

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

● 戦略

N Xグループは、企業理念の実践による長期ビジョンの実現に向けて、当社グループのガバナンス基本方針を定めています。

 基本的な考え方及び基本情報

取締役会の独立性

● ガバナンス

N X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、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、次の各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。

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。

1. 現在において当社又は当社グループ会社の業務執行者^{※1}である者、又は当該就任の前10年間に於いて当社又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

※1 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

コーポレートガバナンス

取締役一覧

● ガバナンス

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の取締役は以下のとおりです（2026年3月27日時点）。

氏名および属性	当社における地位および担当	所有する当社の株式数	取締役会出席状況	2025年度における報酬・指名諮問委員会への出席状況	重要な兼職の状況	取締役在任年数
齋藤 充 (71歳、男性)	代表取締役会長 取締役会議長	67,500株	19回/19回 (100%)	9回/9回 (100%)	－	4年2か月
堀切 智 (65歳、男性)	代表取締役社長 社長執行役員 CEO	31,700株	17回/19回 (89%)		－	2年
赤石 衛 (57歳、男性)	取締役常務執行役員 経営企画部担当兼経営企画部長	7,193株	19回/19回 (100%)		－	3年
阿部 幸子 (61歳、女性)	取締役執行役員 内部監査室担当	11,466株	19回/19回 (100%)		－	2年
柴 洋二郎 (75歳、男性)	社外取締役	0株	19回/19回 (100%)	9回/9回 (100%)	－	4年2か月
伊藤 ゆみ子 (67歳、女性)	社外取締役	500株	19回/19回 (100%)	9回/9回 (100%)	・イトウ法律事務所代表、 株式会社神戸製鋼所社外取締役	3年
塚原 月子 (53歳、女性)	社外取締役	0株	19回/19回 (100%)	9回/9回 (100%)	・株式会社カレイディスト代表取締役	2年
中本 孝 (63歳、男性)	取締役 常勤監査等委員	12,000株	18回/19回 (94%)		－	2年
榊野 龍二 (72歳、男性)	社外取締役 監査等委員	0株	19回/19回 (100%)		－	2年
工藤 陽子 (64歳、女性)	社外取締役 監査等委員	0株			・ソフトバンク株式会社社外監査役、 KPPグループホールディングス株式会社社外取締役監査等委員	
池側 千絵 (60歳、女性)	社外取締役 監査等委員	0株			・ストラットコンサルティング株式会社代表取締役、 株式会社Loop 社外取締役監査等委員、 ミニストップ株式会社社外取締役	

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性

● ガバナンス

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の取締役会は、取締役会の実効性を分析および評価するに当たり、各取締役からの職務の執行状況報告に加え、外部機関を起用し、社外取締役を含む全取締役を対象とした、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毎年計画的に実施し、意見を集約しています。その内容を分析および評価した結果については取締役会において討議および検証を実施しています。

外部機関による取締役会実効性に係るアンケート調査においては、以下について調査を実施しており、確認した結果、取締役会全体の実効性は確保されているものと評価しました（直近では、2025年12月に、全ての取締役を対象に実施）。

（アンケート項目：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大項目ごとの自由記述等）

当該評価に至る昨今の実効性評価におけるアンケートを通じて抽出された課題、および課題に対する改善点としましては、サステナビリティ、DX、人財戦略等の重要戦略に関する取組みの議論の拡充および定例化や、資本コストを意識した意思決定および経営管理に関する事項などの重要な経営に関する事項の決定に当たっては、「審議事項」を活用して十分な議論を経た後に決議するなど、監査等委員会設置会社への移行に伴う執行部門への権限委譲と併せて取締役会のあるべき姿を再考し、モニタリング機能の強化を中心に実効性の向上に向けて改善を図ってきました。

また、社外取締役の連携およびトレーニングなどの機会として、独立社外役員連絡会の開催、社外取締役向けセミナーの開催などについても実施することで、取締役会の実効性の向上に努めてきました。

なお、2025年12月に実施した直近のアンケートを通して特に有効と評価されたポイントは以下のとおりです。

- ①社内と社外取締役の関係が健全であり、企業価値向上の取組みをはじめとした企業活動のさまざまな側面が議論できている。
- ②取締役会実効性評価アンケート結果を踏まえ、改善すべき点は改善しようとする姿勢が明確であり、真摯に改善に取り組んでいる。

③株主等の視点に立った意見や期待、懸念を踏まえて経営に生かそうとする意思を持った上で、IR情報の開示などを通じて株主等の意見を受けとめ、その概要について取締役会において情報共有しており、株主等との対話は適切に実施されている。など

実効性評価のアンケート概要は当社WEBサイトの「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」、
「コーポレート・ガバナンス報告書」をご確認ください。

🔗 コーポレート・ガバナンス

なお、当社は、取締役の選任は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別し株主総会の決議によって選任され、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、定款に定めています。また、取締役の選任決議は、累積投票による旨、定款に定めています。

