

NXグループ統合報告書 2022



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。



編集方針

統合報告書発行の3回目となる本報告書「統合報告書 2022」では、ESG/サステナビリティ経営の実践によって当社グループがどのように価値を創出しているのか、どのように成長しようとしているのかをより明確に表すとともに、ホールディングス体制移行を経て、新たに構築しているグループ経営体制とその目的を示すことを中心に編集を行いました。

安全・コンプライアンス・品質への「変わらぬ価値観」を大切にしながら「イノベーションによる新たな価値創造」により成長を続ける当社グループの取り組みについて、ステークホルダーの皆さまのご理解の一助となれば幸いです。

なお、ESG・サステナビリティ関連の詳細な情報は、当社サステナビリティサイトおよびサステナビリティデータブックをご覧ください。

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※のサステナビリティ・レポート・スタンダードの中核(Core)オプションに準拠しています。

※ GRI: 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。

報告対象範囲

当社グループを対象としています(国内外のグループ会社も含む)。一部の報告については、2021年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社のものもあります。

報告対象期間

2021年度(2021年4月1日～2021年12月31日)(一部、2020年度以前や2022年度以降の情報も含まれます)

発行時期 2022年6月

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。

We

従業員一人ひとりの力が物流の現場を動かしていること。そして、志を同じくする一人ひとりの力を結集させたチームだから最適な物流サービスを提供できること。これら2つの意味を表すために、一人称・複数形である「We」を用いました。

Find

たとえ今あるやり方に当てはまらなくても、実現するための方法を模索し探し出す、という姿勢を表しています。この姿勢が、これまでもこれからも、変わらない普遍的なものであることを表すために、現在形の「Find」を用いました。

the Way

あらゆる可能性の中から導き出した、ただ一つの最善の方法を提供する。このことを表すために、「a Way」でも「the Ways」でもなく、「the Way」としました。また、人と人、ビジネスとビジネスの間に道を築き、つないでいく物流企業である、というメッセージも込めています。

Contents

Introduction

- NXグループ 企業理念
- 1 NXグループ 企業メッセージ

Major Update

- 2 Major Update

NXグループの価値創造

- 4 NXグループの価値創出の歴史
- 6 NXグループの価値創造エンジン
- 8 リスク・機会と対応
- 10 価値創造プロセス
- 12 NXグループの強み、市場での位置づけ
- 14 重要資本の活用と強化
- 16 NXグループの事業と創出価値

Top Message

- 18 ステークホルダーの皆さまへ

経営計画進捗&財務

- 24 中期経営計画の進捗
- 25 NXグループ経営計画 2023
～非連続な成長“Dynamic Growth”～
- 28 事業の成長戦略
- 30 中長期的な企業価値向上に向けた事業の成長戦略
- 32 業績関連および資本効率の向上に向けた取り組み
- 34 資本政策・配当政策
- 36 財務・非財務ハイライト

サステナビリティ経営の推進

- 38 サステナビリティガバナンス
- 40 社員の幸せ・エンゲージメント向上とグローバル成長を見据えた人財戦略
- 42 事業のデジタル化とDXの推進
- 44 品質の向上と新価値の創造
- 46 気候変動への取り組み
- 48 TCFD 提言への取り組み
- 50 持続可能でレジリエントな物流インフラの構築
- 52 従業員エンゲージメントの向上
(従業員の幸せの追求)

コーポレートガバナンス

- 54 ガバナンス
- 62 社外役員座談会
NXグループのコーポレート
ガバナンスについて
- 65 ステークホルダーエンゲージメント
- 66 役員一覧

事業セグメント情報

- 68 At a Glance
- 69 セグメント情報

財務情報

- 76 財務 11カ年サマリー
- 78 非財務 11カ年サマリー
- 80 財政状態および経営成績の分析
- 82 社外からの評価
- 83 会社概要および株式情報

参考ガイドライン

- GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード(中核準拠)
- IIRC 国際統合報告フレームワーク
- 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

本報告書における当社の今後の計画、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。その要因のうち、主なものは本報告書P.8の「リスク・機会と対応」をご参照ください。

情報体系

統合報告書は、当社グループの中長期的な価値創造について、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、統合報告書を補完する非財務情報はサステナビリティデータブックに掲載し、さらに詳細な情報については当社 WEB サイトに掲載しています。

統合報告書



任意開示

- サステナビリティデータブック
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/report/>
- WEB サイト(サステナビリティ)
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/>

法定開示

- 有価証券報告書
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/>
- コーポレートガバナンス報告書
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

NXグループ誕生 ホールディングス体制で変革を加速

2022年1月、当社グループはホールディングス体制へと移行し、NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社を持株会社として、新たなスタートを切りました。

ホールディングス体制に移行することで、中長期の企業価値向上に欠かせないグローバルでのM&A戦略を加速させつつ、長期的視野に立ったサステナブルな経営を実践することで、長期ビジョンで掲げる「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」を目指していきます。

「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」という理念はそのままに、新たに導入したグループブランド「NX」の下、グループの力を結集し、自らを進化させ続け、物流から新たな価値を創造することに挑戦し続けていきます。



経営数値目標

売上高・営業利益(率)・純利益・海外売上高・ROE・FWD 数量
セグメント別(ロジスティクス・重機建設・警備輸送・物流サポート)

NX グループ経営計画 2023 取り組み骨子

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り組み

- 非連続な成長戦略
- 取り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

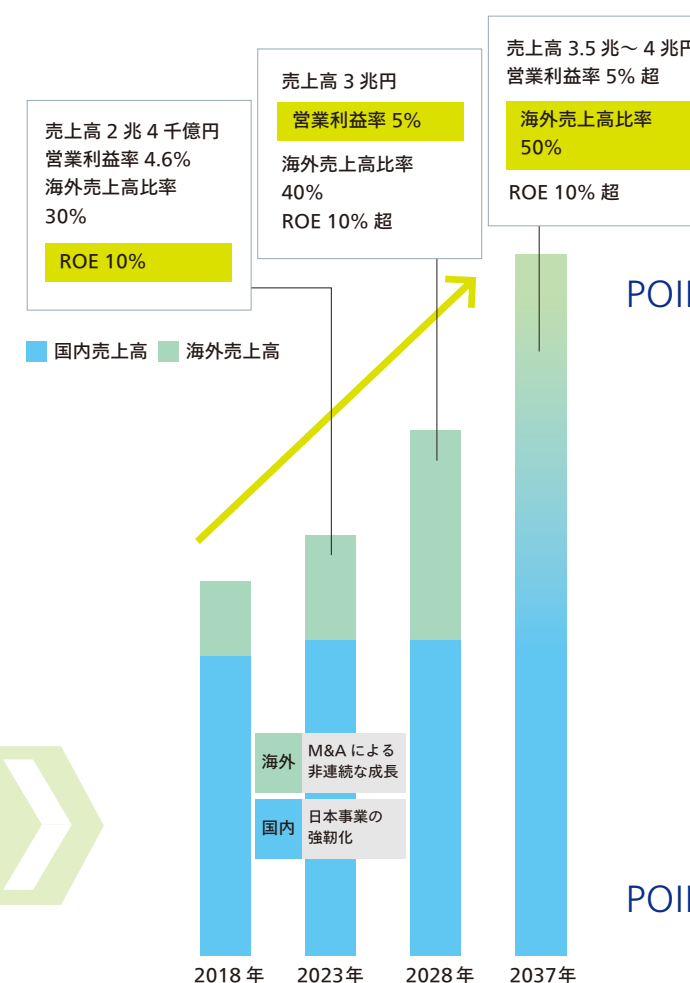
2022 年～ 2023 年度

NX グループ誕生 ホールディングス体制で変革を加速

- 事業ポートフォリオの見直し
グループ事業の再編
- 専門事業の強化
警備輸送事業分社化による事業強化
- 非連続な成長
海外における M&A の強化
- ガバナンスの強化
グローバル統括機能の進化
- ブランド戦略
NX グループブランドのグローバル浸透・強化

長期ビジョン(2037 年ビジョン)の実現

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



POINT 1



進化し続ける事業・組織

ホールディングス会社のグローバル事業本部にグローバル事業に関する統括機能を集約・強化し、事業戦略の実践を加速。今後も日本事業の再編等、継続的に組織の最適化を推進



サステナビリティ経営の推進

ホールディングス会社において、サステナビリティ推進部とともに、サステナビリティ推進委員会を設置し、気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取り組みを推進。各マテリアリティの取り組みについて、価値創出へのつながりをより明確化して推進



ホールディングス会社の取締役・監査役

ガバナンスの強化

サステナビリティ経営、DX など、グローバルレベルで取り組むべき課題に対応するために、「迅速・果断な意思決定と責任の明確化」と「コンプライアンスの徹底と経営の透明性の確保」に向けた取り組みを加速

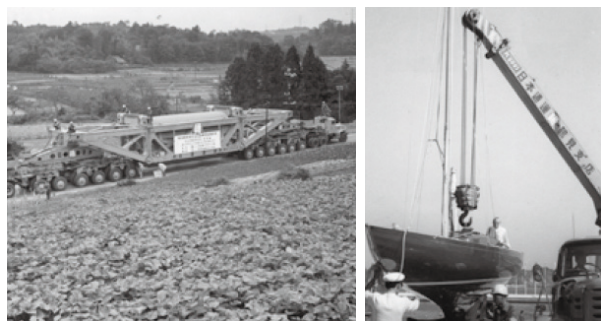
NXグループの価値創出の歴史

1872 ～ 戦時・戦後復興

国内での全国輸送ネットワーク・陸海空の複合一貫輸送の構築

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

日本通運株式会社は、小運送業者をまとめる通運業から始まり、日本全土に自動車（トラック）輸送網を広げるとともに、いち早く国内外の船会社・航空会社と提携を結び、陸海空の各輸送手段が有機的に結合した複合一貫輸送体制を構築しました。

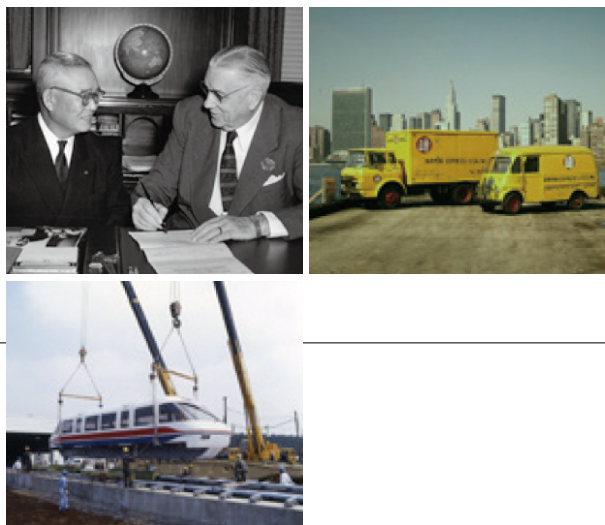


写真資料：物流博物館所蔵

1960 ～ 日本経済の高度成長・製造業のグローバル化

グローバルでのサプライチェーンネットワークの構築

日本経済の復興が本格化した1950年代、海外進出する日系企業と手を携え、国際的なフォワーディング事業を開始。1962年には米国ニューヨークに初の現地法人である米国日通を設立しました。1970年代に入り、国内の産業構造の輸出主導型への移行や、アジア諸国の台頭といった世界情勢の変化を捉え、国際輸送分野の強化を施策の一つに挙げ、1973年、アジア初の現地法人をシンガポールに設立するなど、国際輸送の体制固めを行いました。その後、米州・欧州・香港で地歩を築き、1990年代以降、中国・東南アジア・インドへ積極的に進出しました。



1990 ～ サービス産業の成長・不確実性の高まり

国内外のサプライチェーンの維持／サービスの多様化

1995年の阪神・淡路大震災に際し、当時トラック事業者として災害対策基本法上唯一の指定公共機関であった日本通運株式会社は、直後に災害対策本部を設置し、関係各庁と連携しながら、国内だけでなく海外からの救援物資等の緊急輸送を実施し、その責任を果たしました。以降も危機管理規程の制定や、平常時の危機管理委員会設置など、物流という社会インフラを支える使命の遂行に努めてきました。2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し、陸海空のあらゆる手段を駆使した輸送を行いました。

2010 ～ 環境・社会のサステナビリティ

社会と事業の持続的発展

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

専任部署を設置し、1993年には、地球環境保全への基本理念を制定。低公害車の導入や梱包資材の省資源化、共同配送などによる効率化、トラック中心から鉄道・船舶利用へのモーダルシフトなど、地球に優しい輸送を推進。事業を通じた環境保全活動以外にも、資源循環や生態系保全への取り組みを進めています。

NXグループの主な取り組み

売上高の推移

※ 1998年度以前の海外売上高は、売上高の10%未満のため記載を省略しています。



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

日通グループ経営計画 2018 新・世界日通。

日通グループ経営計画 2015 改革と躍進

日通グループ経営計画 2012 新たな成長へ

2037年ビジョン
グローバル市場で存在感を持つ
ロジスティクスカンパニー

2022年
ホールディングス体制へ移行
グループブランド「NX」を導入

国内における
主な出来事・変化

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

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

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

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

海外における
主な出来事・変化

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

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

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

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

NXグループの価値創造エンジン

企業理念を軸とした、変わらない事業創出プロセスを通じて、物流課題・社会課題に対してソリューションを生み出し、事業化していきます。

変わらない事業創出プロセス

課題発見

時代・社会を捉えた課題の掘り起こし



トラック輸送



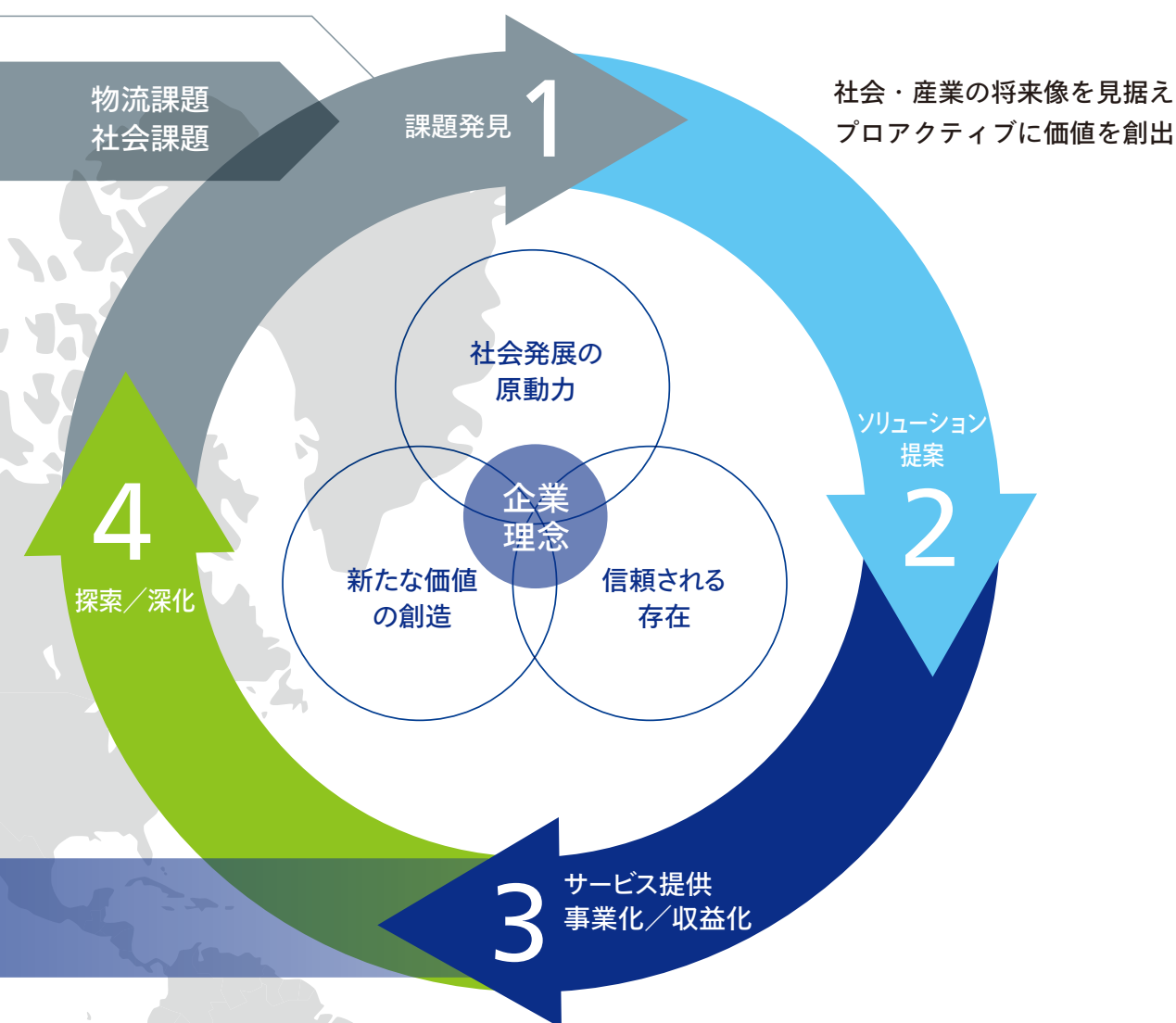
鉄道輸送



海上輸送



航空輸送



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

電機・電子産業
・IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応
自動車産業
・生産部品物流ネットワークの強化
・EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応
アパレル産業
・欧州の買収会社を軸としたハイファッションへの取り組み強化
・アジア等新興消費市場におけるファストファッションへの取り組み強化
医薬品産業
・GDP規制強化を機会としたビジネスモデルの刷新
半導体関連産業
・拡大する半導体産業への取り組み強化

サステナブルな社会の実現への貢献

社会動向を読み解き描く、「あるべき未来」を実現するソリューションを提供

物流課題・社会課題解決に資する産業別プラットフォーム

リスク・機会と対応

リスクと機会

NXグループの経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク・機会には以下のようなものがあります。これらのリスク・機会への対応方針に関しては、事業関連のリスク対応については最新の有価証券報告書、サステナビリティ関連の機会・リスクについては重要課題(マテリアリティ)を合わせてご参照ください。

経営環境の変化		機会	リスク
市場	国内物流市場の縮小 世界の物流市場のさらなる拡大 日系企業の相対的地位の低下	●グローバルビジネス拡大 ●サプライチェーン変化に伴う 参入機会の拡大	●コアである日本事業での市場の変化による機会損失
競合	海外メガフォワードによる寡占 異業種からの新規参入	●M&Aによる成長	●外資系メガフォワードとの格差拡大 ●大手EC事業者や異業種からの物流への参入による競争激化
先端技術	AI/IoT等によるデジタル革命 急速なビジネスモデル変革	●事業効率化・社会課題解決の契機 ●サービス創出による企業価値向上	●既存ビジネスモデルの陳腐化 ●競争優位の喪失
資本市場	市場による資本・資産の有効活用への要請	●企業価値の向上	●株価下落、市場からの圧力の増加
従業員	労働環境の変化(労働力不足・働き方改革・ダイバーシティ)	●業界再編への期待 ●企業文化や企業イメージ変革の契機	●コアである人財の不足・大きなコストアップ、業界の魅力の相対的低下
社会	持続可能な社会構築への取り組み 新型インフルエンザ・新型コロナウイルス等の感染症によるサプライチェーンの混乱	●顧客への価値提供機会の増加 ●生産調達に関わる物流への貢献領域拡大	●取り組みが進む外資企業との格差拡大 ●市場からの相対的な評価の低下 ●サプライチェーン見直しによる機会損失 ●事業活動の停止や、輸送インフラの停止
環境	カーボンニュートラルに向けた潮流	●共同輸送やモーダルシフトなどのグリーンロジスティクスの推進	●気候変動に関わる急速な法制の変更や環境規制の導入による圧力の増加

重要課題(マテリアリティ)

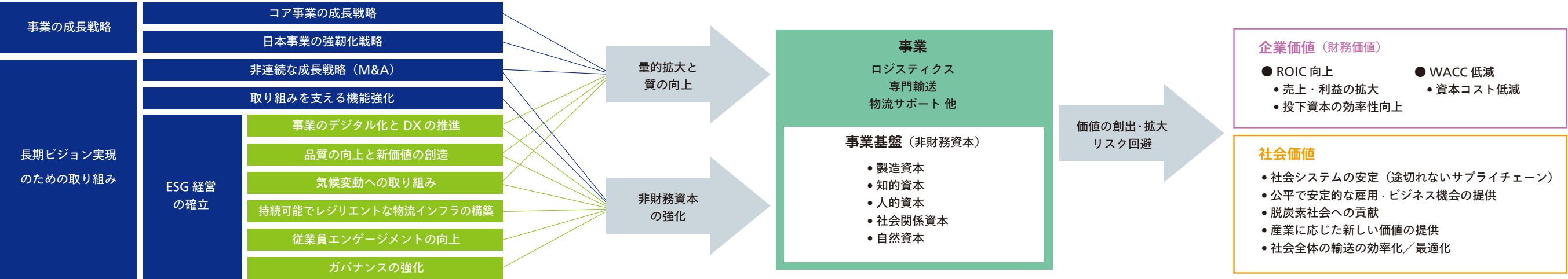
これらのマテリアリティは新規に取り組みをはじめめるものに限らず、過去からの継続的な取り組みや積み上げてきた無形資産をベースに、現在および未来の企業価値向上に向けて対峙すべきテーマとなっています。

マテリアリティテーマ	目指すべき姿	課題	リスク・機会の例	事業を通じた価値創出	価値創出の源泉	価値の毀損の回避
①事業のデジタル化とDXの推進 (P.42-43)	社会・産業の構造の激変が想定される中、これらの環境変化に適応し、未来の社会を起点としたうえでデジタル技術を活用した新たな事業の創出を行う	足元からのデジタル化と未来からのバックキャストによる両利きのDX	リスク:新規参入者や競合の台頭による自社ビジネスの毀損 機会:テクノロジーを活用した業務の効率化やデータを活用した新規サービスの提供・サービス品質の拡大による顧客の獲得	○		
②品質の向上と新価値の創造 (P.44-45)	従来の強み(高い輸送技術や複数企業とのつながり)に産業特性への理解という新しい知的資本を付加し、社会要請の高い事業創発を通じて、安心・安全等の社会価値の創出と事業成長を両立する	1: サービス品質の維持・向上 2: 産業課題を解決する新価値の提供	機会: サプライチェーン上を流れるモノの真正性担保等の新たな価値による新たな需要開拓	○	○	
③気候変動への取り組み (P.46-49)	政府による2050年カーボンニュートラル宣言や気候変動対応への国際社会の強い要請に応えコーポレートシチズンとしての責務を果たすとともに、お客様のScope3対応に貢献し事業成長を実現する	1: 自社事業におけるCO2排出量の削減 2: 顧客のCO2排出量削減に貢献する事業の創出	リスク: 環境対策を進める競合への既存顧客の移行 機会: 環境負荷の可視化・削減するサービス・ルート等の提供による新規顧客の獲得	○		○
④持続可能でレジリエントな物流インフラの構築 (P.50-51)	エッセンシャル業種として、パンデミックや自然災害下で物流を維持し、ステークホルダーのライフラインを確保することで社会の安定に寄与し、信頼される企業であり続ける	1: サプライチェーンの強靱化 2: 人手不足による物流危機の回避	リスク: 陸海空の各輸送における調達コストの増大、沿岸部の倉庫の資産価値低下や内陸部への倉庫の移転		○	
⑤従業員エンゲージメントの向上 (P.52-53)	自社事業の価値の源泉である従業員に対して最優先で投資・注力し、特にパンデミック下での従業員のウェルビーイングにも配慮することで、価値創出の基盤をより強固にする	1: 従業員満足度の向上 2: 従業員エンゲージメントの向上 3: 人財力を生かした企業価値向上	リスク: 高い専門性を有する人財の確保ができないことによる人財不足、競争力の低下 リスク: 現場での人手不足への対応不足による競争力低下		○	○
⑥ガバナンスの強化	コーポレートガバナンスに関する社会からの強い要請に応えるとともに、陸海空事業の統合やグローバルガバナンスの強化等により、効率経営や事業基盤の堅牢化を進める	1: グローバル・グループガバナンス 2: 改訂コーポレートガバナンスコードへの対応 3: 安全・安心、コンプライアンス対応	リスク: 社会における評判の相対的低下、戦略・事業運営・財務等におけるリスクによる損害の発生		○	○

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

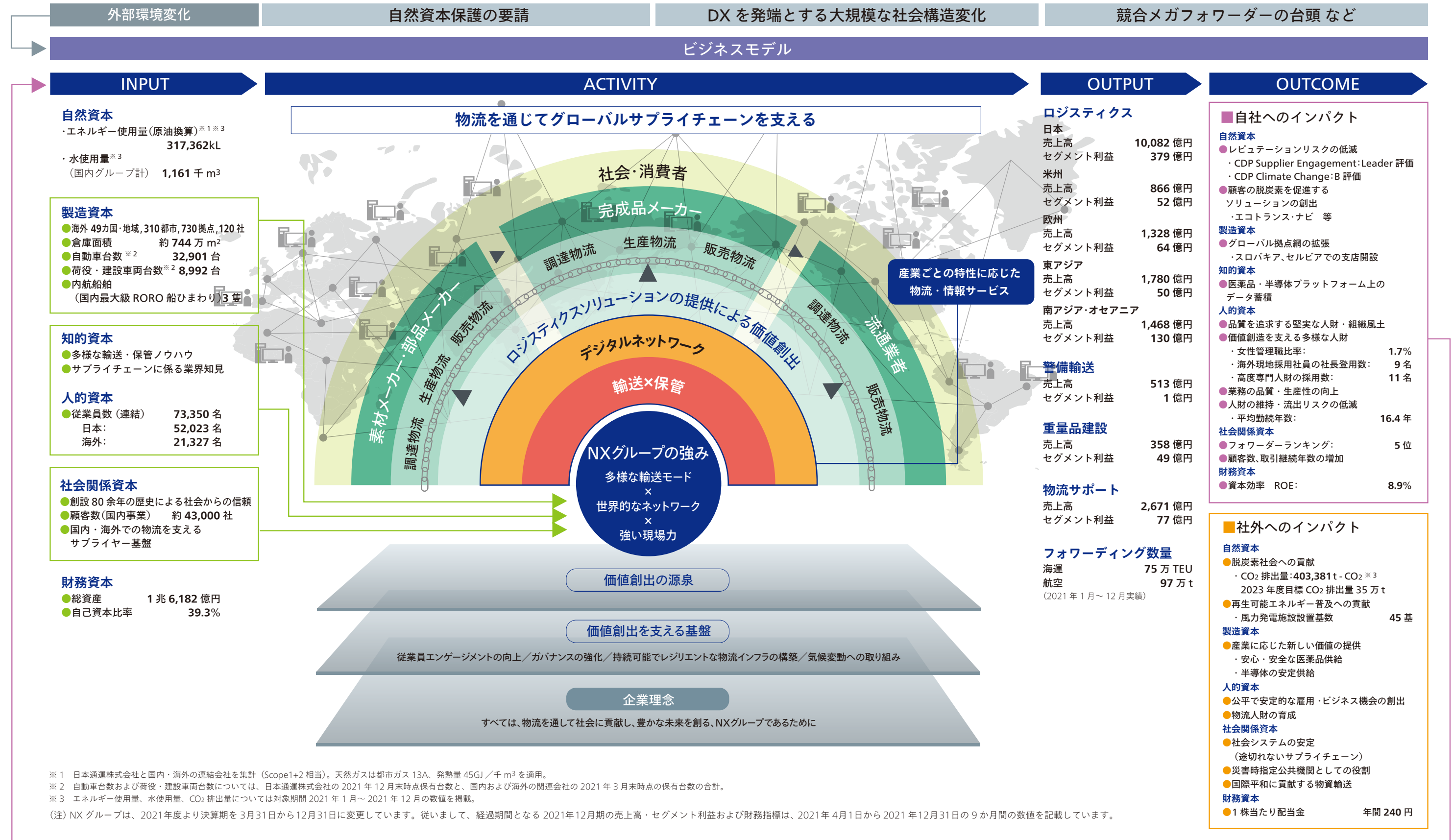
対応

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



価値創造プロセス

グローバル市場における物流サービスを拡大し、社会・物流課題を解決する産業別プラットフォームにより、新たな価値を提供します。



NXグループの強み、市場での位置づけ

どんなものでも、どこへでも、あらゆる輸送手段を駆使して、最善の方法で運んできたからこそ、多くのお客様に選ばれ、発展してきました。それを可能にしているのは、創業以来培ってきた、輸送モード、ネットワーク、そして現場力です。

