ経営計画2028」における目標地を4象限上にプロットしたのが以下の図です。



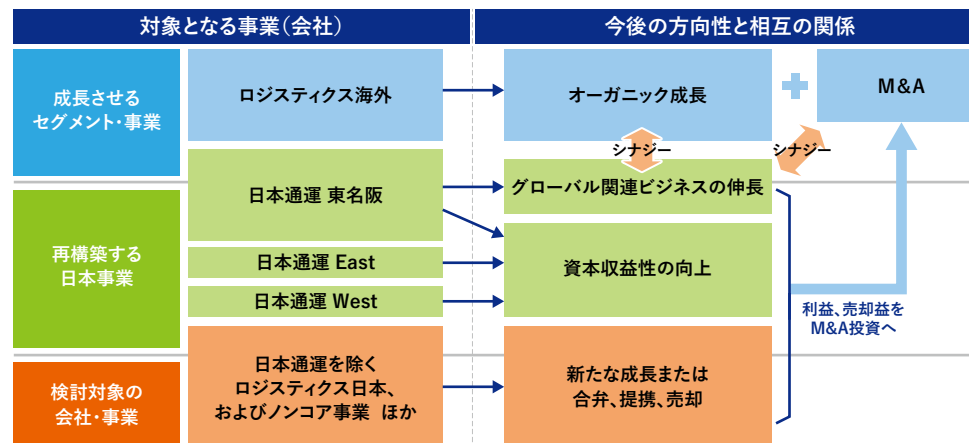
象限分割の基準値として、成長性(縦軸)はM&Aといったインオーガニックを除くグループの売上高成長率目標値である3.3%、資本収益性(横軸)はグループのROIC目標値である10.0%に設定し、象限名は順に「成長期待事業」、「重点事業」、「要検討・改善事業」、「成熟事業」としています。ロジスティクス日本は日本通運株式会社の3つの組織と日本通運株式会社以外に分割をし、ロジスティクス海外は4つのリージョン別、警備輸送、重量品建設、物流サポートはセグメント単位でプロットしており、円の大きさは利益額を表現しています。

それぞれの単位は、与えられた役割に応じて、現在よりも円のサイズを大きくしつつ斜め右上の方向の目標地に到達することを目指します。つまり、売上高や利益額を伸ばしつつ、資本収益性の向上にも取り組んでいくということです。

特に、現経営計画の重要戦略である「グローバル市場での事業成長の加速」、「日本事業の再構築」に従い、ロジスティクス海外の4リージョンおよび日本通運株式会社の東名阪は、重点事業としてグループの事業の成長をけん引する役割を担っていきます。

なお、欧州リージョンが、売上高成長率と利益額の大幅な伸長を見込みつつ、資本収益性は低調な水準となっているのは、昨年M&Aをしたcargo-partner社の影響であり、売上や利益の伸長を優先する戦略を取り、ROICについては現在実行中のPMIの効果等によって10.0%の達成に向け取り組んでいきます。

今後の方向性



定量軸に企業理念、シナジー、ベストオーナーといった定性軸を加えて評価した事業ポートフォリオについて、今後のマネジメントの方向性を示しています。成長させるセグメント・事業、再構築する日本事業、検討対象の会社・事業の3つのカテゴリーを設定し、戦略的投資配分や構造改革とともに、新たな成長、または合併や提携、売却を進めます。

具体的には、先に述べたグループの事業の成長のけん引役であるロジスティクス海外と日本通運株式会社の東名阪には、それぞれオーガニックやM&Aによる成長、グローバル関連ビジネスの伸長を達成し、あわせてクロスセルの推進や取扱数量増による仕入れ購買力、競争力向上によって相互に創出されるシナジー効果も着実に取り込んでいきます。次に、日本通運株式会社の東名阪と各カンパニーは資本収益性の向上を推進し、日本通運株式会社を除くロジスティクス日本の一部の会社やノンコア事業などについては新たな成長または合併、提携、事業売却について検討を進めていきます。これらの事業から生み出されるキャッシュはM&Aをはじめ、重点事業、成長が期待される事業への投資に活用していきます。

このように、NXグループの事業ポートフォリオを形成するセグメント、会社、事業等がそれぞれに与えられた役割を全うし、キャッシュ、人財をはじめとした経営資源を重点事業、成長が期待される事業に戦略的に配分できるという好循環を構築し、継続させることが企業価値の向上につながるものと考えており、確かなスピード感をもって取り組んでいきます。

キャッシュアロケーション

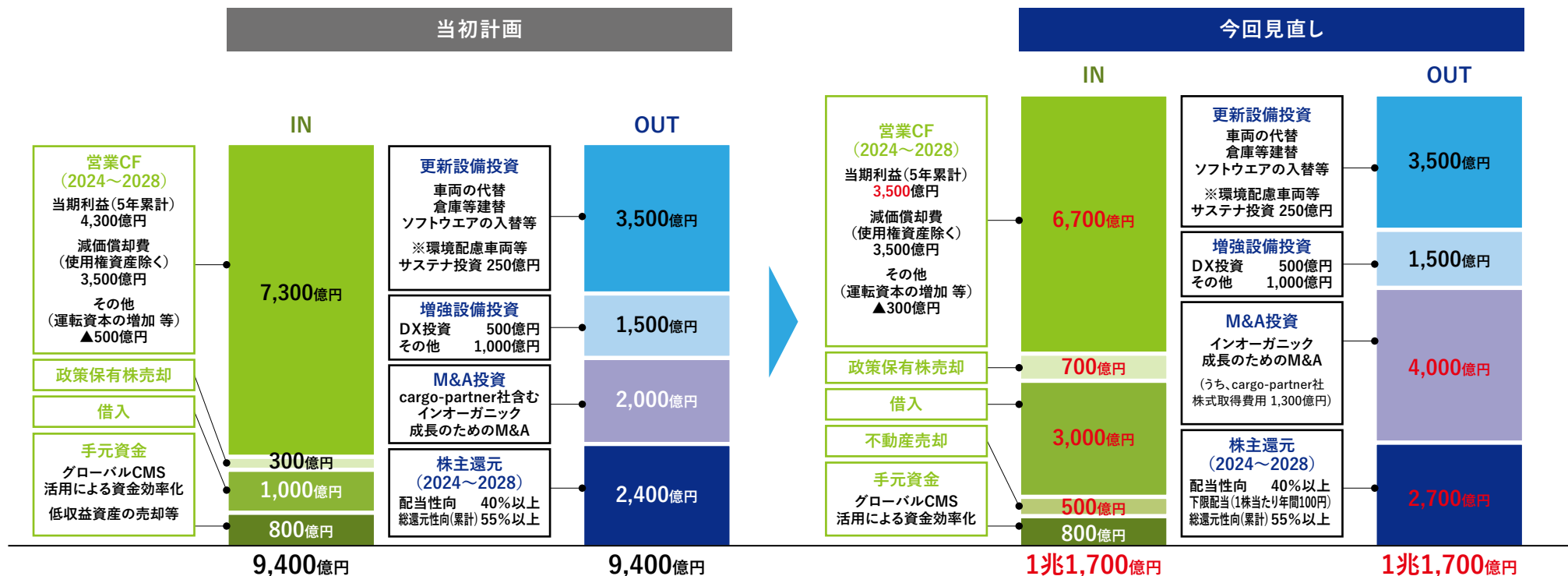
キャッシュアロケーションの見直し

企業価値向上に向けて、当初計画した経営計画期間中のキャッシュアロケーションについて、2025年2月14日に見直しを行いました。

2024年度から2028年度までの5年間の成長投資であるM&A投資を4,000億円として2,000億円積み増し、投資(DX・サステナビリティに関する投資を含む)へのキャッシュ・アウトを合計9,000億円としました。同時に株主還元の充実を図るため、株主還元のキャッシュ・アウトを2,700億円として300億円積み増しました。

キャッシュ・インについては、営業キャッシュフローが6,700億円と当初より600億円減少する一方、より一層の政策保有株式縮減により、政策保有株式の売却を700億円として400億円積み増し、デット・エクイティコントロールによる資本構成の最適化を図り、借入金を3,000億円として2,000億円積み増し、高収益事業へのシフトやアセットの入替を目的として、低収益不動産の売却を推進することから不動産売却を500億円追加しました。さらに事業用不動産の保有戦略を見直しキャッシュ・インの積み増しを継続的に検討していきます。

成長投資と安定的な株主還元、および機動的な自己株式取得など戦略的なキャッシュアロケーションを実施する



キャッシュアロケーション

成長投資と株主還元に向けた不動産および政策保有株式の売却の状況

政策保有株式^{※1}については、縮減を基本としており、2024年度は、NXグループにて特定投資株式4銘柄、みなし保有株式1銘柄の全保有株数、2銘柄の一部特定投資株式を処分し、約280億円を資金化しました。この結果、2024年12月末現在の上場政策保有株式銘柄数は手許保有で53銘柄、みなし保有株式で10銘柄となりました（うち2銘柄は重複）。政策保有株式の縮減に関しては、2024年度から2028年度までの5年間で700億円の売却を予定しており、持ち合いの解消を加速させていきます。

また高収益事業へのシフトやアセットの入替を目的として、低収益不動産の売却を推進するとともに、事業用不動産の保有戦略を見直し、キャッシュ・インの積み増しを継続的に検討していきます。

※1 政策保有株式の保有方針等について、詳細はコーポレートガバナンスのページに掲載しています。

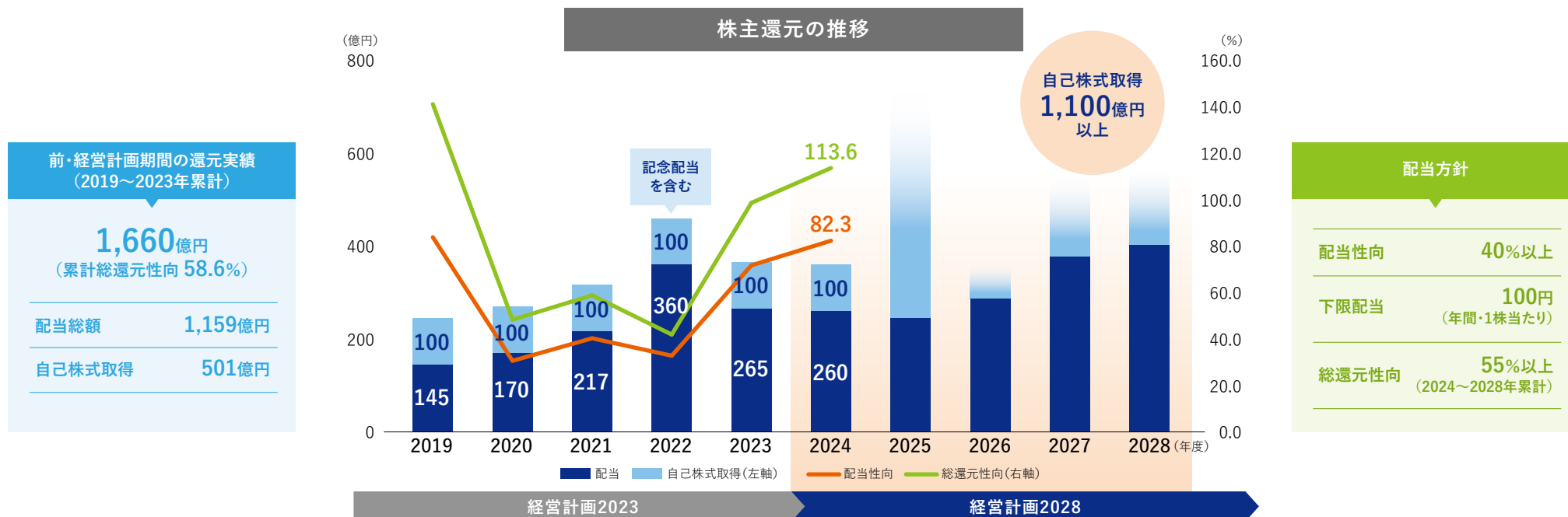
株主還元

株主還元に関する考え方

NXグループは、株主の皆さまへの利益還元を重要事項の一つと認識し、経営基盤、財務体質強化に向けた内部留保の確保に留意しつつ、安定的かつ継続的な配当を実施し、利益還元の充実に努める方針です。

「NXグループ経営計画2028」における資本政策として、1株当たり年間100円^{※2}の下限配当、配当性向40%以上、総還元性向55%以上（2024～2028年度累計）を掲げており、事業成長のための戦略的な投資と充実した株主還元により、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

※2 当社は、2025年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。当該株式分割を考慮しない場合、下限配当は1株当たり年間300円となります。



グローバル事業本部長メッセージ

グローバル市場での 事業成長の加速

古江 忠博
専務執行役員

「グローバル市場での事業成長の加速」の実現に向けては、「アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endのソリューションの拡大」「M&Aによる海外市場での成長」「インド事業の拡大」の3点が特に重要な戦略・施策と捉えております。私からは、その進捗状況をご説明します。

アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endの ロジスティクスソリューション提供の成功事例と今後の取り組み

この戦略の目的は、グローバルなEnd To Endのロジスティクスソリューションの提供により、既存顧客の取引拡大と顧客数を拡大することにあります。End to Endのロジスティクスソリューションの提供については、サプライチェーンの全体を捉えて、トータルなロジスティクスソリューションを提供することにより、お客様の課題を解決することがコンセプトになります。このロジスティクスソリューションを提供する上で、日本を中心に蓄積された知見を共通インフラとしてグループの誰もが活用できるようにナレッジ化するとともに、初期段階においては、日本通運株式会社で構築した組織・体制を機能させながら、ロジスティクスソリューションの成功案件を積み上げ、これを横展開、海外展開する取り組みを進めております。この結果、日系のみならず非日系グローバルアカウントでも、まずは日本国内での業務を通じて高い品質を評価していただき、それを機会として海外の仕事につながる事例が徐々に増えています。

この成功事例として、大手非日系機器メーカーA社は、倉庫業務での高いセキュリティと製品のライフサイクルに合わせた最適な在庫管理が求められましたが、日本での断続的な改善活動が顧客より高い評価を得ることとなり、海外での倉庫業務等の取扱い拡大につながることになりました。

A社業務における日本品質のグローバル展開

取扱い開始

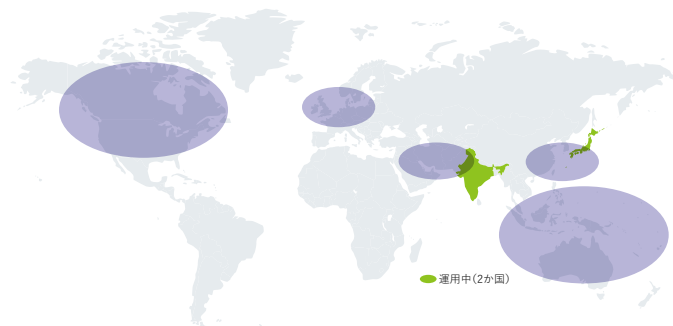
2019年～日本にて約4,000㎡
の倉庫取扱いを開始

日本品質の高評価

高品質なオペレーション実績と
経験が米国本社で認知され、
NXのアカウント営業が顧客と
さらなる強固な関係を構築

グローバル展開

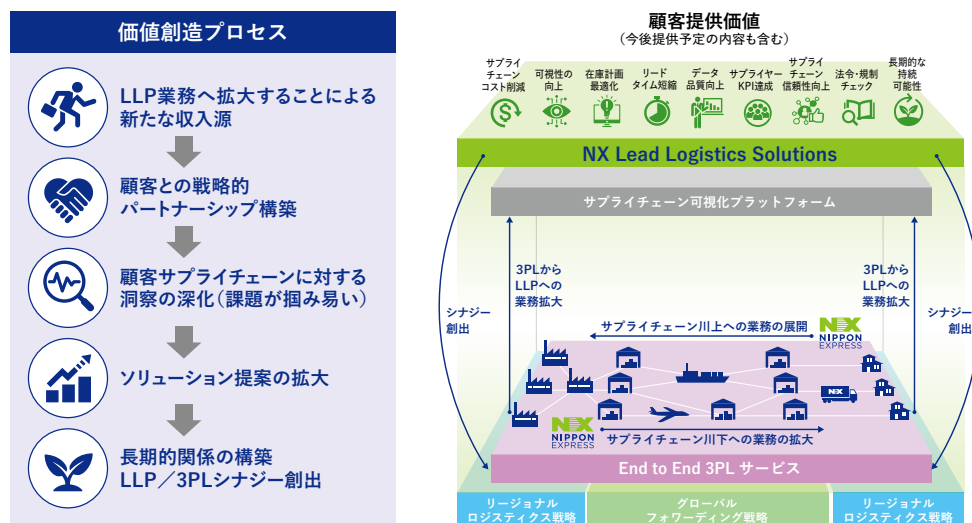
・2024年上半期からインドでの倉庫取扱い開始。今後も取扱い領域を拡大予定。
・2024年下半期以降、米州にて応札。さらに、東アジア、南アジア・オセアニア、欧州および中東の複数地域で倉庫について応札予定。