取締役の平均在任期間

● ガバナンス

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の任期を1年とし、監査等委員である取締役の任期を2年とする旨、定款に定めています。また、2026年3月株主総会終結時点で、取締役会の平均在任期間は取締役（監査等委員である取締役を除く）は2.9年、監査等委員である取締役は1年、全体平均では2.2年となっています。

取締役会のスキルマトリックス

● ガバナンス

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

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者については、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、選任しています。

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・法務などの監査を行うため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、選任しています。

また、独立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などの高い専門性、学識を有し、会社経営を多角的な視点で監督できる人財を選任しています。

コーポレートガバナンス

取締役（監査等委員である取締役を除く）のスキルマトリックス

●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

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		国際 ビジネス	財務・会計	法務・リスク マネジメント	人材開発・ 労務 マネジメント	ESG・ サステナ ビリティ	現業 業務経験	N X グループ内 他業務経験	
	N X グループ 企業経営経験	N X グループ外 他社経営経験								
齋藤 充	●		●	●	●	●	●	●	●	齋藤氏は、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N Xの導入、グループ事業の再編などを着実に実行してきました。2024年に代表取締役会長就任後は、取締役会議長として実効性の高い会議運営を実現するとともに、豊富な経営経験に基づく卓越した経営手腕を発揮することで、グループ全体の企業価値向上に貢献しています。N X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年に代表取締役社長就任後は、経営計画に基づく各施策を着実に実行するとともに、グローバル市場での成長加速、企業価値向上に向けたアプローチに取り組んでいます。N Xグループにおける長期ビジョンの実現のために、同氏のもつ優れた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	●		●					●	●	赤石氏は、M&A、新規事業開発など、N Xグループの事業拡大を担う重要部門において豊富な経験を有しています。2022年に執行役員就任後は、経営企画部門の担当役員として、新経営計画の策定を主導するとともにグローバル市場でのM&Aを積極的に推進し、着実な事業成長の実現に尽力しています。当社グループにおける長期ビジョンの実現において、同氏の持つ実践的な経験と戦略的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、業務部門などコーポレート部門全般にわたる幅広い経験を有しています。日通東京流通サービス株式会社では、N X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、2024年に取締役執行役員就任後は、コンプライアンスの知見と企業経営経験の実績を生かし、公正かつ的確な視点をもって、グループガバナンスの強化を推進しています。今後グループ経営のさらなる発展に当たり、同氏のもつグループ経営の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、豊富な企業経営経験と、多様な顧客ニーズへの対応を通じて培われた幅広い視野を有しています。報酬・指名諮問委員会委員長として、役員報酬、指名およびサクセッションプランに関する議論を的確に主導するとともに、取締役会においては企業経営および業務執行に関する深い見識に基づいた建設的な意見・提言を積極的に言い、当社ガバナンスの実効性向上に重要な役割を果たしています。同氏の企業経営に関する高度な経験と見識に基づく監督・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、弁護士として、多様な業種の複数企業において法務担当役員などの重要な職責を歴任し、豊富な企業法務・ガバナンス分野の経験を有しています。取締役会においては、グローバル市場での事業成長戦略に関して、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く監督、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、日本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、女性活躍、人材育成・組織開発の観点から積極的に意見・提言を行い、当社のサステナビリティ経営推進を通じた企業価値向上への取組み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。

コーポレートガバナンス

監査等委員である取締役のスキルマトリックス

●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

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		国際 ビジネス	財務・会計	法務・リスク マネジメント	人財開発・ 労務 マネジメント	ESG・ サステナ ビリティ	現業 業務経験		N X グループ内 他業務経験
	N X グループ 企業経営経験	N X グループ外 他社経営経験								
中本 孝	●			●				●	●	中本孝氏は、日本通運株式会社をはじめとする日本国内外のグループ会社において、財務・経理部門での豊富な経験を有しています。2022年に内部監査室長へ就任し、グループ全体の監査体制強化に尽力し、2024年に監査等委員である取締役就任後は、当社の事業、組織に関する深い理解に基づき、適切な監査、監督機能を発揮しています。コーポレートガバナンス向上に向けて、同氏の専門性の高い財務会計に関する知見が当社の監査、監督に適任であると判断し、引き続き監査等委員である取締役として選任しています。
榎野 龍二 社外独立		●			●			●		榎野龍二氏は、弁護士であるとともに、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、国際部門などで主要なポジションを歴任しており、取締役会においては、行政および物流業界における高い見識に基づく建設的な意見・提言を積極的に行っています。N X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、同氏の深い知見に基づく監査、監督等を期待し、引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。
工藤 陽子 社外独立			●	●				●		工藤陽子氏は、カリフォルニア州公認会計士の資格を有し、監査、財務会計、内部統制の専門家としてさまざまな大規模企業再編、M&Aプロジェクトに参画した実績をもち、各会計基準における高度な専門的知見を有しております。また、女性活躍推進、DE&I、働き方改革を主導した実績もあり、今後M&Aを含む当社のグローバル市場における成長戦略に対して、同氏が有する財務会計への深い見識に基づく監査、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。
池側 千絵 社外独立		●	●	●						池側千絵氏は、多彩な業種の外資系企業のファイナンス部門に長年勤務し複数社でCFOを歴任するなど、経営・財務管理、経営企画、内部統制の知見を幅広く有しています。2019年からは、日本企業にFP&A(Financial Planning & Analysis)機能を導入するアドバイザーとしても活動するとともに、社外取締役として複数社の女性活躍推進を支援した実績もあります。今後当社の財務戦略を含めた企業価値向上に対し、同氏が有する経営管理への深い見識に基づく監査、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。