強み
1

多様な輸送モード

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

自動車台数※

国内 22,607 台
海外 10,294 台

荷役・建設車両台数※

国内 7,670 台
海外 1,322 台

営業倉庫面積

国内(日本通運株式会社)
370 万 m²

海外倉庫面積

374 万 m²

フォワーディング数量 (2021年1月～12月)

海運 75 万 TEU 航空 97 万 t
(TEU: Twenty-foot Equivalent Unit
20フィートコンテナ換算)



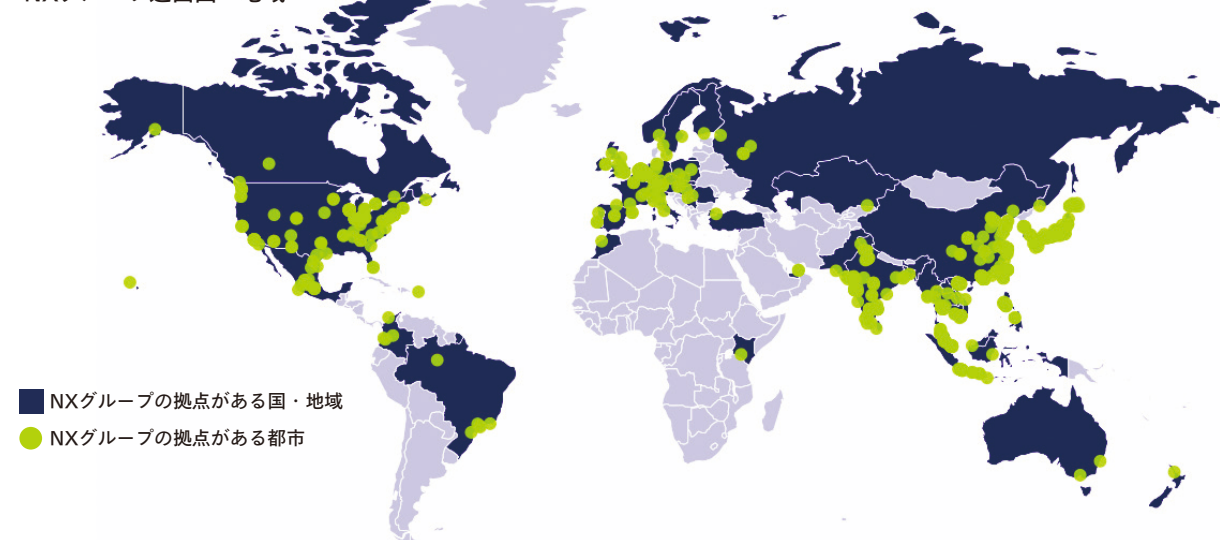
※自動車台数および荷役・建設車両台数については、国内台数は、日本通運株式会社の2021年12月末時点保有台数と、関連会社の2021年3月末時点の保有台数の合計です。海外台数は、2021年3月末時点の保有台数です。

強み
2

世界的なネットワーク

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

NXグループ進出国・地域



海外ネットワーク

49 国／地域 310 都市 730 拠点

グループ合計

321 社

従業員

連結 73,350 名

海外 21,327 名

強み
3

強い現場力

大切な荷物が、どのように扱われるか。お客様が輸送業者を選ぶ際の大前提であると考えます。当社グループは現場で、安全・コンプライアンス・品質に対する強い意識と、お客様のビジネスに対する深い理解を基に、常にお客様の成功を第一に考える姿勢で、荷物を輸送・保管します。これは一見、簡単で当り前のことのように見えますが、荷物の大きさ、重さ、形状、性質、またお客様の要望は実にさまざまであり、安全とコンプライアンスを厳守した上で、常にそれら全ての条件をクリアするには、日々のたゆまぬ訓練、指示・伝達事項が速やかに伝わる体制、現場の課題・問題を見つけ解決に向けた取り組みができる自律的な組織、全員の当事者意識、そして、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げるという強い意志が現場で共有されていなければ、実現できません。

当社グループには、先人たちから受け継がれてきたこれらのノウハウや土壌があり、今後も現場力の強化に向け邁進していきます。



市場での位置づけ

当社グループの持つ厚みのある顧客基盤が、グローバル市場での実績につながっています。物流業界は、経済のグローバル化に伴って、国際化が加速しています。グローバルランキングでは、国際的な物流網を構築している先進国を中心とした大手物流企業が上位に入っています。3PL、国際宅配便の成長などを背景に、今後も国境を越えた物流業の再編は活発化していきます。

ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円)※	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1		DHL Supply Chain & Global Forwarding	2,973,339	2,862,000	1,667,000
1		Kühne + Nagel	2,694,742	4,529,000	1,433,000
2		DB Schenker	2,169,525	2,052,000	1,094,000
2		DSV Panalpina	1,909,111	2,204,902	1,272,405
3		Sinotrans	1,272,183	3,750,000	532,300
4		Expeditors	1,057,122	1,012,600	926,730
5		Nippon Express	2,021,762	660,152	720,115
6		CEVA Logistics	773,300	1,081,000	363,000
7		C.H. Robinson	1,618,705	1,200,000	225,000
8		Kerry Logistics	717,602	1,019,924	493,903
8		UPS Supply Chain Solutions	1,154,516	620,000	988,880

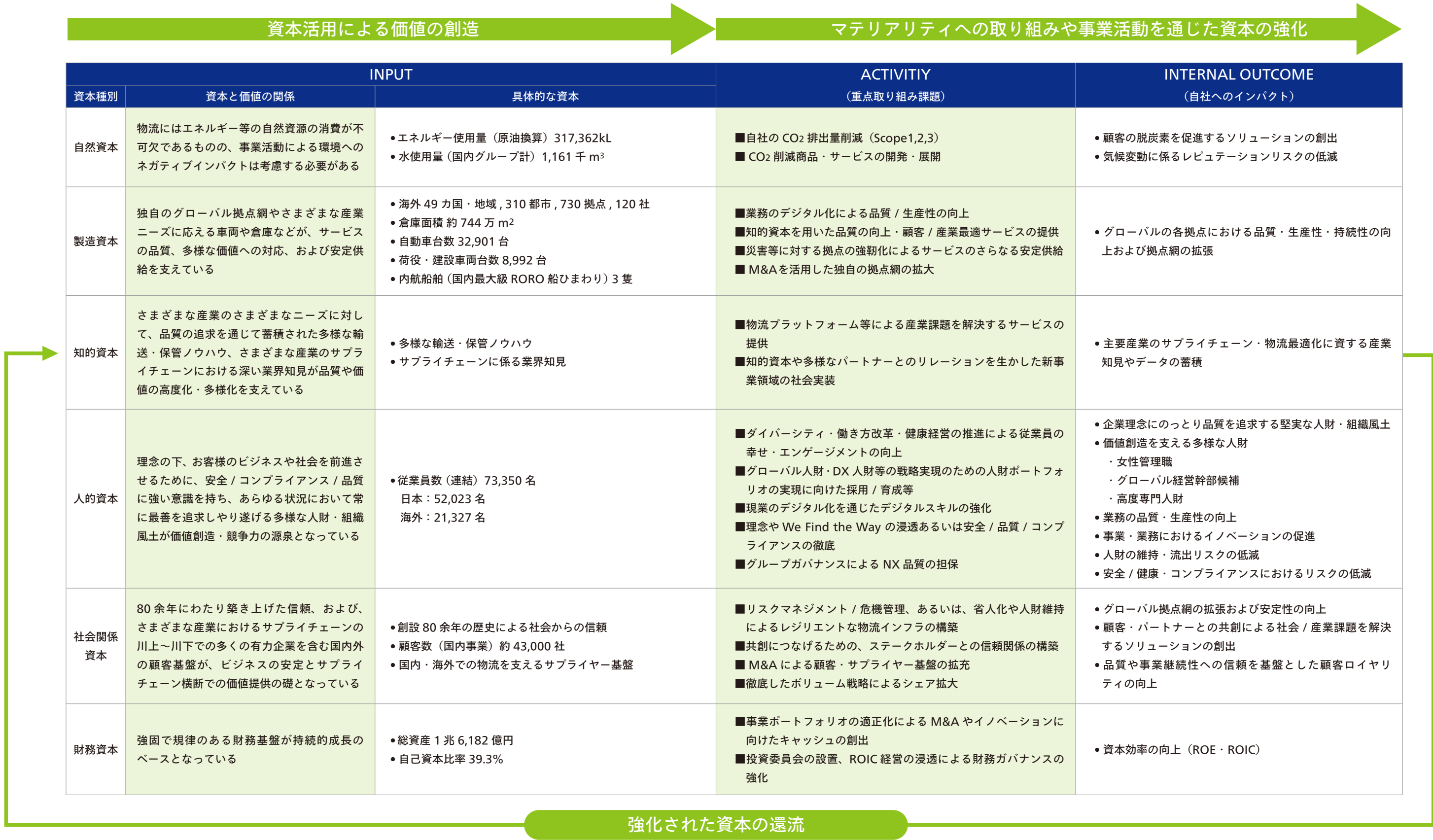
※ 2020 年 12 月末時のレート (1 ドル=104.50 円) で換算。

出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2020 年版。総収入、海運、航空輸送を総合的に勘案してランク付け

重要資本の活用と強化

NXグループの価値創造の源泉となる重要資本について、その活用および強化に向けた取り組みを示します。

※事業活動(ロジスティクス、専門輸送、物流サポート、他)をベースに、新たな価値創造を進めています。アクティビティについては、新たな価値創造に向けた項目にフォーカスして記載しています。



NXグループの事業と創出価値

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

価値創出を通じて積み上げる事業基盤・事業

2037年に向けた進化

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

創出価値

価値創造の基盤となるビジネス・事業

マテリアリティ

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

社会全体の輸送の効率化／最適化

産業に応じた新しい価値の提供

脱炭素社会への貢献

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

探索／深化 4

課題発見 1

ソリューション提案 2

サービス提供
事業化／収益化 3

コアビジネス:グローバルサプライチェーンを支えるロジスティクス事業

ロジスティクス
フォワーディング
トラック運送
保管

国際・国内の輸送と保管

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



専門輸送

物流サポート 他

デジタルネットワーク



デジタル技術の活用とデータベース

デジタル技術の例:
ブロックチェーン、
センシング、等

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

「過去」

企業理念

「未来」

ステークホルダーの皆さまへ

物流から新たな価値をつくる

外部環境が変化する中、当社は自らを変革し、進化を続け、
サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

代表取締役社長 社長執行役員

齋藤 充

皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2019年に発生した新型コロナウイルス感染症は、世界各地で未だに収束には至っておりませんが、「withコロナ」の生活様式、社会経済活動へと段階的にシフトしてきている状況にあります。一方、憂慮すべき状況にあるウクライナ情勢等、地政学リスクも顕在化しており、世界経済は極めて不確実性の高い状況にあります。また、気候変動への対応をはじめとしたサステナビリティ経営の重要性は、さらに高まっているものと認識しております。

こうした大きな環境変化の中、本年の統合報告書の発行に当たり、私からは、外部環境の変化、経営計画の進捗状況、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」の実現に向けた取り組みについてご説明申し上げます。

外部環境変化とリスク・機会の認識

グローバルでの物流市場は、外部環境の変化に対応しながら、今後も拡大していくものと考えております。現況においては、競合する欧州メガフォワーダーを中心に、EBITDAで18倍～20倍程度であってもM&Aを実施するなど、商圏・エリア拡大、シェアの獲得に対して非常にアグレッシブな活動が見られます。こうしたグローバルコンペティターの寡占化の動きに加えて、感染症の発生や、ロシアのウクライナ侵攻等によりサプライチェーンに変化が生じる状況下、安全性やサステナビリティに関する課題がフォーカスされています。同時に、デジタルトランスフォーメーション(DX)への対応は世界で加速するなど、こうした動きは外部環境における重要な変化と捉えております。特に気候変動に関し

ては、お客様のScope3対応に対する当社の取り組み状況を問われることが多くなっており、ビジネスにおける主要論点の一つと認識しております。また、IT企業の物流ビジネス参入も見られ、物流プレーヤーの変化も新たなリスクになると考えています。

このように外部環境は大きく変化しておりますが、これは当社のビジネス上のリスクであると同時に、大きなチャンスでもあると捉えています。外部環境の変化に対応し、経営計画で掲げた「コア事業の成長戦略」「日本事業の強化戦略」の達成、またその先の長期ビジョンの実現には、スピーディーな経営判断が極めて重要だと考えています。グローバルに猛烈なスピードで変化が起きる状況において、対応が遅れば正しい選択をしたとしても、その価値は失われてしまいます。ゴールに早くたどり着くには、7、8割の

見通しが立った段階で着手し、問題があれば早く顕在化させ改善する。PDCAを高速で回すことが重要になります。一方、当社には確実にできることが分かるまでやらないという企業風土があったと考えており、この風土を変革するため、「スピードが重要」というメッセージを役員会議や、現場第一線に必ず伝えるようにしています。また、グループ経営においても、グループ会社への権限委譲を進めるなど、制度面でもスピードを重視する視点を取り入れたいと考えています。

当社の長期ビジョンでは、創立100周年となる2037年に売上高を3.5～4兆円規模とし、その半分以上を海外ビジネスで構成することを目指しています。この達成に向けて、非連続な成長戦略としてのM&Aや、戦略・施策の取り組みを支える機能強化、持続的な成長と企業価値向上のためのESG経営

の推進を掲げており、長期に取り組むべきものもありますが、やはりスピーディーに手を打っていくことが重要だと考えています。

経営計画の進捗状況

現経営計画の中間年度の2021年度が終了し、取り組みの骨子であるコア事業の成長と日本事業の強靱化の2つの戦略、および長期ビジョン実現に向けた取り組みの成果は着実に表れていると認識しております。計画策定時には、感染症の発生等は想定しておりませんでした。想定外の事態に対処し、中間年度の目標数値を達成することができたのは、明確な目標を定めて状況に見合った戦略の一つひとつ実践したためであると考えています。経営計画の進捗詳細はP.24-37に記載しておりますが、ここでは進捗状況および今後の取り組みについてのポイントをご説明いたします。

成長戦略の推進による事業成長

成長戦略の中心となる「コア事業の成長戦略」は、顧客（産業）軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチによる顧客基盤・事業のグローバルな成長を目指すもので、お客様の考える価値を見極め、ニーズに合った商品やサービスを提供する「マーケットイン」の発想に基づく営業展開と、物流を実践する力、事業軸の強化に取り組んでおります。また同時に、事業軸の強化は、ボリューム拡大を目指すものでありますが、この取り組みの一つとして、海上輸送事業の強化を図るべく、輸送スペースの集中購買等の機能を持つ組織として「グローバルNVOCCセンター」を昨年国内に立ち上げました。この組織は、2022年1月に「NXグローバルオーシャンネットワーク(NGO)」と名称を改め、シンガポールに移し、5月から本格稼働を開始しております。

また、当社は産業別プラットフォームによる新価値創造をテーマに、産業ごとの環境や特性に応じた社会インフラとしての新たなロジスティクスサービスを提供することに

取り組んでおります。昨年の統合報告書では、医薬品物流プラットフォームの構築についてご報告しましたが、本年は半導体産業において新たな取り組みを進めております。

半導体産業におけるサプライチェーンは、各メーカーの生産ラインがグローバルかつ複雑に構成されている中、当社はグローバルネットワークの提供や、お客様の工場・生産ラインでの物流を担っております。さらにサプライチェーンの川上から川下までの高い専門性や知見、幅広い顧客基盤等を生かすことにより、半導体産業の特性に合わせた物流ソリューションを提供できるものと考えております。既に、非日系の大手顧客の取り扱いも拡大しており、当社への評価は確実に高まっていると捉えております。現在、国内外において、半導体専用倉庫の設置を中心に積極的な投資を計画しており、半導体産業に関連した取り扱いのグローバルレベルでの拡大を目指してまいります。

一方、社会ニーズに基づき、物流ソリューションが産業別プラットフォームに進化し、社会インフラとして機能させるには、「産官学」をはじめとした多くのステークホルダーとの連携、協力が欠かせません。医薬品物流に関して、既に取り組みを進めており、当社グループの歴史の中で培ってきた、多くの信頼関係を生かすことが強みになると考えております。

ホールディングス体制への移行と体制強化

長期ビジョンの実現に向けて、海外市場を主戦場に事業ポートフォリオの最適化を具体的にイメージし、M&Aを活用してトップラインを引き上げることが重要なテーマと考えております。従来の体制では、売上高の7割を占める国内事業に意思決定の軸を置く傾向があることから、ホールディングス体制への移行は、グループのさらなる成長のための必須事項であると社長就任時から構想し、ようやく今年1月に新体制へ移行しました。新体制においては、グループ機能を「グループ全体を俯瞰して戦略を構築する機能」と「事業を推進する機能」に分け、連携を取りながら各機能の強化を図ることとしました。同時に、我々がより注力すべき事業や、カーブアウト等の対象となり得る事業等、事業ポートフォリオの見直しの検討がしやすくなり、中長期の企業

価値向上に欠かせないM&A戦略を進めやすい体制になったと捉えております。

現在、M&Aについては、案件を多面的に探る状況にありますが、有力な候補としてアジアで海上輸送に強みを持つフォワーダーを注視し、当社に不足している機能や顧客基盤を補い、経営に資するM&Aを追求したいと考えております。その上で、買収価額は適正かつ合理的であるべきとのスタンスの下、対象企業選定に当たっては、企業文化を含めた適性を判断し、当初は業務提携というオプションも含め、シナジーを確認しながら進めたいと考えております。これまでに面談を行った複数の企業からは、当社の企業文化や、世界49か国に展開する拠点、ネットワーク等について評価を受けていると感じています。

また、M&A戦略を進める準備として、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と、「バランスシートのスリム化によるM&A資金の創出」をテーマとし、ROICを重視した資本効率の向上に取り組んでまいりました。今回、ホールディングス体制移行と合わせ、投資委員会設置等により体制を整備し、グループ財務ガバナンスの強化を図りました。適切な地域・事業に経営資源を配分し、事業ポートフォリオの最適化、グループ事業の再編を継続的に検討しております。警備輸送事業については来年1月の分社化が決定しておりますが、さらにグループ内で重複する事業・機能の整理・統合や、日本事業の再編を重要テーマと捉え、具体的な検討を進めております。

日本事業の再編においては、大都市圏への経営資源の集中、各地域のマーケット特性に応じた組織体制を構築し、国内事業の収益性を高めていくとともに、鉄道、小口貨物、内航海運、国内航空等の輸送モード、もしくはネットワークサービスの組み合わせにより、差別化や当社の強みを発揮できるものと考えております。当社の日本事業の強靱化戦略は、コストダウンに加えて、トップラインを上げる取り組みに視点を拡大してまいります。

また、グローバルでビジネスを行うには、日本と海外の市場をフラットに捉え、事業戦略を策定し、グループ全体として最適な経営資源の配分を行う必要があります。そのため、日本を一つの地域として位置づけ、米州、欧州、東アジア、南アジア・オセアニアに日本を加えた5つのリージョンと捉



えることとしました。加えて、2022年7月にグローバル事業を推進・統括する体制をスタートし、ここには海外現地法人からの登用等により、外国籍人財を経営職クラスに配置します。当面のグローバル事業のヘッドクォーター機能は日本に置きますが、いずれは国際物流の大勢を占めるアジアから全体をコントロールすることなども視野に入れて、グローバル事業の推進に適合する体制に向けた強化を図りたいと考えています。

長期ビジョンの実現に向け、既に経営の舵は切っており、さらに変革を進めてまいります。組織・体制や、事業ポートフォリオ、生産性等において、中途半端なものではなく、従来とは異なる次元に進化させていきたいと考えており、この視点は次期経営計画においても重要なテーマになります。

サステナビリティ経営の推進

次に、長期ビジョンの実現に向けたサステナビリティ経営の推進についてご説明申し上げます。

当社グループのサステナビリティ経営は、守り(Risk Mitigation)と、価値創出・事業成長につながる攻め(Value Creation)の両視点から取り組むものと捉えております。サステナビリティに係る社会の要請に応えられなければ淘汰されるという危機感を持ちながら、逆に、これに対応することがビジネスチャンスにつながるものと考えております。この認識をグループ全体で共有し、ステークホルダーの声を取り入れつつ、企業価値向上に資する取り組みを進めたいと考えております。この推進に向けて、ホールディングス体制移行に併せ、サステナビリティ推進部・サステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティ経営、および各マテリアリティのPDCAを推進する体制の強化を図りました。現在起きている変化、これから起きる変化に対応することを重要なテーマとして、主な取り組みについてご説明いたします。

従業員の幸せ・エンゲージメント

事業を継続し、イノベーションを通じて価値を創出していくのは従業員であり、従業員は最も重要な経営資源です。従業員がいかに自律的に活躍するかが重要で、それを実現する環境、仕組みが必要となります。ダイバーシティの推進

や若手の登用、360度評価の実施等の取り組みを進め、従業員満足度やエンゲージメント向上はもちろんですが、組織としての若返りや、スピードアップを図りながら、チャレンジする機会を増やしたいと考えています。失敗もあると思いますが、学びがある失敗は評価していくべきと考えます。一方、2割くらいの準備しかできていない無謀な失敗というのは別で、リスク管理をしっかり実施する必要があります。従って、管理職の責任は大きくなりますが、失敗を恐れるのではなく、良い意味でのトライ＆エラーを許容した上で、実績を積み上げることができる企業文化を定着させたいと考えています。

また、サステナビリティ経営の推進において、グローバル企業として成長していく上で、日本だけでなく、グローバルでの意識変革に取り組む必要がありますが、全社員が企業理念を理解し、共感することが根幹になると考えております。

気候変動への対応

気候変動への対応については、脱炭素に向けた取り組みを入札の条件とするお客様が増加しており、このビジネス環境における変化に対して高い危機感を持っています。こうした状況下、中長期でのリスクと機会を適切に把握した上での対応を図っていくためにも、今般、TCFDに賛同し、初期的ではありますが、分析結果の開示を行っております。運輸部門のCO₂排出量が全体の20%弱を占める中、社会要請への対応を進めるのは当然ですが、同時に事業機会として、価値創出につなげる必要があると考えています。

当社は、鉄道やトラック、船舶、飛行機等の多様な輸送モードを備えた日本では唯一の物流事業者であると自負しております。多様な輸送モードを活用して、脱炭素に向けた提案を進めたいと考えておりますが、CO₂排出量を把握する必要性から、まずは国内輸送のCO₂排出量を算定できるサービスとして「エコトランス・ナビ」の提供を開始しました。一方、気候変動の課題は、当社単独で解決できるものではなく、イノベーションや、その実現に向けた投資、行政からのサポート等も重要となります。日本の物流業界におけるリーディングポジションを取りつつ、グローバルでの連携も強化して取り組む必要があるものと考えております。

サステナビリティに関して今回2つのテーマについてご報告しましたが、テーマは広範囲にわたります。その中で、



コーポレートガバナンスの強化は重要なアジェンダであり、「迅速・果断な意思決定と責任の明確化」「コンプライアンスの徹底と経営の透明性の確保」が目指すべき在り方と考えております。コーポレートガバナンスをより強固にするために、社外取締役比率向上に向けた検討、事業・経営に精通した人財を社外役員として招くことによる役員構成の多様性、専門性の強化等の取り組みを行っており、この詳細をP.54-67に記載しております。

また、来るべくDX時代はさまざまなゲームチェンジが起こることが予想されます。全てを想定することは困難ではありますが、当社グループでは「DX戦略」を策定しており、労働力不足、気候変動等の社会課題を背景に置くと、少人数、環境負荷の少ない物流を実現するプラットフォームが社会から求められることになると考えています。先程も触れましたが、プラットフォームが社会インフラとして機能するには、多くのステークホルダーとの連携、協力が欠かせません。プラットフォーム化された世界において、当社グループは然るべき役割を果たしていきたいと考えています。物流は、単にモノを動かすのではなく、その特性に応じた動かし方があります。80年以上物流を担ってきた知見に加えて、物流プロセスにおけるCO₂排出量の可視化・削減や、物流ロボットの導入による倉庫の省人化等への取り組みは、プラットフォームの構築につながるものと考えております。この詳細をP.42-43に記載しております。

ステークホルダーの皆さまへ

経営計画の進捗状況等についてご説明申し上げましたが、「自らを取り巻く環境・グローバルな潮流を絶えず把握し、変化に対応する」ことが重要と考えております。ホールディングス体制に移行し、長期ビジョンの実現に向けた新たなステージに入るものと考えておりますが、ビジネス拡大のための戦略に加え、サステナビリティ経営の推進や、DXへの準備等の対処すべき課題は複雑で多岐にわたり、社会を構成する一員として果たすべき社会的責任は非常に大きいものと捉えております。当社は「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」ことを変わらぬ価値観として企業理念に定めています。外部環境に大きな変化が生じる現在、サステナブルな社会の実現に貢献する価値創造が求められていることを認識し、新たな価値創造に向けて、さまざまな課題に挑戦したいと考えております。