さらに、End to Endのロジスティクスソリューションの提供においては、顧客のサプライチェーンを可視化することがスタート地点になります。顧客の要請や期待はさまざまですが、可視化により顧客が抱える課題を捉えることができ、コストの削減にとどまらず、在庫計画の最適化やサプライチェーンの信頼性向上等のソリューションを提供することがロジスティクスプロバイダーとしての価値創造につながると考えています。この結果、当社の業務領域は、従来の3PLサービスからLLP(Lead Logistics Provider)が担う領域に拡大し、顧客のビジネスにより深く関与することで、さらなるソリューション提供につなげたいと考えています。

この取り組み事例の1つとして、大手非日系自動車部品メーカーB社に対して、バイヤーズコンソリデーションの効率化を進めた欧州発日本向け調達物流ビジネスを足掛かりとして、さらにソリューション提案活動を段階的に進めており、他社での輸送分も含め、顧客の調達プロセスをEnd to Endで管理するLLPサービスの提供を目指しています。

このLLPサービスの拡大を目指し、当社は本年新商品として「NX Lead Logistics Solutions」サービスの販売を開始しました。このサービスは、従来顧客が行っていたロジスティクスプロセスにおける管理や手配業務を代行するものになります。顧客のロジスティクスオペレーションやマネジメントを中央集約型で運営代行するコントロールタワー業務から始まり、今後は段階的に先端テクノロジーを活用したサプライチェーン計画策定支援、そして最終的にはお客様のサプライチェーン全体を最適化するための戦略策定支援をカバーするサービスを提供すべく開発を進めていくことを予定しております。



グローバルビジネスの拡大において、現在、当社の航空・海運フォワーディングの取扱い数量はCP社がグループに加わったことにより、大幅に増加し、航空で年間100万t、海上で年間100万TEUの台も見えてきました。一方、フォワーディング事業にはポラリティティが大きい面があります。End to Endソリューションの提供は、ロジスティクス事業を軸に、そこに結び付くフォワーディング扱いの数量拡大を目指すものであり、ロジスティクス事業の拡大を図りながら、引き続き、フォワーディング事業の数量拡大、ボリューム戦略に拘っていきます。

そのためには、M&Aの活用とともに、社内でアカウントプログラムとして、GAM(Global Account Management)やJAM(Japan Account Management)と呼んでいる非日系および日系の大口顧客から出荷される貨物を、入札を通じて着実に確保していく必要があります。ここで一定のボリュームを確保することにより、キャリアに対する購買力を強化することができます。一方でSME(Small and Midsize Enterprises)と呼ばれる中小・中堅企業の新規開拓に従来以上に注力します。分かりやすく言えば、大口顧客でボリュームを確保し、購買力を強化するとともに、中小・中堅規模の顧客を獲得していくことで利益を拡大していくイメージとなります。

このようなSME顧客層の拡大を目指して、営業と事業部門との連携を一層強化し、アカウントプログラムと連動したターゲット・トレードレーンを設定することに加えて、国際航空および海上輸送の双方に対応した、オンライン上で即時に運賃見積もりを提示するデジタルフォワーディングサービスの拡充を図っています。さらには、SME営業に関わるフォワーディング市場動向等の情報の共有プラットフォーム化を進め、データに基づいた効率的な営業を可能とする環境を整えました。

さらに、私は、グローバルビジネスの拡大に向けて当社グループの営業力を強化する必要があると考えています。1点目に、営業担当者間のパフォーマンスにはバラツキがあり、これを上位グループのレベルに底上げし、標準化を図ること。2点目に、テクノロジーが驚異的なスピードで進化中、AIの利活用を含む「データドリブン」による営業の高度化が必要と考えております。今後の「営業のあるべき姿」を具体的に描き、既に取組みを開始しており、2026年中を目途に、その実現を目指してまいります。

M&Aによる海外市場での成長

次にM&Aによる海外市場での成長については、当社において過去最大の買収であるcargo-partner社(以下、CP社)のPMIを成功に導くことを重要課題と捉えております。

CP社のPMIについては、ホールディングスのグローバル事業本部(GBHQ)に専任チームを設け、グローバル全体最適化の視点から、地域横断的に被買収会社と各リージョンのシナジーを早期に創出をできるPMI体制を敷いて、ビジネス領域だけではなくコーポレート領域からも取組みを進めており、その進捗をご説明いたします。

最初にビジネス領域でのシナジー創出に向けては、①両社の物量を合わせることによるフォワーディング事業でのバイイングパワーを創出②営業面でのクロスセルや共同セールス③世界各地での法人や拠点の集約・統廃合の3点での取組みを進めております。

1点目に関しては、CP社物量を加えてのキャリアとのスペース購買を推進しており、航空貨物ではグローバルエアラインRFQ(見積依頼)において、2024年の冬季分より両社の物量を加えて航空会社と交渉しており、成果が出始めているほか、海運ではグローバル大手船社との取引において、当社プレゼンスが上昇しています。2点目に営業面では、グローバルアカウント顧客への共同営業や、主要顧客に対する共同での入札対応などを推進しており、一例としてCP社顧客の入札において、NXフィリピンとの連携により、東欧向年間500t超の航空貨物を獲得するなどの成果が出始めています。また海運・航空ビジネスにおける出荷データの送受信に関して、EDI連携システムが本年7月より稼働する予定です。3点目に法人や拠点の統廃合に関しては、NXとCPが共存する国において、オペレーションの効率化および営業体制の強化を目的とした統廃合等を実施いたします。まずは西欧を中心とした拠点で統廃合を進めており、これまでに2025年1月にCP社のイタリア法人、2025年3月にスウェーデン法人のNXへの統合等を行いました。その他の地域についても順次、双方向での統廃合等を進め、2025年度中を目途に大枠での体制の再構築を完了させたいと考えています。

コーポレート領域では、NXグループガバナンスガイドラインに基づき、経営方針や経営戦略をはじめ、J-SOXやコンプライアンスなど、一体感をもって進めてまいります。現在CP社においても、内部監査実施体制の確立に向けたアセスメントや会計システムの連携強化に向けた協議を進めており、グループガバナンスの強化を図ることとしております。

また、今年2月には、ドイツを主たる拠点とする医療機器・その他産業関連のロジスティクスサービスを提供する物流業者である、Simon Hegele社の買収が完了しました。同社は大型医療機器の病院内での据え付けなどに高いノウハウを有する会社ですが、フォワーディング事業のプラットフォームを持っていなかったこともあり、NXグループのフォワーディング機能と連携することで、輸送から搬入・据え付けまで一気通貫でのサービスが提供できるようになります。

このM&Aにおいても、PMI専任体制を構築しており、コントラクトロジスティクスの主戦場とされる欧州において、重点産業であるヘルスケア産業の分野で、当社グループのグロー

バルネットワークとの融合により、グローバルな産業プラットフォームを構築し、キアアカウントにおける取扱いを拡大することを目指してまいります。

インド事業の拡大

次にインド事業の拡大については、中東・アフリカ進出も視野に、オーガニック・インオーガニックの両面から取組みを進めていきます。NXインドグループの2028年の目標として500億円強の売上収益を掲げており、2024年度においては、目標233億円に対し、実績は270億円で、順調な推移となりました。

インドはジェネリックを中心とした医薬品産業が盛んで、自動車関連産業も旺盛です。また、これからは半導体関連も成長が期待できますので、フォワーディング事業ではこうした分野のインド発着貨物をしっかり取り込みたいと考えております。また、ロジスティクス事業に関しては、小売りや流通系の川下領域での事業拡大にも注力していきます。

こうした物流分野での取扱いを増加させるべく、アカウントマネジメントの強化をベースとした、インド国内における重点エリアおよび重点産業別での営業を強化する「成長クラスター戦略」を基本戦略としており、インド国内を南北に分け、各々で重点産業を設定しました。北インドでは、半導体・モビリティ・ヘルスケアを、南インドではテクノロジー関連品を掲げたほか、ライフスタイルについてはエリアにかかわらず国内ロジスティクスの拡販を推進します。

直近の獲得事例として、北インドのムンバイ近郊にて日系大手量販店の倉庫内作業および国内配送の取扱いを開始したほか、南インドではチェンナイ近郊にて昨年6月よりグローバル大手IT企業の国内DC業務の獲得に至りました。

旺盛な需要が期待されるインド市場においては、モビリティや半導体などの生産拠点に近接の用地取得や倉庫設立の検討も進めております。当社が有する産業特性に即した知見や高い作業品質を武器に、一層の取扱い拡大を図ります。さらに中東、アフリカ地域では、同地域におけるサービス・ネットワーク拡大に加え、インド発の同地域向けトレードレーンを拡大、強化を目指してまいります。

重点産業への取組み

重点産業の取扱い実績と振返り

2024年の重点産業売上高は8,917億円となり、対目標107%の達成率となりました。フォワーディング事業が堅調に推移したほか、ロジスティクス事業における新規業務獲得などが目標達成の要因です。

テクノロジーは中国経済低迷の影響が大きく、目標の売上には届きませんでした。製造拠点として成長するインドへの拡販強化や、チャイナプラスワン、および中華系セットメーカーの東南アジア進出に伴う物流取込みなどにより、売上確保に取り組みます。

モビリティでは、工場向けのパーツ保管や供給業務、および生産・保守パーツのフォワーディング事業が堅調に推移しました。自動車産業のEV化が進む中、エンジン車とは異なる部品や材料の調達供給網や、異業種からの新規参入が生じており、一層の販路拡大に努めます。

ヘルスケアでは、ロジスティクス事業における新規顧客獲得や既存顧客の販売底上げなどが売上伸長に貢献しました。なお、米国の医薬品物流専門会社MD Logisticsでは、インディアナ州既存倉庫の一部を、cGMPに準拠した医薬品専用倉庫へ改修するなど、基盤整備も進めています。

半導体では、新規半導体工場の建設や稼働に伴う調達物流が好調に推移しました。完成品物流や保管業務については、日通NECロジスティクス株式会社との連携強化による拡販に取り組むほか、海空フォワーディング業務においては、新たな半導体専用サービスの造成も計画しています。

(億円未満切捨て)

重点産業			2024年実績	2024年目標	対目標進捗率	2028年目標
テクノロジー	基盤領域	電機・電子	3,054億円	3,295億円	92.7%	4,000億円
	成長、挑戦領域	産業用機械				
モビリティ	基盤領域	自動車	2,650億円	2,260億円	117.3%	2,600億円
	成長、挑戦領域	建機、農機、鉄道、航空機				
ライフスタイル	基盤領域	アパレル	1,543億円	1,295億円	119.2%	1,600億円
	成長、挑戦領域	家具、装飾品、コスメティクス				
ヘルスケア	基盤領域	—	1,077億円	945億円	114.0%	1,300億円
	成長、挑戦領域	医薬品、医療機器				
半導体	基盤領域	—	593億円	516億円	114.9%	1,000億円
	成長、挑戦領域	半導体				

事業軸での振返り

航空貨物について、2024年度の国際貨物輸送量は対前年で増加が継続しており、IATAの統計では2024年通年では前年比11.3%増と報告されています。これは、EC関連貨物の増加や紅海情勢等による海上輸送の制限などが影響しています。

こうした状況下、当社の取扱い数量は、対前年32.9%の増加で、CP社の影響を除くと7.4%増に留まりましたが、第4単四半期では8.7%の増加で、拡大傾向にあります。また、航空運賃は、全体では高い水準で推移しており、当面は大きな変化はないものと想定しています。

海運貨物については、2024年度の主要なトレードレーンの荷動きは対前年で増加を継続し、1月～10月の累計で6.1%増となっていました。一方、当社の取扱い数量は、cargo-partner社の買収により対前年24.8%の増加となりましたが、顧客と船社間で直接契約する形に回帰していることから、cargo-partner社の影響を除くと、2.3%の増加にとどまりました。また運賃単価は、2024年3月時点のスポット運賃は前同と比較して高値で推移している航路が多くありましたが、紅海情勢の行方などによる需給バランスの変化等、今後の動向には注視が必要と捉えています。

2024年度の倉庫・配送等の売上については、対前同6.7%の増収となりました。これまで進めてきた施策や、投資が効果を生じてきているものと捉えており、さらに取組みを強化していきます。

フォワーディングの拡販 ^{※1,2}	2024年実績	2023年実績	前年対比増減率	2028年目標
航空フォワーディング数量	92.1万t	69.3万t	32.9%	130万t
海運フォワーディング数量	89.9万TEU	72.0万TEU	24.8%	140万TEU

※1 フォワーディングの拡販実績(2023年1月～12月)にはCP社は含まない。 ※2 CP社含まない前年対比増減率:航空フォワーディング+7.4%
海運フォワーディング+2.3%

(内数)cargo-partner社	2024年実績	2023年実績(参考値)	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	17.6万t	14.8万t	19.2%
海運フォワーディング数量	16.2万TEU	16.9万TEU	△4.0%

(億円未満切捨て)

ロジスティクスソリューションの提供強化	2024年実績	2023年実績	前年対比増減率	2028年目標
倉庫・配送等売上 ^{※3}	4,818億円	4,515億円	6.7%	5,900億円

※3 倉庫配送等売上にはCP社は含まない。

動向を注視すべき情勢変化

フォーワーディング市況の動向

航空貨物のマーケット数量について、2024年は前年比でプラス成長を記録しました。2025年もプラス成長を見込みますが、特に米国の政策動向が見通せない中、全体的に先行きが不透明な状況です。アジア発欧州向けは依然としてEC貨物の成長が期待されますが、米国の輸入関税引き上げやEC貨物のデミニミス適用除外、米国の景気動向等により米国向け需要が落ち込む可能性があります。米国の政権は今後も短期間で政策を変更する可能性があり、特にアジア発北米向けの需要動向に注視が必要と考えています。

航空利用費は、中国発EC貨物の急増を背景に、2024年は、日本発北米向けを中心に大幅な上昇が見られました。また、EC貨物の旺盛な需要によって、従来閑散期とされた時期にも航空利用費の高止まりが生じました。各航空会社の機材・乗員削減や新造機の生産遅れなどもあり、堅調な需要に対して搭載スペースの拡大は依然として不十分である状況です。米国の関税政策や中国船に対する米国入港時の追加料金等、航空輸送マーケットの不確実性につながる要素が存在していることから、引き続き、航空利用費に見合った適正価格での販売を推進し、収益確保に努めていきます。

海運貨物の荷量は、2024年より堅調な状況が続いているものの、2025年は米国の政策動向や地政学リスクの継続など、運賃に影響を与える不安要素が多く、航空貨物同様に予想が難しい状況です。現在の荷動きの要因が在庫の積み増しである可能性もあり、今後荷量の落ち込みを警戒する見方もあります。

海上運賃については、2023年末以降、紅海情勢の悪化に伴いスエズ運河・紅海経由から喜望峯経由に輸送ルートが切り替わったことで、船腹量の不足から需給の逼迫が生じ、結果、急激な運賃高騰を招きました。また、2024年夏以降は下落傾向にあったものの、年間を通じて比較的高値で推移する結果となりました。