コーポレートガバナンス

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬

● ガバナンス

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬体系

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、基本報酬と業績連動報酬により構成されており、業績連動報酬は、期待される職務を基準にその成果・業績に対して処遇するものとしています。

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なっています。また、役位が高いほど業績連動報酬の割合が高くなるよう設定することにより、高い役位に対して高い成果・業績責任を求める内容となっています。

業績連動報酬

業績連動報酬である賞与および株式報酬は、役位別に設定された基準額により配分される仕組みとなっています。評価期間・評価指標などについては、その目的に応じ以下のとおり設定しております。

● 賞与（短期業績連動報酬）

対象役員	評価期間	評価指標
<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役会長 代表取締役社長 取締役（監査等委員である取締役、社外取締役、非常勤取締役を除く） 執行役員 	単年度	<ul style="list-style-type: none"> 業績（連結売上収益、連結事業利益、連結ROE） サステナビリティ経営の取組み実績 企業価値向上への総合的な貢献度（定性）

● 業績連動型株式報酬（中長期業績連動報酬）

対象役員	評価期間	評価指標
<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役会長 代表取締役社長 取締役（監査等委員である取締役、社外取締役、非常勤取締役および国外居住者を除く） 執行役員 	5事業年度	<ul style="list-style-type: none"> 業績（連結売上収益、連結事業利益、連結ROE） エンゲージメントサーベイスコア CO₂排出量削減量

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の業績連動型株式報酬は、信託を用いた業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という）を導入しております。

毎年、役位ごとの株式報酬額を基に算出したポイントを、制度対象者に付与し、上記評価指標の実績に応じ、事業年度ごとの単年度評価および評価対象期間終了後の中期評価を行い、

全体で0%～150%の範囲でポイントを増減させ、最終ポイントを設定しています。対象期間終了後、最終ポイントと同数^{※1}の株式を交付しますが、株式交付の内容につきましては、制度対象者が保有しているポイントの半数に対応する数の当社株式（単元未満株式は切捨て）を交付し、残りのポイントに対応する数の当社株式については、所得税等の納税に用いるために売却し、納税後の残額を制度対象者に給付しています。なお、本制度については、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。