引き続き皆さまのご理解とあたたかいご支援をお願い申し上げます。

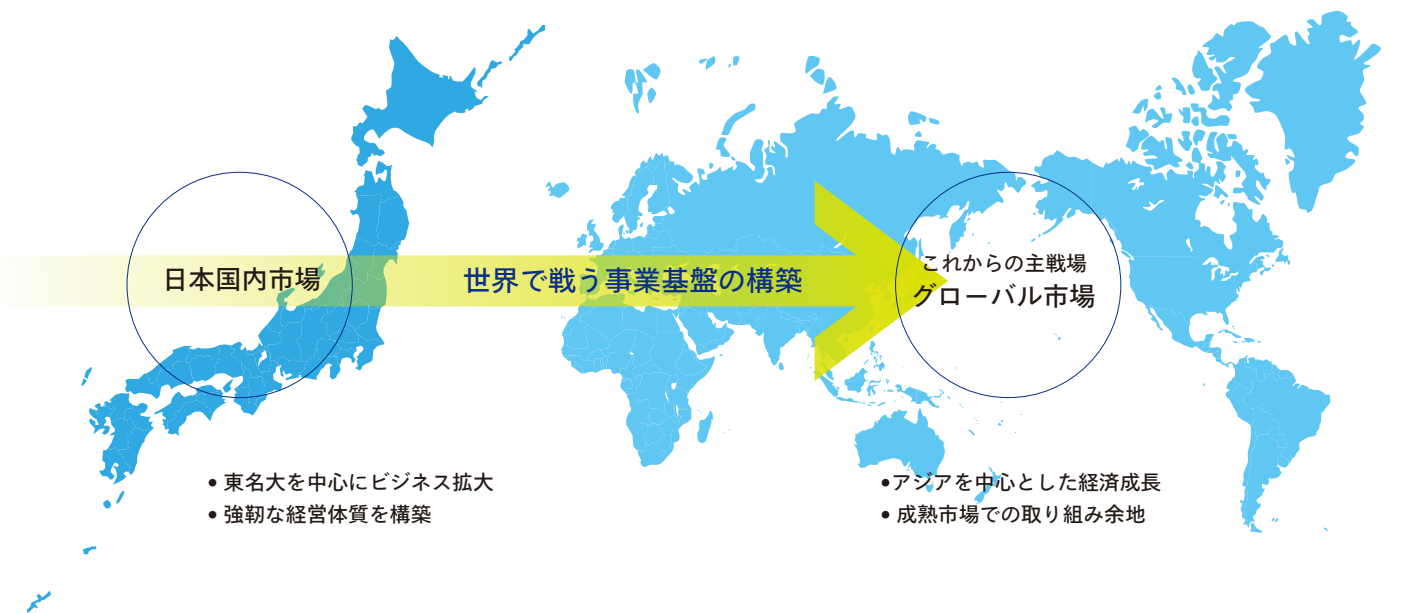
中期経営計画の進捗

前 3 経営計画の振り返り

	日通グループ経営計画 2012 2010 年 4 月～2013 年 3 月	日通グループ経営計画 2015 2013 年 4 月～2016 年 3 月	日通グループ経営計画 2018 2016 年 4 月～2019 年 3 月
位置づけ	—新たなる成長へ—		—新・世界日通。—
	経営基盤の強化		成長のための布石
計画の 骨子	構造改革と グローバル成長の長期目標設定	国内複合事業利益率3%	東名大注力・ 南アジアへの集中投資
	・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・戦略的環境経営の推進 ・経営基盤の強化 ・CSR経営の推進	・グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大 ・国内事業の経営体質強化 ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献	エリア戦略 ・日本：「成長性」と「収益性」の両立 ・海外：日通グループの成長を牽引 機能戦略 ・営業力の徹底強化 ・コア事業の強化と高度化 ・グループ経営の強化 ・経営基盤の強靱化 ・グループCSR経営のさらなる強化
主な成果	・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・国際関連事業売上高比率： +2.7ポイント* ・海外の拠点等拡充* [拠点国数：+4カ国 拠点総数：+55拠点 従業員数：+1,970名 倉庫面積：+47万m²] ・戦略的環境経営の推進 ・環境配慮車両台数増加 [+1,646台*] ・経営基盤の強化 ・首都圏での拠点統廃合 ・CSR経営の推進 ・事業継続計画(BCP)の見直し ※ 2010 年 3 月期との比較	・グローバルロジスティクス事業のさらなる拡大 ・東南アジアでの輸送ネットワーク拡充 [国際関連事業売上高比率： +6.5ポイント*] ・国内事業の経営体質強化 ・国内複合事業セグメント営業利益率： +2.1%* ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・M&Aと国内物流会社との業務提携 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献 ・経営計画期間中のCO2排出量 平均削減率：4.1% [目標値：年平均1%以上] ※ 2013年3月期との比較	エリア戦略 ・日本：成長性と収益性の両立可能な基盤を構築 [売上高：+2,293億円*] ・海外：ネットワークの強化と非日系企業への営業拡大 [海外売上高：+635億円*] 機能戦略 ・営業力の徹底強化 ・ワンストップ営業とアカウントマネジメントの推進 ・コア事業の強化と高度化 ・グローバルフォワーディングにおける購買力強化 ・グループ経営の強化 ・M&Aとグループ内経営資源の最適化 ・経営基盤の強靱化 ・ITの活用等による生産性の向上 ・グループCSR経営のさらなる強化 ・ダイバーシティ経営の推進・長時間労働の是正 ※ 2016年3月期との比較
主な課題	・グローバルロジスティクス事業の拡大 ・国内外でのグローバルロジスティクス事業の拡大 ・成長スピードを加速させるためのM&A実施 ・グローバル人財の育成 ・国内事業の経営体質強化 ・国内事業の収益性向上 ・グループ各社の多様性を生かした事業拡大 ・事業を通じた社会への貢献 ・災害に強く環境に優しい体制の確立	・国内事業の成長性と収益性の両立 ・海外事業の成長 ・ワンストップ営業とアカウントマネジメントによる顧客起点での営業力強化 ・グローバルフォワーディング事業とロジスティクス事業の強化と高度化 ・グループ全体の経営資源最適化	・ワンストップ営業・アカウントマネジメントの徹底による顧客サプライチェーンへの貢献領域拡大 ・非日系顧客への営業強化 ・グローバルフォワーディングの強化 ・IT・先端技術の活用 ・グローバルな企業グループとしてのガバナンスの強化 ・営業・事務生産性の向上 ・環境長期目標達成への具体的取り組み ・ダイバーシティ、働き方改革への対応

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

NXグループでは、将来の当社グループのありたい姿として、2037年に迎える創立100周年に向けた新たな「長期ビジョン」を掲げました。この長期ビジョンで定めた当社グループの将来のありたい姿「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」の実現のため、5年間の「NXグループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」を策定し、2019年4月より取り組んでいます。

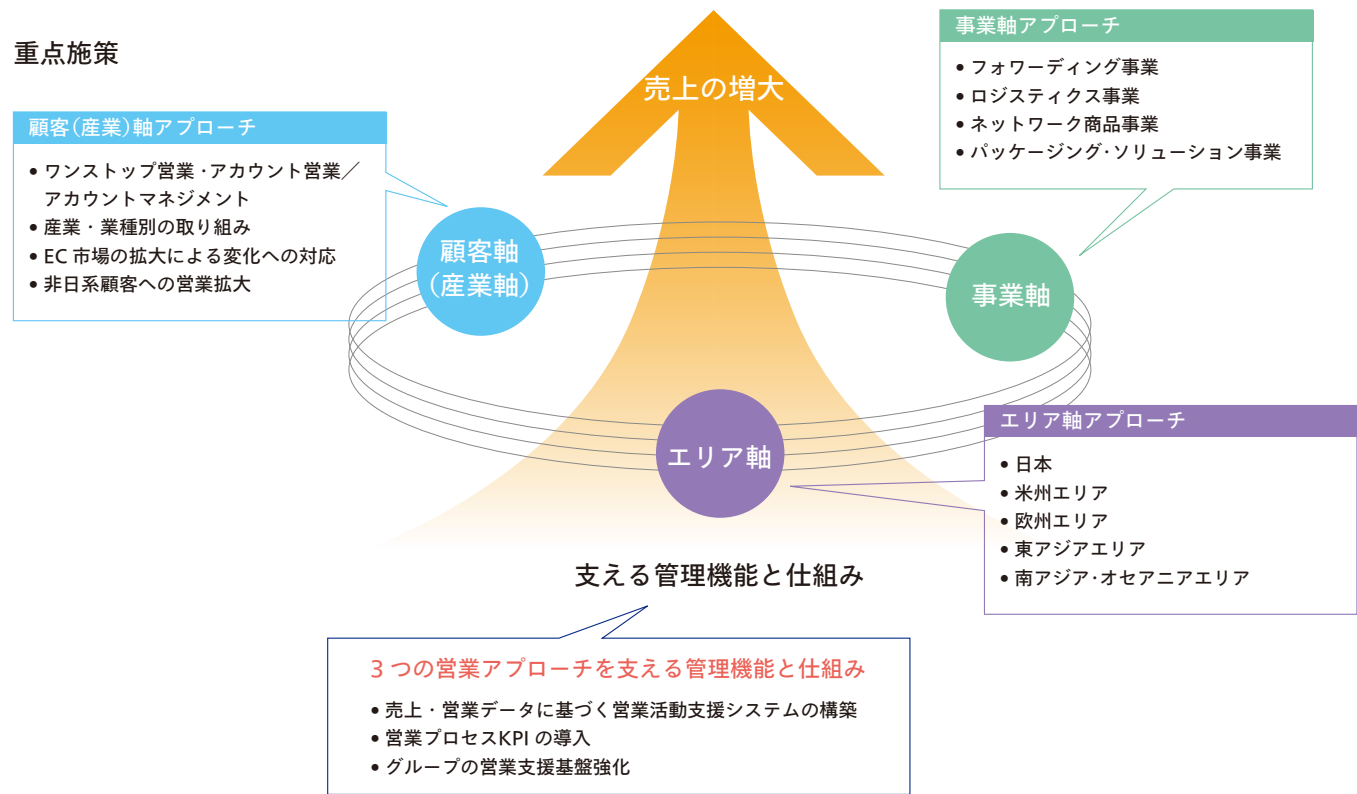


NXグループ経営計画 2023 取り組み骨子	
コア事業の成長戦略	日本事業の強靱化戦略
売上高の拡大 ・グローバル市場での成長 ・国内大都市への経営資源の集中 顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸のアプローチ	収益性の向上 ・専門事業の収益性向上 ・営業・事務生産性の向上 ・低収益事業の抜本的改革
長期ビジョン実現のための取り組み	
・非連続な成長戦略 ・取り組みを支える機能強化 ・持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立	

取り組み骨子

コア事業の成長戦略 コア事業においては、「顧客(産業)」「事業」「エリア」の3軸のアプローチによって「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させていきます。 顧客(産業)軸アプローチでは、これまでも取り組んできた、ワンストップ営業、アカウントマネジメント等、お客様起点の営業をより一層強化するとともに、5つの産業・業種(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)を、全世界の	NXグループが総力を挙げて取り組む重点産業とし、各産業・業種の変化点を捉え、新たに生まれる物流を取り込んでいきます。事業軸アプローチでは海上・航空フォワーディング事業強化やロジスティクス営業・戦略機能の強化に向けた取り組み等を実施し、エリア軸アプローチではそれぞれのエリア特性に応じた戦略を確実に実行していくことで、コア事業の成長戦略に向けた取り組みを強力に推進していきます。
--	--

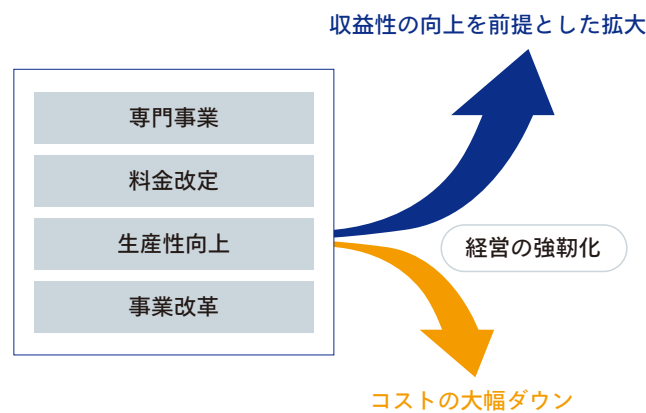
重点施策



日本事業の強靱化戦略

日本事業では、重量品建設、警備輸送、美術品輸送といった専門事業の収益性向上を図ります。特に警備輸送事業については、2023年1月1日を予定に事業を分社化し、より専門事業に特化したNXキャッシュロジスティクス株式会社として、柔軟かつスピーディーな意思決定の下、時代に求められるサービス創出により、さらなる収益性の向上を目指します。

また、国内組織・業務支援組織の再編やAI・RPA等の最新技術の活用等による事務プロセスの改革等により、営業・事務生産性を向上させていきます。また低収益事業の抜本的改革として、料金改定その他、事業ポートフォリオの見直しやグループ最適化を実施し、事業の強靱化を図ります。



長期ビジョン実現のための取り組み

「非連続な成長戦略」、「取り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」の3つの取り組みについては、現経営計画期間の5年間の後も継続していくものと位置づけています。

「非連続な成長戦略」では、M&Aを活用し、グローバルなネットワークや経営基盤、非日系グローバル顧客基盤等を獲得していくことにより、グローバル市場で存在感を持つメガフォワードへの非連続な成長を遂げることを目指します。

「取り組みを支える機能強化」では、DXの推進によるイノベーションで、従来業務のデジタル化による効率化と経営の高度化を加速させ、同時に顧客提供価値の向上を目指すとともに、DXと外部企業との共創によるイノベーションで、新たな事業領域の創造を推し進めていきます。また、2022年1月から導入したグループブランド「NX」をグローバルで浸透させていくためのブランド戦略や、人財戦略など、経営基盤のイノベーションを進めています。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、安全・コンプライアンス・品質を徹底するとともにCO2排出量削減にこだわります。また、社会的課題解決に取り組むことで、持続可能な社会に貢献し、グループにおいては多様な人財が活躍し、社員が幸せを感じる企業となることを目指しています。

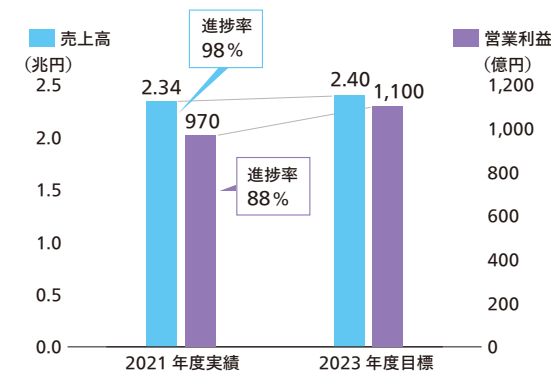
財務目標と進捗状況

	2021 年度実績	2023 年度目標
売上高	2 兆 3,371 億円	2 兆 4,000 億円
営業利益	970 億円	1,100 億円
営業利益率	4.2%	4.6%
当期純利益	661 億円	720 億円
海外売上高	6,861 億円	7,200 億円
ROE	8.9%	10.0%
フォワーディング数量	海運 75 万 TEU	110 万 TEU
	航空 97 万 t	120 万 t

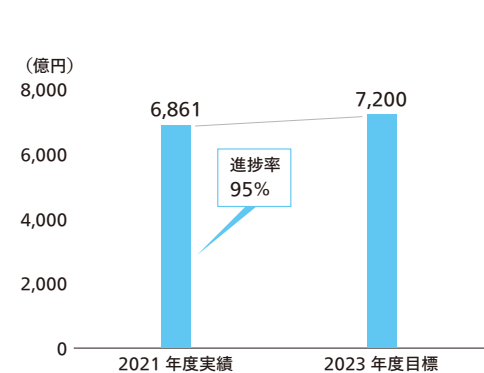
		2021 年度実績			2023 年度目標		
セグメント別数値目標		売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
ロジスティクス	日本	1 兆 3,382 億円	546 億円	4.1%	1 兆 3,730 億円	658 億円	4.8%
	米州	1,097 億円	65 億円	5.9%	1,210 億円	72 億円	6.0%
	欧州	1,653 億円	76 億円	4.6%	1,860 億円	87 億円	4.7%
	東アジア	2,247 億円	83 億円	3.7%	2,310 億円	89 億円	3.9%
	南アジア・オセアニア	1,863 億円	166 億円	9.0%	1,820 億円	142 億円	7.8%
警備輸送		688 億円	△ 1 億円	△ 0.2%	690 億円	11 億円	1.6%
重量品建設		453 億円	59 億円	13.2%	530 億円	61 億円	11.5%
物流サポート		3,934 億円	129 億円	3.3%	3,820 億円	120 億円	3.1%

(注) 2021年度実績は、日本・海外事業共に2021年1月～12月を対象期間とし、過去の消去率を使用した簡易的な方法により試算した数値です。2023年度目標は2021年度終了後の見直し数値です。

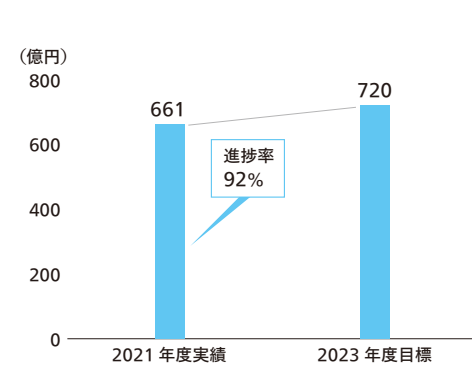
売上高／営業利益



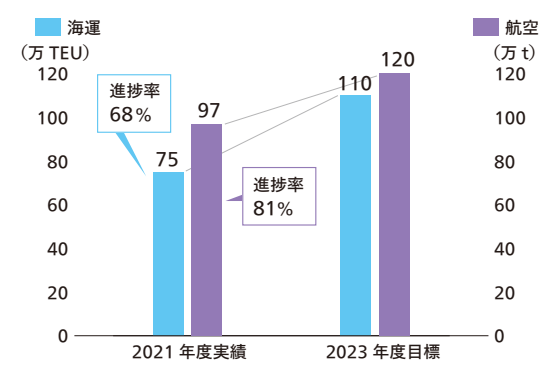
海外売上高



当期純利益



フォワーディング数量



事業の成長戦略

コア事業の成長戦略

現経営計画3年目の振り返り

「コア事業の成長戦略」については、ワンストップ営業、アカウント営業を推進してきた結果、グローバルな営業体制が整いつつあり、営業戦略の中核に「グローバルアカウントマネジメント」を据え、営業体制、組織のさらなる強化に取り組んでおります。「お客様の考える価値」を見極め、お客様のニーズにあった商品やサービスを提供することで、顧客(産業)軸アプローチを強化し、併せて事業軸、エリア軸の強化につなげていくことで、コア事業の成長につなげました。高齢化する社会に対応する医薬品産業や、国家事業として基盤強化が図られる半導体産業など、今後の拡大が見込まれる産業のサプライチェーン領域に新たな成長を求め、

	項目（売上高）	2021 年度実績	2020 年度実績	対前年度増減率	2023 年度目標	進捗率
	電機・電子産業への取り組み強化	1,123 億円	943 億円	19%	1,200 億円	94%
	自動車産業への取り組み強化	854 億円	625 億円	37%	1,100 億円	78%
	アパレル産業への取り組み強化	155 億円	165 億円	△ 6%	200 億円	78%
	医薬品産業への取り組み強化	159 億円	144 億円	10%	300 億円	53%
	半導体関連産業への取り組み強化	285 億円	192 億円	48%	455 億円	63%

	項目（売上高）	2021 年度実績	2020 年度実績	対前年度増減率	2023 年度目標	進捗率
	電機・電子産業への取り組み強化	1,865 億円	1,352 億円	38%	1,740 億円	107%
	自動車産業への取り組み強化	1,081 億円	697 億円	55%	1,200 億円	90%
	アパレル産業への取り組み強化	787 億円	531 億円	48%	800 億円	98%
	医薬品産業への取り組み強化	241 億円	133 億円	81%	400 億円	60%
	半導体関連産業への取り組み強化	167 億円	94 億円	79%	200 億円	84%

	項目（フォワーディング数量※2・売上高）	2021 年度実績	2020 年度実績	対前年度増減率	2023 年度目標	進捗率
	非日系顧客の拡大（GAM・GTA※1）	741 億円	406 億円	82%	869 億円	85%
	海運フォワーディングの拡大	75 万 TEU	66 万 TEU	13%	110 万 TEU	68%
	航空フォワーディングの拡大	97 万 t	72 万 t	35%	120 万 t	81%

（注）「日本」における実績、目標数値は、日本通運株式会社のみ。2021年度実績は、日本・海外事業共に2021年1月～12月を対象期間とした数値です。

※1 GAMとは、Global Account Management、GTAとは、Global Target Accountsのこと。

※2 フォワーディング数量は、1月～12月の1年間の数量。

4年目の戦略・施策

「コア事業の成長戦略」につきましては、「顧客(産業)軸」「事業軸」「エリア軸」の3つの軸によるアプローチに取り組んでいきます。「顧客(産業)軸」においては、重点5産業への取り組みにて、グローバルアカウントマネジメントを強化し顧客のニーズを的確に取り込みつつ、当社ネットワークを生かしたグローバルなソリューション提案を展開することで、産業別プラットフォームの構築に取り組んでいきま

継続的な事業強化を続けました。特に医薬品産業については、日系企業としては初のGDP認証を中国や韓国で取得し、台湾、インド(新たに3拠点)、カンボジア、イタリア、フランス、オランダでもGDP認証を取得するなど、世界各地でのネットワーク構築を進めてきました。

世界的な荷動きの急回復による国際貿易の旺盛な需要により、特に国際フォワーディングと海外事業は好調に推移しましたが、日本国内においては、生産の停滞や緊急事態宣言などの影響により低迷した貨物輸送需要は年度の途中より徐々に回復に向かうも、取り扱い数量は総じて低調に推移しました。

す。「事業軸」においては、国際フォワーディングとロジスティクスの事業強化を通じ、お客様のグローバルサプライチェーンにおける貢献領域の拡大に努めていきます。「エリア軸」においては、引き続き重点産業を軸にした事業強化に取り組むとともに、インドやアフリカ、中東などの新興エリアでの事業開発や、成長市場における事業強化に取り組んでいきます。

日本事業の強靱化戦略

3年目の振り返り

「日本事業の強靱化戦略」につきましては、NXグループ事業の核となる日本国内物流事業の収益性のさらなる改善と経営基盤の強化に向け、国内組織の大括り化により間接部門人員の再配置を進め、先端技術導入による業務効率化や生産性の向上に努めるとともに、ESG経営の強化と営業戦力の増強も進めました。また、グループ内作業戦力の最大活用による外注費の抑制と、徹底したコストコントロールに努めました。

日本事業強靱化戦略	項目	2019 年度実績 (対前年度)	2020 年度実績 (対前年度)	2021 年度実績 (対前年度)	累計 (2019 年 4 月～ 2021 年 12 月)	経営計画 2023 年度目標 (5 年累計)
組織の大括り化・ 管理組織のスリム化	支店間接部門人員の再配置	△ 11.0 億円 (△ 124 名)	△ 14.0 億円 (△ 156 名)	—	△ 33.7 億円 (△ 375 名)	△ 45 億円 (500 名)
	本社人員の再配置	—	△ 8.2 億円 (△ 91 名)	△ 0.4 億円 (△ 4 名)		
事務プロセスの改革	超勤（事務系社員）	△ 11.0 億円	△ 13.2 億円	+5.5 億円	△ 29.6 億円	△ 50 億円
	人材派遣費（事務系）	+1.5 億円	△ 10.4 億円	△ 2.0 億円		

長期ビジョン実現のための取り組み

3年目の振り返り

「取り組みを支える機能の強化」における「IT戦略のイノベーション」では、情報セキュリティ強化や事務生産性に貢献するさらなるRPA普及を進めるとともに、コロナ禍におけるニューノーマルへ対応するコミュニケーション基盤の整備を推進しました。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営」については、グループ全体として持続的に成長していくために、純粋持株会社(ホールディングス)体制移行への準備に取り組むとともに、ホールディングス体制移行に併せ、ブランド強化のためにブランドアイデンティティを導入し、2022年1月4日より、NXグループとして、グローバルなブランディングを展開すべく準備を進めました。また、CO2排出量削減等の環境経営のさらなる推進に加え、ダイバーシティの前提となる、長時間労働の撲滅、有給休暇取得の取り組みとともに、柔軟な働き方の実現に向けた各種取り組みの推進を通じてワークスタイルの変革にも努めました。また、物流センターの流動化スキームによる資産の圧縮と拠点整備の両立や、リース事業の分社化など、事業ポートフォリオの見直し等による資本効率向上への取り組みに加え、グループ経営体制の強化に向けた各種検討も進めました。

4年目の戦略・施策

「日本事業の強靱化戦略」につきましては、引き続き、外注費の削減などコストコントロールに注力し、収益性の改善を図るとともに、倉庫オペレーションの生産性向上にも、さらに注力して取り組んでいきます。

また、警備輸送事業の分社化に向け、事業変革を進めるとともに、不動産事業や、ロジスティクス・ファイナンス事業などのグループ間の事業重複の整理や、日本事業における最適な事業ポートフォリオの追求に向け、幅広く取り組んでいきます。

今後の戦略・施策

「取り組みを支える機能の強化」における「DXの推進によるイノベーション」では、従来業務のデジタル化による効率化・経営の高度化を推進し、デジタル化によって、顧客提供価値の革新と、新たな事業領域創造にも挑戦していきます。また、「広報戦略のイノベーション」では、グループブランド「NX」によるグローバルなブランド戦略を展開し、ブランドによる競争優位性の確立を目指し、グローバルな浸透活動と、ブランド価値の向上に向けたさまざまな施策を展開していきます。「外部企業との共創によるオープンイノベーション」では、提携企業や、ベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じたスタートアップ企業との共創を通じ、グループ価値向上に向けた取り組みを推進していきます。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」における「E:環境」では、引き続き、環境配慮型車両の導入や施設照明のLED化などによりCO2排出量の削減を進め、鉄道・海上輸送などを利用した複合輸送商品の開発を通じ、モーダルシフトをさらに推進していきます。「S:社会」では、社員が幸せを感じる企業への変革を目指し、引き続き、ダイバーシティ経営を推進するとともに、新たに、従業員エンゲージメントの向上にも取り組んでいきます。「G:ガバナンス」では、ホールディングス体制によるグローバル・グループガバナンスの強化を図り、グローバル統括機能の進化や、リスクマネジメント・危機管理の強化、事業ポートフォリオ戦略の強化とマネジメント体制の確立、グループ事業の再編などに取り組んでいきます。