2025年に入り、中国の需要低迷などから海上運賃の下降傾向が見られるほか、紅海情勢において安全が確保され、スエズ運河を船舶が通航できるようになれば、船腹過剰供給となり、さらなる運賃下落が引き起こされる可能性もありますので、状況変化に即した最適なサービスを提供していきます。

なお、ロシアによるウクライナ侵攻はグローバルでの物流網にも大きな影響を及ぼしています。中欧鉄道を用いた輸送については、ロシアとベラルーシを経由することから、日系企業ではその利用を控える事態が続いています。

動向を注視すべき情勢変化



こういった状況下、リスクが存在するロシアやスエズ運河を経由しない新たな輸送ルート検討の一環として、当社では、カスピ海を経由した中央回廊ルートでの実証輸送への協力を行いました。安全かつ確実な輸送を念頭に、お客様のニーズに応える輸送網の開発に努めていきます。

また、米国の通商政策について、米国の輸入自動車は、金額・台数ともにメキシコからが最多であり、日本発はそれに次ぐ取扱いを占めますので、輸入追加関税の実効などにより、日本経済に及ぼす影響は少なくないものと想定されます。

現時点で想定される当社事業への影響は、まず貨物量の減少が挙げられますが、関税上乗せ分全てがそのまま販売価格に転嫁されるとは考えにくく、物流面においてもコスト低減圧力が掛かってくるものと想定されます。一方で、製造拠点の移転やサプライヤーの切替えなど、サプライチェーンに変化が生じることとなり、当社にとってはチャンスにもなり得と考えます。

米国政策動向に引き続き注視するとともに、お客様とのコミュニケーションをさらに活発化し、顧客ニーズに即したサービス・ソリューションの提供に努めていきます。

M&Aの振返り

これまでのM&Aの振返りと評価

NXグループでは、グローバルでの成長に資するM&Aを積極的に活用しています。

当社は2012年以降継続的に国内外でM&Aを実施しており、その投資額は合計約3,000億円になります。連結業績に占めるM&Aによる増加分の比率は拡大し、当社の経営基盤の強化に寄与しているものと捉えています。

M&Aの成果としては、売上と利益の伸長とともに、事業基盤、顧客基盤、経営人財といった貴重な経営資源の獲得の面からも「グローバル市場での事業成長」を支えてきました。例えば、中東欧の未開拓エリアにおける拠点網や、ライフスタイル、ヘルスケアなどの当社重点産業に寄り添う専門物流の獲得が、サービスの提供エリアやバリューチェーン上の領域を拡張し、当社グループ全体の販売機会拡大につながっています。

一方、過去には、買収候補や買収後の経営体制・事業計画の検討が不十分であったり、PMI体制が現地任せとなりスピード感に欠けたために、事業計画が当初の目論見に至らず減損計上をしたケースや、グループ全体のシナジー創出が限定的になってしまったケースがあったことが反省点として挙げられます。

今後のM&AおよびPMIの戦略・方針

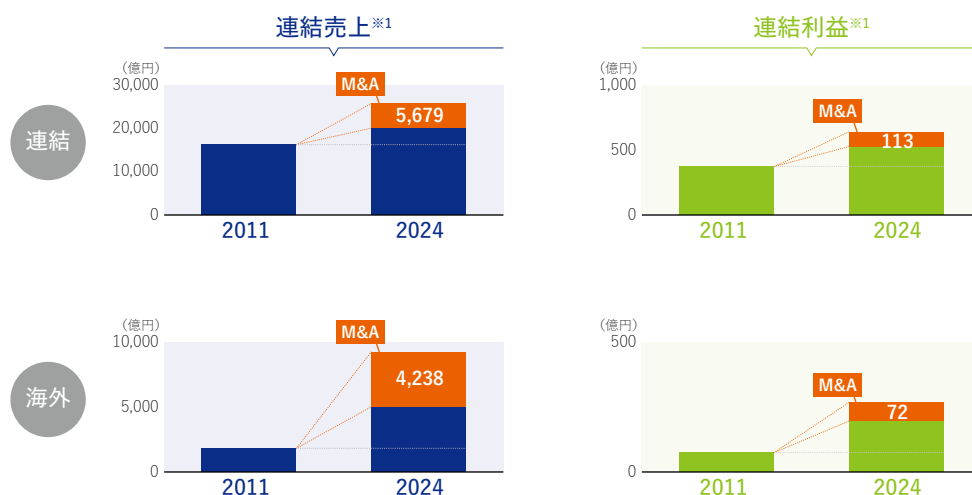
このような反省を踏まえ、M&Aの検討から買収後のPMIまでの一連のプロセスを進める上での社内規程と組織を整備し、グループの成長戦略に適合したM&A・PMIを実施していく体制を構築しています。

M&Aの具体的なターゲット領域としては、フォーワーディング数量や顧客数などの規模の拡大を通じたコアロジスティクス事業の強化、次に、経済成長の著しい地域や、市場規模に比して十分なシェアを獲れていない地域でのネットワーク拡充、加えて、顧客のサプライチェーンを支える物流機能拡充などを挙げています。

また、過去のM&A、PMIの積み重ねによりノウハウが蓄積され、人財育成の面からもスキル向上が進みました。着実に強化されている実行力・対応力を、今後も磨き上げていきます。

PMI活動においてはグローバル事業本部が中心となり、スピーディーかつ地域横断的にシナジーを創出する体制を構築しています。獲得した経営基盤をベースに、End to Endのソリューション提供を拡大すべく、cargo-partner社をはじめとする各社で機能の統合や相互販売などの活動を進めています。

M&A実施前の2011年度との比較(概算)



※1 M&Aによる売上・利益は連結処理前の数値、2011:日本基準(売上高・営業利益)、2024:IFRS(売上収益・事業利益)

買収時期	会社名	地域	評価	PMI体制 (買収当初)
2012	AGS	米州	・米州内配送網の強化を目論んだが、シナジーを創出できず市場環境悪化により主要事業終了	現地
	APC	東ア	・北欧における事業・顧客(非日系)基盤の獲得 ・既存ネットワーク維持に拘り拠点統合が遅延 ・キーパーソンの流出により一部顧客喪失	現地
2013	Franco Vago	欧州	・ライフスタイル分野のフォーワーディング基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
	日通NECロジスティクス	日本	・ICT業界の専門物流ノウハウ獲得	
2014	NX・NPロジスティクス	日本	・電機業界の物流プラットフォーム獲得	
2015	NXワンビシアークイブズ	日本	・ストレージプラットフォーム獲得	
2018	Traconf	欧州	・ライフスタイル分野のロジスティクス基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
2020	MD Logistics	米州	・米国における医薬品倉庫・配送機能、ノウハウ獲得 ・医薬品物流セールス・品質管理の戦力獲得	現地
2023	Tramo	欧州	・ライフスタイル基盤のさらなる強化	現地
2024	cargo-partner	欧州	—	HD/現地
2025	Simon Hegele	欧州	—	HD/現地

事業成長を支えるIT基盤

End to Endサービス拡大とグループシナジーを支えるシステム配置の実現

エンタープライズアーキテクチャ(EA)の導入を進め、グループ全体のITシステムを可視化し、アプリケーションの最適化を進めると共に、アプリケーション構造や業務プロセスを可視化し、経営戦略に則ったシステムの構築をグループ全体で実施していきます。グローバル市場での存在感を強化していくための“End to Endサービスの拡大”と“グループシナジーを支える”の観点で、ITは業務間のつながりをより強靱なものとし、業務の発展的な改善に貢献していく必要があります。

またシステムの重複や漏れを解消し、効率的な業務に伴走するIT運営体制のために、開発時期や予算も踏まえてシステムの整備計画をよりアウトカムに焦点をあて、グループ全体でいかにお客様に向けた価値提供を行うかを踏まえて進めることがミッションと考えています。

これまでの進捗・成果

これまでのEA活動では、グループ全体の主要なアプリケーションを対象に、ITの整備計画として将来像・ロードマップを策定しました。これらはアウトカムに焦点を当て、各アプリケーションの開発時期と業務施策の時期の最適化を実現するものです。これによりEnd to EndのサービスのためのNXグループ全体のアプリケーション機能・データが見え、今後の優先的な整備事項として全社で共有しています。

また、各アプリケーションに点在する情報を集積させるための情報基盤としてNXデータステーションを整備、発展させてきました。データの集積・利活用を推進し意思決定プロセスの高度化につなげる取組みは、業務施策の展開に柔軟に追従できなくてはなりません。当社グループにおけるこれまでのアプリケーションに特化した整備から、データを全社で活用できるものに変えていくことは挑む価値のあるテーマです。さらには、半導体、ライフスタイル、テクノロジー、モビリティ、ヘルスケア等の産業別への対応についても、ロジスティクスの分野からアプリケーションの機能整備を行うことで、従来の顧客特化対応に加えてさらなるお客様への価値提供を目指します。

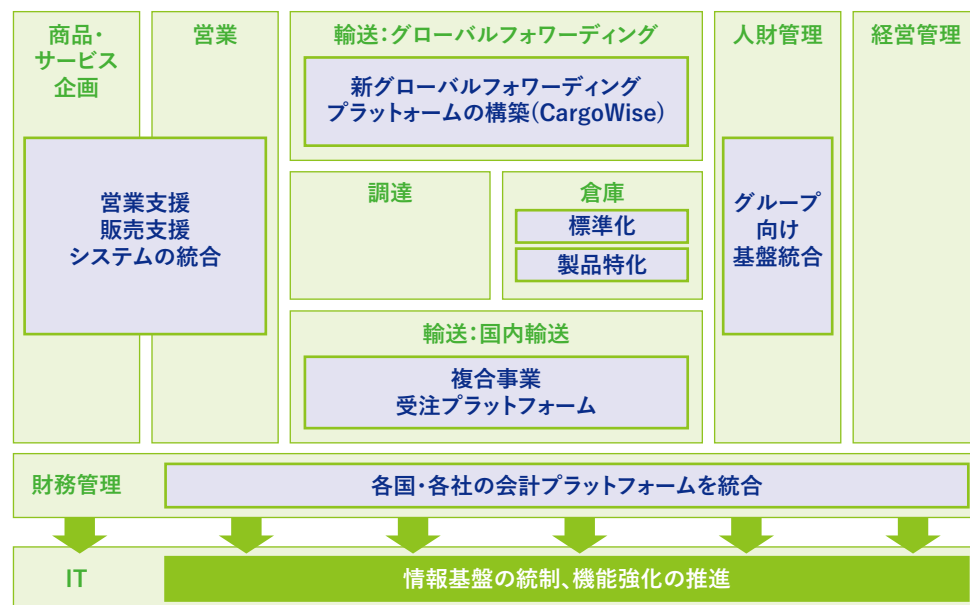
今後の取組み

EA活動は計画から導入の段階に進んでいます。輸送領域や営業領域におけるオペレーションの見直しに伴うアプリケーションの機能整備やアプリケーション間を横断するためのデータ整備などが次の重要課題と考えています。特にフォワーディングにおけるCargoWise導入はパイロットを経て、2025年に本格展開し、国内輸送においてはモーダルコンビネーションの実現のために受注のプラットフォーム化の開発に着手します。これらの導入により、グループ・グローバルの観点での標準化と徹底的なプラットフォーム化を実現することが当初のEAの目指すところです。

一方で地域ごとの独自性や顧客との関係はNXグループにとって競争の源泉です。そのため、全体最適と戦略的な特化事項を融合させ、ITをより柔軟かつ強靱な経営基盤に仕上げていくことが重要です。

cargo-partner社とのPMIも進んでおり、ITとしてもシナジー効果を発揮するために統合・最適化の検討と、企画・開発を通じたグループ間連携の強化を進め、グループのIT総合力を高めていきます。

NXグループにおける業務別のシステム配置





グローバル市場での事業成長の加速 セグメント情報

ロジスティクス日本



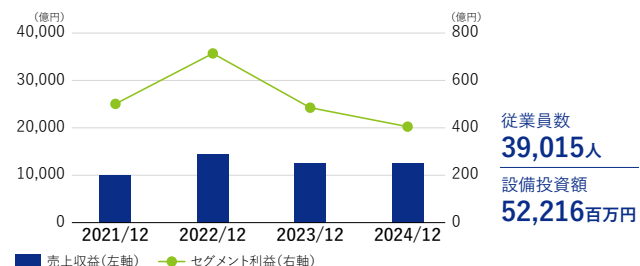
事業概要

鉄道、自動車、海運や航空などのさまざまな輸送モード、NXグループ各社を含めたグローバルに広がるネットワークを駆使し、安全・品質・コンプライアンスへの高い意識とお客様第一の姿勢を持った社員がお客様に最適な物流サービスを提供しています。さらに、日本国内トップの倉庫面積を誇る物流センターや実績とノウハウを結集した物流情報システムにより、企業間の物流から引越・移転、美術品や医薬品といった特殊な物品の輸送まで、多様なニーズに最適なソリューションを提供しています。

2024年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取扱いが増加し、売上収益は1兆2,620億円と前年同期に比べ54億円、0.4%の増収となりましたが、人件費をはじめとする各種コスト増の影響により、セグメント利益は405億円と前年同期に比べ80億円、16.6%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



ロジスティクス米州



事業概要

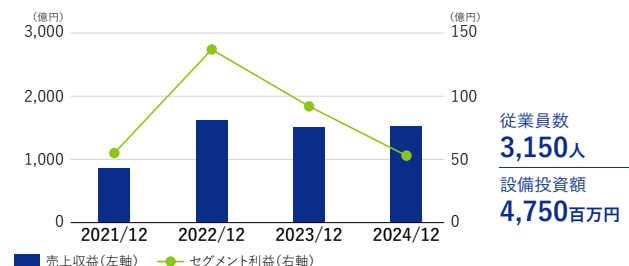
米国、カナダ、メキシコ、ブラジルに自社拠点を展開するとともに、現地法人を置かない国においても代理店を設置することにより米州全体でサービスを提供し、NXグループのグローバルネットワークを支えています。

重点産業に掲げるモビリティ・半導体・ヘルスケア産業を中心に米州域内への製造回帰が進んでいることから、海上輸送・航空輸送に加え米国内・クロスボーダー輸送事業の拡充やコントラクトロジスティクスの拡販を強化し、お客様のサプライチェーンを強力にサポートするEnd to Endのソリューションを提供しています。

2024年12月期業績概況

倉庫配送の取扱いが好調を維持し、売上収益は1,530億円と前年同期に比べ17億円、1.2%の増収となりましたが、航空貨物、海運貨物の利用費上昇の影響を受け、セグメント利益は53億円と前年同期に比べ38億円、42.1%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



ロジスティクス欧州



事業概要

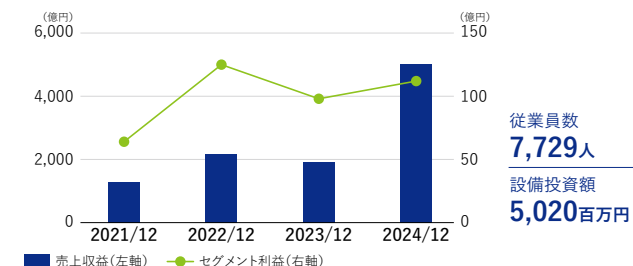
ドイツやイタリア、オランダなど欧州主要各国、トルコ、アラブ首長国連邦に拠点を展開しています。自動車、半導体、医療・医薬、ライフスタイル産業のお客様を中心に、ロジスティクスサービスを提供しています。

近年はTramo社、cargo-partner社、Simon Hegele社を買収し、欧州地域におけるネットワークの拡大を進めています。

2024年12月期業績概況

航空貨物は紅海危機による海運貨物からのシフト貨物等もあり取扱いが増加したことに加え、cargo-partner社グループを新たに連結の範囲に含めたことにより、売上収益は5,017億円と前年同期に比べ3,091億円、160.4%の増収となり、セグメント利益は112億円と前年同期に比べ13億円、14.1%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