※1 2025年1月1日を効力発生日とする当社の株式分割に伴い、2028年12月末日で終了する事業年度までの評価対象期間に限り1ポイントを3株に換算

コーポレートガバナンス

株式等の状況

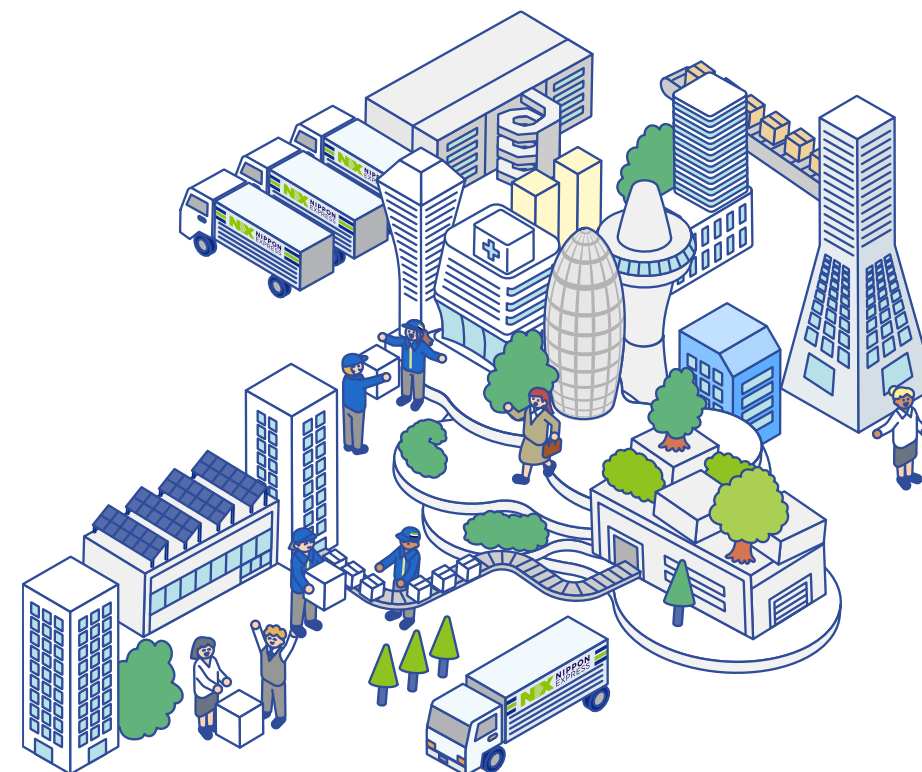
● ガバナンス

N Xグループ株式の大株主および所有者別の株式分布は以下のとおりです。

大株主※1

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	35,630	14.7
朝日生命保険相互会社	16,805	6.9
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,114	5.4
N X持株会	11,633	4.8
損害保険ジャパン株式会社	6,665	2.7
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	6,552	2.7
BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH - PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACCOUNT	6,162	2.5
JPモルガン証券株式会社	4,364	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	4,350	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,067	1.7

※1 2025年12月31日現在



リスク管理と危機管理

リスクガバナンス

● ガバナンス

リスク管理と危機管理の考え方

● 戦略

N Xグループでは、リスク発生の抑制および発現時の被害最小限化に向けた予防的活動をリスク管理として、発現したリスクへの対処を危機管理としてそれぞれ定義し、これらを統合的に管理する体制を整備しています。当社グループは、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グループリスク管理体制の構築、また、危機事象が発生した場合に、グループとして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、「N Xグループリスク管理規程」および「N Xグループ危機管理規程」を基本方針として制定し、大規模自然災害や感染症の蔓延、地政学リスクなどの事業環境に関わるリスクや、情報セキュリティリスク・情報システムリスクなど事業運営に関わるリスクなど、さまざまなリスクに対応するとともに、グループ内での連携強化を図っています。

リスク管理体制

● ガバナンス

N Xグループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役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を推進しています。本委員会は、当社の執行役員および常勤監査等委員などで構成され、当社グループのリスク管理に関する進捗状況を定期的に協議しています。

リスク管理においては、当社のリスク統括部門がグループ全体におけるリスクの棚卸およびリスク評価の定期的実施の推進、グループにおける重要リスクの特定、重要リスクのモニタリングを行います。グループ各社では、リスク管理責任者や事業部門の責任者などのリスクオーナーが中心となり、現場でのリスクの棚卸・評価・重要リスクの特定を実施し、リスクへの対応に取り組みます。当社の各リスク所管部門はグループ各社と連携し、各リスクへの対応を推進・支援しています。

加えて、全社的リスク管理体制の浸透には、経営層のリスクリテラシーの向上が重要であることに鑑み、グループの役員および管理職以上の従業員を対象として、リスク管理研修を定期的に展開しています。

危機管理体制

● ガバナンス

N Xグループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役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、グループにおける危機管理に係る活動については、危機管理委員会に適宜報告されています。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、従業員の生命・安全を確保し、当社グループ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。

事業継続のための体制

● リスク管理

N Xグループは、当社グループ各社の事業継続計画（BCP）の考え方の基本となる「N X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」など、グループとしての基本的な姿勢を明確にしています。

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。

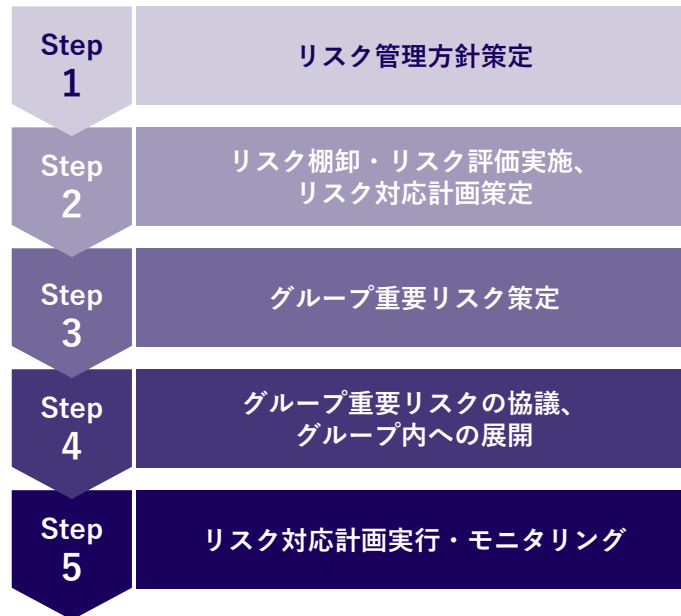
 [N Xグループ事業継続基本方針](#)

リスク管理と危機管理

リスクマネジメントプロセス

● リスク管理

N Xグループにおけるリスクマネジメントプロセスは、以下のとおりです。



当社で特定したグループ重要リスクの例は、以下のとおりです。

● 自然災害による事業中断リスク

地震、津波、台風、集中豪雨、ハリケーンなどの自然災害により、社屋・倉庫の倒壊や浸水、車両・貨物の損害、停電など

が発生し、事業活動が停止する可能性があります。災害時には従業員の死傷や出勤不能が生じ、顧客へのサービス提供が困難となり、契約不履行やブランド価値の毀損、財務への影響が発生するおそれがあります。世界的に異常気象や大規模災害の頻度・被害規模が拡大しており、施設やインフラへの影響リスクが高まっています。事業継続計画（BCP）整備、防災備蓄、予備電源確保、防災訓練、緊急連絡網の整備などにより、被害の最小化と早期復旧を図っています。