担当役員からのメッセージ

中長期的な企業価値向上に向けた事業の成長戦略

NXグループ経営計画2023では「コア事業の成長戦略」を掲げ、産業・事業・エリアの3軸アプローチを中心とした取り組みを進めています。産業軸では、産業ごとの特性に応じたロジスティクスサービスの構築に力を入れてきており、医薬品物流に続き、半導体物流の取り組みを加速させています。また、グローバル市場での大きな成長に向けて、グループ全体のグローバル事業を統括する新たな組織の構築を今年7月に予定しています。

半導体物流の取り組み

重点産業の一つに半導体関連産業を掲げていますが、世界的に半導体不足が続く中、サプライチェーンの維持・確保は産業界全体の重要な課題となっています。半導体産業のサプライチェーンは世界各国に分散し、長く複雑な構造にあります。さらに、製造工程の上流から下流に向かっていく過程で製品の形状が変化し、その物流領域には、衝撃や振動、防塵や静電への対策など、重要な要素が存在しており、ハイレベルなソリューションや物流品質が求められている産業であると捉えています。

当社グループは、日本通運が得意としてきた半導体製造装置等の輸送ノウハウ、半導体製品の取り扱いに豊富な知見を持つ日通NECロジスティクス株式会社の提案力などを生かし、半導体産業の調達・生産物流から完成品の販売物流に至るまで幅広くソリューションを提供することができます。これまで当社グループが積み上げてきた実績・知見を生かし、可視性の高いロジスティクスサービスを構築し、高い輸送品質を維持するとともに、輸送情報等のデータを管理してお客様へ提供するなど、顧客価値を向上させるソリューションの提供を目指していきたいと考えています。また、羽田・成田空港といったゲートウェイ機能を強化し、



副社長執行役員
グローバル事業本部担当

近藤 晃

フォワーディング業務とDC（ディストリビューションセンター）業務をつなぐことで、一貫したロジスティクスサービスの提供も可能にしていきます。

さらに、業界関係先とのコミュニケーションの強化や、プロフェッショナル人財の確保・育成等、ソリューションを継続的に提供するための活動についても引き続き積極的に取り組んでいきます。

グローバル事業統括機能の構築

NXグループの長期ビジョンでは、「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」として、売上高約4兆

円、海外売上高比率50%という高い目標を掲げています。その目標実現に向けてグローバル事業の拡大をより強力に進めるべく、2022年7月に、グローバル事業本部の組織改正を実施することとしています。

歴史をさかのぼると、当社における海外事業の対象は日本発着のフォワーディングが中心でした。しかし、昨今、サプライチェーンがダイナミックに変化する中、当社グループがお客様へ価値を提供していくためには、市場の変化を敏感に捉え、取り扱いの対象を拡大していくとともに、適切に経営資源を配分していく必要があります。日本を中心とした考え方やビジネスの仕組みをグローバル目線のものに進化させ、これまで培ってきた強みをグローバル市場で活用して、グループ全体の事業拡大を加速させていく考えです。今回の組織改正は、必要な機能を強化し、こういった取り組みを早期に実現していくためのものとなります。

組織体制としては、「マーケティング」「営業戦略」「ロジスティクスソリューション」「航空フォワーディング」「海運フォワーディング」「事業戦略」の6つの機能を持った組織を構築します。各事業をグローバル市場で拡大していくための機能強化を行います。中でも「ロジスティクスソリューション」が重要な機能であると捉えています。これは、物流業者から見たモード別の事業を指すのではなく、お客様のサプライチェーンから課題を紐解き、ロジスティクスを通じて顧客価値の向上につながるソリューションを提供することを意味しています。お客様の抱える課題は、サプライチェーンそのものだけではなく、キャッシュフローの改善、生産性の向上、サステナブル経営への対応など、非常に多面的であると言えます。当社は、物流領域を超えた顧客価値の向上を目指し、単なる物流サービスではなく、顧客のロジスティクス全体を最適化するソリューションを設計し、提供していきたいと考えています。

最適なソリューションを設計するために、ロジスティクスに関するデータ基盤の構築およびデータ活用もグローバルに進めていく必要があります。現時点では、グループ内部に蓄積されているデータを十分に活用できているとは言えません。データ活用の促進についても、新たな組織におけるロジスティクスソリューション部門で担い、当社グループ

のデジタルネットワークの価値をより高めていきます。

また、組織の構築とともに、グローバル人財を中核に据えたマネジメントも取り入れていきます。世界各国のグローバル企業に対して、マーケットイン思考でロジスティクスをデザインし、立案・運営していくためには、日本発着の物流に強い従来型の人財だけでなく、グローバル市場や顧客・産業に精通し、ロジスティクスの専門性に強い中核人財が必要です。7月に予定している組織改正においても、そのような人財をマネジメント層に登用し、組織をしっかりと機能させていきたいと考えています。

なお、当社は、この度の組織改正における機能強化を最終形とはしていません。まずは第一段階として、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社、日本通運株式会社本社およびフォワーディング部門の各組織に分散していたグローバル事業の推進機能を集約し、組織間の機能重複を解消して、新たな体制を作ります。その上で、継続的に機能強化を図り、グローバル事業本部（Global Business Headquarters：GBHQ）が、日本も含めた5つのリージョンのグローバル事業を統括するという構造を実現していきます。7月の時点ではグローバル市場に適応した体制を構築することを優先しており、個々の機能や戦力配置などは、まだあるべき姿には至っていないと認識しています。スピードを重視して今回の組織改正を実施し、そこから理想の形に近づけていこうと考えています。

グローバル市場での事業拡大に向けて

現経営計画が始まってからの3年間、新型コロナウイルス感染症の拡大、ロシア・ウクライナを巡る問題など、物流市場を取り巻く外部環境にはさまざまな変化が起きましたが、その中でも、重点産業の取り組みをはじめとするコア事業の成長戦略と、長期ビジョンで目指すグローバル事業の飛躍的な拡大に向けた組織体制の構築は、着実に進捗をしてきました。引き続き成長戦略に沿って歩みを進め、長期ビジョンの実現に向かっていきます。

担当役員からのメッセージ

業績関連および資本効率の
向上に向けた取り組み

私からは、2021年12月期の業績、経営計画および資本効率向上に向けた取り組みの進捗状況についてご説明申し上げます。

業績関連

2021年12月期の連結業績について、国内物流は一部の産業に感染症からの回復が見られますが、自動車減産の影響等もあり低調に推移しました。一方、海外および国際物流は堅調で、特に南アジア・オセアニアリージョンでは自動車産業関連を中心にロックダウン解除後、取扱数量の大幅な増加がありました。こうした要因等により増収増益となり、経営計画の中間目標を達成しました。

次に、今期の業績見通しは、P.81に記載のとおり、増収増益を見込んでおります。

ウクライナ侵攻や中国のロックダウン等もあり、経済の先行きは不透明な状況にある中、業績予想につきましては、国際貨物の動向が最大のポイントになります。当社としましては、世界的な物資の供給不足や航空、海運のスペース不足は、2022年も継続する見込みであることから、航空、海運輸出は好調に推移すると見ております。また、国内物流は半導体不足が解消に向かい、自動車産業関連の回復等により徐々に回復していくことを想定しております。

なお、現経営計画は中間年度の2021年を終了し、世界経済の見通し等を踏まえ計画の見直しを行いました。この結果、P.27に記載のとおり、経営数値目標等を修正しております。大枠での進捗評価としては、取り組み骨子の「コア事業の成長戦略」「日本事業の強靱化戦略」および「長期ビジョン実現



取締役 常務執行役員
経営戦略本部長 増田 貴

のための取り組み」において、成果が表れております。また、国内物流市場が縮小していくという前提の中で、引き続き日本国内での収益性の改善を図りながら、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを推進してまいります。加えて、M&Aを活用し、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」の達成を目指す上で、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」および「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」が重要なテーマであると捉えております。事業ポートフォリオの最適化とともに、バランスシートのスリム化によりキャッシュを創出し、このキャッシュを活用したM&Aを実現したいと考えております。また、安定配当を前提としながら、株主還元等の自己資本のコントロールと合わせ、

ROE向上を目指しております。同時に財務ガバナンスの強化が不可欠と認識し、資産効率改善を目指したROIC経営推進や、ホールディングス体制に合わせて、M&Aを対象とする投資委員会を設置する等の体制整備を進めております。

資本効率向上に向けた取り組み

次に、資本効率向上に向けた取り組みの進捗状況をご説明申し上げます。

最初に「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」については、青函フェリー、自動車学校事業の譲渡、旅行事業の清算、リース事業の分社化や、米国での医薬品物流会社の買収等を実施してまいりましたが、さらに、ホールディングス体制の強化を進める中でグループ事業の再編に取り組みます。

一つは、グループ内で重複する事業、機能の整理・統合で、不動産、ロジスティクスファイナンス事業の再編の検討を進めております。グループ内で組織が分散することで、部分最適や、管理コストが高くなる等の問題を抱えていると捉えており、2022年内を目途に、まずは2つの事業の統合計画を決定したいと考えております。さらに、コアなビジネス、より収益性の高い事業へ集中する観点から、アライアンスやカーブアウト等の可能性も含めた検討を行う予定としております。加えて、人材派遣や自動車整備事業等についても整理・統合、再編の検討が必要と考えております。

また、「日本事業の再編」を重要なテーマと捉えております。グローバルで事業を拡大することを起点に、東名大に経営資源を集中しつつ、エリア特性に合わせた体制を再構築していきます。同時に自動車や内航海運等の国内ネットワーク商品をどのように強化し、機能させていくかを考え、設計していく必要があると考えております。この検討を進めて行く上で、事業会社としての日本通運の事業、体制を中心に考える必要がありますが、スピードを意識し、今次経営計画の期間内に改革の方向性を決定したいと考えております。既にロジスティクス事業改革・通運事業改革・小口貨物事業改革・内航海運事業改革・複合店事業改革・M&A戦略推

進の6つのテーマでプロジェクトチームを編成し、現在、課題の抽出を進めております。この検討状況は、今後の決算やIR Day等の機会を通じて、方向性等をお示ししてまいります。

次に、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」について、リース事業の分社化や、資産の流動化等を実施しており、リース事業の分社化は、事業ポートフォリオの最適化とともに、キャッシュ創出の点においても成果が出ております。また資産の流動化については、医薬品物流事業拠点、四日市の半導体専用倉庫を対象に実施してきましたが、本年は、九州 鳥栖の半導体を中心に取り扱いを計画する倉庫拠点について流動化を決定し、今後も拠点整備における流動化スキームの活用を進めたいと考えております。

資本効率向上への取り組みにおいて、キャッシュの創出に成果が出ております。この資金を、コアビジネス、より収益性の高い事業(M&A)への投資に活用し、資産の入れ替え、もしくは事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、資本効率の向上につなげたいと考えております。

現在M&Aについては、具体的な案件を多面的に探る状況にあります。ホールディングス体制がスタートし、M&Aを前提とした体制構築の大枠ができたものと考えております。M&Aにおいては、投資リターンを意識しつつ、ホールディングス体制での変革を進める中で、いかにトップラインを引き上げていけるかが、今次経営計画および長期ビジョン実現に向けた重要テーマになります。

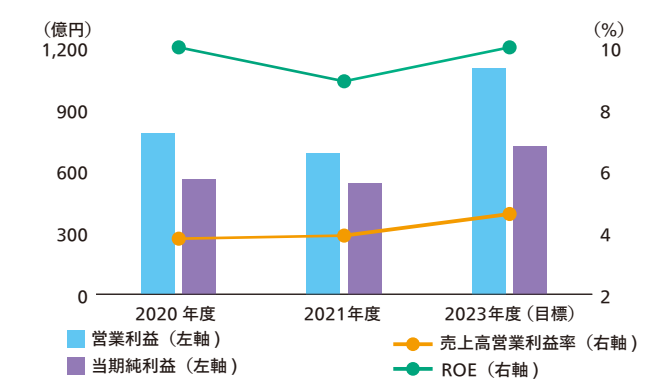
さらに、現在の物流を中心とした事業に加えて、2030年代にはデジタル技術の進化、AI導入等により、自動運転や倉庫オペレーションの自動化・無人化が進み、物流業界に急激な変革が起こることが予測されております。サステナブルな社会への貢献や、物流業界が労働集約型産業から装置産業に変化する流れの中で、DXにより変革する将来を予測し、そこでの当社グループの存在意義やビジネスを考え、将来に向けた準備を開始する必要があると考えております。これらを次期経営計画における重要な視点と捉え、準備を進めております。

資本政策・配当政策

企業価値向上に向けて

NXグループは、「NXグループ経営計画2023」において、過去の経営計画で経営指標としてきたROAをROEへと変更し、現経営計画期間中にROE10%の達成を目指しています。営業利益1,100億円を達成することを前提とし、創出したキャッシュを株主の皆さまに還元するとともに、財務規律を維持しつつ、将来にわたる成長に必要な投資に積極的に取り組んでいきます。既に流動化による資産のオフバランス化を実施した他、政策保有株式の縮減など、バランスシートについても能動的にマネジメントを行っています。2023年度までの5年間で、累計4,500億円(医薬品センター等約500億円の流動化実施分を含む)の投資を予定しており、このうち、医薬品産業への取り組み強化のための設備投資は、経営計画の成長戦略の中でも特に重要なものとして位置づけています。

ROE10% 達成への道筋



一方で、資産・資本の効率性でも、さらなる向上を図ります。従来は40%を目安としていた自己資本比率については、今後は35%程度とし、安定的な財務基盤を維持しながらも、資本効率をより高めていきます。

株主還元に関する考え方

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の一つとして認識しています。営業の拡大と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の充実に努める方針です。現経営計画では、配当性向30%以上に加えて総還元性向50%以上(2019年度から2023年度の累計)を掲げています。自己株式取得は、これまでも継続して実施してきましたが、今後も機動的に行い、事業成長のために戦略的な投資をすると同時に、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

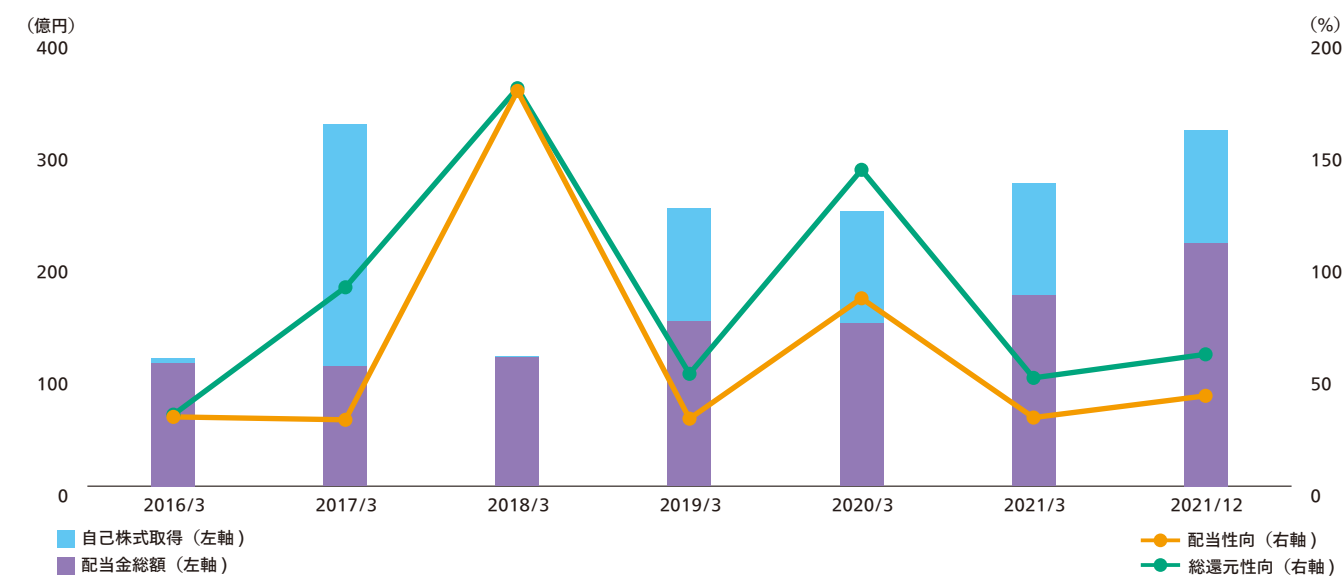
投資項目	計画額（5年累計）
設備	3,600 億円
IT	400 億円
車両運搬具	500 億円
グループ計	4,500 億円

財務の推移

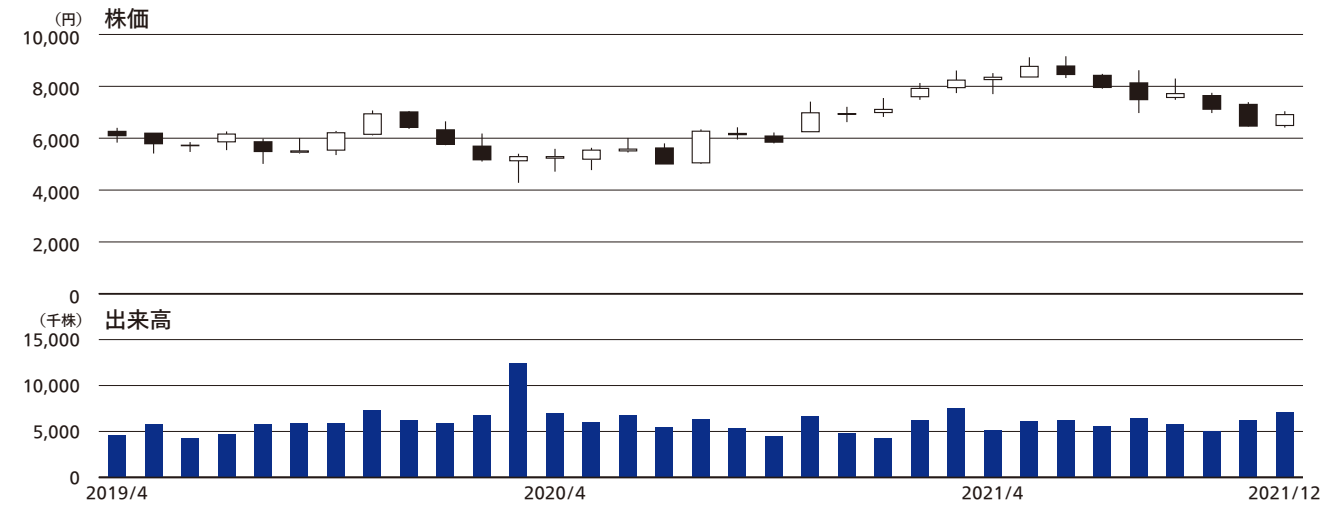
	2013年3月期	2016年3月期	2019年3月期	2021年12月期
総資産額（億円）	12,476	14,849	15,366	16,182
自己資本（億円）	5,136	5,222	5,436	6,365
現金及び現金同等物の期末残高（億円）	1,136	1,460	1,020	1,318
フリー・キャッシュ・フロー（億円）	310	△ 440	△ 182	1,454
自己資本利益率（ROE）（%）	4.8	6.8	9.2	8.9
配当性向（%）	43.7	30.9	30.1	40.3
総還元性向（%）	81.4	31.9	50.1	58.8
自己資本比率（%）	41.2	35.2	35.4	39.3

(注) 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 月期の財務指標は、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。

株主配当・自己株式取得の推移



株価と出来高の推移



※ 2019年4月から2021年12月までの日本通運株式会社の情報を掲載しています。(純粋持株会社の設立に伴い、日本通運株式会社については2021年12月28日をもって上場廃止し、2022年1月4日にNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社を新規上場しています。)

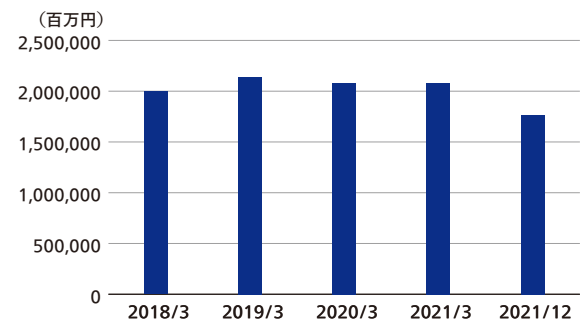
直近5年間の株価、配当および配当利回り推移

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年12月期
1株当たり年間配当額（円）	120	155	155	185	240
配当利回り（期末日時点）	1.69%	2.52%	2.93%	2.25%	—
最高（円）	770 (8,090)	9,130	7,070	8,610	9,160
最低（円）	563 (6,700)	5,660	4,280	4,710	6,410
期末日（円）	7,120	6,160	5,290	8,240	—

※ 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しました。
2018年3月期の株価については、株式併合前の最高・最低株価を記載し、()内に株式併合後の最高・最低株価を記載しています。
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については、2021 年 12 月 28 日をもって上場廃止しているため、2021 年 12 月期の配当利回り(期末日時点)および期末日の株価については掲載しておりません。

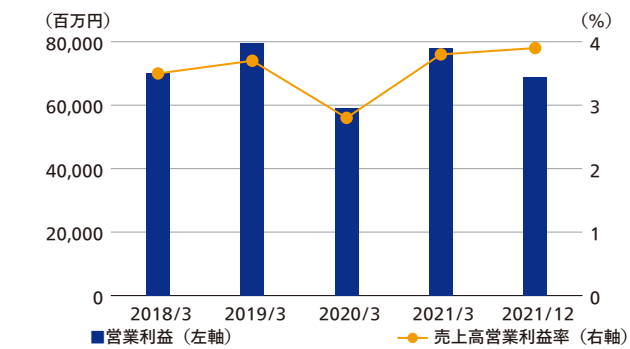
財務・非財務ハイライト

連結売上高



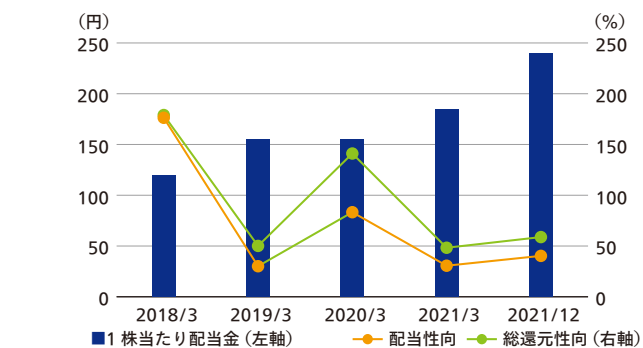
コア事業の成長戦略として、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを強力に推進し、強みである「日本」で培った顧客基盤・事業をグローバルに成長させることを目指していきます。国内市場においても収益性の向上を前提とした拡大を目指します。

営業利益／売上高営業利益率



コア事業の成長戦略の推進とともに、日本事業の強化戦略では、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に取り組み、収益性の向上に徹底的にこだわり、強靱なグループ経営の基礎を固めていきます。

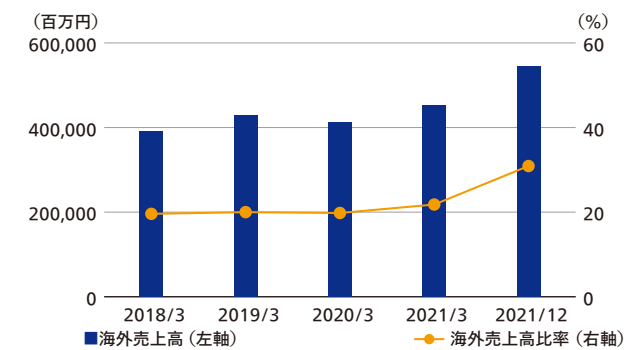
1株当たり配当金／配当性向／総還元性向



現経営計画において、配当性向 30% 以上、総還元性向 50% 以上(2019 年度から 2023 年度までの累計)を資本政策として掲げ、営業の拡充と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の実施に努めます。

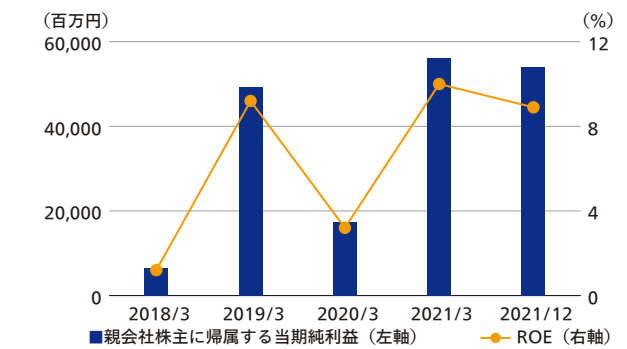
(注)2017 年 10 月 1 日を効力発生日として普通株式 10 株を 1 株に併合しており、併合以前の 1 株当たり情報についても、当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

海外売上高／海外売上高比率



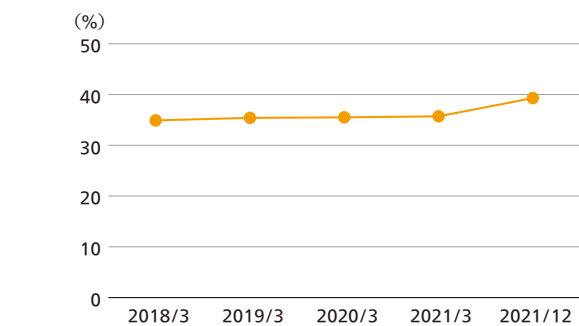
「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」になることを長期ビジョンに掲げており、現経営計画(修正後)においては、最終年度の 2023 年度に海外売上高比率を 30% に引き上げることを目指して取り組んでいます。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



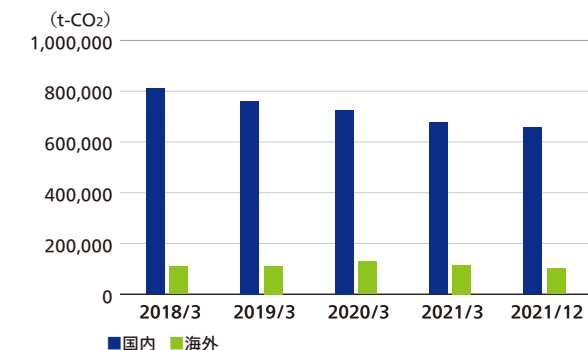
現経営計画の各施策を着実に進め、最終年度の 2023 年度の目標である ROE10% を目指します。