グローバル市場での事業成長の加速 セグメント情報

ロジスティクス東アジア



事業概要

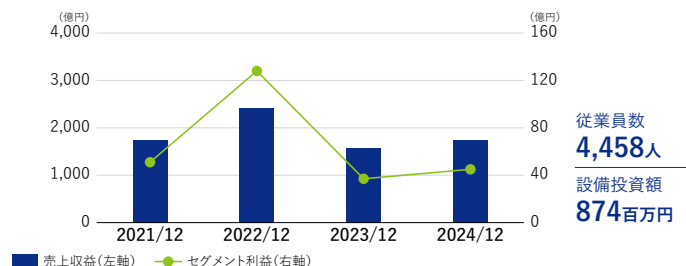
中国・香港・台湾・韓国の東アジア地域に拠点を展開しています。経済規模が大きい中国では国際フォワーディングと併せて主要都市を結ぶ幹線輸送および都市内の自動車配送網と、各地に展開する倉庫拠点を活用した部材の調達物流、雑貨・衣料品の販売物流など国内ロジスティクス事業を展開しています。

また、医薬品・医療機器物流に対する需要の高まりに合わせ専門支店による取り組み強化、越境Eコマースへの対応、グループ会社との協業による東アジアリージョン域外でのVMI (Vendor-Managed Inventory) の提供など、東アジアリージョンに留まらないサービス領域の拡大とより最適なソリューション提供に取り組んでいます。台湾、韓国においても拡大するロジスティクスニーズに応えるべく高品質なロジスティクス機能を拡充しており、End to Endソリューションの提供を推進しています。

2024年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取扱いが半導体関連を中心に増加し、売上収益は1,739億円と前年同期に比べ162億円の増収となり、セグメント利益は45億円と前年同期に比べ7億円、20.4%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



ロジスティクス南アジア・オセアニア



事業概要

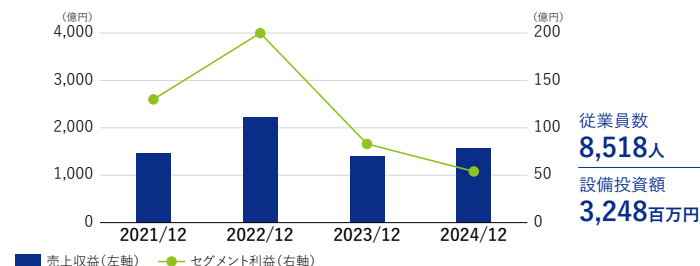
シンガポールやタイなどのASEAN各国およびインド・バングラデシュ・オーストラリアなど15カ国に拠点を展開しています。生産拠点および消費市場として域内各国の経済が活発化する中、アパレルや一般消費財の保管・店舗配送サービス、医薬品物流に対する GDP 認証の取得や温度管理輸送サービスを拡充するなど、お客様のサプライチェーンを支援するさまざまな輸送サービスを提供しています。

地域最大の経済圏インドでは、隆盛する自動車産業の顧客向けに部品の効率的集約と配送を行うミルクランサービスや JIT 物流を提供するとともに、関連する物流拠点の拡充を図っています。加えて、グループの重点産業である医薬品のフォワーディングや、空調やテクノロジー関連商材に対応するロジスティクスなど、経済成長とともに拡大するニーズに対応する物流サービスを提供しています。

2024年12月期業績概況

航空貨物の取扱いが半導体関連を中心に増加し、売上収益は1,576億円と前年同期に比べ168億円、11.9%の増収となりましたが、販売単価の下落の影響を受け、セグメント利益は54億円と前年同期に比べ28億円、34.5%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移





日本事業の再構築

「顧客志向の強い企業への変革」「日本事業強靱化の継続・深化」「継続的な事業基盤の変革・見直し」の推進により、事業利益率の向上を目指します。

顧客志向の強い企業への変革

アカウントマネジメント推進体制の構築、強化

アカウント事業所の設置

- ・111社への専任体制を構築(2025年4月時点) → 重要アカウント175社への専任体制を2025年7月までに構築予定

顧客別収支管理

- ・顧客別収支管理システムを稼働、重要アカウント175社を対象として運用開始(2025年1月)

ロジスティクス事業の強化

自動化機器導入拠点の拡大

- ・導入効果が高い拠点を選定し、導入を推進(2024年12月時点:23拠点で導入)

人財育成プログラムの実施

- ・人財育成プログラムを通じた現場での業務改善活動の実践
(作業手順・保管方法・倉庫レイアウトなどの見直し、機器導入による生産性向上)

重点産業での取扱い拡大

半導体産業向け拠点の設置

- ・北海道恵庭市(2024年8月)、熊本県上益城郡益城町(2024年4月)に倉庫を新設

日本事業強靱化の継続・深化

収益力向上の取組み

人件費・外注費上昇に対応した料金改定

- ・前年(2023年度)を大きく上回る改定を実施 → アカウント事業所でも料金改定を推進
- 赤字・低収益の110拠点を対象に改善活動を実施
- ・約8割の拠点で利益率を改善

継続的な事業基盤の変革・見直し

資本効率向上の取組み

特別積み合わせ事業を名鉄運輸と事業統合

- ・2025年1月に事業統合を完了

支店作業会社の再編

- ・2024年末時点で61社の再編を決定 → 2025年までに合計70社の本体化・清算を予定
- ##### 社内カンパニー制の導入

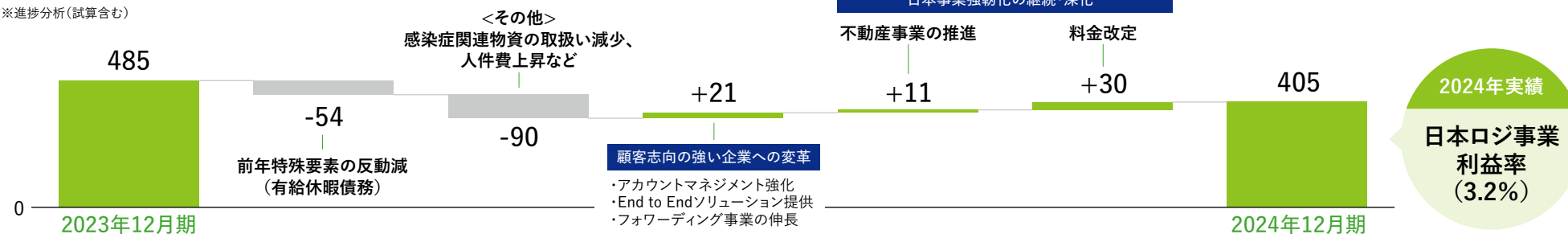
KPI:日本ロジセグメントの事業利益率の改善(3.9%→5.9%)

事業利益率の振返りと評価

End to Endソリューション提供や料金改定など一部施策の成果が出ていますが、一方でコスト増や感染症関連物資の取扱い減の影響があり、事業利益は減少、事業利益率は3.2%に低下しました。

日本リージョン:事業利益(億円)(億円未満切り捨て)

※進捗分析(試算含む)



日本事業の再構築 ～エリア別の状況

2025年1月に組織再編を実施し、社内カンパニー制を導入しました。マーケット特性の異なるエリアごとに組織を分けし、それぞれの経営目標の達成に向けた体制を構築し、経営資源の適切かつ効率的な再配置を加速します。

関東甲信越・中部・関西

事業軸・顧客軸のユニット制
→売上拡大を伴う利益の最大化

事業軸・顧客軸組織への再編

- ・関東甲信越・中部・関西のエリア軸組織からフォワーディング・ロジスティクスの事業軸組織、およびアカウント営業を主とする顧客軸組織に再編

アカウントマネジメント体制の強化

- ・アカウント事業所と連携し、顧客との関係性の高度化、顧客別収支の把握、サービス・品質の向上、料金改定の継続実施に取り組む

アカウント事業所設置済み社数(2025年4月時点)

所属組織	設立済社数
本社(関東甲信越)	53
本社(中部)	3
本社(関西)	10
アカウントセールスビジネスユニット	20
フォワーディングビジネスユニット	23
ロジスティクスビジネスユニット	1
医薬品事業部	1

北海道・東北、中国・四国・九州

社内カンパニー制
→利益率・資本効率の改善

ROIC経営の推進・強化

- ・日本通運株式会社単体でのROIC目標9.0%達成に向けて、各カンパニーのROICを経営目標数値として設定
- ・目標達成に向けマーケット特性に合った施策に取り組む体制に変革

Eastカンパニーの取組み

- ・事業構造の改革推進:半導体・再生可能エネルギー関連の取扱拡大
- ・収益性向上に向けて事業別施策への取組みを強化

Westカンパニーの取組み

- ・中国・四国・九州の統合:組織の大規模少数化、統合による事務効率化
- ・ロジスティクス事業の強化

East
カンパニー

東名阪
事業軸・顧客軸
ユニット

West
カンパニー



日本事業の再構築 セグメント情報

警備輸送セグメント

事業概要および戦略・施策

警備輸送事業については、2023年1月に日本通運株式会社から分社したNXキャッシュ・ロジスティクス株式会社が担っています。同社は、金融機関や小売店の現金の輸送、保管、計算整理など、金融業界のバックヤード業務を行っており、高度なセキュリティと信頼性を保持し、業界のパイオニアとして高い実績を誇っています。

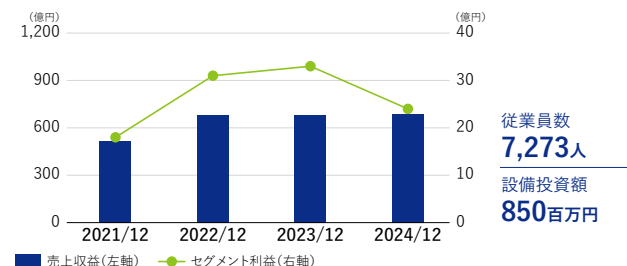
同社は日本のキャッシュ流通改革を目指し、ロジスティクスの手法により、無駄を省き、合理的で低社会負荷の仕組みを構築しています。お客様のコスト削減、社会貢献、そして事業の発展という「トリプルウィン」の関係を築き、時代のニーズに応える新たな価値を提供していきます。

金融機関やリテールのお客様に対して、効率的で信頼性の高いキャッシュ・ロジスティクスサービスを提供することで、顧客満足度の向上と長期的な信頼関係の構築を目指します。

2024年12月期業績概況

設定便の減便はあったものの、改刷対応や金融機関アウトソーシング業務の受託拡大等により、売上収益は685億円と前年同期に比べ6億円、1.0%の増収となりましたが、各種コスト増の影響により、セグメント利益は24億円と前年同期に比べ9億円、28.9%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



重量品建設セグメント

事業概要および戦略・施策

発電、変電、石油化学プラントの建設工事における設備機器の輸送から据付組立まで、一貫輸送据付サービスを提供しています。その他、半導体製造工場のクリーンルーム内設備といった精密機器の運搬、搬入設置や、高速道路などの道路インフラ設備の更新工事も行っています。

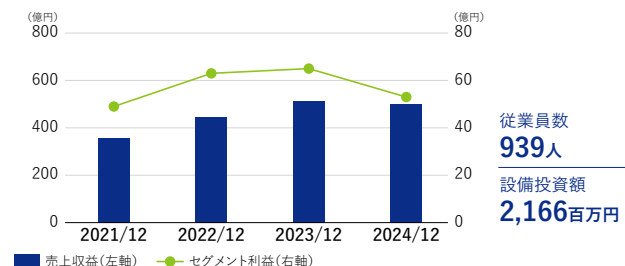
また、環境への配慮から需要が一段と高まっている風力発電所の建設における発電設備の運搬・据付業務には、1999年から本格的に乗り出しており、現在日本国内にある風力発電設備の約70%を2025年1月に日本通運株式会社から分社したNXエンジニアリング株式会社が実施しています。

重量品建設事業をさらに拡大するために、同社を2025年1月に設立しました。この事業に特化することによって、技術力、施工力、動員力、組織力にさらに磨きをかけるとともに、新しい機材の開発や新技術の導入を図り、同社が取り扱う全ての分野において、建設＋輸送でお客様から選ばれるナンバーワンの会社を目指します。

2024年12月期業績概況

産業機械関連の取扱いが大幅に減少し、売上収益は500億円と前年同期に比べ10億円、2.0%の減収となり、セグメント利益は53億円と前年同期に比べ12億円、18.7%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



物流サポートセグメント

事業概要および戦略・施策

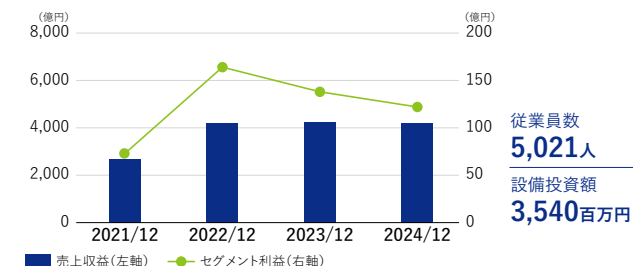
物流サポートセグメントの中核企業であるNX商事グループは、物流現場で必要とされる資機材の販売や工事請負、車両や建設機械の整備、各種トレーラ製作、不動産仲介や建設設計、施設管理、輸出入代行、輸出梱包、石油製品・バイオ燃料・LPガスの販売、生命保険・損害保険代理店業など、幅広く展開しています。

多様な専門性とNXグループの強みを生かし、商・物流サービスをワンストップで提供する「Logistics Total Solution Supplier」として、社会やお客様の課題解決を図り、持続可能な社会の創造をリードする存在を目指します。

2024年12月期業績概況

物流商品部門および整備製作部門の取扱いの減少等により、売上収益は4,204億円と前年同期に比べ54億円、1.3%の減収となり、セグメント利益は122億円と前年同期に比べ16億円、11.6%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



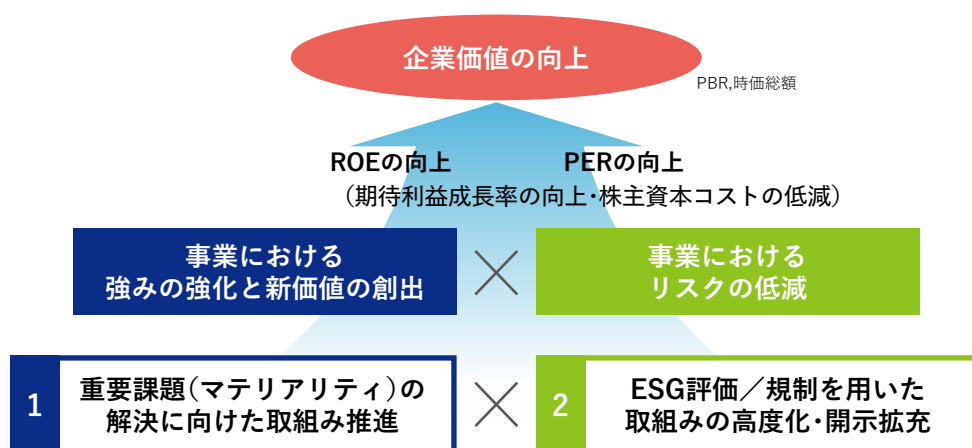
事業とサステナビリティの統合を進め、強みとなる 非財務資本の強化と顧客・社会の課題を解決する ソリューションの提供を加速していきます

新経営計画1年目の振り返り

事業とサステナビリティのさらなる統合による「稼ぐ力」の強化の必要性

2024年度にスタートした経営計画2028は、サステナビリティを経営方針の柱の1つとして据えた初めての経営計画となります。NXグループサステナビリティ経営では、企業価値の向上とサステナビリティビジョン実現の両立を目指していますが、企業価値向上という点においては、①重要課題（マテリアリティ）の解決に向けた取組み推進による強みの強化と新価値の創出、②ESG評価/規制を用いた取組みの高度化・開示拡充を通じたリスクの低減、2つの側面からROE向上とPER向上（期待利益成長率の向上・株主資本コストの低減）の取組みを進めています。（下図）