● サイバーセキュリティリスク

サイバー攻撃や不正アクセスにより、基幹システムやサーバが停止し、大量の個人情報や顧客情報が漏洩する可能性があります。また、協力会社経由での感染や高度な攻撃手法による被害拡大により、業務中断、決算処理遅延、社会的信用の失墜、損害賠償などの影響が生じるおそれがあります。近年、攻撃手法の高度化と件数増加により、企業システムやデータが狙われやすくなっています。不正検知システム導入、脆弱性診断、セキュリティ管理者研修、従業員教育、サイバー保険付保などにより、予防と被害軽減に取り組んでいます。

これらのリスクについては、発生可能性と影響規模を評価し、対応計画を策定しています。

🔗 N Xグループの事業上のリスク

エマージングリスク

● リスク管理

N Xグループでは、3～5年以上の長期的視点で将来的に事業へ重大な影響を及ぼす可能性がある新たなリスクを、エマージングリスクとして定義しています。その中で、「地政学的分断に伴う物流・事業環境変化リスク」と「デジタルディスラプションによる競争環境変化リスク」を主要なエマージングリスクとして特定しています。

● 地政学的分断に伴う物流・事業環境変化リスク

「地政学的分断に伴う物流・事業環境変化リスク」については、地政学的緊張や政策変更により物流ルートが不安定化し、コスト増加や物流ネットワーク再構築が必要となる可能性があります。事業への影響としては、輸送モードの多様化や代替ルート確保の必要性、収益性低下、M&Aや統合プロセスの不確実性が挙げられます。緩和措置として、地政学動向のモニタリング、物流ネットワークの再評価、海外M&Aがパナンスの見直しを実施します。

● デジタルディスラプションによる競争環境変化リスク

「デジタルディスラプションによる競争環境変化リスク」については、デジタルフォワードや新技術の台頭により従来の物流モデルが脅かされ、顧客が直接物流を手配することで当社グループの業務量や利益が減少する可能性があります。事業への影響としては、競争環境の急変による収益減少や既存ビジネスモデルの陳腐化が挙げられます。

リスク管理と危機管理

さらに、AIや自動化に関する法規制やガイドラインの動向によっては、事業運営や業務プロセスに制約が生じ、追加的な対応コストが発生する可能性があります。緩和措置として、全社的なリスクマネジメント強化、規制対応力向上、最新技術の活用促進を行います。

エマージングリスクに関する詳細は、当社WEBサイトをご覧ください。

 エマージングリスク

リスク管理と危機管理の取組み ● 指標・取組み

リスクに対する事業基盤の強化

NXグループは、リスクに対する事業基盤の強化のため、安定的な事業継続のためのリスク管理および、非常時の事業継続のための危機管理の観点から、以下の項目に取り組んでいます。

- グループ全体に係るリスク管理の体制整備の完了
- 重要リスクの特定
- グループ各社での事業継続計画（BCP）策定推進
- グループ各社での危機管理訓練の実行支援

2025年5月、当社および日本通運株式会社の合同で、富士山噴火を想定した災害対策統括本部の初動対応訓練を実施しました。また、海外における自然災害発生を想定した事業継続計画（BCP）訓練を実施しました。今後も訓練対象者の役割、対応内容を踏まえ、対象範囲を広げるなど、さらに難易度の高い訓練を実施することを計画しています。

安否確認システム・災害管理システム

災害発生時における初動対応の中でも、従業員の安否確認は最も重要な作業の一つです。日本通運株式会社では、迅速に従業員の安否を確認するために、一定以上の震度の地震や気象庁から発表される警報などに応じて、従業員に対する安否確認メールを自動配信する「安否確認システム」を導入しています。

またNXグループでは、日本国内において一定以上の災害が発生した場合に、グループ各社の従業員の安否とともに、施設などの被災状況を迅速に把握し、速やかに復旧を行うべく、「災害管理システム」で必要事項を報告することとしています。

ビジネス倫理

コンプライアンス経営の推進体制

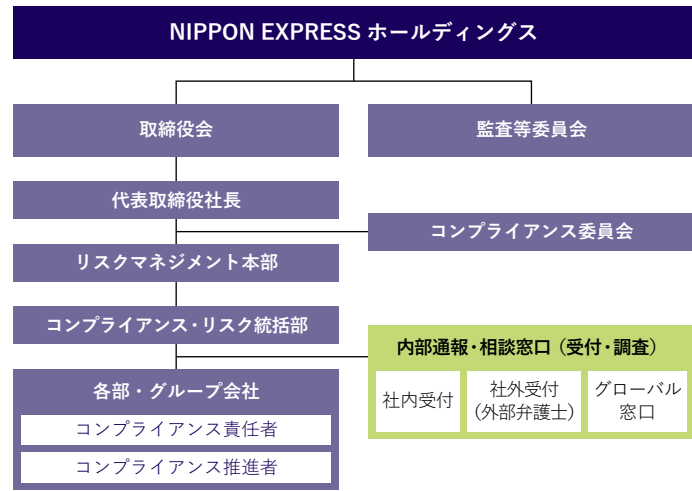
● ガバナンス

N Xグループは、「N X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「N Xグループ行動憲章」を取締役会決議により制定するとともに、健全・透明・公正な事業活動を行うための「N Xグループコンプライアンス規程」を定めています。