自己資本比率



現経営計画の資本政策で掲げているとおり自己資本比率を 35% 程度とし、成長に向けた積極的な投資、株主還元の実施、財務の健全性の両立を目指していきます。

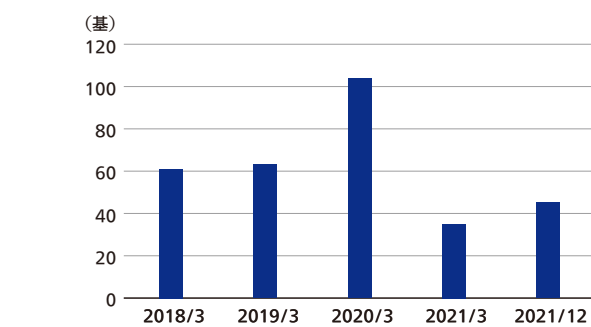
CO2 排出量の推移 (Scope1,2)



※ 2021 年 12 月期については、2021 年 1 月から 2021 年 12 月までの実績数値

CO2 排出量削減は物流業界全体の課題です。当社グループは物流のリーディングカンパニーとして CO2 排出量の削減に徹底的にこだわり、積極的に取り組んでいます。

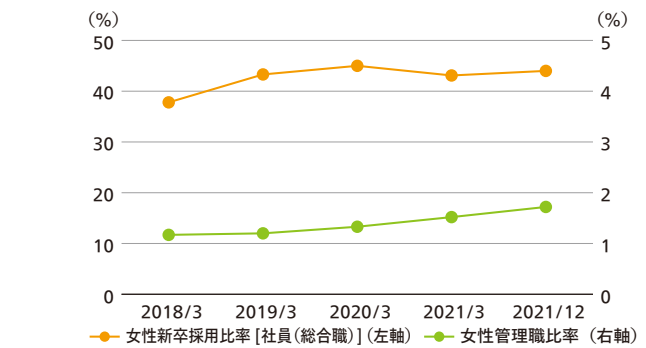
風力発電施設設置基数



※ 2021 年 12 月期については、2021 年 4 月から 2021 年 12 月までの実績数値

事業を通じた社会課題解決の取り組みの一つとして、風力発電設備の輸送・据付業務を通じた CO2 排出量削減に資する再生エネルギーの普及に貢献しています。陸上風力発電設備の輸送・据付業務には、1999 年から本格参入し、今では国内における約 7 割の風力発電設備を日本通運株式会社で取り扱っています。洋上風力発電設備については、国内初の大型洋上風力発電事業である秋田能代洋上風力プロジェクトに参画しています。

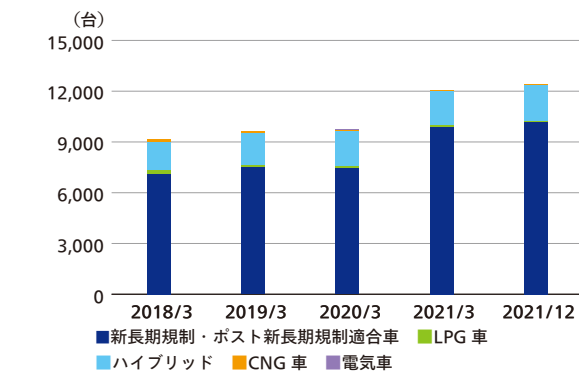
女性新卒採用比率と女性管理職比率



ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、企業経営において必要不可欠との考えの下、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。その一つである女性活躍推進に当たっては、女性採用数の拡大に努めている他、さまざまな研修や制度の見直し等を通じて、女性が真に活躍できる職場環境の構築に努めています。

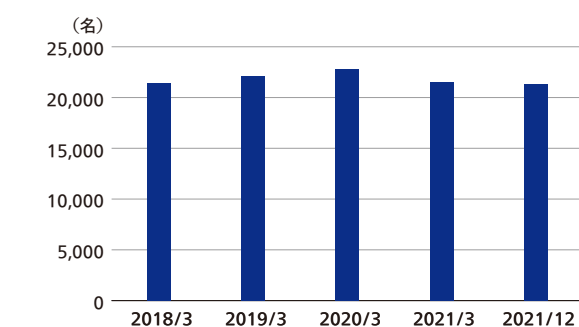
※ 日本通運株式会社の数値を掲載しています。

環境配慮車両保有台数(国内グループ計)



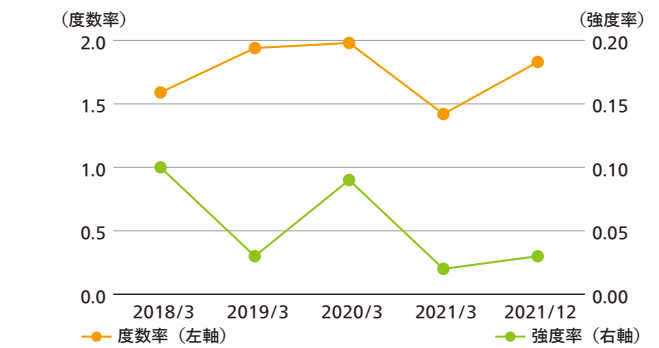
物流企業として CO2 排出量の削減にこだわり、その取り組みとして、施設照明の LED 化とともに環境配慮車両への切り替えを掲げ、新長期規制・ポスト新長期規制適合車を中心とした環境配慮車両を積極的に導入しています。

海外勤務社員数の推移



強みの一つである「世界的なネットワーク」をさらに強固なものとし、またグローバル市場で存在感を示していくために、引き続き海外戦力を強化していきます。現地雇用の社員を増やすとともに、グローバル経営を担う幹部社員の育成にも注力しています。

労働災害の指数(度数率、強度率)



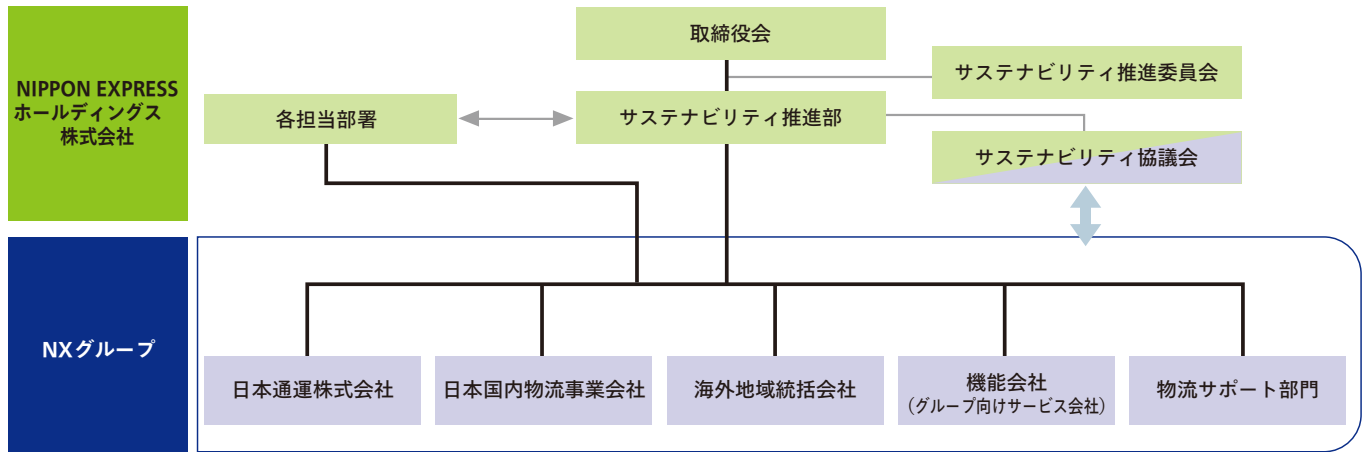
※ 2021 年 12 月期については、2021 年 1 月から 2021 年 12 月の期間で算出した値

「安全は全てに優先する」の理念の下、安全に対する意識の高揚と浸透、安全衛生管理体制の整備、また事故・災害を防ぐためのさまざまな教育を実施し、引き続き事業活動の根幹である「安全」に徹していきます。

(注)度数率:労働災害の発生割合を表す国際指標。100 万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
強度率:労働災害による怪我の程度を表す国際指標。1,000 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

サステナビリティ推進体制

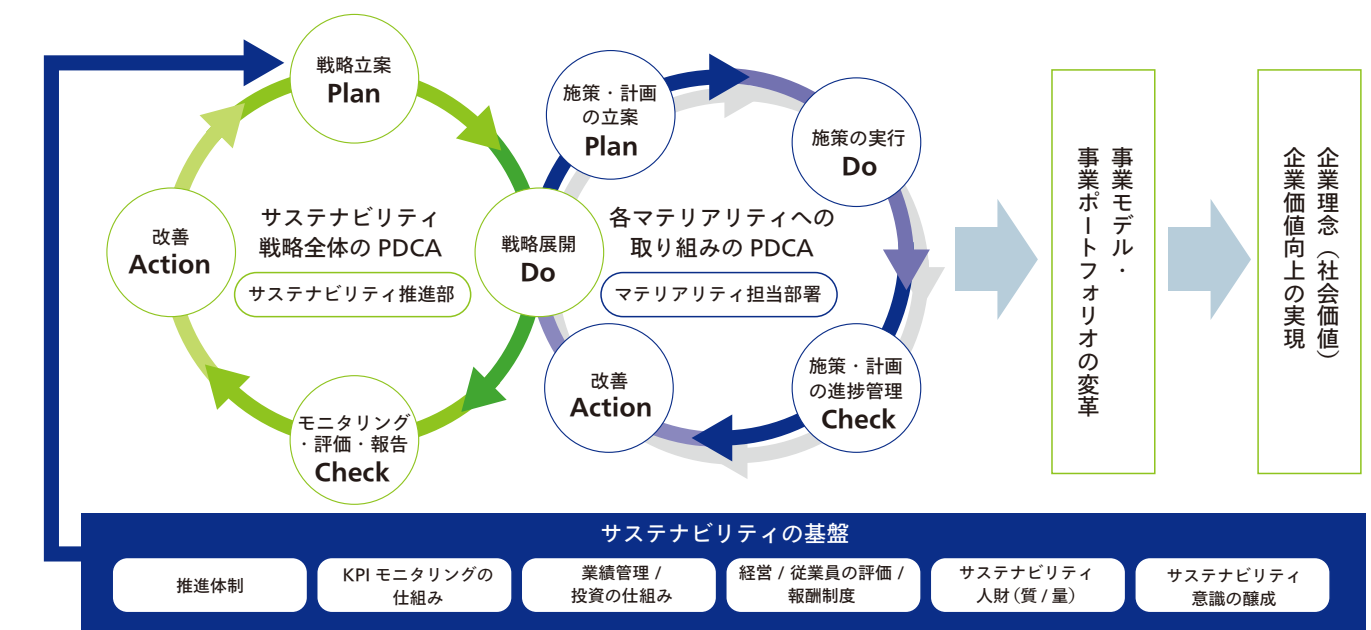
NXグループにおけるサステナビリティ経営を推進するため、2022年1月、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社に於いて、サステナビリティ推進部を設置するとともに、全社のサステナビリティ推進を担うサステナビリティ推進委員会を設置しました。サステナビリティ推進委員会は当社の執行役員で構成されており、気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取り組みを推進しています。



1. 委員会の機能・目的	●サステナビリティ経営に関わる経営の基本方針、事業活動等の方針・戦略に関する企画・立案・提言 ●サステナビリティ経営に関わる情報、進捗状況等の取締役会および経営・執行役員会議への報告
2. 委員	●委員長：社長 ●副委員長：サステナビリティ推進部を所管する本部長 ●構成メンバー：執行役員 ●事務局：サステナビリティ推進部
3. 開催頻度	原則年2回 ※重要事項がある場合は、臨時開催を行う。

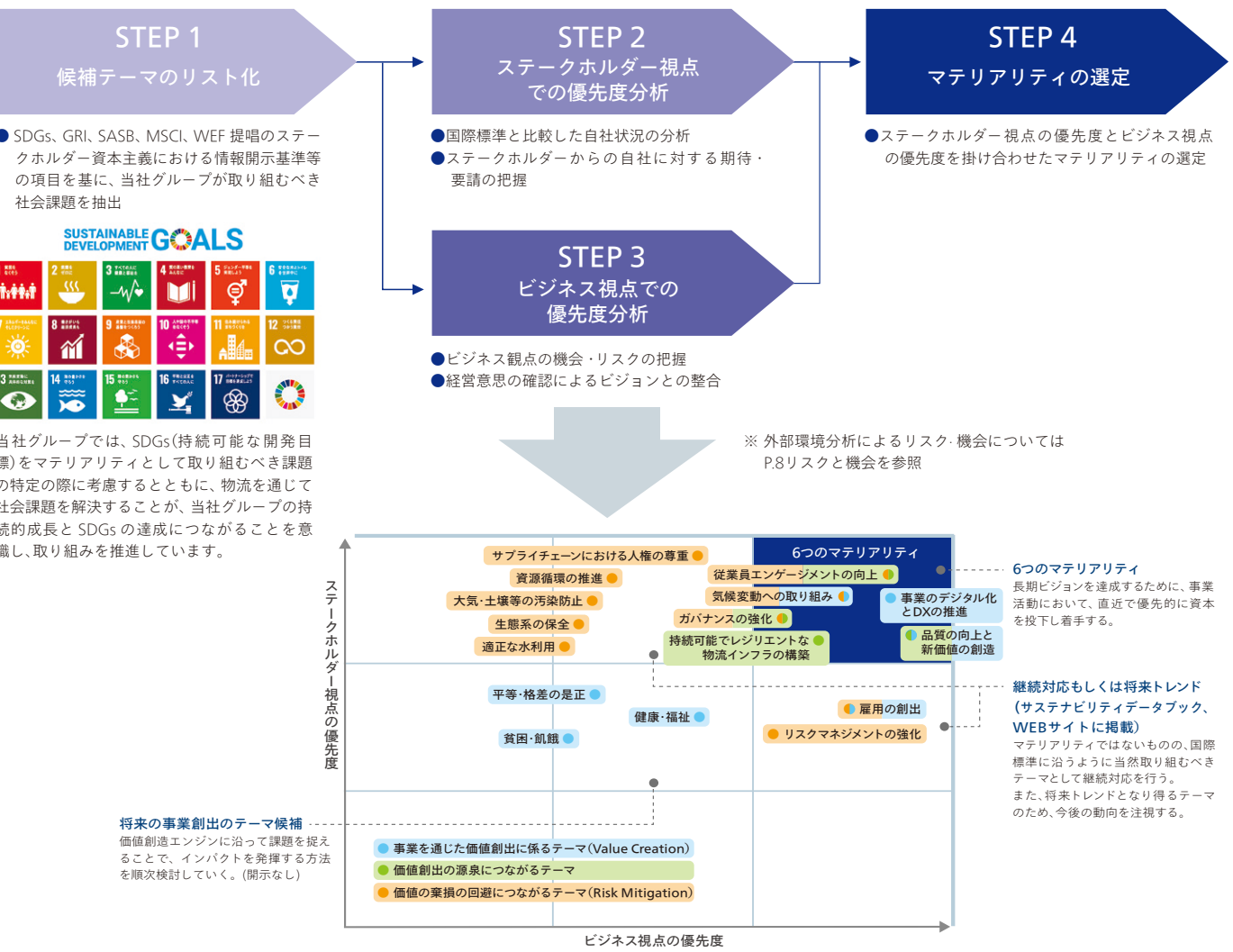
サステナビリティの推進プロセス

サステナビリティ推進部は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、マテリアリティの推進は担当部署が主体となって実行していきます。



マテリアリティの特定プロセス

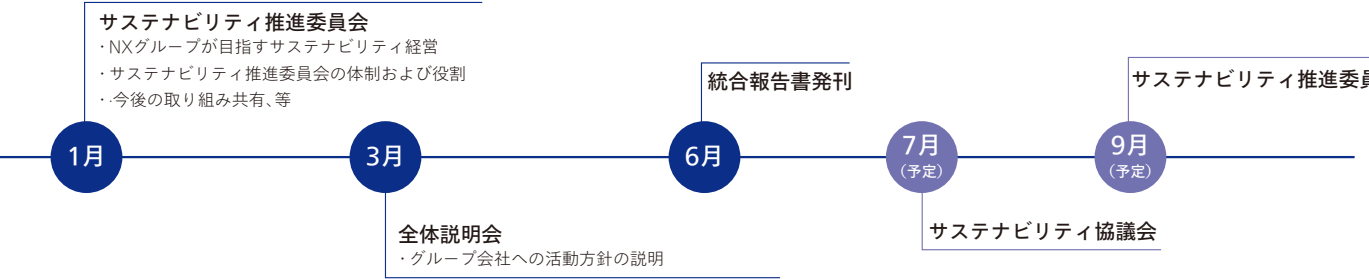
当社グループにおけるマテリアリティは4つのステップにより特定しました。STEP1では主要なサステナビリティフレームワークから候補テーマをリスト化し、STEP2,3では国際標準や規制動向、主要なステークホルダーからのフィードバック、外部有識者や社内関係者へのヒアリングを行い、当社グループが取り組むべき課題を抽出しています。



マテリアリティの推進

当社グループでは、マテリアリティの推進をグループ全体で取り組むべき課題と捉えており、マテリアリティごとにグループ横断の推進体制を整えています。整備したマテリアリティごとの推進体制を主体として、年2回のサステナビリティ推進委員会やサステナビリティ協議会にて進捗・成果を確認します。

2022年の主な推進活動スケジュール



マテリアリティへの取り組みにおいて、重要な基盤となる NXグループの「人財戦略」について、コーポレートマネジメント本部長である堀切副社長に方針と取り組み状況を聞きました。

社員の幸せ・エンゲージメント向上とグローバル成長を見据えた人財戦略

代表取締役副社長 副社長執行役員

コーポレートマネジメント本部、リスクマネジメント本部担当
兼 コーポレートマネジメント本部長

堀切 智

長期ビジョンを実現するための人財戦略

NXの長期ビジョンにおいては、「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」を目指すに当たり、社員というステークホルダーの視点から「多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りをもち、活躍する企業」を目指すこととしました。さらに、持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立に向けた取り組みテーマの一つとして「社員が幸せを感じる企業に変革する」ことを掲げています。「社員の幸せ」に言及したのは今次経営計画が初めてですが、私含め多くのトップマネジメント層の腹にずっと落ちました。人財重視の原点に返って、従業員を大事にしなければいけないという想いが皆にあったためではないかと思えます。多様な人財が、生き生きと活躍し、幸せを感じ、それによって会社とwin-winの関係で成長していくことを目指しています。

また、経営戦略を実現するために必要な人財力としては、基盤となる現場力(安全・品質・効率)、生産性や変革を担保する個の能力や意欲、チーム力など、従来から重視してきた人間力の強化は継続しつつ、グローバル成長、グループ経営の高度化、デジタル化への対応等に向けた人財の多様性・専門性のニーズを捉え、高度プロフェッショナル人財の確保・育成が必要と考えており、取り組みを進めています。

社員の幸せ向上の取り組み

社員の幸せ向上を目指し、従業員満足度向上プロジェクトを2021年に立ち上げ、「従業員満足」を“従業員が安心かつ安全に働ける職場で、「働きやすさ」「働きがいやモチベー

ション」「自己成長や自己実現」「社会貢献」を実現できる状態”と定義しました。

従業員満足度調査を初めて実施した結果、従業員から見た当社の強み・課題が見えてきました。強みとしては、仕事の意義や責任、経営方針への共感や理解、上司の業務遂行、能力開発の機会など、課題としては、社員の能力活用、自律性、フィードバック、評価と褒賞、部署間の連携などが認識されました。この結果を踏まえ、働きがいやモチベーションの向上と、自己成長・自己実現を優先課題としてアプローチしていきます。

人間尊重・現業重視の中で、Face to Faceでの上司のマネジメント・コミュニケーションが最も大切と考えており、支店長研修でも従業員エンゲージメントを討議テーマとする等、マネジメントの意識の向上も図っています。

また、支店長の目が届きにくい輸送・倉庫などの物流現場で働いている従業員に対しては、現場起点のアプローチとして、約3,000名の現場チームリーダーを配置し全員にモバイルPCを持たせ、本社から現場へのタイムリーな情報展開や、質問・意見の吸い上げを行っています。これは現場力やエンゲージメントの向上とともに、現場のITリテラシーの向上にも寄与し、DXの基盤作りにもつながると考えています。これらの取り組みとともに、安心・安全の土台となる「心身の健康」「職場環境」の継続的改善を進めつつ、エンゲージメント向上をより意識した次のステップとして、現在、従業員満足度向上に向けた優先課題と、人財戦略全般における課題に関するワーキンググループ・プロジェクトを推進しています。取り組みは順次進めていきますが、次期経営計画ではより体系的に施策・取り組みを示していきたいと考えています。

また、ダイバーシティ推進については、多様な価値を取り込むことで、イノベーションのきっかけになることや、今まで気づけなかったリスクへの感度が高まることを期待しています。高齢者、障がい者、他社での経験を有する社員などさまざまな観点がありますが、当社でこれまで強かった日本人、男性、新卒中心の価値観と異なる要素を取り込む意味で、特に女性と外国人を重点領域としています。

「NXグループダイバーシティ推進方針」を策定し、「意識改革」「風土改革」「働き方改革」「行動改革」の4つの改革サイクルを進めています。

人財戦略イノベーションへの取り組み

日本人によるグローバル化と日本的な強みの浸透はこれまで以上に大切になりますが、飛躍的成長を果たしていくためには外国籍人財の活用がカギとなります。開発すべき顧客層も競合も外国企業となると、事業の仕組みも人財もグローバル対応していく必要があります。

そのため、外国人セールス&マーケティング担当の雇用促進とともに、この7月のグローバル事業本部(Global Business Headquarters: GBHQ)の組織改正に併せて外国籍の幹部社員2名を採用し欧州から日本へ1名異動させ、GBHQの幹部社員の半分を外国籍人財で構成しています。当社には常時400~500人の日本人が海外に出向してきた実績があり、新しい組織において異文化を受け入れる一定の素地はあると考えていますが、外国籍人財がコントロールタワーとなることは未経験の部分が多く、新しいチャレンジとなります。言葉も含めた異文化コミュニケーション能力を高めながら、うまく融合していけるよう、挑戦していく必要があります。

また、グループ経営の高度化やサステナビリティに関しても高度人財が必要ですが、社内育成では間に合わず、社外コンサルでは機動性に欠けることから、法務、コンプライアンス、会計、監査、M&Aなどの領域で経験者採用を進めています。経営企画部門でM&A専門家、経理部門で会計士、法務部門で弁護士、海外監査人、人財戦略やコンプライアンス部門での女性の高位者等を採用してきました。

今後の課題・展望

人財の重要性は今後ますます高まっていますが、求める人財像は大きく変化しています。

今までとは異なるスピード感で人財面での変化が進む中で、新しい人財と従来の人財の融合を図りチームを形成していく必要があり、そのためには寛容性、理解力、柔軟性が求められます。

これは従業員・会社にとってもチャレンジですが、ダイバーシティ、エンゲージメント、デジタル化など、今始まっている多面的なアプローチを進化・定着させ、乗り越えていきます。

事業のデジタル化とDXの推進

背景

物流を取り巻く環境においては、多くの変化が生まれ始めています。業界特有の課題に加え、新たな社会課題の発生や新たなニーズへの対応の必要性など、これまでの物流の在り方の変革が求められています。NXグループとしてもこうした変化への対応が重要な経営課題となっています。サステナブルな社会・産業・物流市場の維持・発展に向けて当社グループが取り組むべき課題と捉え、この課題を解決するためにはDXが不可欠であるという考えから、経営戦略本部内にDX推進部を新たに設置しました。

担当役員メッセージ

当社グループとしても社会変化に対応できる構えをしなければなりません。当社グループ各社が相互に連携し、体系的かつ組織的にDXに取り組んでいくことで、新しいステージに進んでいきます。「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」に成長するため、私たちはDXの推進に取り組んでいきます。

海野 昭良
執行役員
DX推進部、
サステナビリティ
推進部担当



取り組み課題

両利きのDX戦略:当社グループとしては『デジタル化』と『DX』の両利きで進めていきたいと考えています。一方は、デジタルを活用し現業を効率化・省人化する『デ

ジタル化』であり、もう一方は、既存事業の再定義を行い、未来の柱になり得る事業領域など、新しいステージにチャレンジしていく『DX』と定義します。



日本通運株式会社は、2022年に経済産業省の定める「DX認定事業者」の認定を取得しました。「デジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態(DX-Ready)」であるとされています。

足元の取り組み（アクティビティ）と将来的に創出したい企業価値 / 社会価値（アウトカム）：

アクティビティからアウトカム創出への例として、グループ事業を通じて取得したデータは、産業知見という非財務的な武器として社内に蓄えられ、プロセスの効率化等の企業価値につながると考えています。このような自社の取り

組みや、社外との連携を通じ、サプライチェーン領域において社会価値を創出することが、本マテリアリティを通じて目指す姿と考えています。

アクティビティ
●ロボットの導入・運用による業務の効率化 ・RPAによる業務効率化 2022年度末目標:150万時間/年 ・OCRによる業務効率化 2022年度末目標:10万時間/年 ・AI・IoT技術を活用したショールーム型の最先端物流施設「NX-ALFA」を開設 ・倉庫でのAMR、AGVやAGFの導入加速 ●物流起点のDXに向けた取り組み ・データプラットフォーム基盤の構築を計画 ●推進体制の整備 ・DX推進部を新設 ・国内主要事業会社とグループDX推進協議会を開始(年2回) - 目的)当社グループにおけるDXを推進していくために、目標を共有する、意識をあわせる、情報を共有する、課題を共有する ●人材育成 ・人材戦略部門とDX人材の育成に関するプロジェクトを開始 ・社員対象のeラーニングによるDXに関する教育⇒国内主要事業会社9社に対して先行実施を計画 ・RPAマスターの育成 ・DXを推進する人材を増やすため、DX関連資格取得や教育プログラムを企画 ・全国34支店に合計60名の「オペレーション高度化・効率化推進者」を配置 ●価値共創の取り組み ・NECとの業務提携

アウトカム(企業価値 / 社会価値)
企業価値
財務 ●売上・利益の拡大 ●投下資本の低減
非財務 ●デジタル化によるグローバルの各拠点における品質・生産性・持続性の向上 ●サプライチェーン・物流最適化に資するデータプラットフォーム上のデータの蓄積 ●顧客・パートナーとの共創による社会課題を解決するソリューションの創出 ●顧客ロイヤリティの向上
社会価値 ●社会全体の輸送の効率化/最適化

※マテリアリティ進捗度を示すKPIは現在検討中

課題 足元のデジタル化と未来からのバックキャストによる両利きのDX

取り組み状況

当社グループの持つロジスティクス関連のデータを結合することでグループ共有の資源とし、革新技术を加えることで、新たな価値創出のための仕組みを作ります。こうした方針を社内外へ示していくために、DX戦略を策定しました。