2024年度は、重要課題（マテリアリティ）それぞれの施策を着実に進めており、NX-GREEN CalculatorやSea&Railなど脱炭素ロジスティクスの提供や、DX人財の強化やDX推進による作業時間の削減、エンゲージメントスコアの向上などの人的資本や知的資本の強化では成果が出ています。一方で、強みとして強化すべき非財務資本の特定、あるいは、お客様や社会の課題を解決するマテリアリティ・ソリューションの開発・強化など、事業とサステナビリティの統合により、サステナブルな観点でのソリューション提供による「稼ぐ力」を強化していく必要があります。



サステナビリティ推進部担当執行役員メッセージ

サステナビリティ経営の推進

岸田 博子

お客様のサステナビリティ課題を解決するEnd to End ソリューションへのチャレンジ

特にお客様のサステナビリティ課題の解決を通じてお客様のビジネス成長に資するソリューションを提供することを目指している「マテリアリティ・ソリューションの強化」の施策については、まだ取組みが十分でないという課題認識があり、2025年3月のサステナビリティ推進委員会で議論しました。委員会では、GAM(Global Account Management)のあるお客様の「NXへの一番の期待は、サステナビリティであり、そこへのソリューションを提供して欲しい」という声とともにグローバル企業が抱えるサステナビリティ課題に対するソリューションへの期待が共有されました。GBHQ(グローバル事業本部)とサステナビリティ推進部の連携によるサステナブル・ソリューションの強化とEnd to Endソリューションへの組込み、展開していく上でのお客様・NX双方のトップマネジメントレベルでの協力合意の必要性などを議論しました。

グループ76,000人への浸透と全従業員一体での価値創造への取組み推進

また、NXグループのサステナビリティ経営は、グループ全従業員への浸透という意味でもまだまだ途上という認識があります。今次経営計画から重要戦略となったサステナビリティ経営という言葉は、新たな取組みとして捉えられがちですが、重要課題（マテリアリティ）の施策には、当社のグループ全従業員がこれまで強みとして作りあげてきた安全・コンプライアンス・品質をさらに強化する施策も含まれています。社会インフラを支える当社グループの業務はサステナビリティそのものであるということをグループ全従業員が理解し、自分事として推進していけるよう、業務とサステナビリティのつながりの可視化もさらに進めていきます。

サステナビリティ推進の枠組み

サステナビリティ方針・ビジョン

NXグループは、これまで進めてきたサステナビリティ経営をより深化させ、実効性の高い施策をグループ一丸となって遂行するために、当社グループのサステナビリティへの姿勢や創出価値を明らかにしたサステナビリティ方針およびビジョンを策定しています。

本方針およびビジョンに基づき、企業理念である“社会発展の原動力であり、物流から新たな価値を創り、信頼される存在である”の体現と、持続的な成長・企業価値向上を両立し、価値創出を促進していくことにより、サステナビリティ活動においても、グローバル市場で存在感を持つグループとなるべく、取組みを進めています。

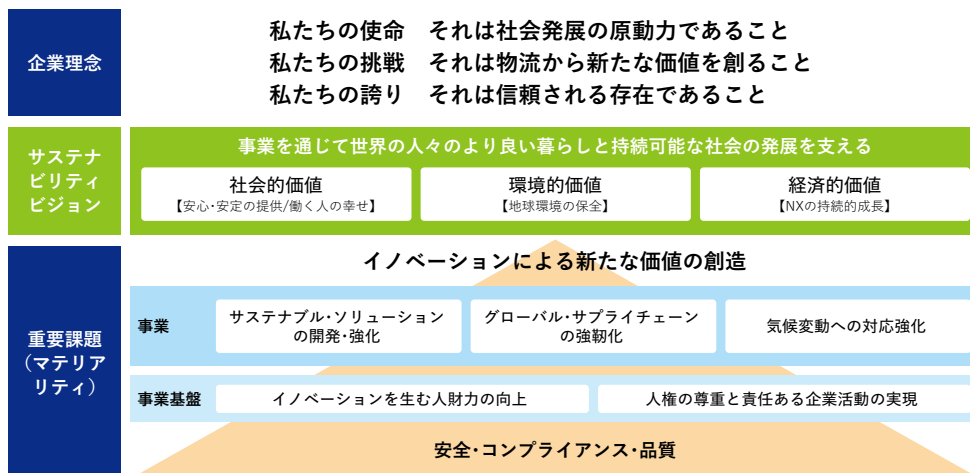
サステナビリティ方針

NXグループは、従業員、ビジネスパートナー、お客様、地域社会といったステークホルダーと共創し、実り豊かな未来を目指すことで、持続可能な社会の実現を目指していきます。

NXグループは、自社とお客様の環境負荷の低減に貢献する事業に取り組むことで、カーボンニュートラル社会の実現や、地球環境の保全に貢献していきます。

NXグループは、人と人、ビジネスとビジネスをグローバルに繋ぎ、社会課題の解決に寄与するソリューションを提供することで、社会から必要とされる存在として、持続的な成長を追求していきます。

サステナビリティビジョン



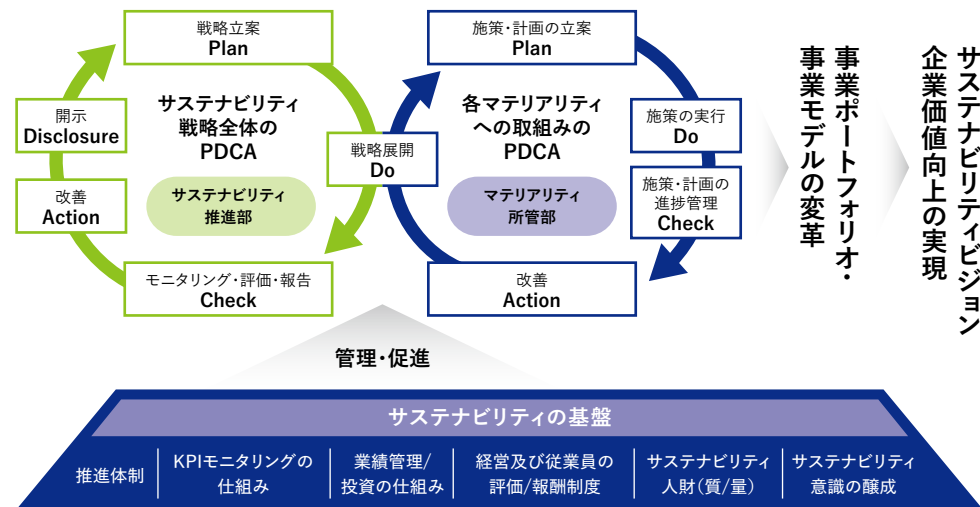
サステナビリティの推進プロセス

NXグループでは、各重要課題(マテリアリティ)の取組み状況や社会情勢などを鑑みながら、サステナビリティ推進部がサステナビリティに関する戦略の立案、モニタリング・評価・報告、改善を行い、サステナビリティ戦略をアップデートしています。

サステナビリティに関する取組みの実行は各重要課題(マテリアリティ)の担当部署が行い、グループ各社の事業にサステナビリティ戦略を落とし込みながら、事業ポートフォリオ・事業モデルの変革を推進しています。

上記プロセスの土台となるサステナビリティの基盤強化に向けて、当社グループではサステナビリティ推進委員会、サステナビリティ協議会をマイルストーンとしたKPIのモニタリングを行っています。また、サステナビリティ経営推進を加速するため、役員報酬制度においては、連結売上収益などの業績指標に加えて、ESG 関連の非財務情報も指標に含めており、2024年度実績からNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および日本通運株式会社にて先行して運用し、2025年度実績からはグループ全体での運用を予定しています。さらに、社内浸透の取組みとして、職位別に2024年度の浸透目標を定め、研修などを実施しています。

サステナビリティの推進プロセス

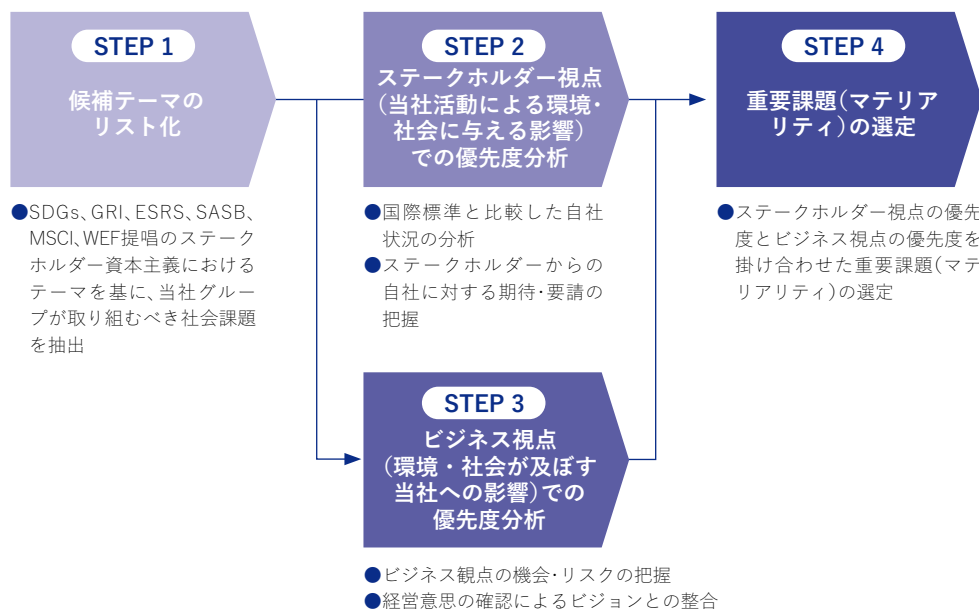


重要課題(マテリアリティ)の特定・見直しプロセス

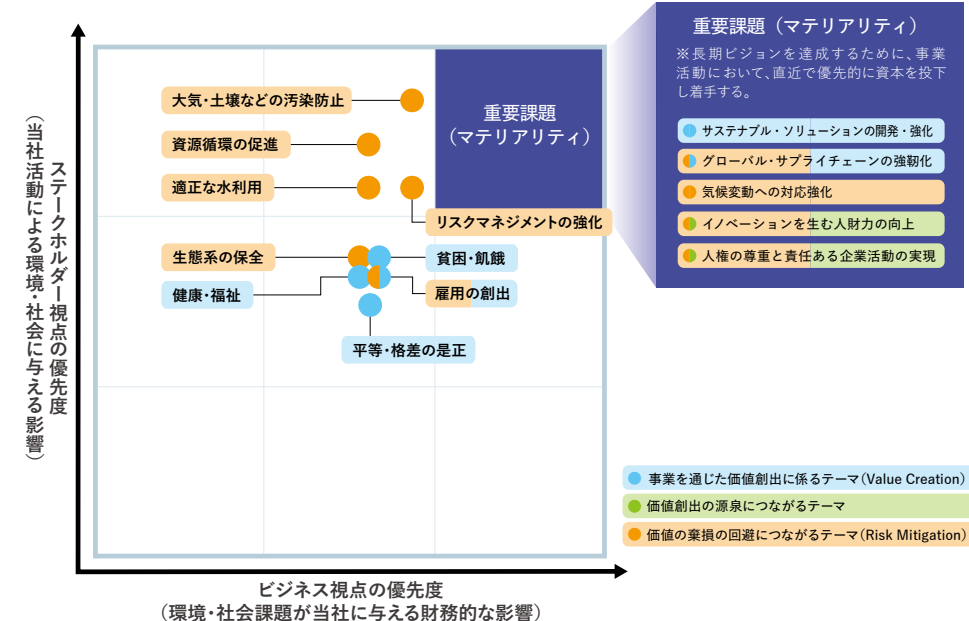
重要課題(マテリアリティ)の特定ステップ

NXグループでは、欧州の開示規制に対応する中でダブル・マテリアリティの考え方に則り、環境・社会課題が当社に与える財務的な影響、当社活動による環境・社会に与える影響等の相互影響を考慮し重要課題(マテリアリティ)を特定しました。具体的には、以下4つのステップを経て重要課題(マテリアリティ)を特定しています。STEP1では主要なサステナビリティフレームワークから候補テーマをリスト化し、STEP2,3では国際標準や規制動向、主要なステークホルダーからのフィードバック、外部有識者や社内関係者へのヒアリングを行い、当社グループが取り組むべき課題を抽出しています。特定した重要課題(マテリアリティ)については、経営計画のサイクル、あるいは、規制や事業環境の変化を定期的に確認する中で再評価を行っており、今後も、国際的な潮流を踏まえて、当社グループが取り組むべき課題の見直しを行っていきます。

重要課題(マテリアリティ)の特定ステップ^{※1}



重要課題(マテリアリティ)マトリクス



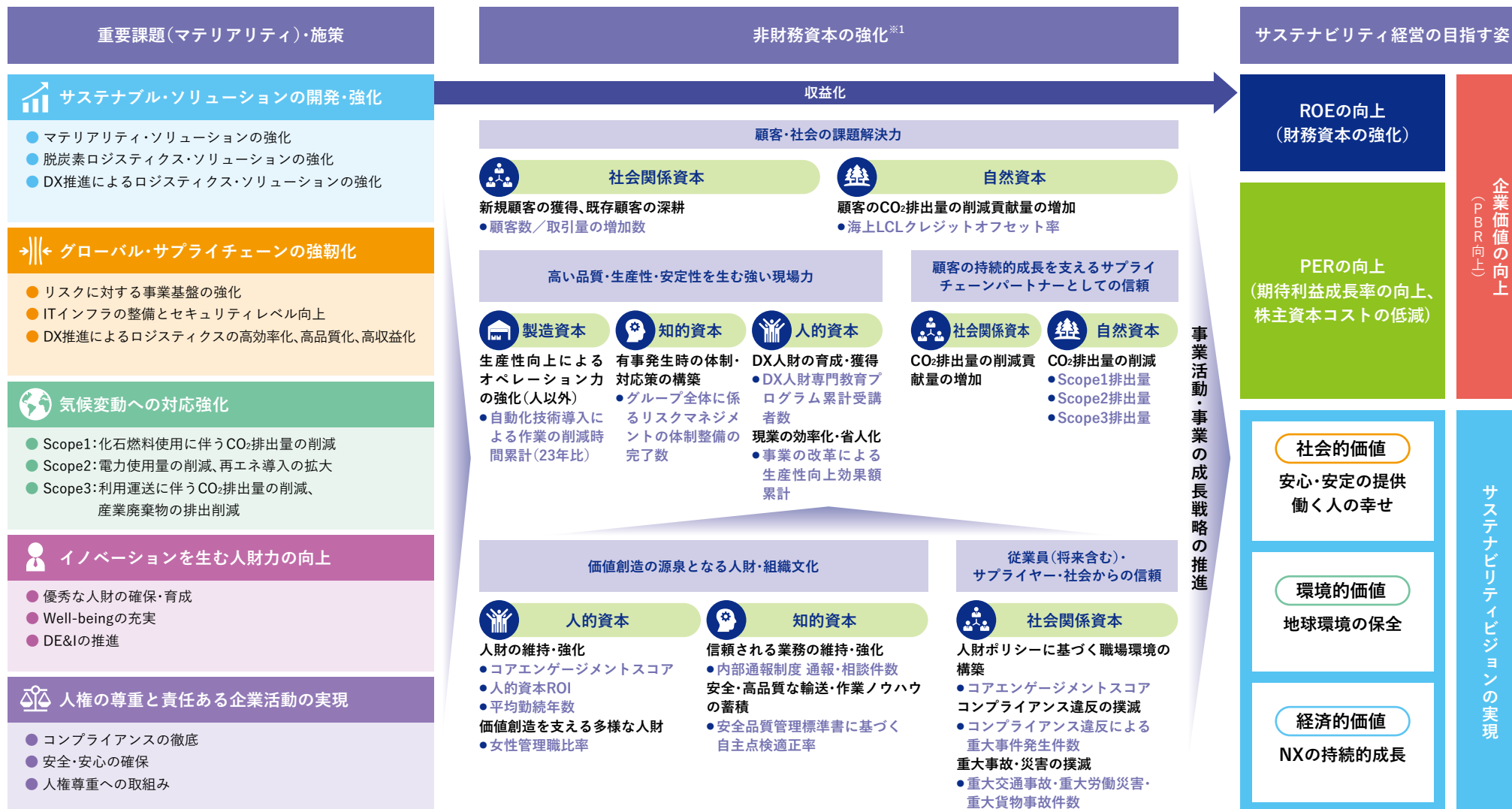
サステナビリティの推進体制

当社グループのサステナビリティ推進は、サステナビリティ推進委員会が担っており、当該委員会はNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社社長を委員長、同サステナビリティ推進部を所管する本部長を副委員長として、グループ会社のサステナビリティ担当役員が参加し、グループ全体で気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取組みのさらなる加速および実効性向上を図っています。詳細は、サステナビリティレポートのP.9をご参照ください。