取締役会は、「N X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。

各コンプライアンス事項に関する具体的な取組みについては、各種グループ規程類を制定し、当社グループの体制整備、実践に取り組んでいます。

コンプライアンス体制図



国連グローバル・コンパクト

● 戦略

N Xグループは現時点で、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みである「国連グローバル・コンパクト」に署名はしていません。しかし、当社グループ人権方針において、国連グローバル・コンパクトの10原則を尊重することを定めるなど、国連グローバル・コンパクトの趣旨に従って、事業活動をしていくことを通じ、持続可能な社会発展に貢献していきます。

国連グローバル・コンパクトについては以下WEBサイトをご覧ください。

[G グローバル・コンパクト・ネットワーク](#)

行動規範

● 戦略

「N Xグループ行動憲章」は、以下の原則を定めています。

- 安全・品質の追求
- 良識ある企業行動
- 社会とのコミュニケーション・情報開示・情報保護
- 従業員の尊重
- 地球環境への責任
- 国際社会での貢献
- 社会貢献活動
- 人権の尊重
- 反社会的勢力との断絶
- 経営トップの責務
- 経営トップによる問題解決

N Xグループは、「N Xグループ行動憲章」に基づき、当社グループが遵守すべきコンプライアンスに係る基本的事項や行動規範（利益相反の防止を含む）を「N Xグループコンプライアンス規程」として制定しています。加えて、各コンプライアンス事項に関する具体的な取組みについては、「N Xグループ内部通報制度規程」、「N Xグループ競争法遵守規程」、「N Xグループ贈収賄防止規程」、「N Xグループ個人情報保護規程」、「N Xグループインサイダー取引防止規程」など、各種グループ規程を制定しています。

[G N Xグループ行動憲章](#)

ビジネス倫理

贈収賄防止方針

戦略

贈収賄防止については、「N Xグループコンプライアンス規程」において、「適正な取引関係の確保」、「反社会的勢力の排除」として、贈収賄防止に関する規範を定めています。また、「N Xグループ贈収賄防止方針」を策定し、N Xグループ全従業員が当方針に基づき贈収賄防止に関する取組みを徹底するとともに、ビジネスパートナーにも当方針へのご協力をお願いします。また、「N Xグループ贈収賄防止規程」を制定し、当社グループ各社へ周知・展開しています。「N Xグループ贈収賄防止規程」では、贈収賄の禁止、贈収賄防止法令の遵守、適正な取引関係の確保、適切な接待、贈答および寄付行為への対応など、贈収賄防止に係る基本方針や管理体制を定めています。これらのグループ規程に基づき、当社グループ各社では、各社における規程類の整備、贈収賄防止研修の実施などを推進し、グループ全体で、あらゆる形態の贈収賄・腐敗防止の徹底に努めています。

 N Xグループ贈収賄防止方針

内部通報制度

ガバナンス

N Xグループでは、コンプライアンス違反の防止、早期発見、是正を目的として、当社グループ内部通報制度を整備しています。内部通報制度は、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社のコンプライアンス担当部門であるコンプライアンス・

リスク統括部が所管しています。

当社グループでは、さまざまな通報窓口を用意しています。内部通報制度に関する通報窓口としては、日本国内のグループ会社を対象とするコンプライアンス・リスク統括部による通報窓口、および外部弁護士による社内から独立した通報窓口を設置するとともに、海外グループ会社を対象とするグローバル通報窓口（第三者機関による社外窓口）を設置し、当社グループの全ての役員および従業員から通報を受け付ける体制を整備しています。

また、当社グループでは、コンプライアンス経営の実践のためには、当社グループの役員および従業員のみならず、あらゆるステークホルダーの人権を尊重することが重要であるとの認識の下、当社グループのお取引先様等、社外ステークホルダーを対象とするコンプライアンス・リスク統括部による通報窓口（苦情処理窓口）を設置し、人権およびコンプライアンス全般に関する通報を受け付けています。

2025年度は当社グループ全体で497件の内部通報の受付がありました。通報内容は、ハラスメントに関連するものが28%と最も多く、続いて労務管理が22%、職場環境全般が21%となっています。

社内、社外の窓口を問わず内部通報の重要な事案とその対応について、顧問弁護士を含めたコンプライアンス委員会で討議した内容を取締役に報告するとともに、社外取締役から意見を求め、それらを反映します。