DX戦略

創立100周年の節目である2037年という長期的な視野に立ち、将来起こり得るゲームチェンジを想定し、仮説に基づいた大規模な全体概念図、対処法、メカニズム、体制などを明示したものです。

データを活用して新たなステージへ

昨今の社会情勢を鑑みると、サプライチェーンから目を背けることはできません。これまで、当社グループが携わってきたサプライチェーンの領域において、サステナブルな社会の実現に貢献する事業として、「広範囲データ活用によるサプライチェーンの最適化」や「リスク予測による途切れないサプライチェーンの実現」など、新たな価値共創を目指していきます。

当社グループは、これまで積み上げてきたフィジカル層からロジスティクスに関する多くのデータを取得できます。DXのさらなる推進には、外部パートナーの保有するデータとの連携も必要だと考えています。そこで、多くのパートナーとの共創を通じて、データ基盤の強化に取り組んでいきます。

当社グループはグループ各社の取り組みと外部からのデータを相互に連携させて、独自のプラットフォームを構築し、物流起点のDXを実現します。

価値共創による「DX」の推進

当社グループは、社会課題を解決するとともに、サステナブルな社会の実現に貢献するために、官民さまざまなDX関連プレイヤーとの連携を積極的に推進し、価値共創を進めていきます。

今後の取り組み計画

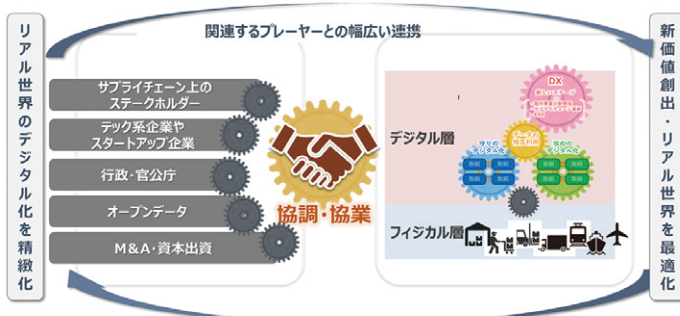
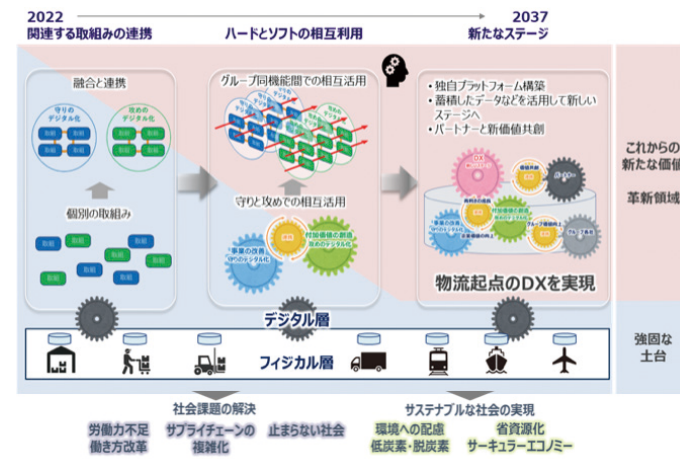
DX戦略に基づき詳細な計画やKPI、具体的な取り組みなどを明示する予定です。また、当社グループの持つデータを会社をまたいで分析・活用していくために、人材の組織的な育成に注力していきます。

これまでグループ各社は、DXについて個別の取り組みを進めており、業態や事業環境によってさまざまでした。今後

両利きのDX

デジタル化の先にDXに着手するといったステップ論ではなく、実行フェーズであるデジタル化と、シード発掘段階であるDXを並行して進めていく必要があると考えています。既存事業の改善や効率化で会社を強くする「守りのデジタル化」の取り組みと、付加価値の創造を目的とした「攻めのデジタル化」を連携させていく過程で、蓄積されたデータを活用して、当社グループの考えるDXという新たなステージに挑戦します。

NXグループのDX戦略



は、グループ各社の取り組みを相互に連携させて、グループ価値の最大化を図ります。さらに、長期的な定点観測と中長期的なデジタル化の取り組みの融合を目指します。同時に、新たなステージに挑戦し、当社グループ全体における両利きのDXを推進していきたいと考えています。

品質の向上と新価値の創造

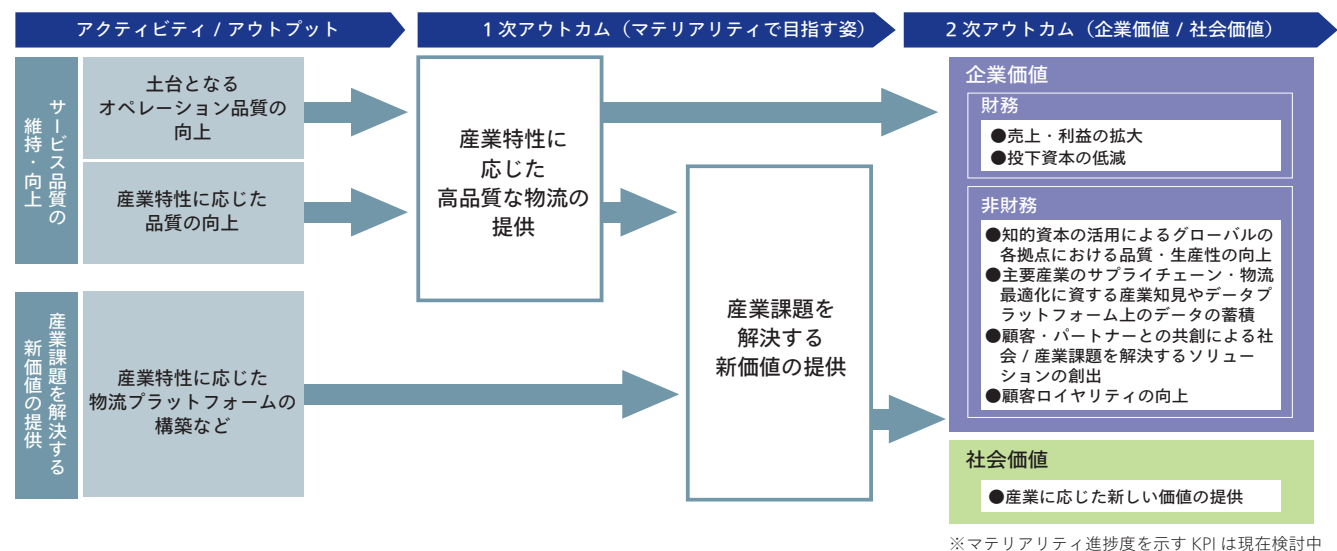
背景

自社事業が立脚する自然や社会・産業の持続性が重視される中、従来取り組んできた個々のお客様へのサービス品質の維持・向上だけでなく、社会・産業全体の維持・最適化を図るサービスを提供することが重要となっています。

NXグループは、従来から取り組んできた“輸送・保管等の物流品質”をさらに向上させるだけでなく、高い輸送技術やあらゆる産業・産業内の多くのお客様とのつながり、産業特性への理解といった強みを生かし、物流を通して各産業に貢献し、新たな価値を創出するためのプラットフォーム構築の取り組みを進めています。

取り組み課題

サービス品質の維持・向上と産業別の特性や課題を踏まえて最適化された仕組みの構築・提供に取り組むことで、産業特性に応じた高品質な物流と産業課題を解決する新価値の提供を可能とし、社会発展への貢献に努めていきます。



課題 1 サービス品質の維持・向上

取り組み状況

当社グループでは、企業の持続可能な発展とパフォーマンス改善の有用な手段としてサービス品質の維持・向上にグループ全体で取り組んでいます。物流を通じてお客様の豊かな暮らしを支えるために、お客様の声と真摯に向き合い、常にお客様に信頼され、満足いただける高品質なサービスを提供すべく、国際的な品質管理システム「ISO9001」の認証取得など、グループ全体のサービス品質向上に取り組んでいます。

医薬品物流においては、世界各国で WHO(世界保健機関)の GDP(医薬品の適正流通基準)認証の取得を進めています。国内では成田空港近



温度管理施設(パリ・シャルル・ド・ゴール空港)

郊および関西国際空港の温度管理施設で GDP 認証および IATA(国際航空運送協会)が策定した CEIV Pharma(医薬品輸送品質)認証を取得した他、海外各地において GDP 認証の取得を積極的に進めており、2022 年 3 月時点で、世界 24 カ国・地域、31 拠点で GDP または CEIV Pharma の認証を取得しています。

輸送、保管品質の面でも高い緩衝性能を有する「ダンピングコイルばね」を組み込んだパレットを活用した防振輸送サービス「Logivision」の提供や、重点施策として掲げる半導体産業向けプラットフォーム構築に向けて厳密な防塵・静電対策や温度湿度管理基準を備えた拠点整備などを進めています。

当社グループでは、グローバルスタンダードとして求められる品質基準を前提に、産業特性に応じた高品質な物流サービスの提供と品質の向上に引き続き取り組んでいます。

今後の取り組み計画

当社グループは、よりお客様に信頼され、満足いただけるサービスを提供すべく、例えば、日本通運株式会社は関東甲信越ブロック内の各事業において外部審査機関による ISO9001:2015 認証の取得を予定するなど、今後もさまざまな輸送事業において、より一層の品質向上に努めていきます。

また、デジタル技術の活用として、各チーム「スーパーバイ

課題 2 産業課題を解決する新価値の提供

取り組み状況

従来の個社最適でなく、産業ごとの特性や社会課題を捉え、物流と先進技術を組み合わせた上で、産業別全体最適を図る仕組みの構築・提供を進めています。

この産業別全体最適化の取り組みとして、医薬品物流においては、GDP に準拠した輸送と共に、輸送中の医薬品の温度と位置情報をリアルタイムで記録する国際輸送サービス「NX-PHARMA TempSure Advanced」を開始するなど、グローバルでの End to

今後の取り組み計画

医薬品のデジタルプラットフォームは、関係主体全員にメリットのある仕組みの構築を目指し、「偽造医薬品の排除や医薬品品質の担保による安全な社会への貢献」というビジョンに共感いただけるサプライチェーン上の関係者と共にオープンプラットフォームとしての社会実装に向けた協議を引き続き進めていきます。

TOPICS

半導体の安定供給を支えるサプライネットワークの構築

半導体は、スマートフォンやパソコン、自動車などあらゆる電子機器に内蔵され、「産業の米」と言われる程、これからの産業・社会にとって必要不可欠な物資であり、その安定的な供給が非常に重要となっています。

当社グループは、国内外においてその市場が形成されるのを待って進出するだけではなく、先手を打ち、DC 業務を展開する拠点整備を進めています。そして、半導体サプライチェーンに対して、当社グループが有する総合力を生かし、半導体ロジスティクスのソリューションをグローバルに展開すべく取り組みを進め、社会の安定的かつ持続可能な成長に寄与していきます。

半導体産業向け NXソリューション一覧



ザー」、および「チームリーダー」に対してタブレット端末を配付したことで、コミュニケーション強化や効率化、見える化・共有化を促進し、現場力のさらなる強化を図っていきます。また既に取り組みを開始している各職場の「5S・3 定」の実施率を向上させていくことで、安全品質レベルのさらなる向上を目指していきます。

End の医薬品輸送を管理できる標準的なデジタルプラットフォームの構築に取り組んでいます。

また、デジタル化や脱炭素などの中で今後さらなる成長が見込まれる半導体産業に関して、半導体製造装置等の重量品輸送から工場回りの調達・生産物流、完成品の販売物流まで高品質な輸送・保管サービスをグローバルにワンストップで「半導体ロジスティクスソリューション」として提供しています。

また、他の重点産業についても産業ごとの特性や課題に応じた新たな社会インフラの構築を検討していきます。特に今後、さらなる拡大が見込まれる半導体産業では、製品の取り扱いに求められる輸送品質および管理施設、オペレーションを担う人財力を提供し、お客様に対して高品質な輸送・保管サービスを提供していきます。



四日市倉庫
(2022 年 9 月竣工予定)

国内外の動き

国内

- 新設が見込まれる半導体工場の設備・マテハン、製造装置輸送や素材輸送への新たな価値提供
- 生産開始が見込まれる半導体工場に対する生産物流領域での貢献
- 半導体前工程工場が集積するエリアを中心に半導体プラットフォームの構築を目指す

海外

- 米国等の半導体の域内生産の動きを受けアリゾナ州における半導体専用倉庫を整備予定
- 半導体物流に関する当社グループのケイパビリティの認知度の向上

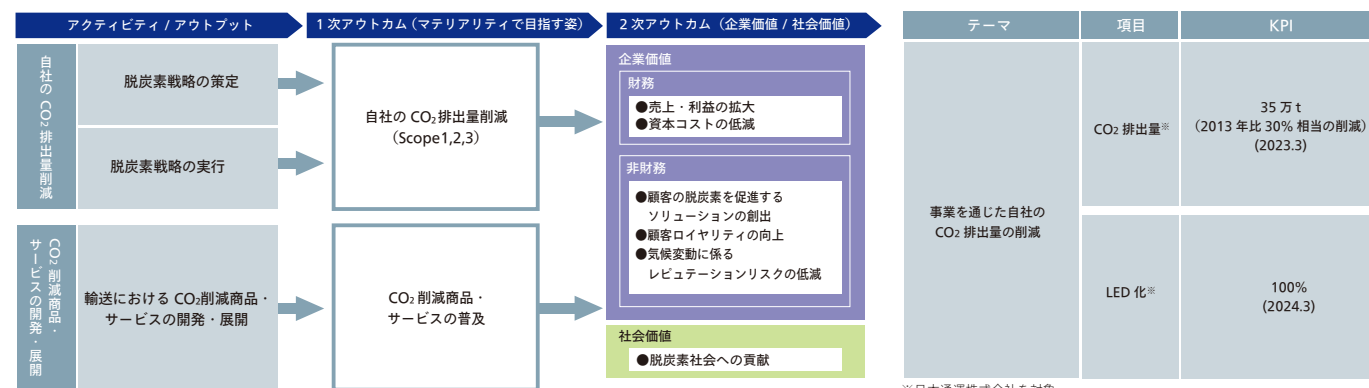
気候変動への取り組み

背景

気候変動は世界のあらゆる国、企業が取り組まなくてはならない重要な社会課題であり、日本政府による2050年カーボンニュートラル宣言や国際社会の強い要請に対して応えていく必要があります。さらに物流業は全業界の中でもCO₂総排出量に占める割合が高く、コーポレートシチズンとしての責任は大きいと認識しています。また、NXグループとしても、顧客からのScope3におけるCO₂排出量削減ニーズの高まりを受け、持続的な事業成長に向けても取り組むべき課題として位置づけています。

この認識の下、環境配慮車両の積極導入やLED化の推進などを通じ自社事業におけるCO₂の排出量削減に努めるとともに、共同配送やモーダルシフトなど、顧客のCO₂排出量削減に貢献する商品・サービスの提供に取り組むことで、事業存続の前提となる地球環境の保全に貢献するとともに、事業成長の機会を追求していきます。

取り組み課題



※日本通運株式会社を対象

課題1 自社事業におけるCO₂排出量の削減

取り組み状況

日本通運株式会社はCO₂排出量の削減実績を踏まえ、今般、これまで2030年を期限としていた“CO₂排出量35万t(2013年比30%相当の削減)”という目標を前倒し、2023年度の目標として新たに設定することとしました。

当社グループはCO₂排出量削減に徹底的にこだわり、物流施設や事務所などを新設する際の設備設置基準を定め、再生可能エネルギーの活用やLED化などの推進によるCO₂排出量削減に取り組んでいます。また、CNG車、ハイブリッド車、LPG車と共にポスト新長期規制適合車など環境配慮車両の導入も積極的に推進しています。また、エコドライブを推進していくことを通じて、燃料効率を上げることでCO₂排出や燃料消費を抑えるとともに、安全性にも寄与しています。

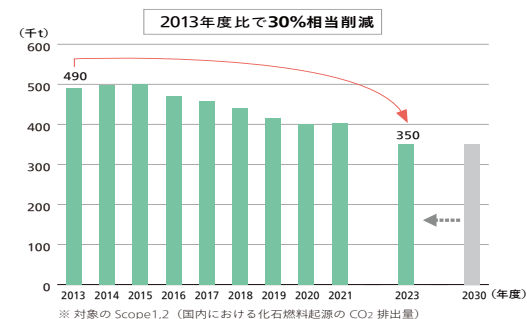
また、自社が直接排出するCO₂に加え、当社グループでは企業の

今後の取り組み計画

上記の活動を継続し、新たに設定した2023年目標の達成を目指します。また、気候変動対応に関する国際潮流や規制を見据えつつ、日本政府が打ち出した2030年46%削減、2050年カーボンニュートラルといった長期目標に整合する当社グループとしての新たな長期目標の設定と実行計画を検討していきます。

事業全体で間接的に発生するCO₂排出量削減(Scope3)にも努めており、利用運送におけるSAFの利用など、サプライチェーン全体のCO₂排出量削減対策を推進しています。

日本通運株式会社CO₂排出量推移(千t)



2050年のカーボンニュートラルの実現は、既存の取り組みの延長や当社グループの取り組みだけでは達成困難であることから、他社や他業種、さらには行政などの多様なステークホルダーと産学官一体となり連携・協働を進めることで、業界全体の動きを牽引していくことが重要だと考えています。

TOPICS ANA(全日本空輸株式会社)の新プログラム「SAF Flight Initiative: For the Next Generation」に参画

日本通運株式会社は、全日本空輸株式会社が新たに開始するプログラム"SAF Flight Initiative: For the Next Generation"に参画しました。当該プログラムは、持続可能な航空燃料 Sustainable Aviation Fuel (以下:「SAF」)等の活用を通じた、産業バリューチェーンにおけるCO₂排出量削減を目的としています。

SAFは、バイオマスや廃食油、排ガス等といった持続可能な原料から製造され、ライフサイクルにおけるCO₂排出量を従来燃料より大幅に削減できる航空燃料です。当該プログラムの開始に当たって2021年9月29日に同社はANAが運航するSAFを使用した貨物便を利用しました。



課題2 顧客のCO₂排出量削減に貢献する事業の創出

取り組み状況

グリーンロジスティクス(環境配慮型物流)の取り組み

当社グループは、総合物流企業として幅広いビジネスフィールドの中で、輸送モード転換(モーダルシフト)や共同配送や積載率向上による輸送効率化などCO₂排出量削減を目的とした多種多様なサービスを提供しています。

■低炭素な輸送モードへの転換

【モーダルシフト】

当社グループは、お客様企業と物流事業者の連携・協働を進め、トラック中心の輸送形態から、鉄道・船舶を利用した輸送形態へ切り替える「モーダルシフト」を進めることでCO₂排出量の削減に努めています。当社グループでも海上輸送と鉄道輸送を組み合わせた「Sea&Rail」やアジア・欧州間の鉄道輸送である中欧班列を活用した「Eurasia Train Direct」などのサービスを提供しています。

■輸送効率向上の取り組み

【共同配送】

共同配送センターに集めた商品をカテゴリ分けし、配送先ごとに積み合わせて一括配送する共同配送で、配送効率化を実現します。この共同配送は、当社ならではのミルクラン集荷やルート配送、情報システム等と組み合わせ、お客様の販売物流全体の効率化支援サービスとして提供しています。

【積載率向上】

汎用的なパレットサイズでマルチモードに対応した「プロテクトBOX」は、さまざまなビジネスシーンで使いやすい形態となっており、積載効率を向上させることで、CO₂排出量削減に貢献します。

TOPICS CO₂排出量の可視化(ワンストップ・ナビ、エコトランス・ナビ)

当社グループでは、2021年10月に、国内の最適な輸送モードが検索できる「ワンストップ・ナビ」のサービスをリリースしました。このサービスでは、輸送単位ごとに、運賃・リードタイム・CO₂排出量を比較でき、地図データと連携することでさらに正確なCO₂排出量を算出することができます。

さらに、このCO₂排出量算出サービスを進化させたものが「エコトランス・ナビ」になります。このサービスでは、お客様の過去一定期間の輸送データを基に、現行の輸送モードと、より環境に優しい鉄道や海上輸送などの輸送モードとのCO₂排出量を一括計算し、その差を可視化することができます。その際、CO₂排出量をより正確に算出するために距離算出方法を独自開発しており、これらの排出量をお客様側で外部公表を可能にするため、SGSの第三者検証を取得しています。

また、これらのツールによる環境負荷低減への貢献が評価され、第23回物流環境大賞表彰において、当社グループの日本通運株式会社は「物流環境大賞」を受賞しました。



第23回物流環境大賞受賞

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/press/2022/20220607-1.html>



今後の取り組み計画

当社グループでは、上述のCO₂排出量の可視化ツールの外部公開や、中長期的な取り組みとして代替エネルギーを活用することで脱炭素社会に貢献する事業を検討しています。気候変動対応

に対する社会からの要請が日々高まる中、顧客ニーズを見極め、環境貢献事業の拡大を検討していきます。

気候変動への取り組み

TCFD 提言への取り組み

気候変動への対応方針

気候変動への取り組みは持続可能な社会の実現に向けて重要な要素であり、気温上昇を産業革命時期比+1.5℃に抑えることが求められています。

NXグループは、企業理念にのっとり、物流を通して持続可能な社会に貢献し、豊かな未来を創るために、1.5℃目標の実現を目指し、CO₂ 排出量削減に積極的に取り組みます。本取り組みは、当社グループの持続的成長と企業価値向上につなげる上で必要となる、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。

そのため、TCFD 提言への賛同を2022年5月に表明するとともに、その提言内容に基づき、気候変動対応を推進しています。



ガバナンス

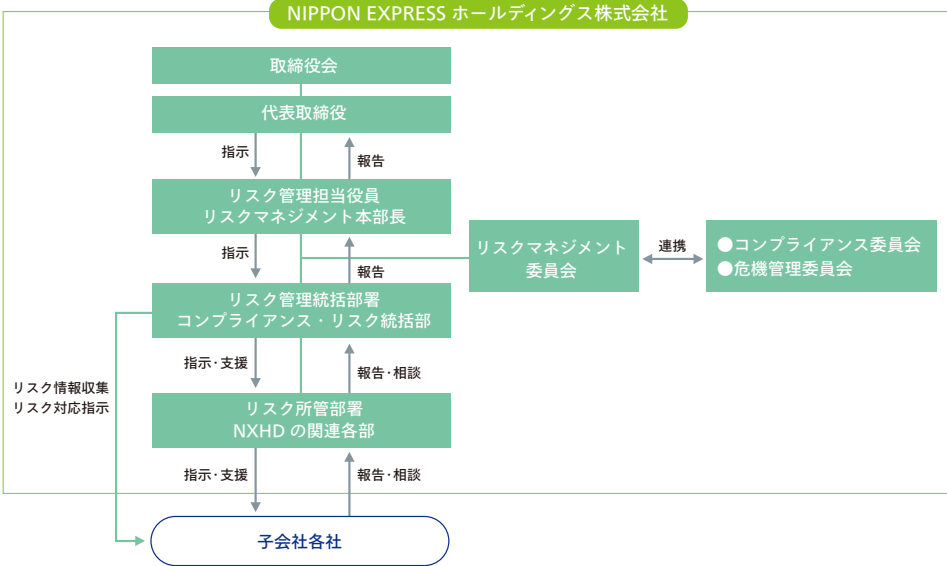
【経営者および取締役会の役割】

当社グループにおけるサステナビリティ経営を推進するため、2022年1月、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社において、サステナビリティ推進部を設置するとともに、グループ全体のサステナビリティ推進を担う中核組織

としてサステナビリティ推進委員会を設置しました。サステナビリティ推進委員会は、代表取締役社長(CEO)を委員長とし、当社の執行役員で構成されており、気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取り組みを推進しています。(詳細は P.38 サステナビリティ推進体制を参照)

リスク管理

当社グループでは、グループ全体のリスク管理・危機管理を推進するため、2022年1月にリスクマネジメント本部およびコンプライアンス・リスク統括部を設置し、リスクマネジメントを強化しています。気候変動リスクは、長期ビジョン実現に向けた環境分析において重要課題と特定しています。毎年開催されるリスクマネジメント委員会において、気候変動リスクを含む、リスクの把握と対応状況をモニタリングし、長期的な視点で当社グループ事業への影響を確認しています。



指標と目標

当社グループでは、気候変動をグローバルな社会課題として認識しており、日本通運株式会社では、CO₂ 排出量の削減実績を踏まえ、2030年度を期限としていた“CO₂ 排出量 35 万 t(2013 年度比 30% 相当の削減)”という目標を2023 年度に前倒しました。

また、当社グループの CO₂ 排出量を Scope1、2、3 のそ

れぞれについて公表しており、CO₂ 排出量削減に向けた取り組み状況を積極的に開示しています。今後はカーボンニュートラルに挑戦すべく、当社グループにおける2030年や2050年の目標設定、およびそのための道筋について継続的に検討し、対応策を講じていくことが重要であると認識しています。

(実際の数値は P.78 およびサステナビリティデータブックを参照)

戦略

当社グループでは、「NXグループ経営計画 2023」において、長期ビジョン実現のための取り組みとして、「持続的成長と企業価値向上のための ESG 経営の確立」を掲げており、1.5℃目標の実現に向けて CO₂ 排出量の削減施策を実行しています(詳細は P.46-47 を参照)。また、経営のレジリエンスを高めるために、気候変動により想定されるさまざまなリスクや機会の把握に努めています。

シナリオ分析

分析対象のシナリオは、当社グループが目指す 1.5℃シナリオに加え、4℃シナリオの世界が訪れた際にもレジリエンスを発揮すべく、2 種のシナリオ※¹ に対してリスク・機会の特定を行っています。これらのリスクが当社グループの事業に与える財務影響を定性・定量的に評価を行い、対応策の検討を行っています。特定したリスクの影響に対しては、今後も対応策の検討を深めていくとともに、定量的な影響の評価をさらに進める予定です。

リスク分類		リスク・機会	事業インパクト※2		対応策
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	
移行リスク	規制・法	炭素税等の規制の導入によるコストの増加リスク	大	小	CO ₂ 排出量削減目標を設定し、排出量削減の取り組みを推進
	技術・市場	環境配慮車両導入コストの増加リスク	中	小	市場動向等も踏まえて環境配慮車両を計画的に導入
		CO ₂ を排出する製品・サービスの需要縮小リスク	小～中	小	CO ₂ 排出量削減の取り組みを推進・環境配慮商品・サービスを強化
	評判	気候変動対策が不十分な場合の評価低下に伴う資本調達コストの増加リスク	小	小	環境配慮商品・サービスを強化
物理リスク	急性	豪雨、洪水、台風等の気象災害による事業活動の停止リスク	小	小	資産の流動化、拠点の分散化、モータールシフト
		気象災害による自社資産損傷に伴うコストの増加リスク	小	中	BCP 対策強化
	慢性	外気温上昇に伴う疾病増加や従業員の生産性低下リスク	小	小	冷房設備の拡充
		海面上昇に伴う物流施設の移転・設備投資・保険料の増加リスク	小	小～中	資産の流動化、拠点の分散化
		顧客の気候変動に伴う事業影響による物流減少リスク	小	小～中	需給調整のための在庫保管、幅広い顧客基盤の構築
機会	資源効率	輸配送効率向上に伴う燃料費、配送工数、運送事業者調達コストの削減機会	中	小	環境配慮商品・サービスを強化
	製品・サービス	環境配慮サービスによる収益増加機会	大	小	
	レジリエンス	輸配送手段の分散による事業安定化および信頼性確保の機会	中	中	