※1 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を参照。事業環境分析についてはP.14を参照。

重要課題(マテリアリティ)への取組みによる非財務資本・財務資本の強化、目指す姿の実現

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)への取組みを進めることで非財務資本の強化を図り、強化した非財務資本を基に事業活動を行うことで、企業価値を向上していくとともにサステナビリティビジョン実現も目指していきます。



※1 非財務資本の強化の進捗はP.48を参照



重要課題(マテリアリティ)への取組みの進捗^{※1}

重要課題(マテリアリティ)それぞれ着実に取組みを進めています。2024年度実績の振返りを踏まえ、2028年目標の達成に向け取組みを加速させていきます。

※1 詳細な進捗はサステナビリティレポートをご参照ください

重要課題(マテリアリティ)・施策		目標設定項目	2028年 目標値	2024年度 実績	2024年 目標達成率	2023年 実績対比
 サステナブル・ソリューションの開発・強化 ● マテリアリティ・ソリューションの強化 ● 脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化 ● DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化	顧客数／取引量の増加					
	鉄道輸送 総販売 t 数 (千t)		7,595 (NE ^{※2})	6,181	95%	99%
	内航海運 総販売 t 数 (千t)		2,270 (NE ^{※2})	2,048	97%	101%
	Sea & Rail 総販売 t 数 (千t)		13.8 (NE ^{※2})	13.5	119%	138%
	DX	サプライチェーンの課題を解決するビジネスモデル構築				
		事業の創造による利益貢献額 (億円)	40	11	275%	(2023推集計なし)
		DX人材専門教育プログラム累計受講者数 (人)	400	80	100%	4倍
 グローバル・サプライチェーンの強靱化 ● リスクに対する事業基盤の強化 ● ITインフラの整備とセキュリティレベル向上 ● DX推進によるロジスティクスの高効率化、高品質化、高収益化	重大リスクの低減					
	重大セキュリティインシデントの撲滅 (件)		0	0	100%	(2023年推集計なし)
	DX	事業の改革による生産性向上効果額 (億円)	230	63	70%	
		自動化技術導入による作業の削減時間累計(2023年比) (万時間)	▲21.8(▲3%)	▲58.44(▲8.1%)	270%	
		DX人材専門教育プログラム累計受講者数 (人)	400	80	100%	
 気候変動への対応強化 ● Scope1:化石燃料使用に伴うCO ₂ 排出量の削減 ● Scope2:電力使用量の削減、再エネ導入の拡大 ● Scope3:利用運送に伴うCO ₂ 排出量の削減、産業廃棄物の排出削減	Scope1,2合計排出量 (千t-CO ₂)		537	719	99%	▲4%
	Scope3排出量の削減					
 イノベーションを生む人材力の向上 ● 優秀な人材の確保・育成 ● Well-beingの充実 ● DE&Iの推進	「総合力 ^{※3} 」の向上					
	NXコアエンゲージメントスコア (ポイント)		76以上	72	100%	+1pt
 人権の尊重と責任ある企業活動の実現 ● コンプライアンスの徹底 ● 安全・安心の確保 ● 人権尊重への取組み	コンプライアンス違反の撲滅		重大事件発生ゼロ	重大事案なし	100%	100%
	物流に係る社会安全の実現					
	事業活動における人権の尊重					

※2 NE=日本通運株式会社

※3 「総合力」=「多様で優秀な人材の充実」+「一人ひとりのパフォーマンス向上」+「インクルーシブな職場風土の構築」

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自然環境や社会・産業の持続性の重要度が高まっている中、NXグループは、お客様や物流業界が直面する社会課題の解決に貢献するさまざまなソリューションを提供しています。特にグローバル企業からのサステナビリティ課題解決へのソリューション提供の期待は大きく、これまで以上に事業をサステナブルな観点で捉えたソリューションの提供が必要となっています。2024年度からはこの重要課題の施策の一つである「マテリアリティ・ソリューションの強化」の取組みとして、社会課題の解決を通じお客様のビジネス成長に資するソリューション開発を強化しています。当社グループが提供するEnd to Endソリューションにサステナブル・ソリューションを組み込み、事業とサステナビリティの一体化を目指していくこととしています。

お客様の産業課題を解決するEnd to Endソリューション ^{※1}	産業横断のテーマ特化型ソリューション ^{※1}	
マテリアリティ・ソリューションの強化 社会課題の解決を通じ顧客のビジネス成長に資するソリューションの提供 ^{※2} ※2 下記に事例を掲載	脱炭素 ロジスティクス・ソリューション の強化	DX推進による ロジスティクス・ソリューション の強化

※1 各ソリューションの取組み詳細は、サステナビリティレポートを参照

事例1：次世代型モビリティを倉庫内作業に導入、多様な人財が活躍するサステナブルな社会の実現に貢献

少子高齢化による労働力不足や、EC(電子商取引)の拡大に伴う物流需要の増加により、物流業界では生産性向上と人財確保が喫緊の課題となっており、お客様からも多様な人財の活躍による物流の持続性向上についてのご相談が多々あります。

日本通運株式会社では、先進的なロジスティクスロボットや作業補助機器の導入と職場環境の整備を通じて、これまで倉庫で働くことが困難だった人々の障壁を取り除くことを目指す「誰にもやさしい倉庫」プロジェクトを推進しています。この取組みでは、電動車いす、追従ロボット、AMR(自律走行搬送ロボット)を活用し、最先端の物流施設の構築を目指しています。このプロジェクトは、DXを活用した生産性の向上や人財確保だけでなく、多様な人財が働く環境を創ることで物流の現場をアップデートし、お客様のビジネスの成長とともに、サステナブルな物流と社会の実現に資する事例となっています。



事例2：建設副産物巡回回収システムの構築による建材サーキュラーエコノミーの実現

従来、建設業界では、建設現場から排出される建材端材は多種多様で混合廃棄物になりやすく、分別やリサイクルが困難であり、また再資源化施設への個別運搬による運搬コスト・CO₂排出の課題がありました。

これまで埋立て処分をしていた建材端材の一部を、広域認定制度^{※3}を活用して建材原料としての再資源化を推進するため、大成建設株式会社と日本通運株式会社は、複数現場を同一車両で巡回回収し品目ごとの再資源化施設にまとめて二次輸送できる「巡回回収システム」を開発しました。

回収時に「NRBOX」という観音開きタイプのかご台車を使用することで、建設現場での管理・回収を容易にするとともに、異なる品目の建材端材を一つの車両にまとめて運搬することでの積載率向上を実現しました。この協業により、再資源化量の拡大と荷量確保による安定運用体制を確立し建設業全体への普及を進めています。

今後は、回収エリアの拡大、対応品目や建材メーカーの追加、モーダルシフトによる遠距離運搬など、さらなるシステムの充実を図り、建設業界と物流業界における環境負荷低減、省資源・循環型社会の構築に取り組んでいきます。

※3 広域認定制度：建材メーカー等が環境大臣の認定を受けて自社製品が廃棄物となったもの(製品端材等)を広域的に回収し、製品原料等にリサイクルまたは適正処理する制度



コーポレートマネジメント本部長メッセージ

NXグループの人的資本経営

赤間 立也

常務執行役員

2024年度の振り返り

2023年に制定したNXグループ人財ポリシーを基軸に、人的資本経営を実現するための人財戦略を策定し、事業を推進する中核となる人財の採用・育成など、経営戦略との同期を図っています。また、インクルーシブな職場風土の構築を進め、多様で優秀な人財一人ひとりがパフォーマンスを上げることで、労働生産性の向上やイノベーションによる価値創出につなげていきたいと考えております。

従業員の強い帰属意識と高い貢献意欲、ならびにそれを実現する環境を表す成果指標である「NXコアエンゲージメントスコア」は、前年より1ポイント向上し、初年度の目標を達成しました。この指標は、「人財の総合力」を表すものでもあり、組織力・チーム力の向上にもつながると考えています。

「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)の推進」と「Well-beingの充実」は、多様な人財が生き生きと活躍するための中心的な取組みと考えております。

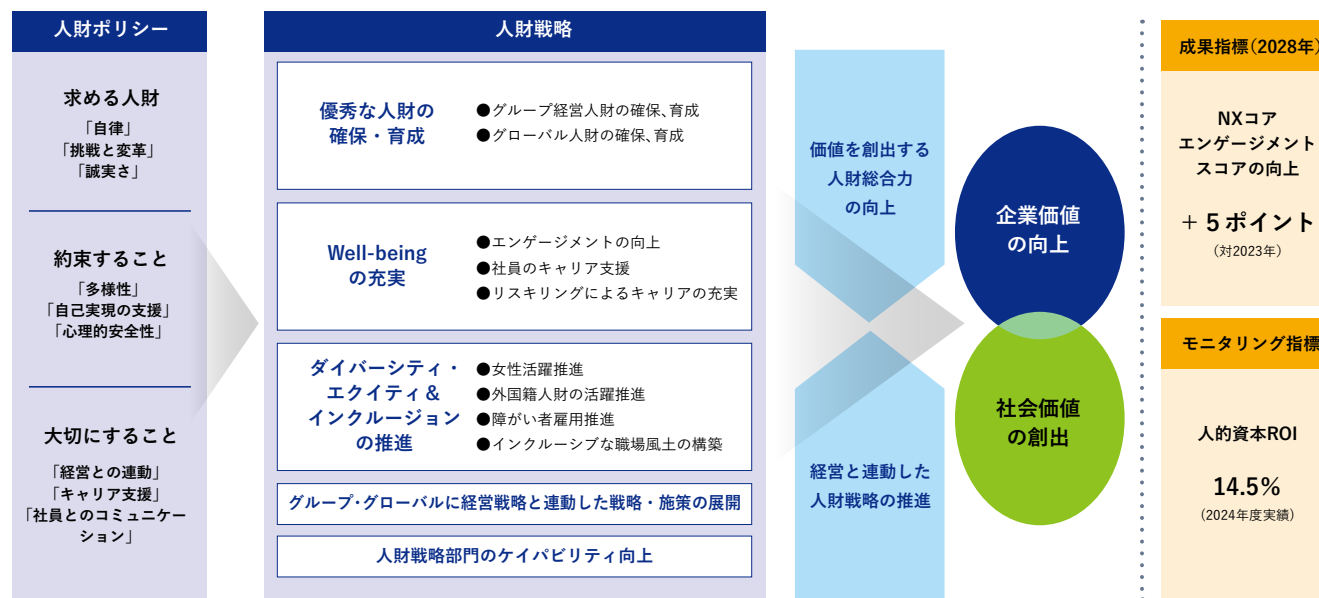
2024年におけるDE&Iの取組みについては、特例子会社であるNXハートフル株式会社内に、新たにグループ内の事務

を請け負う「事務センター」を設置し、障がい者雇用を増やしてきました。これは、障がい者雇用の推進だけでなく、グループ内の生産性の向上にも寄与しております。また、日本国内グループ会社の女性リーダーを対象とした「キャリアアップワークショップ」を開催し、マインドセットとネットワーク構築に取り組みました。さまざまな取組みの結果、DE&Iに関するエンゲージメントスコアは、前年より3ポイントアップしました。当社のDE&Iの取組みが、従業員にしっかりと浸透してきていると考えています。

一方で、女性管理職比率と障がい者雇用率という重要なKPIは、数字自体は前年比で改善したものの、設定した目標には届かない結果となり、目標達成に向けてさらなる取組みが必要だと考えています。特に女性の活躍推進は当社にとって喫緊の課題です。各種研修に加え、バイネームによる育成を図り、さらなる女性活躍を進めていきます。

「Well-beingの充実」においては、健康経営の推進、社員のキャリア支援に取り組みました。健康経営の推進については、「健康経営優良法人2025」に認定された日本国内グループ会社が前年より6社増え、10社になりました。社員のキャリア支援については、社内公募制度(ポ

NXグループの人的資本経営全体像



スキャリG)を実施し、NXグループ全体で120ポスト以上というKPIに対して、135ポストを配置できました。

一方で、アブセンティーズム(休業日数)、男性の育児休業取得率などのKPIは目標に届きませんでした。アブセンティーズムは、労働力の損失という面で生産性に直接関わる数値ですので、人間ドックの推進や健康アプリを使った健康意識の醸成、メンタルヘルス対策などを行い、引き続き健康経営を推進していきます。男性の育児休業取得率は、意識も浸透してきており、前年より12.2ポイント増と数値を伸ばしましたので、引き続き目標達成に向けた取組みを進めていきたいと思ひます。

企業価値の向上への取組み

経営戦略と同期した新たな取組みとして、「人財ポートフォリオの策定」を進めています。2024年は、基本方針を固め、強化すべき人財領域や区分を設定しました。

現在、重点施策として進めているのが、日本通運株式会社におけるコアロジスティクス人財の現状可視化と、それに基づく人事施策の検討・展開です。事業部門や部門HRと課題を共有し、共同推進体制を確立することで、現状分析から目標設定、人事施策の具体化までを一貫して行うことを考えています。

また、グローバルでの人財戦略の在り方についても検討していきたいと考えています。現在は、リージョンごとに最適な人財管理、人財戦略に取り組んでおり、これがうまく機能している部分もありますが、経営人財や専門人財については、グループ全体で管理した方が良い部分もあると考えており、全体最適を見ながら施策を進めていきたいと考えています。現在、各リージョンのHR担当と連携しながら、どういう形で進めるべきかを検討しているところです。

次に「DE&Iの推進」と「Well-beingの充実」については、2025年は特に「社員のキャリア支援」を、重点施策の一つとして進めていきます。NXグループでは、これまでキャリア形成に対して支援は行っていたものの、一貫した支援ができていたとは言えませんでしたので、新たに、当社グループのキャリア支援方針を策定し、取り組むこととしました。これは、社員に対して「NXというフィールドでの仕事を通し、自身のありたい姿を自分で描き、その実現に向けて自分で努力すること」を求め、その実現を全力で会社が「支援」する、その相乗効果により社員と会社が共に成長することを目指しています。社内でキャリアカウンセラーを育成

しつつ、女性リーダーや若手社員、また、社内公募制度(ポスキャリG)や業務研修員などの手上げ式の選考に惜しくも漏れた社員などに対してキャリアカウンセリングを実施しています。キャリアに関する情報を社員に提供しつつ、キャリア自律の考え方を広く浸透させ、社員が安心して挑戦できる環境を整えていきます。

NXグループキャリア支援方針

Make Own Career with NX

個人によってありたい姿を描くキャリアは決して同じではない。“自分がこうなりたい”を見つけ、“共に描き”、そして一人ひとり異なるキャリアを自らの努力をもって築いてもらえるよう、学びやチャレンジの機会を提供します。



経営戦略と同期した人財ポートフォリオの活用と、キャリア自律による社員のスキルアップやリスクとが関連し、事業に資する人財の計画的な採用・育成と、社員の生産性が高まることにより、企業価値向上へとつなげていくことを目指します。