情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止については、社外の窓口においても秘密保持の徹底を明確にしており、情報提供者の特定につながる情報は、情報提供者の明示の同意がない限り

当社に対して秘匿とすることを、「N Xグループ内部通報制度規程」に明記しています。

「N Xグループコンプライアンス規程」、その他諸規程類などの違反行為、または倫理・行動規範に違反する行為を行った従業員は、当社グループ各社の就業規則などの懲罰に係る規程に基づき、処分の対象となることがあります。

 N Xグループ通報制度

行動規範に関する違反実績

指標・取組み

N Xグループでは、2025年度に贈収賄、競争法、独占禁止法、輸出管理、マネーロンダリング、インサイダー取引に関して当局からの訴追や制裁を科されるような案件は発生しませんでした。また、環境法規制違反に対する罰金および罰金以外の制裁措置、顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して具体化した不服申立てはありませんでした。

ビジネス倫理

コンプライアンス強化に向けた取組み

● 指標・取組み

コンプライアンス教育の実施

NXグループは、コンプライアンス経営を推進するため、グループ全体でコンプライアンスに関する教育研修に取り組んでいます。グループの行動指針やコンプライアンスに関する具体的事例を分かりやすくまとめた「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」を当社グループの全従業員に配布し、社内イントラネットで閲覧できるようにし、コンプライアンス教育研修などで活用しています。当社グループ各社では、従業員一人ひとりにコンプライアンス意識の醸成・定着を進めるべく、各国の法令および各社の社内規程に基づき、コンプライアンスに関する教育研修を、eラーニング、新入社員研修、階層別研修などの集合研修、職場における教育など、さまざまな形式で定期的の実施しています。

2025年度の当社グループ全体でのコンプライアンス教育研修の受講率は約95%となりました。

また、日本国内のグループ各社のコンプライアンス推進者を対象に、毎年、コンプライアンスの徹底に向け情報共有・意見交換を目的とした会議を開催し、コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。



▲ NXグループコンプライアンス・ハンドブック

安全保障輸出管理

NXグループは、物流を中心とした事業活動を通じて、国際的な平和と安全の維持に貢献することを目的とし、世界各国・地域で適用される輸出関連法規制を遵守し、適切な管理を行うことを「安全保障輸出管理方針」としています。

この基本方針に基づき、当社グループ各社は内部規程の制定などによる管理体制の整備や教育プログラムの実施を行い、お取引先様のスクリーニングなどを通じて適切な輸出管理に取り組んでいます。

公共政策への貢献

公共政策への関わり方

● 戦略

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社は、国土交通省など、物流業界における環境・社会関連のさまざまな外部機関の委員会に委員を派遣するなど、公共政策に積極的に関与しています。加えて、日本経済団体連合会、その他の業界団体の活動にも参画し、公共政策への貢献を図っています。

外部団体を通じた活動

● 戦略

NXグループは、気候変動戦略に沿った形で、業界団体やその他の組織を通じて気候変動に関するエンゲージメント活動に参加する意向です。

当社グループは、2025年6月、2030年のCO₂排出量削減目標について、SBTイニシアティブよりSBT短期目標の認定を取得しました。

寄付・その他の支援

● 指標・取組み

公益財団法人利用運送振興会への寄付	30,000千円
学校法人流通経済大学への寄付	30,000千円
国立大学法人東京大学 先端科学技術研究センターへの寄付	10,000千円
公益財団法人昭和聖徳記念財団への寄付	2,000千円
公益信託経団連自然保護基金への寄付	2,000千円

サプライチェーンマネジメント

サプライヤー行動規範

戦略

N Xグループでは、人権の尊重を全ての事業活動の前提とし、責任ある調達活動の基盤として、「N Xグループ持続可能な調達方針」を2023年12月に策定しました。

「N Xグループ持続可能な調達方針」は、当社グループ従業員を対象とした調達における遵守事項をまとめた「N Xグループ調達基本方針」と、当社グループのサプライヤー（業務委託、請負先など）の皆さまに当社グループとの取引に当たり遵守していただきたい指針をまとめた「N Xグループサプライヤー行動指針」で構成されています。

「N Xグループサプライヤー行動指針」では、サプライヤー（業務委託、請負先など）の皆さまにおける遵守事項として、以下の6つを定めています。

1. 安全・品質（労働安全衛生の促進、商品・サービスの安全性・品質の追求、事業継続計画の策定）
2. 法令および倫理基準（法令遵守、反社会勢力の排除）
3. 情報セキュリティ
4. 人権および労働条件（人権の尊重、公正な労働条件の確保）
5. 地球環境保全・気候変動
6. 地域住民・地域社会

その他、サプライヤー各社における本指針の周知・浸透、遵守状況の確認、本指針への違反の予防・改善措置の実施、苦情処理体制の整備、および透明性の確保についても定めています。