抽出した重要リスクの中で、2021年度はカーボンプライシングの導入によるコスト増加について財務インパクト評価を行いました。1.5℃シナリオにおける2030年の炭素税価格を約 13,000 円 /t-CO₂、電気単価を約 10.2 円 /kWh として試算した結果※³、カーボンプライシングによる影響額は2030年に約 90 ～ 110 億円になると算定されました。1.5℃シナリオでは炭素税をはじめとする規制や市場の影響によるコストが発生する一方で、気候変動に伴う機会の獲得による事業拡大も見込んでいます。

※ 1: 1.5℃シナリオにおいては、IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)、IPCC 特別報告書 (SR15) などを参照(1.5℃シナリオの情報がない場合は、2.0シナリオの情報により補完)

4℃シナリオにおいては IEA Stated Policies Scenario (STEPS)、IPCC RCP8.5 などを参照

※ 2: 各シナリオにおける当社グループへの財務影響を大・中・小の三段階で評価。1.5℃シナリオは2030年、4℃シナリオは2050年時点。

※ 3: 2030 年度における CO₂ 排出量は「地球温暖化対策計画」における運輸部門の削減目標(▲ 35%)を達成するものとして設定。炭素税価格および電気単価は NGFS (Network for Greening the Financial System) による 1.5℃シナリオの数値を使用(2030 年における炭素税価格: 約 13,000 円、電気単価: 約 10.2 円 /kWh)

持続可能でレジリエントな物流インフラの構築

背景

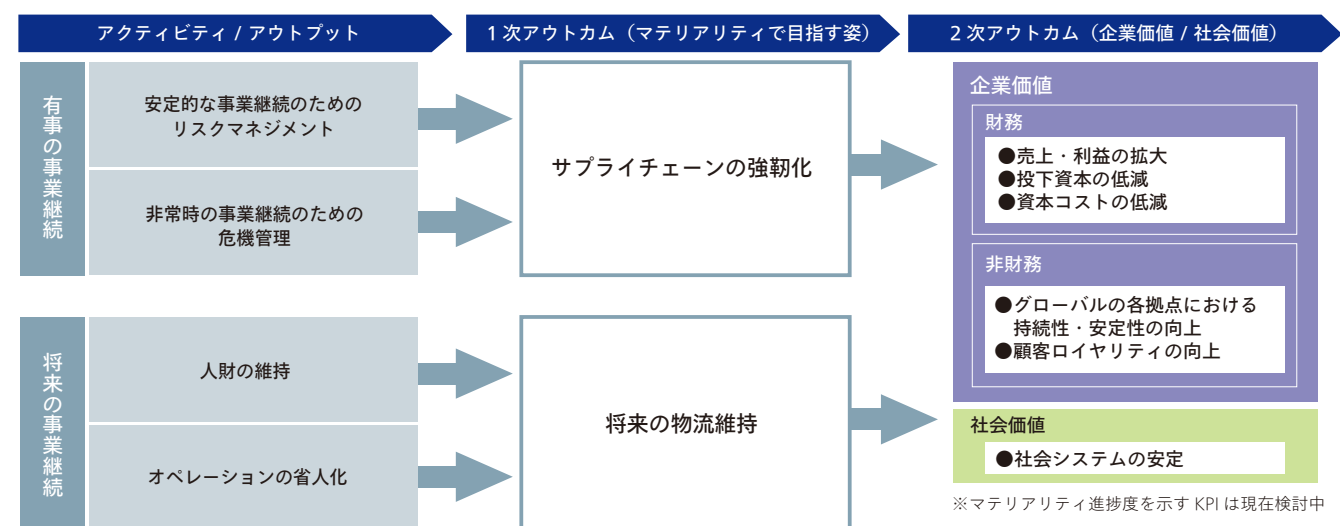
大規模地震や、台風などの気候変動を端緒とする自然災害の発生リスクの激化に加え、新型コロナウイルス感染症の蔓延という新たな脅威が発生する昨今、突発的な非常事態においても、物流企業は重要業務を継続、または早期復旧できるよう、あらかじめ行動計画や準備計画を立て、必要な対策を講じることが社会から求められています。

日本通運株式会社は、指定公共機関として、また、人々の日常生活を支えるエッセンシャル業種として、非常事態におけるサプライチェーンの強靭性を維持するとともに、中長期的な視点から、ドライバー不足による物流危機を回避するため、安定的な労働力の確保・維持に向けた働きかけをしています。

今後も、企業理念で“私たちの誇り”として掲げた“信頼される存在であること”を全うし、物流を決して止めないため、制度・体制の強化を行っていきます。

取り組み課題

NXグループでは、持続可能でレジリエントな物流インフラを構築し、社会システムの安定に寄与すべく、サプライチェーンの強化や人手不足による物流危機の回避に取り組んでいます。



課題 1 サプライチェーンの強靭化

取り組み状況

当社グループでは、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」、「危機管理委員会」を設置し、リスク管理体制の整備に努めています。危機対応に際しては、関係する会社・部門と連携し、被害を最小限に止め、社員の生命・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。また、日本通運株式会社は従来より「指定公共機関」として、災害・感染などの非常時の対応を行ってきました。非常事態に対し事業を継続すべく、「事業継続管理基本方針 (BCM: Business Continuity Management)」をベースと

して、広域災害、新型インフルエンザ等といった領域ごとの「事業継続計画 (BCP: Business Continuity Plan)」を策定し、事前対策、防災訓練の実施、非常事態下における初期動作、復旧活動などを体系的に整えることで、レジリエンス (強靭性) を確保しています。2021 年度は災害対策本部の初動対応をリモートワークで行う際の訓練を実施するなど、時代の変化に合わせた訓練の改善を行っています。

また、セキュリティ中期計画の下、グループ全体のセキュリティガバナンス強化に取り組んでおり、セキュリティ管理者

や担当者の設置および教育による体制整備やセキュリティ事故発生時の報告基準や報告ルート・タイミングの明確化など、グループ各社に対する取り組みを進めています。

さらに、お客様のサプライチェーンを安定的に継続させるために、海上輸送と鉄道輸送を組み合わせた国内複合一貫輸送サービス「Sea & Rail 九州ルート」などの BCP 対応サービスを提供しています。輸送ルートを複線化することで自然災害

今後の取り組み計画

非常時の事業継続の仕組みをより強固なものとするために、リスクの把握、事前対策、防災訓練の実施等による継続的な改善活動を行っていきます。具体的には、広域災害に止まらず、局所災害や火災を想定した BCP の整備等を改善点として検討しています。

ホールディングス体制への移行に伴い、「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、広域災害や新型インフルエンザ等の感染症蔓延、TCFD

など非常事態へのリスクヘッジに加え、混雑する経路を避け、配達先まで貨物の安定供給につながる輸送サービスです。

コロナ禍の国際物流における航空貨物スペースや海上コンテナの不足に対しても、多様な輸送モードや世界的なネットワークを生かし、航空チャーター便や中欧鉄道などの代替輸送手段を迅速に確保しお客様のサプライチェーンの安定継続を図っています。

対応により特定された気候変動リスク、海外における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。また、新たに「サイバーセキュリティ中期計画 (2022 ～ 2023 年)」を策定し、サイバーセキュリティリスクへの「検知」「対応」能力を強化しつつ、ホールディングス体制に応じたガバナンス整理を進め、実効性の高いサイバーディフェンス体制の構築を進めます。

TOPICS

上海ロックダウンに際し、約 1 週間で BCP 対応サービスを提供

2022 年 3 月末の上海市ロックダウン後、NX 国際物流 (中国) 有限公司は約 1 週間で新たな BCP (事業継続計画) 対応サービスを開始しました。隔離による運転手不足や通行規制のためトラック供給に限界が生じ、特に上海後背地から上海市内を通して上海の港や空港に運ぶ輸出貨物の輸送が課題となっていました。そのため、上海市内を通るトラックや上海港での船積み回避する迂回ルートを自社の拠点・ネットワークを活用の上 3 ルート設定し「国内鉄道 + 海運」の複合輸送 (マルチモーダル輸送) にてお客様のサプライチェーンの維持を図りました。

また、2021 年 12 月 23 日の西安市ロックダウンにて、西安の鉄道ターミナルを運営する西安国際陸港グループの作業員の防護服不足が生じた際は、同社が上海で防護服 2,000 着を緊急調達の上、ロックダウンによる運行制限などの障壁がある中、上海—武漢—襄陽—西安の約 1,000km を輸送、2022 年 1 月 7 日に防護服を寄贈し、ターミナル運営の継続に貢献しました。



上海市近郊拠点での接続現場

課題 2 人手不足による物流危機の回避

取り組み状況

トラックドライバーやフォークリフトオペレーター等、高い現場力で物流インフラを支える技能職従業員の不足 (物流危機) を回避するために、当社グループでは、魅力ある職場環境作り (P.52-53 従業員エンゲージメントの向上参照) や業務の半自動化により、幅広い年代にとって働きやすい環境の提供を推進しています。

今後の取り組み計画

引き続き、技能職従業員にとって魅力的で安全に働ける職場環境づくりのため、半自動化装置等の労働力をサポートする技術の積極的な導入を進めていきます。特に、シニア

業務の半自動化の具体的な取り組みとして、「人」が対応する業務の一部を「機械」に変え、マテハン機器・荷役ロボットの利用による倉庫や流通センターの業務効率化・省人化の検討を進めています。(サステナビリティデータブック P.22 最先端物流技術の開発参照)

の方に安全かつ活力を持って勤務していただくため、シニアの方の特性に合ったマニュアルの作成やシフトの調整等の環境整備を行っていきます。

従業員エンゲージメントの向上 (従業員の幸せの追求)

背景

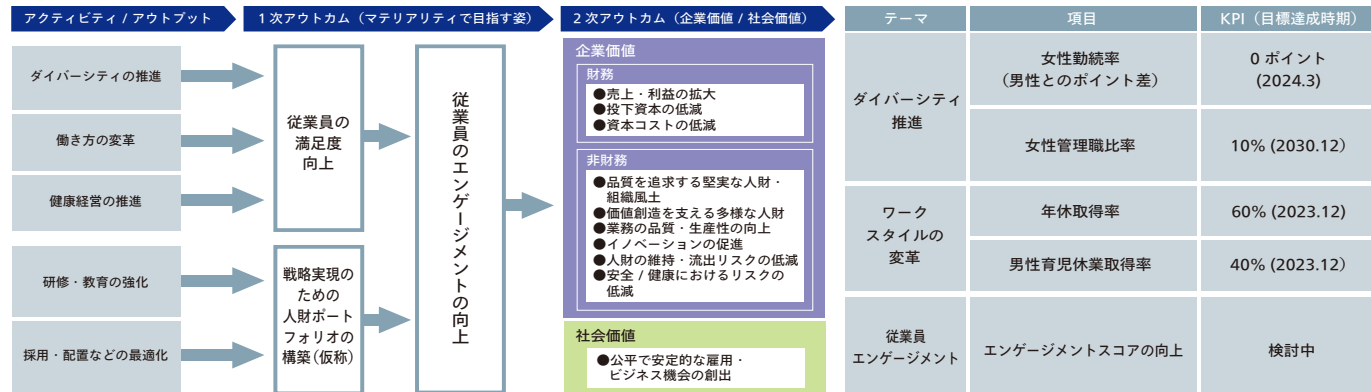
従業員は NXグループの価値創造の源泉であり、従業員が幸せにモチベーション高く働くことが、お客様、株主、社会に対しての価値創出につながると考えています。

特に、物流業界は働き方の改善への期待が高く、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大の下ではエッセンシャル業務に従事する従業員の心身の健康への配慮も求められています。

当社グループでは、経営計画に掲げる「従業員が幸せを感じる会社の実現」に向けて、幸せを感じる要素を「風通しの良い職場環境」「フェアな報酬」「仕事での社会への貢献と評価」の3点と捉え、取り組みを進めています。企業価値の源泉である従業員が幸せに働くための環境を整えることで、「従業員エンゲージメント向上」や「人財力を生かした企業価値の向上」につなげていきます。

取り組み課題

当社グループでは、従業員が幸せを感じモチベーション高く働くための環境整備に注力し、従業員エンゲージメント向上と人財力を生かした企業価値向上につなげていきます。



課題1 従業員満足度の向上

課題2 従業員エンゲージメントの向上

①ダイバーシティの推進

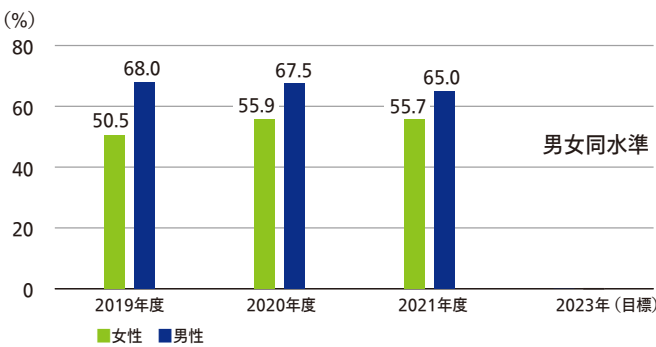
取り組み状況

当社グループでは、さまざまな価値観や考えを持つ多様な従業員一人ひとりが、それぞれの能力を最大限に発揮し、働きがいや誇りを持ち、幸せを感じながら生き生きと活躍する環境を作ることで、従業員と会社が共に成長することを目指しています。

このため、「NXグループダイバーシティ推進基本方針」を策定し、実効性のあるPDCAサイクルを確実に回しながら、全社的な取り組みを推進しています。

日本通運株式会社では、ダイバーシティの中核となる女性従業員の活躍推進に向けて、女性従業員の勤続率に加え女性管理職比率のKPI※を策定し、一層の取り組みを進めています。具体的には、ライフイベントを前提とした長期的なキャリアビジョンの涵養、エリア職への教育機会の拡充と上位職への積極的な登用、新卒・経験者の採用強化など、さまざまなアプローチから取り組みを加速させています。

女性社員の勤続率の推移と目標



こうした取り組みと共に、多様な従業員一人ひとりが意欲的に活躍できるよう、引き続き「ダイバーシティ＆インクルージョン」の意識浸透や職場環境の構築を進めています。

※女性管理職比率を2030年度までに10%とする(2021年度実績:1.7%)

②働き方(ワークスタイル)の変革／③健康経営

取り組み状況

従業員が生き生きと誇りを持って活躍するためには、仕事だけでなくライフスタイルの充実を図ることが重要です。ワークスタイルイノベーションの実現は、私生活と仕事の両面を充実させることで相乗効果を生み、従業員個人の健全な生活に資するだけでなく、当社グループの事業成長のためにも不可欠となります。

具体的には、日本通運株式会社では、柔軟な働き方の実現と時間当たりの生産性の向上を目的として、自宅やサテライトオフィスでの勤務を認めるリモートワーク制度を導入しており、一人ひとりの仕事や事情に適った働き方が選択できることとしています。

また、経営計画においてKPIを「2023年までに年次有給休暇取得率の2017年度比倍増を目指す」と定め、休暇取得に向けた社内意識の醸成や、各支店でのボトムアップの活動など、組織全体で取得促進の取り組みを進めてきました。

今後の取り組み計画

経営計画に掲げている「年次有給休暇取得率」は、目標を上方修正し、さらなる取得推進を目指すこととしています。また、「女性社員の勤続率」の目標達成に向け、引き続き取り組みを推進するとともに、男性の育児休業についても、誰もが働きやすい職場環境の実現や女性活躍推進などにも資することから、会社としても重要な取り組みと位置づけ、制度面からも推進を強化しています。

さらに、経営計画に掲げる「従業員が幸せを感じる企業」の実現を目指し、従業員エンゲージメント向上の第一歩として、従業員満足度に関する社内意識調査を実施しました。結果として示された優先課題については、社内フィード

課題3 人財力を生かした企業価値向上

取り組み状況

当社グループでは、事務系社員、技能系社員問わず、社員への教育を通じ、業務知識や技能の向上に向け、社員に対する投資を積極的に実施しています。これからも、さまざまな成長機会を提供し、多様な人財が幸せを感じながら活躍し、新たな価値を創発できる職場環境の整備を推進します。そのための人財育成の方針として、当社グループでは、社会との調和の下、企業理念の実践を通じ、変化を恐れず主体的

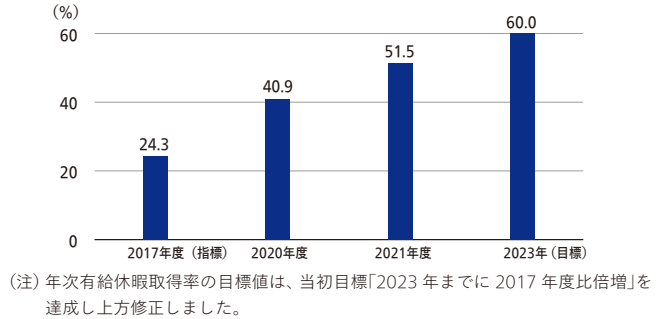
今後の取り組み計画

長期ビジョンで掲げる「グローバル市場での存在感を持つロジスティクスカンパニー」を目指す中、日本通運株式会社では、中核人財における多様性の拡充を推進するため、管理職層における女性や外国人をはじめ多様なバックボーンを有する経験者の採用にあたる専任チームを立ち上げており、2022年度は、応募者の成約向上を目的とした選考フローの迅速化、入社後の定着化を支援するためのサポート体制確立

こうした結果、年次有給休暇取得率は51.5%となり、経営計画に掲げた目標を早期に達成することができました。

さらに、従業員の健康維持のため、全社共通の「安全衛生管理方針」の下、メンタルヘルスケアや、「禁煙キャンペーン」、「ワークラリー」などの生活習慣病対策に取り組んでいます。こうした近年の活動実績等を評価され、健康経営優良法人2022(大規模法人部門)に認定されました。

年次有給休暇取得率の推移と目標



バックした上で、ワーキンググループを立ち上げ、課題解消に向けたアクションをスタートさせています。今後も社内意識調査を継続的に実施し、PDCAサイクルを回しながら、従業員満足度の向上、そして従業員のエンゲージメント向上につなげていくこととしています。

また、今後は従業員の健康管理を経営的な視点で捉えるという健康経営を推進するため、戦略的かつ体系的に健康の維持・増進のための施策を策定、実施することとしています。中でも、メンタルヘルスケアの強化については、ストレスチェックの結果を一元的に管理・分析し、課題解消に向けて具体的施策に取り組めます。

に行動し、自主的に成長し続ける「自律型人財」の育成を教育訓練の方針としています。また、国際貨物業務の現地での知識習得および異文化対応能力向上のために毎年30名以上の海外業務研修員を派遣している他、海外現地法人の幹部職員に対する日本での研修や外国籍人財の登用などを通じて、グローバルでの経営を担う幹部の育成、プロフェッショナルの確保・育成に取り組んでいます。

を具体的な取り組みとして検討しております。特に、外国籍人財の採用においては、先の取り組みに加え、一定の採用ガイドラインを制定し採用後に必要とする社内教育の明文化を図るなど、日本国内のグローバル化への対応をより一層進めるとともに、新卒総合職においても、自律的なキャリアプラン構築と合わせ、グローバル人財育成を推進しています。

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グループでは、「環境(E)」「社会(S)」を重視した経営を行う上でもガバナンスをその土台として位置づけており、現経営計画においては「持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する」ことをテーマとし、継続的なガバナンス改革に取り組みます。

当社グループの経営の基盤であり、競争力の源泉となる「安全・コンプライアンス・品質」の確保に向けた取り組みを推進します。また、経営の透明性の確保と株主・投資家の皆さまとの対話の活性化を図るために、開示情報の充実と積極的な情報発信に努めていきます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、企業理念の実践による長期ビジョンの実現に向けて、NXグループのガバナンス基本方針を以下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への移行は、これらを適切に実施し、長期ビジョン実現を目的としたグループ経営最適化の手段と言えます。

NXグループガバナンス基本方針		
【NXグループ企業理念】		【長期ビジョン(2037年ビジョン・抜粋)】
私たちの使命	それは社会発展の原動力であること	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
私たちの挑戦	それは物流から新たな価値を創ること	顧客・社会：持続的な社会の実現に、物流を通じて貢献する企業
私たちの誇り	それは信頼される存在であること	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ち、活躍する企業

長期ビジョン実現に向けた基本的な考え方

- 当社グループは、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	グループガバナンスの進化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	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	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
コーポレートガバナンスの確立に向けた取り組み ●コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨に沿った継続的なガバナンスの改善 ●コンプライアンス経営の推進 ●強固なグループガバナンス体制の構築	グループガバナンスの進化に向けた取り組み ●持株会社体制によるグループ経営戦略機能の強化とグループ会社の責任と役割の明確化、グループ全体最適を実現する制度・組織設計 ●持株会社と統括会社の連携によるグローバルリスク管理体制の構築 ●グループデータベースの高度化とデータ起点の経営の推進

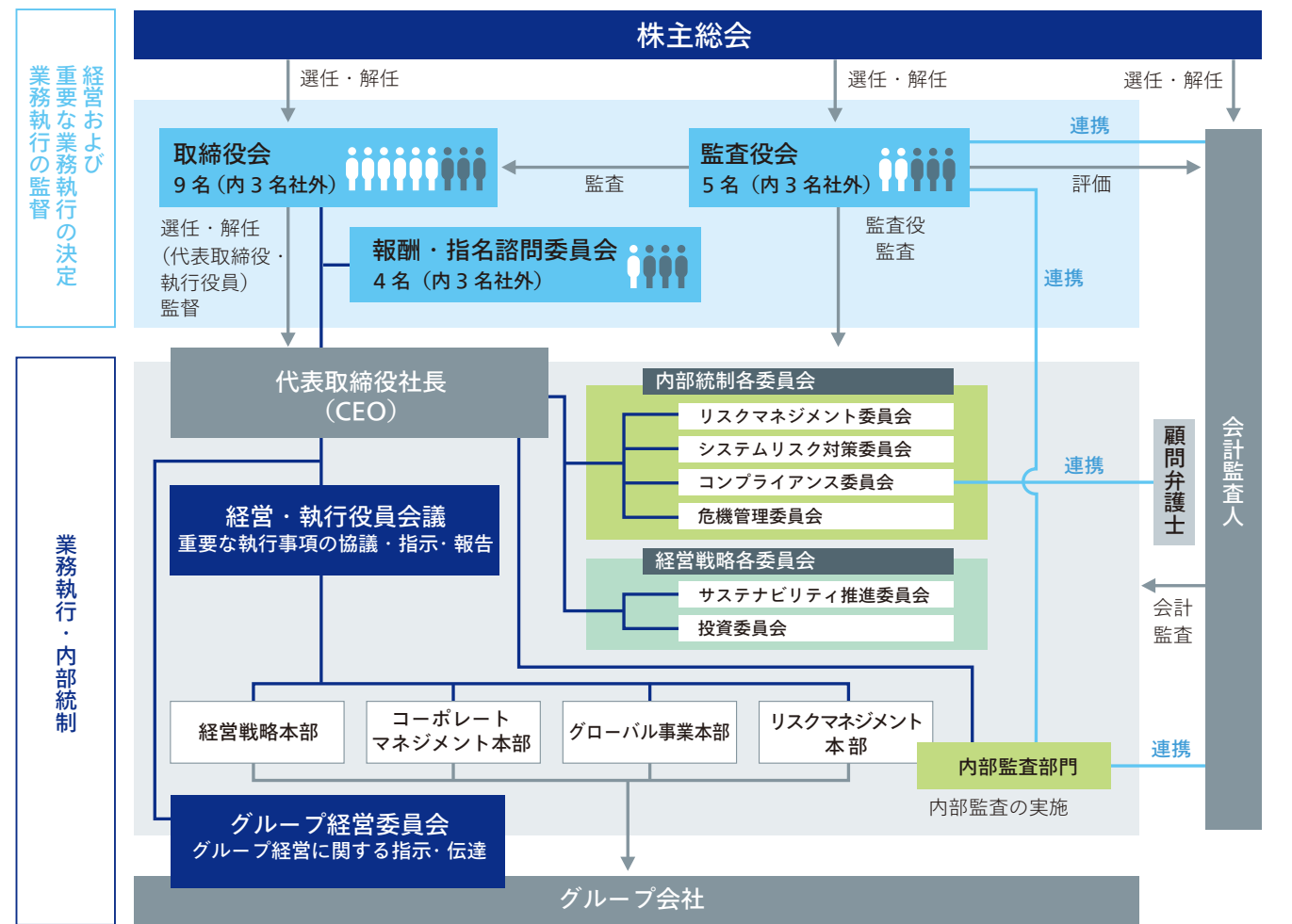
コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。対応方針および最新の実施内容について「コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み」を作成し、当社WEBサイト等で開示しています。

 [コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み](https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/pdf/ir/governance/2022-corporate-governance-policy-effort.pdf)
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/pdf/ir/governance/2022-corporate-governance-policy-effort.pdf>

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



当社は監査役会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査役会に加え、迅速な意思決定および業務執行を目的として執行役員制を導入しています。

取締役会は、取締役9名で構成され、原則として毎月1回および必要に応じて随時開催しており、経営上の重要な業務執行ならびに法定事項の決定、および業務執行の監督を行っています。また、取締役9名のうち3名を社外取締役とすることにより、経営上の重要な事項の決定に際し、社外有識者の知見を取り入れるとともに、取締役会の業務執行の監督機能の強化を図っています。さらに、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を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、役員の報酬・指名などの重要事項に関して意見を求めています。取締役の任期は1年とし、取締役の各事業年度の経営に対する責任の明確化を図っています。

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名で構成され、原則として3か月に1回および必要に応じて随時開催し、監査の方針等監査に関する重要な事項について報告、協議または決議を行っています。監査役は、取締役会、経営・執行役員会議をはじめとする重要な会議へ出席し、経営全般ならびに個別案件に関して客観的かつ公平に意見を述べ、また、適法性や内部統制の状況を調査することなどによって、取締役の職

務の執行を監査しています。さらに、重要な書類などの閲覧、子会社への往査等を通じた監査を行い、これらの結果を監査役会および取締役会に報告しており、業務執行部門の職務の執行を監査しています。