これらの人事施策を実効性のあるものにしていくためには、「人財戦略部門のケイパビリティ強化」が必要です。具体的には、データドリブン人事の推進になります。

データドリブン人事とは、タレントマネジメントシステムを活用し、データに基づいた人事施策を展開していくことです。まず、日本通運株式会社にてタレント情報の深度化・充実化を図っており、採用や異動配置への活用を検討しています。また、データ・テクノロジー活用能力の強化にも取り組んでいます。人事担当者のデータ・テクノロジー関連資格取得を推進し、専門知識を強化していき、データとデジタル技術を活用して、経営戦略に貢献する人財戦略部門を目指していきます。

当社グループが目指す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」となるべく、人財戦略を確実に実行し、企業価値の向上につなげていきます。

気候変動への対応強化における考え方・取組み

TCFD

NXグループは、豊かな未来を創るために、気温上昇を産業革命時期比 +1.5°Cに抑えることを目指し、CO₂排出量削減に積極的に取り組んでいます。本取組みは、当社グループの持続的成長と企業価値向上につながる上で必要となる経営上の重要課題と捉えており、これらの社会変化に対応していくことでリスクを最小化し、新たなビジネスチャンスの創出につながると考えています。当社グループでは、2022年5月にTCFD^{※1}提言への賛同を表明しており、以降、TCFDフレームワークに基づく情報開示に努めています。

詳細はサステナビリティWEBサイト(<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/materiarity/tcfd/>)を参照ください。



※1 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)は、2015年に金融安定理事会により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアティブ

ガバナンス

NXグループのサステナビリティ経営の推進を目的にサステナビリティ推進委員会を設置しています。NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長(CEO)を委員長、同社サステナビリティ推進部を所管する本部長を副委員長とし、同社の執行役員および主要グループ会社のサステナビリティ推進担当役員を委員としています。当社グループにおける気候変動への対応を含むサステナビリティ全般の取組み推進に関する方針・戦略などについて協議し、その協議結果を内容に応じて四半期に一度以上、取締役会へ報告します。取締役会では、気候変動への対応を含むサステナビリティ全般の取組みの業務執行監督・レビューや基本方針・重要事項に関する審議・決議を実施しています。

また、サステナビリティ経営推進を加速するため、報酬制度において、連結売上収益などの業績指標に加えて、気候変動を含むESG関連の非財務情報も指標に含めて運用しています。

リスク管理

NXグループでは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長(CEO)を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、グループ全体のリスク管理の強化に努めています。

また、サステナビリティ推進委員会では、重要課題(マテリアリティ)分析を実施しており、気候変動への対応強化を重要課題と特定しています。特定した重要課題についてリスクマネジメント委員会へ報告しています。

戦略

気候変動に対する自社事業および戦略のレジリエンスを評価し向上させることを目的として、気候変動によって想定されるさまざまなリスク・機会を把握し評価するためにシナリオ分析を実施しています。シナリオ分析の対象として、当社グループが目指す1.5°Cシナリオに加え、脱炭素の取組みが現状から進まない4°Cシナリオを用いました。シナリオ分析により特定されたリスク・機会が当社グループの事業に与える事業インパクトを定性・定量的に評価を行い、対応策の検討を行っています。特に事業インパクトが大きいものとして、移行リスク、急性物理リスクおよび機会(製品・サービス)について、財務影響分析を実施しています。

指標と目標

■NXグループCO₂排出量削減目標

世界の平均気温上昇を産業革命以前と比較し1.5°Cに抑えるという世界的な目標の実現に貢献するため、これまで日本通運株式会社単体で削減目標を掲げていましたが2023年1月にNXグループ全体の中長期目標を設定しました。

CO₂ 排出量削減に関する中長期目標

2030年目標

(Scope1,2)

2013年比でNXグループ全体のCO₂自社排出量の50%削減^{※2}を目指す

(Scope3)

2022年比でNXグループ全体のScope3(カテゴリー4)排出量の25%削減を目指す

2022年比で販売した化石燃料製品由来のScope3(カテゴリー11)排出量の42%削減を目指す

2050年目標

NXグループ全体でカーボンニュートラル社会の実現に貢献する(Scope1,2,3)

※2 Scope1,2の排出量を2030年までに2020年比で42%の削減に相当する



人権に関する取組み

NXグループでは、2023年に人権方針および調達方針を策定し、サプライチェーン全体における人権尊重の実現に取り組んできました。

2024年は、社内における取組みを継続するとともに、取引先との取組みとして運送業務委託先における人権尊重の実現に取り組んできました。

運送業務委託先との取組み

NXグループ全体のサプライチェーンにおける人権リスクの低減に向けて、事業セグメントごとのサプライヤーを洗い出しました。その中でも、まずは当社の売上の一定割合を占めており、かつ労働環境に関する潜在的な人権リスクが想定される自動車セグメントの運送業務委託先を対象とした人権の取組みに関する調査を開始しました。

欧州リージョンにおいては、ドイツにおけるサプライチェーンデューデリジェンス法への対応として、リージョン傘下の全子会社および全サプライヤー（業務委託、請負先等）を対象に人権の取組みに関する調査を実施しています。東アジアにおいても、サプライチェーン上における人権リスクの予防・是正に向けた取組みを検討しています。

調査先サプライヤーである運送業務委託先企業の多くは、中小規模が多く、人権に特化した部門・担当者がいないケースが多いことが予想されたため、2024年度はサプライヤーの皆さまにおける負担を配慮し、今後に向けた実施方法の改善点収集に重点を置き実施しました。また、社内においてはサプライヤーと直接やり取りを行う各グループ会社の担当者の理解が必要不可欠であるため、説明会等を開催し担当者の理解促進に取り組みました。

本取組みは、サプライヤーの皆さまの協力が必要不可欠であるため、今後もサプライヤーの皆さまと協働して取組みを推進していきます。

社内における取組み

社内人権リスク評価の実施

2024年には、国内外のNXグループ101社に対し、人権リスク評価アンケートを実施しました。事業活動を通じて、NX従業員が人権侵害の被害者となるリスクに加え、NX従業員が加害者になる場合も考慮して、人権リスクの評価を行いました。

その結果、当社グループ各社共通で発生している/発生する可能性のある重要人権リスクとし

て、自社員および取引先従業員における「労働安全衛生」リスクを特定しました。また、地域社会における「環境・気候変動による人権侵害」、「地域住民の生活・文化の侵害」リスクを特定しました。国内外の当社グループ会社向けの人権リスク評価の仕組みを活用し、今後とも定期的に当社の事業活動を通じた社内外における人権リスクの把握・低減を図ります。

社内での人権に関する意識・理解向上

◆人権週間

2024年12月の「人権週間」に合わせ、「ビジネスと人権」に関する基本的な考え方や、NX従業員が被害者/加害者になって発生する人権リスクに関する理解を深め、人権の尊重を踏まえた責任ある事業活動の意識醸成を図りました。

◆管理職向け研修

管理職向けに「ビジネスと人権」に関する基本的な考え方や当社のサプライチェーンにおける人権尊重の取組みについて理解を深めるためのeラーニングを実施しました。

◆経営層向けセミナー

人権尊重の取組みの推進には経営層の理解とコミットメントが不可欠であるため、ILO（国際労働機関）駐日事務所プログラムオフィサー田中竜介氏をお招きし、当社グループ各社の経営層向けに人権に関する国際的な動向や企業の責任についての理解を深めるセミナーを開催しました（21社125人が参加）。 自社内の人権リスクの低減に加え、サプライチェーン上の人権リスクへの対応の必要性について理解を深めました。

今後の取組み

◆サプライヤー人権DDの拡大

今後は、初年度の調査実施を踏まえ、より運送業務委託先の調査対象会社数の拡大や、その他の事業セグメントにおけるサプライヤー（業務委託、請負先等）へ調査を拡大し、サプライチェーン全体での人権尊重の実現に取り組めます。

◆サプライヤー向け苦情処理窓口の開設

既存の内部通報制度（NXスピークアップおよびNXグローバルスピークアップ）に加え、当社グループと取引のあるサプライヤーが利用できる通報窓口の設置の検討を行います。

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伺いました。

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すが、本当にそうなのかを検証する必要があると、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、人財戦略に関してはさらに議論の頻度を高めてもいい

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ています。

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っています。

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。

WEB 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/>

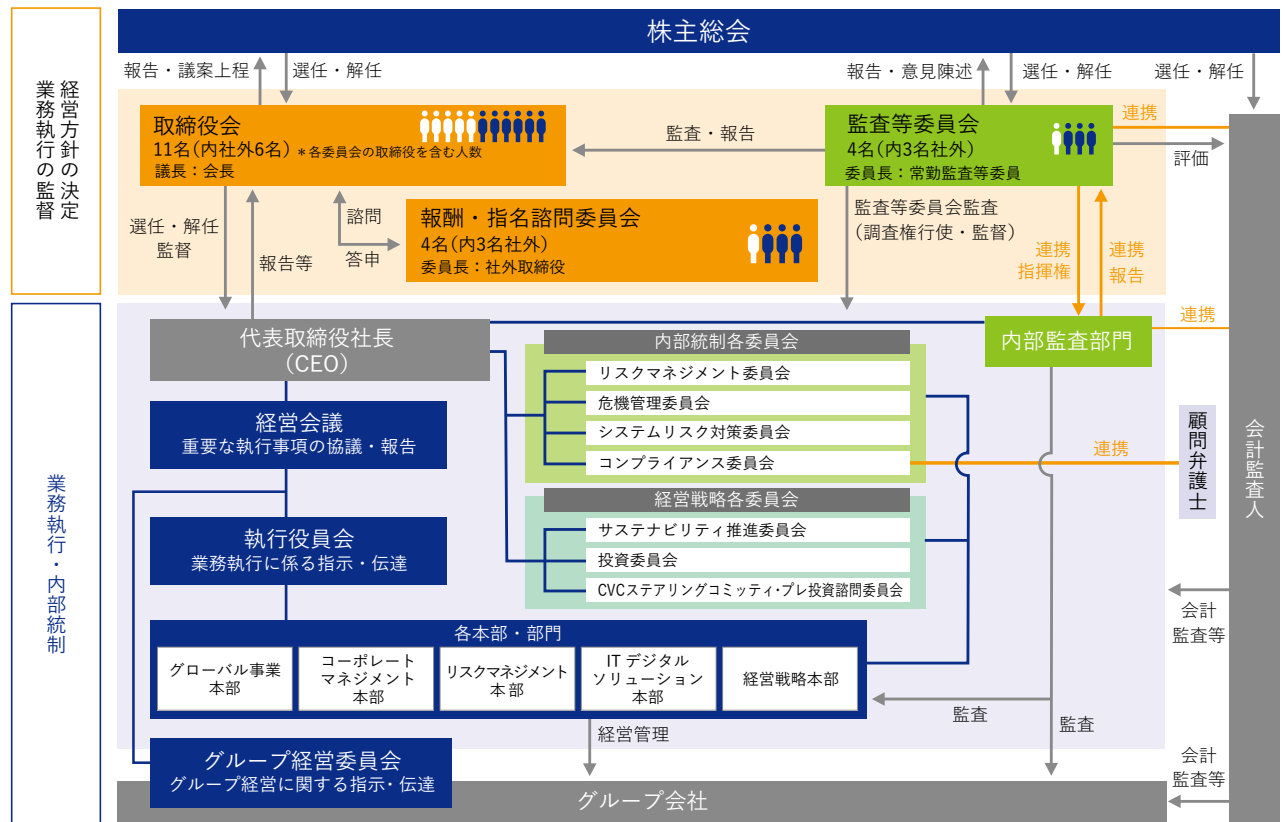
当社は、監査等委員会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査等委員会に加え、役員の報酬・指名等に関する重要事項に関して独立社外取締役の意見をを得るため、取締役会の諮問機関として任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。また、取締役会は、重要な業務執行の決定の一部を取締役社長に委任するとともに、執行役員制度を導入することで、迅速な意思決定と職務遂行の実現および監督と執行の分離を図り、取締役会の監督機能を強化しています。当社のコーポレートガバナンスに係る機関、組織の概要は右のとおりです。

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

【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

当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。

【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ステアリングコミッティ・ブレ投資諮問委員会	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/>

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、社外取締役に對しては、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

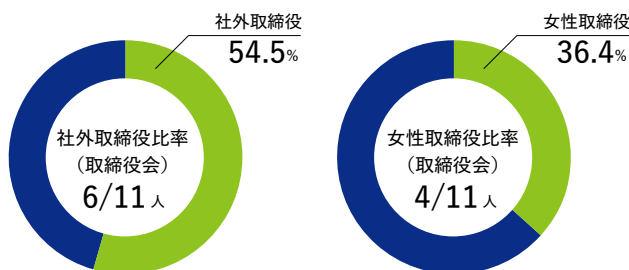
NXグループの取締役会は、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定した取締役会のスキルマトリックスを活用することで、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスが保たれた構成となるよう取締役を選解任しています。

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、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。

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。

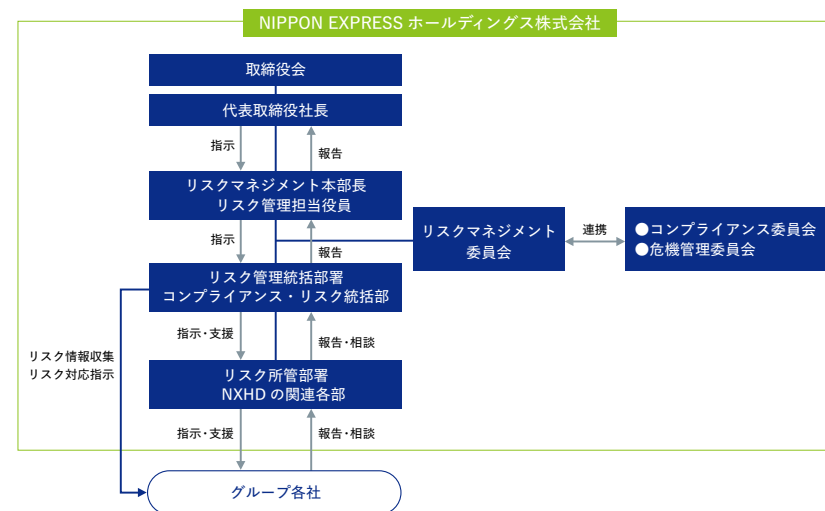
2024年度は、NIPPON EXPRESSホールディングスの各部・室、グループ各社のリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定を実施し、その結果をリスクマネジメント委員会で協議しました。2025年度においても、グループ全体でリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定の取組みを継続的に実施するとともに、グループ各社のリスク対応策についてのフォロー、フィードバックなどを推進していくこととしています。

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。



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。



事業上のリスク

<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。

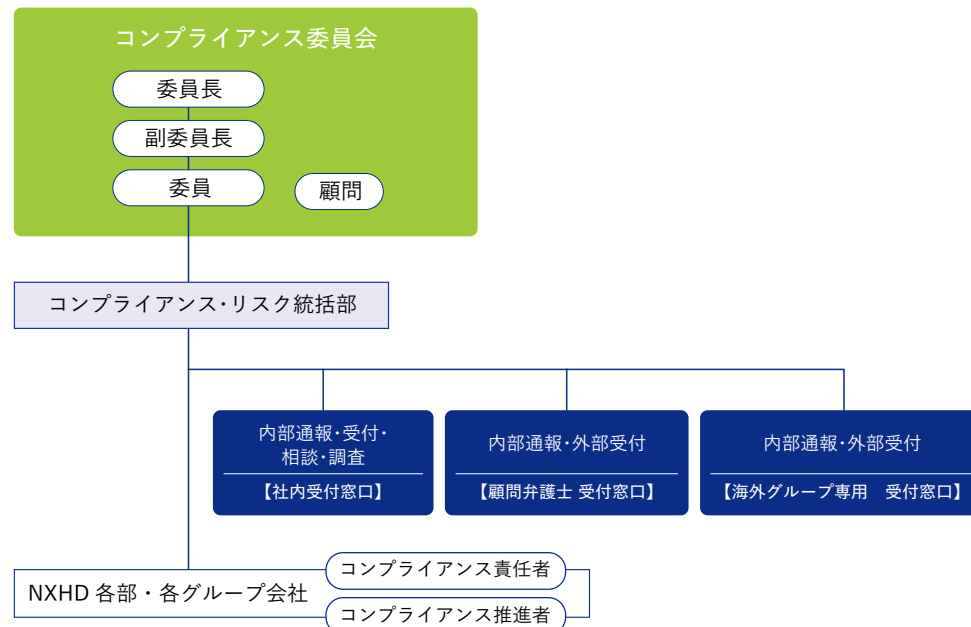
行動準則については、各構成員が理解して行動するために都度確認できるよう、携帯用のコンプライアンスカードの配布や社内イントラネットへの掲載を行っています。また、「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」(16言語)として冊子にまとめ、海外グループ会社を含む全てのグループ従業員を対象に配布し、社内イントラネットでも閲覧できるようにしています。その他に階層別研修、新規雇用者研修などの集合教育、職場における教育、eラーニングの実施により周知しています。