 N Xグループサプライヤー行動指針

サプライヤーのサステナビリティ推進に関する取組み

指標・取組み

N Xグループでは、当社グループとの取引のあるサプライヤー（業務委託、請負先など）との人権および環境に関して、それぞれ次のような取組みを実施しています。

一部のグループ会社において、取引金額などの事業への影響度や、労働安全衛生など、物流業界において特に重要な人権リスクなどの観点から優先順位を付け、自動車運送および倉庫事業における一次サプライヤーを対象に、人権リスクマネジメント体制に関するアンケート調査を実施しました。今後、対象グループ会社およびサプライヤー（業務委託、請負先など）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。

サプライヤー人権デューデリジェンスの実績

	リージョン			計
	日本	米州	南アジア・オセアニア	
Tier1における重要サプライヤーの総数（社）	304	40	184	528
サプライヤー評価を実施したサプライヤー数（社）	185	12	156	353
評価対象となった重要なサプライヤーの割合	60.9%	30.0%	84.8%	66.9%

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、請負先など）11,187社（事業会社間で一部重複あり）を対象に人権へ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、一部グループ会社にて、新規一次サプライヤーに対する労働環境に関する調査体制の構築を始めています。

また、サプライチェーン全体での取組みとして、一部のグループ会社において、運送業務委託先を対象に排出量算定・削減の試行を開始しました。今後、対象グループ会社およびサプライヤー（業務委託、請負先など）を拡大し、サプライチェーン全体での気候変動への対応強化にも取り組めます。

サプライヤー評価のプロセス

指標・取組み

N Xグループでは、2025年、一部のグループ会社において、サプライヤーへの人権リスク評価を実施しました。取引金額などの事業への影響度や、物流業界において特に重要な人権リスクなどの観点から優先順位を付け、自動車運送および倉庫事業における一次サプライヤー528社を対象に、人権リスクマネジメント体制に関するアンケート調査を実施しました。その結果、353社（約66.9%）から回答を得ました。今後、対象グループ会社およびサプライヤー（業務委託、請負先など）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。

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティに関する考え方

● 戦略

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社では、情報システムの適切な管理と情報資産の保護を目的として、「NXグループサイバーセキュリティ基本方針」などのグループ規程を定めています。

本項における「サイバーセキュリティ」は、外部・内部からの攻撃や不正アクセスへの対応に加え、情報資産および情報システムの機密性・完全性・可用性の確保を含む概念として用いています。

これらの規程に基づき、当社IT戦略部担当役員を統括責任者として定め、当社グループの対策方針を策定するとともに、対策の周知、強化、維持・管理を進めています。また、基本方針の遵守状況を把握するため、定期的にグループ各社の点検・監査を実施し、その結果を取締役に報告しています。

当社グループは、サイバーセキュリティを事業継続および企業価値の維持・向上に関わる重要な経営課題の一つと認識し、物流インフラを支える情報システムの安定運用の観点からも、グループ・グローバルで継続的な対策の強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティのガバナンス体制

● ガバナンス

NXグループでは、日本国内の主要グループ会社および海外各リージョンの担当部門と連携し、グループ・グローバルでサイバーセキュリティ活動を推進しています。

グループ共通の方針・規程の下、各地域・各社において教育・訓練、脆弱性管理、インシデント対応などを展開し、継続的な改善につなげています。

また、体制整備やインシデント対応に関する重要事項を協議し、必要な報告を行う場として、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社社長を委員長とするシステムリスク対策委員会（年2回開催）を設置しています。

重大なサイバーセキュリティ事案が発生した場合には、内容に応じて経営層へ速やかに報告し、必要な対応方針を協議する体制を整備しています。加えて、グループ各社における対応状況や課題を共有・整理し、グループ全体の管理水準の向上につなげています。

サイバーセキュリティ基盤の整備とレベル向上

● 指標・取組み

NXグループでは、日本国内外の主要グループ会社のIT部門でISO/IEC 27001認証を取得しています。また、事業継続計画（BCP）を策定し、定期的な訓練を通じて見直しを進めています。

加えて、インターネット公開資産に対しては、第三者機関による脆弱性診断や外部の脅威・脆弱性情報を踏まえ、必要な対策を講じています。各リージョンのIT部門においては、グループ共通ルールである「サイバーセキュリティ対策標準」に基づくセルフチェックや、第三者アセスメントを実施しています。

従業員に対しては、サイバーセキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練を実施するとともに、不審な事象を発見した場合の報告方法を周知しています。加えて、関係部門に対しては役割に応じた教育・訓練を実施し、対応力の向上を図っています。

これらの活動については、教育受講状況、訓練の実施状況、脆弱性対応の状況などのKPIを設定し、その結果をシステムリスク対策委員会や日本国内外の主要グループ会社に報告するとともに、継続的な改善につなげています。また、セキュリティ関係の規程に定めた事項については、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社内部監査室が情報システム監査の中で、グループ会社の運用を確認しています。課題や目標未達が確認された場合は、原因を分析し、対策の見直しや啓発活動につなげています。

2025年度において、公表すべき重大なサイバーセキュリティインシデントは発生していません。