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	
	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。
	ITデジタルソリューション本部長	
	経営戦略本部長	
顧問	海外地域総括	
	他規程に定める委員	
	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、経営幹部のスモ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役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^{※1} 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^{※1} 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^{※1} 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^{※1} 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^{※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 株式会社ブリヂストン社外取締役
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

社外取締役

1959年3月13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

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)

※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 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

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)

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、N X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。
榊野 龍二 社外独立		●	●			●				榊野龍二氏は、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



財務11か年サマリー

2014～2020に関しては翌年3月31日に終了した連結会計年度
2021以降は当年の12月31日に終了した連結会計年度

※ NXグループは、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。従いまして、経過期間となる
2021年12月期の連結業績は、2021年4月1日から2021年12月31日の9か月間の数値を記載しています。

		経営計画2028	経営計画2023						経営計画2018			経営計画2015	
		2024(IFRS)	2023(IFRS)	2022(IFRS)	2022(JGAAP)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
会計年度(百万円)：	売上収益※1	2,577,643	2,239,017	2,618,659	2,619,746	1,763,282	2,079,195	2,080,352	2,138,501	1,995,317	1,864,301	1,909,105	1,924,929
	2011年3月期から2016年3月期までの 報告セグメントごとの売上収益※2												
	運送												
	国内会社												
	複合事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	736,568	742,356
	警備輸送	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	53,803	55,401
	重量品建設	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	51,395	46,886
	航空	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	182,533	210,763
	海運	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	118,205	118,836
	海外会社												
	米州	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	94,697	79,160
	欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	84,579	83,609
	東アジア	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	115,068	101,321
	南アジア・オセアニア	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	70,225	64,607
	販売	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	367,328	420,155
	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	173,632	143,602
	調整額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△138,935	△141,773
	2017年3月期からの報告セグメントごとの売上収益※2												
	ロジスティクス												
	日本	1,262,027	1,256,571	1,450,991	1,457,283	1,008,278	1,212,803	1,213,597	1,256,802※3	1,188,695※3	1,155,713	1,158,390	—
	米州	153,068	151,291	162,080	162,080	86,650	78,141	91,068	98,699	91,396	83,831	94,697	—
	欧州	501,757	192,655	215,707	215,697	132,834	117,134	119,338	114,812	96,048	79,286	84,579	—
	東アジア	173,913	157,663	241,529	242,009	178,079	143,689	112,048	122,754	117,487	101,746	115,068	—
	南アジア・オセアニア	157,655	140,840	221,886	221,854	146,838	114,738	90,112	91,874	85,382	70,343	70,225	—
	警備輸送	68,538	67,892	68,088	68,478	51,361	69,239	72,589	72,647※3	72,022※3	54,781	53,803	—
	重量品建設	50,068	51,111	44,542	44,542	35,806	45,877	52,358	47,751	47,602	46,985	51,395	—
	物流サポート	420,489	425,896	421,609	414,836	267,132	447,837	471,201	483,965	443,264	403,994	410,906	—
	調整額	△209,874	△204,906	△207,775	△207,037	△143,699	△150,266	△141,962	△150,806	△146,582	△132,381	△129,962	—
	営業利益	49,078	60,098	155,510	128,716	68,754	78,100	59,224	79,598	70,269	57,431	54,778	50,811
	親会社所有者に帰属する当期利益	31,733	37,050	108,318	109,809	54,049	56,102	17,409	49,330	6,534	36,454	35,659	26,382
会計年度末(百万円)：	資本合計	873,048	817,806	779,150	771,274	656,952	600,707	556,506	560,444	547,494	552,985	538,018	550,137
	資産合計	2,297,146	2,109,251	2,075,197	1,730,922	1,618,221	1,631,855	1,518,037	1,536,677	1,517,060※4	1,521,800	1,484,953	1,453,617
	営業活動によるキャッシュ・フロー	227,865	185,705	295,206	241,107	44,024	146,605	98,206	72,698	91,865	102,360	78,844	74,519
	現金及び現金同等物の期末残高	251,339	315,076	276,679	274,075	131,837	168,362	96,171	102,092	137,891	163,386	146,007	148,942
1株当たり※5(円)：	親会社所有者帰属持分※6	3,286.96	3,032.62	2,828.38	2797.32	2,345.11	2,118.33	1,935.04	1,916.53	1,839.70	1,862.17	1,739.23	1,770.2
	当期純利益※6	121.47	139.53	400.78	406.30	198.4	201.6	61.69	171.71	22.69	123.77	118.7	86.23
比率(%)：	営業利益率	1.9	2.7	5.9	4.9	3.9	3.8	2.8	3.7	3.5	3.1	2.9	2.6
	親会社所有者帰属持分比率	37.2	37.9	36.5	43.2	39.3	35.7	35.5	35.4	34.9※4	35.2	35.2	36.6
	親会社所有者帰属持分利益率	3.8	4.8	15.5	15.9	8.9	10.0	3.2	9.2	1.2	6.9	6.8	5.1

※1 売上収益には、消費税等は含まれていません。

※2 2011年3月期より「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号2008年3月21日)を適用しています。上記のセグメントごとの売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を除き表示しています。

※3 警備輸送事業に関わる組織改正に併せて、2019年3月期より日本(ロジスティクス)セグメントの一部を、警備輸送セグメントに変更しました。2018年3月期も変更後の区分に組み替えて記載しています。

※4 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産および自己資本比率については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

※5 当社は、2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合、2025年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の株式分割を行いました。これに伴い、過年度については、株式の併合および分割を考慮した数値を記載しています。

※6 2017年3月期より役員報酬BIP信託を導入しており、信託が保有する当社株式を、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式数から控除する自己株式に含めています。また、「1株当たり当期純利益金額」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。



非財務11か年サマリー

2014～2020に関しては翌年3月31日に終了した連結会計年度
2021以降は当年の12月31日に終了した連結会計年度

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
環境											
エネルギー使用量※1(原油換算)(kl)	312,404	313,048	312,150	317,317	328,322	347,244	351,783	366,671	370,122	373,367	381,386
水使用量※2(千 m ³)	1,003	1,113	1,059	1,161	1,140	1,223	1,401	1,292	974	1,208	1,041
CO ₂ 排出量(Scope1,2)(t-CO ₂)	719,101	749,417	745,500	756,861	791,382	855,452	873,029	918,388	942,363	961,431	970,994
CO ₂ 排出量(Scope1,2、国内グループ計)(t-CO ₂)	595,267	641,996	649,336	661,241	675,854	726,264	761,182	809,864	851,831	869,875	876,159
CO ₂ 排出量(Scope1,2、海外グループ計)(t-CO ₂)	123,834	107,421	96,164	95,620	115,528	129,188	111,847	108,524	90,532	91,556	94,835
産業廃棄物量(国内グループ計)(t)	32,773	33,238	37,117	37,968	38,883	39,802	36,902	35,698	33,250	39,769	35,869
環境配慮車両保有台数(国内グループ計)(台)※3	13,014	12,811	12,726	12,426	12,076	11,972	11,300	10,176	9,166	7,922	7,393
社会※4											
従業員数(人)	30,938	28,341	34,697	35,253	34,766	34,449	32,280	31,871	32,008	32,094	32,510
内、女性従業員比率(%)	22	22.2	18.9	18.4	17.6	17.3	15.1	14.2	14.0	13.6	13.0
女性採用比率※5(%)	52.0	48.4	45.1	47.1	40.9	33.6	34.5	33.5	32.9	31.5	30.7
経験者採用者数(人)	46	30	14	8	17	15	6	14	6	7	4
内、女性経験者採用者数(人)	13	10	2	2	4	5	2	4	1	2	1
女性管理職比率(%)	2.9	2.3	2.0	1.7	1.5	1.3	1.2	1.1	1.0	—	—
育休後の社員の復職率・男性(%)	100	99.5	100	100	95	100	100	100	100	—	—
育休後の社員の復職率・女性(%)	99	99.4	97.5	97	97	96	90	97	98	—	—
平均勤続年数(年)	15.2	17.2	15.9	16.4	16.0	16.2	18.0	17.8	17.6	17.5	18.3
障がい者雇用率※6(%)	2.47	2.34	2.33	2.30	2.28	2.29	2.23	2.12	2.08	2.06	1.96
海外勤務社員数(人)	26,512	23,084	22,269	21,327	21,520	22,811	22,068	21,403	20,651	20,602	19,954
内、海外現地雇用社員数(人)	26,021	22,575	21,803	20,858	21,094	22,369	21,615	20,941	20,176	20,131	19,500
ガバナンス											
取締役会議案数※7(件)	60	65	69	58	66	65	60	67	55	60	57
取締役会議事時間数※7(時間)	26	22	18	14	16	14	18	20	17	17	18
労働災害:度数率※8	1.60	1.85	1.99	1.83	1.42	1.98	1.94	1.59	1.17	1.13	1.78
労働災害:強度率※9	0.14	0.16	0.03	0.03	0.02	0.09	0.03	0.10	0.10	0.10	0.19

※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 2018年度以降は、国内グループ計、2014年度から2017年度は、日本通運株式会社のデータ。

※3 新長期規制・ポスト新長期規制適合車については集計方法を見直し、2020年度以前の台数についても修正しました。対象を重量車燃費基準達成車に加え、重量車燃費基準+5%達成車、+10%達成車、+15%達成車としています。

※4 「従業員数(人)」から「障がい者雇用率※6(%)」の数値は、2021年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社の実績を掲載しています。

※5 2019年度までは雇用区分変更者を含めて算出した数値。

※6 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および、グループ適用認定会社の合算値(障害者雇用促進法に基づいて算出)。

※7 2021年度までは、2021年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社における取締役会の実績を掲載しています。

※8 度数率とは、労働災害の発生割合を表す指標

100万延べ労働時間当たりの死傷者数＝死傷者の数÷延べ労働時間数×1,000,000

※9 強度率とは、労働災害による災害の重さの程度を表す指標

1,000延べ労働時間当たりの損失日数＝労働損失日数÷延べ労働時間数×1,000

社外からの評価

NXグループが選定されている主なESG投資インデックスは、以下のとおりです。(2025年3月現在)

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株IMI指数を構成する銘柄のうち、各業種内でESG格付けの高い銘柄が選択されます。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資を行うための選定指針の1つとして採用されます。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

環境評価のTrucostによる炭素排出量データを基に、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが指数を構築。TOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定する指数です。



Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点をおいた投資が可能になるよう設計された指数です。

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みに関する開示情報を基にスコアを算出することで、長期的に持続可能な成長が見込める企業を選定しています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資を行うための選定指針の1つとして採用されます。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のMSCIインデックスへの組入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE RussellのESG評価に加え、環境負荷の大きさ、および企業の気候変動リスクに対するマネジメントの評価を用いてスクリーニングする選別型のESG総合指数です。



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

NXグループのさまざまな取り組みに対して、ステークホルダーの皆さまより評価をいただきました。^{※1}

※1 日付は当社WEBサイトニュースリリース発表日

2024年 1月5日	日本通運株式会社、オリコン顧客満足度®調査「引越し会社」で3年連続、総合1位を獲得
2024年 6月6日	日本通運株式会社、「Forbes JAPAN NEW SALES OF THE YEAR 2024」において「セールスイネーブメント賞」を受賞
2024年 6月26日	日本通運株式会社、第25回物流環境大賞において「サステナブル活動賞」など、3つの部門で受賞
2024年 9月11日	NXエンジニアリングタイ株式会社、「労働災害削減モデル企業」に選出
2024年 10月9日	NXグループ、第39回全国フォークリフト運転競技大会において一般・女性の部でダブル優勝
2024年 11月1日	大成建設株式会社と日本通運株式会社が取り組む「建設副産物巡回回収システム」が、「令和6年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰」において内閣総理大臣賞を受賞
2024年 11月5日	NXグループ、第56回全国トラックドライバー・コンテストで内閣総理大臣賞を獲得
2024年 12月6日	NX国際物流(中国)有限公司、中国国際フォーワーダーランキングで入賞
2024年 12月12日	日本通運株式会社、モーダルシフト優良事業者大賞表彰で大賞を受賞

会社概要および株式情報

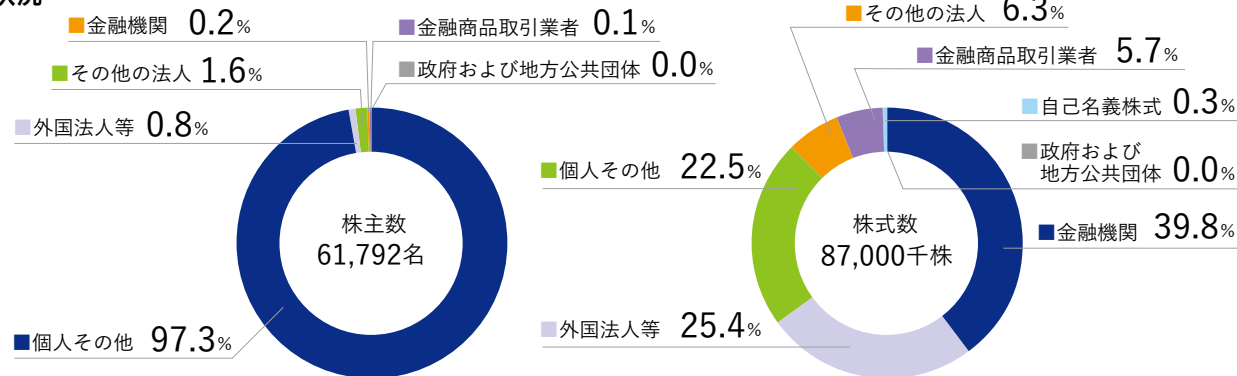
会社概要

会社名	NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社
本社	〒101-0024 東京都千代田区神田和泉町2番地 TEL:03-5801-1000 https://www.nipponexpress-holdings.com/
設立	2022年1月4日
資本金	701億75百万円
事業内容	貨物自動車運送事業等を営むグループ会社の経営管理およびそれに附帯する業務

株式に関する情報

上場取引所	東京
株式数	発行可能株式総数:340,000,000株 発行済株式の総数:87,000,000株
株主数	61,792名
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別株式の分布状況



※1 業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・75,946口)が保有する当社株式が金融機関の項目に1,303単元含まれています。
なお、当該株式は、連結財務諸表及び財務諸表において自己株式として計上しています。

※2 その他の法人の項目には、証券保管振替機構名義の株式が10単元含まれています。

※3 個人その他の項目に自己株式2,699単元が含まれています。

※4 当社は、2025年1月1日付で株式分割(1株を3株に分割)を行っています
が、本頁の各株式数は分割前の株式数です。

大株主の状況

氏名または名称	所有株式数 (千株)	発行済株式 (自己株式を除く)の 総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,680	14.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,827	7.9
朝日生命保険相互会社	5,601	6.5
NX持株会	4,130	4.8
損害保険ジャパン株式会社	2,221	2.6
JPモルガン証券株式会社	1,585	1.8
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,450	1.7
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,276	1.5
SMBC日興証券株式会社	1,204	1.4
BARCLAYS CAPITAL SECURITIES LIMITED	971	1.1

※信託銀行各社の所有株式数は、信託業務に係るものです。

所有者別株式数比率の推移