業務執行については、代表取締役社長以下、4本部で構成される執行体制の下で実施します。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。経営・執行役員会議は、業務執行に係る経営全般の重要事項の協議、および執行役員の業務執行状況の報告、その他重要事項の協議を目的に設置された協議機関となります。取締役

(非常勤を除く)および執行役員で構成され、原則として月1回、必要に応じて随時開催しています。協議事項については、取締役会への付議事項に加え、取締役会から委任を受けた範囲にて重要事項を協議し、その結果について代表取締役社長が方針を決定します。指示・伝達および報告については、代表取締役社長、各本部長の指示、および各執行役員から業務執行状況、および重要なグループ経営に関する方針等の検討状況の報告等を行っています。執行役員の任期は、取締役と同様に1年です。

ガバナンス実効性向上への取り組み

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、外部機関を起用し、社外を含む取締役および監査役を対象とした、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実施し、意見を集約します。主な評価ポイントは、取締役会の構成・運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、経営陣の評価・報酬の状況、投資家等との対話等としており、外部機関からの集計結果については、その内容を分析・評価した結果を取締役会において討議・検証します。

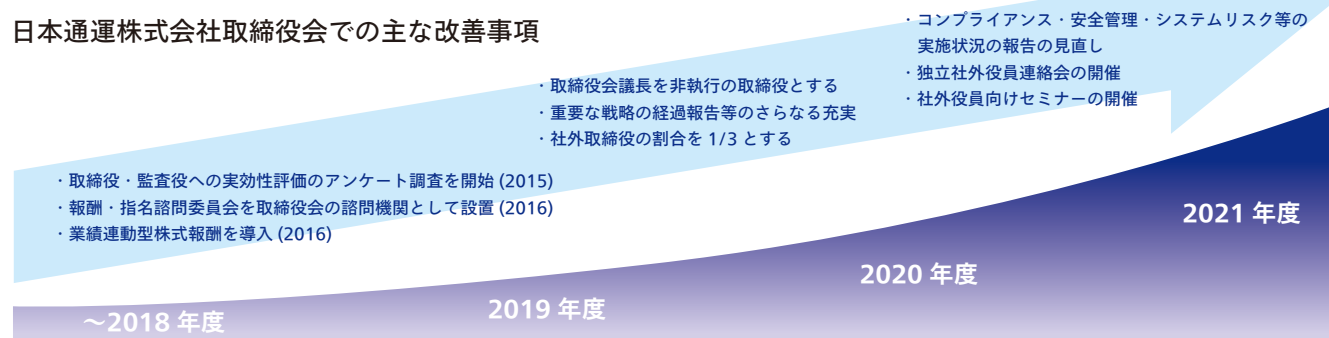
当社は、2022年1月4日に設立した新会社であるため取締

役会の実効性評価は初年度の終わりに合わせて実施を予定しています。

日本通運株式会社においてこれまで実施してきた実効性評価は、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、同社において改善した事項については、図表をご覧ください。

実効性評価については、当社発行の「コーポレート・ガバナンス報告書」で概要をご覧ください。

日本通運株式会社取締役会での主な改善事項



WEB コーポレート・ガバナンス
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

取締役会における主な審議・報告実績

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では、2021年12月期は計13回の取締役会を開催しました。

主な議題は、取締役会の実効性評価の結果報告、純粋持株会社体制への移行の決定などのガバナンス関連や、グループブランド導入の決定などの経営戦略関連等です。

2021年12月期の主な議題

ガバナンス	取締役会実効性評価の結果報告
	純粋持株会社体制への移行の決定
	警備輸送事業の分社化検討開始の決定
	政策保有株式に関する保有適否検証・売却の決定
	「コーポレートガバナンス・コード」への対応方針および実施内容の決定
経営戦略	取締役報酬・賞与の決定
	経営計画の進捗報告
	グループブランド導入の決定
	年度予算の決定
決算・業績	四半期決算の決議
	月次業績報告
リスクマネジメント	新型コロナウイルス感染症の状況報告
	コンプライアンス・安全管理・システムリスク関連報告

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役・監査役に対して、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、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ています。監査役においては、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・社外監査役については、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ています。また、「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

役員の選任

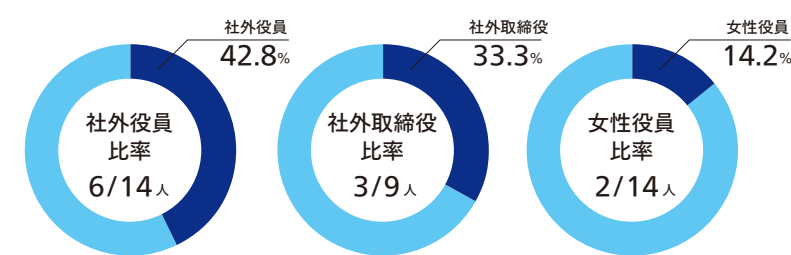
役員選任の方針および決定の手続き

当社取締役会は、取締役候補者選任にあたっては、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、就任するポストで活躍するのに必要な経験や専門的知識の有無、人格・識見など、多角的な視点から人財を評価した上で、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(P.67掲載)を活用し、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスを保つことができるように選解任していきます。

監査役候補者の選任にあたっては、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、就任するポストで活躍するのに必要な経験や専門的知識の有無、人格・識見などの、多角的な視点からの人財評価に加え、財務・会計法務の知識を有する者を1名以上選任しています。また、社外取締役候補者および社外監査役候補者を選任するにあたっては、会社法第2条第15号および第16号における社外取締役および社外監査役の各要件を満たし、人格・識見とも優れた人財を選任しています。また、企業経営の経験、法律・会計等の高い専門性、学識を有し、会社業務全般の経営を多角的な視点で監視する立場に適した人財で構成しています。

その選任および解任にあたっては、取締役会の諮問機関として委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置し、その答申を最大限尊重し、決議しています。

取締役および監査役の構成



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・目標および課題等の理解を深める機会を確保しています。

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、当社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。

独立社外役員の独立性判断基準

当社は、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および社外監査役を選任しています。

社外取締役および社外監査役候補者を対象とし、以下の項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しています。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 当社の会計監査人である監査法人に属する者
- 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あたっては、取締役会において当社の経営方針や経営改善に対し、有効な提言を期待できる人財を候補者とするように努めています。

経営幹部の人財育成

当社グループを牽引する執行役員の選抜、育成には長期間にわたるプロセスがあります。

各部門における評価上位者に対して、顧客対応や経営管理など多くの会社経営の要素を網羅する支店長職や関連子会社社長職、海外子会社社長職、また全社的経営施策を立案・遂行する本社部長職等の重要な職責を担わせ、その過程と結果を踏まえて、代表取締役、人事担当役員、部門担当役員等の複数の目で、経営幹部としての資質を評価します。このプロセスを異なるポストで繰り返し、最終候補者を選抜します。

報酬・指名諮問委員会は、最終候補者について、改めて経営幹部としての資質を評価、ポストに期待する能力を発揮できる人財かどうかを審議の上、取締役会に答申、取締役会で執行役員を決定します。

当社では、社外取締役、社外監査役のみが参加する「社外

役員セミナー」を設け、取締役候補者である執行役員、執行役員候補者である経営幹部から、経営ビジョンや経営課題取り組み状況のプレゼンを受ける機会としています。これにより、社外取締役が候補者と直に接する機会を設けることで、報酬・指名諮問委員会での公正かつ透明性のある審議を担保します。

各部門担当取締役は、取締役会メンバーとしてのみならず、一連の選抜・指導・評価のプロセス全体に深く関与します。

最高経営責任者の選抜は、報酬・指名諮問委員会での評価、審議の上、取締役会に答申し、取締役会で決定します。最高経営責任者候補者には、広い視野と経営リテラシーを養うべくさまざまな能力開発の機会を与えるとともに、経営戦略に沿って重要な課題のある部門を担当させます。

取締役会は、部門責任者としての成果はもちろん、その過程を深く評価しています。

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WEBサイトにてご覧いただけます。

て、内部統制の構築、および運用を行っています。「内部統制整備に関する基本方針」については、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、有価証券報告書等で概要をご覧ください。

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等、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、協業促進等により当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、株式を政策的に保有することがあります。

 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。当社では、「内部統制システム整備に関する基本方針」を定め、当該方針に沿っ

 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

当社は、役員の報酬等の重要な事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。当社

の役員報酬の方針につきましては、報酬・指名諮問委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により定めています。役員報酬の方針は、下記のとおりとなります。

役員報酬の方針		
a. 基本方針	イ. 企業理念を実践する優秀な人財を登用できる報酬とする。 ロ. 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。 ハ. コーポレートガバナンスコードや有価証券報告書など社外への説明を視野に入れた「公正性」、「合理性」の高い報酬体系とする。	
b. 報酬構成	イ. 役員の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成する。 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	役員の基本報酬額は、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、単年度の業績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	役位に応じた基準額に基づき、担う役割等に応じて個人ごとの報酬（月額）を決定する。
b. 賞与	担う役割に応じた、単年度の業績および業績への貢献度によって査定を行い、個人ごとの賞与を決定する。
c. 業績連動型株式報酬	グループならびに担う役割に応じた、中期経営計画期間中の単年度ごとの経営計画達成度、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為の当社株式の換価金相当額を決定する。

当社の取締役の報酬額につきましては、職責および経営執行状況等から、報酬・指名諮問委員会にて上記方針に基づき審議、答申を行い、取締役会で決定します。また、監査役の報酬額につきましては監査役の協議により決定します。

なお、具体的な報酬金額につきましては、定款において定めており、その範囲内で支給します。

また、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、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託 (BIP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制度で、事業年度ごと、および評価対象期間終了後に、連結売上高、連結営業利益、連結ROE（自己資本利

益率）等の指標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。なお、業績連動型株式報酬に係る指標の日本通運株式会社の2021年度における実績は、目標である予算数値に対して、連結売上高につきましては117.6％、連結営業利益につきましては137.5％、連結ROEにつきましては122.2％となっています。

※ BIP 信託は、米国の業績連動型株式報酬 (Performance Share Plan) および譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock Plan) を参考とした信託型インセンティブ・プランであり、会社業績等に応じて、取締役等に対し、当社株式の交付等を行う仕組みです。当該制度は、日本通運株式会社に導入した制度となりますが、当社においては 2022 年 1 月 4 日をもって、同社の契約上の地位および権利義務を承継しております。

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（日本通運株式会社 2021 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 (うち社外取締役)	419 百万円 (29 百万円)	311 百万円 (29 百万円)	62 百万円 —	31 百万円 —	13 百万円 —	10 名 (4 名)
監査役 (うち社外監査役)	71 百万円 (28 百万円)	69 百万円 (28 百万円)	— —	— —	1 百万円 —	6 名 (4 名)
合計 (うち社外役員)	490 百万円 (58 百万円)	381 百万円 (58 百万円)	62 百万円 —	31 百万円 —	15 百万円 —	16 名 (8 名)

- (注) 1. 報酬等の総額につきましては、日本通運株式会社の 2022 年 1 月 4 日の臨時株主総会において、取締役の報酬総額を年額 6 億 6,000 万円以内、監査役の報酬総額を年額 1 億 2,000 万円以内とすることについて決議しています。
2. 株式報酬につきましては、2016 年 6 月 29 日に日本通運株式会社に開催した第 110 回定時株主総会において導入が決議されました業績連動型株式報酬制度 (2019 年 6 月 27 日に同社にて開催した第 113 回定時株主総会において本制度の継続および一部改定の決議済) に基づき当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給総額とは異なります。
3. 監査役賞与につきましては、2008 年 6 月 20 日に日本通運株式会社に開催した取締役会において廃止を決定しています。
4. 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。
5. 当社は、2022 年 1 月 4 日設立の会社であるため、報酬の実績はありません。

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とともに、非常事態が万一発生した場合に、迅速かつ確な対応ができる危機管理体制の確立を目的として、ホールディングス体制への移行に伴い、「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。

危機管理体制

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等の感染症蔓延、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、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、全国主要拠点に衛星携帯電話等を配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

リスク体制

当社グループには、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」、「危機管理委員会」が設置されており、リスク管理体制の整備に努めるとともに、対応に際しては、関係する会社・部門と連携し、被害を最小限に止め、社員の生命・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（BCM・BCP）

日本通運株式会社は、大規模災害や感染症蔓延等の非常事態においても事業を継続すべく、「事業継続計画（BCP）」および「防災業務計画」を策定し、事前対策、防災訓練の実施、非常事態下における初期動作、復旧活動などを体系的に整えることで、レジリエンス（強靱性）を確保しています。こうした体制の下、同社は、非常事態下においても、従業員や家族の生命の安全を最優先に確保しつつ、「指定公共機関」として、緊急救援物資の輸送などの責務を果たすこととしています。今後も当社グループ各社は、自然災害、産業災害、人為災害などによって発生する非常事態においても、サプライチェーンの一翼を担う社会機能維持者としての使命を遂行し、社会に貢献していきます。

NXグループの主要リスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは有価証券報告書に記載しています。また、マテリアリティの特定においては、サステナビリティ観点でのリスク・機会を特定にあたり加味しています。

コンプライアンス

公正な事業慣行の推進

●コンプライアンス経営推進体制

2022年1月、ホールディングス体制への移行に伴い、コンプライアンス・リスク統括部コンプライアンス推進室を設置、「NXグループコンプライアンス規程」を制定し、社員の行動規範を定めるとともに、社長を委員長とするNXグ

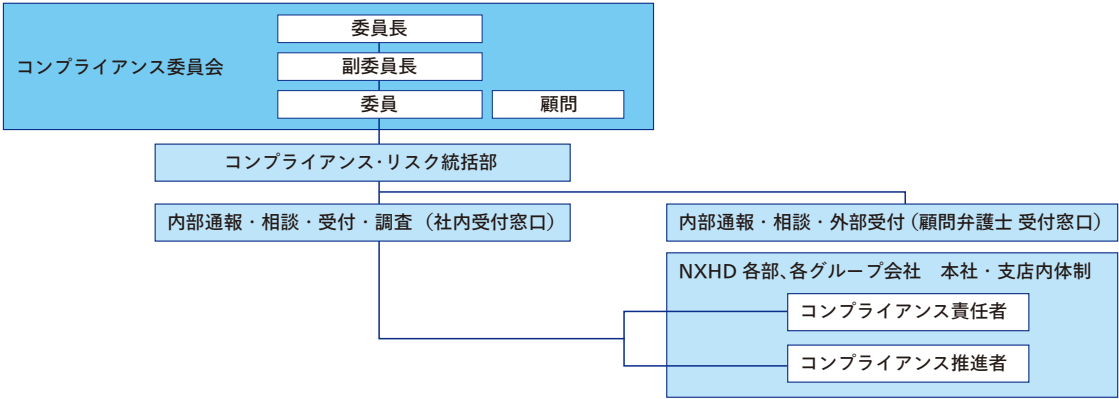
ループコンプライアンス委員会を設置しました。また、自浄作用を発揮させ法令違反等の早期発見と未然防止を図るために内部通報制度「NXスピークアップ」を設けています。

NXグループはコンプライアンス経営を推進するため、誠実かつ公正な企業活動推進のための施策を講じています。

NIPPON EXPRESSホールディングス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 副委員長 リスクマネジメント本部長 委員 副社長 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 経営戦略本部長 他 規程に定める委員 顧問 顧問弁護士・公認会計士・税理士等 （必要に応じ若干名を招集） 事務局 コンプライアンス・リスク統括部	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、全社的なコンプライアンスの推進を図る。 （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。

NIPPON EXPRESSホールディングスコンプライアンス体制図



●コンプライアンス教育の実施

当社グループは、海外も含めた従業員に対し、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「コンプライアンス・ハンドブック」（日本語・英語・中国語）を配付し、コンプライアンス経営の促進を図る有効なツールとして、社員教育等で活用しています。2021年度は「コンプライアンス・ハンドブック」等を活用した教育を63,976名が受講しました（日本国内の受講者数）。

また、日本通運株式会社の営業・事務系社員を対象に、ハラスメント防止、コンプライアンス違反、贈収賄防止を目的としたeラーニングを年2回実施し、2021年度は延べ36,092名が受講しました。その他、当社国内グループ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。

コンプライアンス・リスク統括部コンプライアンス推進室では、毎月「コンプライアンスだより」と「コンプライア

ンスカレンダー」を各職場に向け発信しています。「コンプライアンスだより」では、コンプライアンス違反事例の共有のほか、コンプライアンスに関する知識の習得、意識の向上および注意喚起を行っています。「コンプライアンスカレンダー」では、従業員から募集したコンプライアンス標語を掲載し、従業員参加の取り組みと親しみやすい内容で、コンプライアンスの浸透を図っています。

●コンプライアンス意識調査の実施

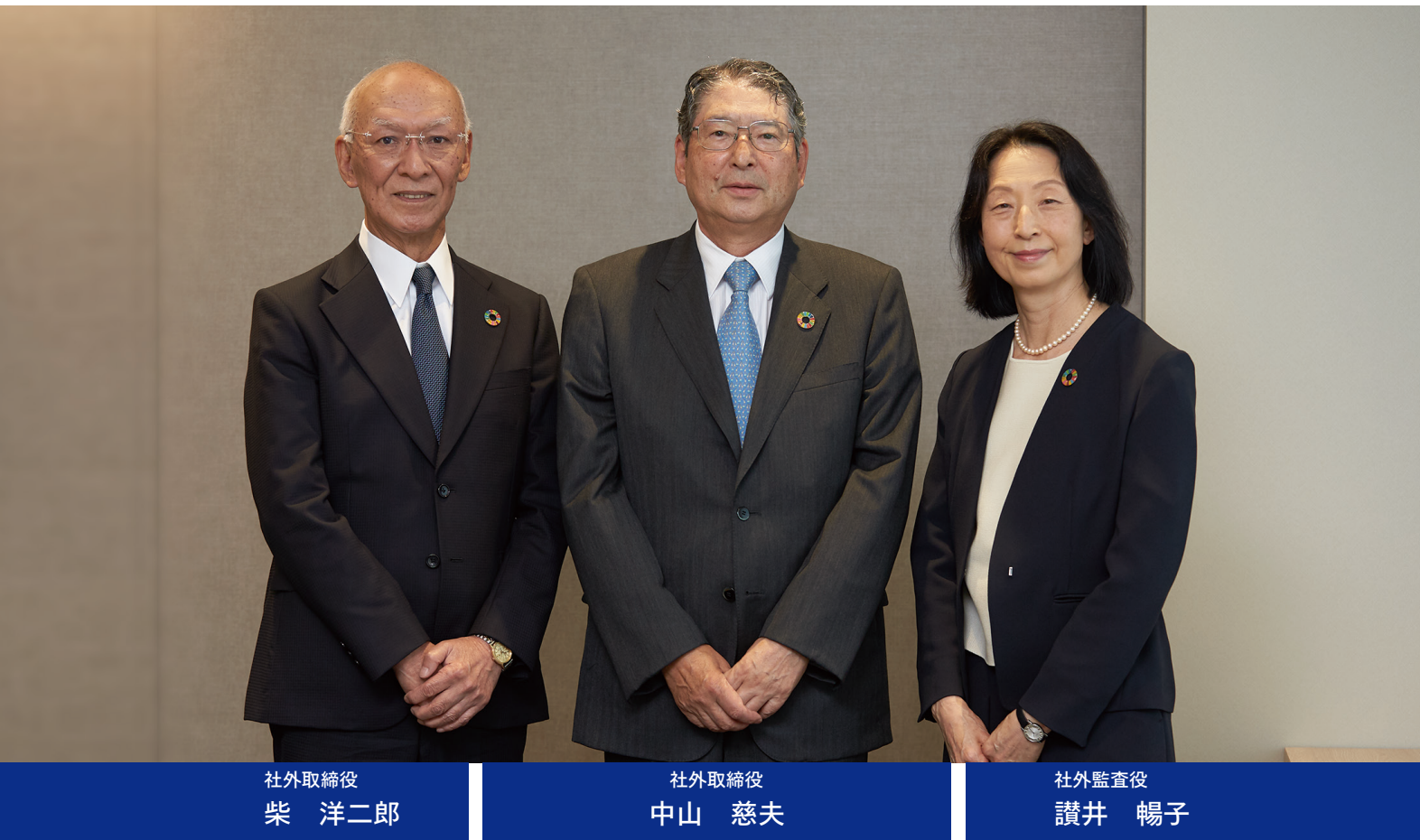
当社グループでは、毎年、国内において全従業員を対象にコンプライアンスに関する意識調査を実施しています。

調査結果を、報告書や社内報により従業員と共有し、従業員のコンプライアンス意識の度合い、職場の問題点等を取り上げ、改善につなげる取り組みを行っています。また、さまざまな会議の場でも活用し、一層のコンプライアンス意識の向上、違法行為・不正行為・ハラスメント等の防止に取り組んでいます。

社外役員座談会

NXグループのコーポレートガバナンスについて

中山取締役と、2021年の株主総会にて新たに就任した柴取締役、讃井監査役にNXグループのコーポレートガバナンスの取り組みの現状や今後の課題、NXグループの特徴や企業価値向上のポイントを伺いました。



社外取締役
柴 洋二郎

社外取締役
中山 慈夫

社外監査役
讃井 暢子

社外役員としての自身の役割・NXグループの特徴

柴 私は、銀行に31年間勤めた後、エンターテインメント企業2社でも経営の経験をさせていただきました。私の役割として、幅広い業種・企業の経営者を見てきた経験と自らの経営経験を生かした提言が期待されていると考えています。

NXグループは、日本の物流のリーディングカンパニーとして、社会の発展を牽引してきた会社であり、組織についても社員一人ひとりの仕事のやり方についても非常にしっかりしている会社というのが元々の印象でした。就任後もこの印象は変わっていませんが、ホールディングス化をきっかけとして大きな変化にチャレンジしていることを強く感じています。

讃井 私は、経済団体で社会労働分野や国際分野を中心に仕事をする中で、企業の社会的責任や人材育成にも携わってい

たので、幅広い変化への助言などの期待を受けていると認識しています。

NXグループは、非常に真面目で堅実な会社という認識は就任前後で変わりませんが、伝統への固執ではなく非常におおらかでオープンマインドな会社であると就任後は感じています。この真面目さが、安全・コンプライアンス・品質に対する誇りにつながっていると感じます。日本的価値観を体現している会社なので、グローバル展開において、この良さをいかに可視化し世界の人々に発信していくかが重要だと感じています。

また、大きな変化を遂げているのはひしひしと感じています。組織変革やワークスタイル変革、グローバル展開など、さまざまな面で新たな動きがあるので、これら変化を後押ししたいと考えています。

中山 お二人の話にもあったとおり、NXグループは国内外のサプライチェーンを支える総合物流企業として、社会的にも重要な役割を担っています。また、従業員を大切にす企業風土がグループ全体にあり、労使関係が良好なことも大きな特徴であり、強みであると捉えています。

また、私が社外取締役として経てきた3つの経営計画をみると、一貫して海外市場での成長に重点を置いてきており、今回のホールディングス化・新ブランド導入などもさらなる発展の新たな起点になるものと期待しております。

NXグループのコーポレートガバナンスの現状と今後の課題

柴 私を含め社外役員が6名いますが、全員が全く異なる経歴であり、人材のミックスがよくできており、社外役員が発言しやすい環境も整っている印象です。これは会長・社長をはじめ経営陣の意識が高いことに加えて、運営面において、事前説明、社外役員連絡会、社外役員セミナーなど事務局のサポートがしっかり機能しているためだと思います。

まず事前説明ですが、こちらの質問や意見に対して事務局が資料の準備など柔軟に対応しており、社外役員をサポートする姿勢を強く感じます。

次に社外役員連絡会ですが、非常にざっくばらんな議論が行われており、社外役員同士どのようなことを考えているか理解しあう助けになっています。

社外役員セミナーは、各事業の経営幹部に説明いただくことで、事業の中身だけでなく、幹部自身の人柄についてもよく知ることができ、経営者候補育成の観点からも重要な機会となっています。

また取締役会において、予定した決議・報告事項の他に、「その他事項」として討議する機会が用意されているのも、議論の活性化を促す良い点だと感じております。

今後の改善点は、取締役会がモニタリング機能をより重視していく中で、執行側への権限委譲により執行事項に割く時間を減らし、中長期戦略やモニタリングに資する議題をより多く議論していくことが必要と考えています。

讃井 取締役会についても、社外役員の意見や質問に対して、常に迅速、丁寧、真摯な対応がなされ、社風と同じく非常に真面目で驚くくらい誠実な印象があります。

取締役会の運営は、柴さんのご意見に同意です。事前説明・社外役員セミナー・社外役員連絡会などの仕組みにより、社外役員と執行側の情報の非対称性を埋める努力がよく感じられます。

事前説明は、多くの時間をいただき、自由にさまざまな質問をさせていただいています。各社外役員の経歴・視点が異な

り、お互いに触発され良い意見交換ができていると思います。感染症拡大の影響で中断となっていた社長以下の経営陣との懇談会も現在企画されているようで、社外役員の声に耳を傾ける姿勢がよく見てとれます。

監査役の活動としても、さまざまな部門やグループ会社の視察などがあり、事業をよく知ることができる良い機会となっています。

改善点ですが、ホールディングス化により、グループ経営の監督がより重要なテーマになると考えています。グループ社員数73,000人超、連結子会社250社程度という大組織ゆえの難しさはありますが、導入した施策がグループレベル、グローバルレベルでどのように設定・展開されているかのフォローアップに力を入れる必要があると思います。

また、これから重要性が増していく課題として、サステナビリティやサイバーセキュリティなどについて取締役会の議題をうまく設定し、定期的に深い議論ができると良いと思います。

柴 ホールディングス化に伴い、事業の現場と少し距離ができることは懸念されますので、現場を把握するには、情報をより多く持つ常勤監査役と社外監査役・社外取締役が連携を深めていくなどの工夫が必要になるのではないのでしょうか。

また、2037年の海外売上比率50%という意欲的な目標の達成に向け、海外各地域の会社は現地化がより進んでいくと思われるので、海外をどうモニタリングしていくかが重要です。グループガバナンスの底上げが課題と認識しています。



讃井 経営計画において「非連続な成長」を掲げており、その実現のため海外でのM&Aを進めれば、企業文化の異なる海外の会社を一体的に管理する重要性が高まっています。海外地域統括会社への内部監査人の配置やグループ会社に対するガバナンスのガイドラインの作成などが進んでおり、内部統制が強化されつつあると感じています。

社外役員座談会

中山 お二人のご指摘を踏まえてまとめると、ガバナンスの課題は次の四つになると思います。

一つ目は経営戦略として事業再編・ポートフォリオ最適化をいかに迅速に進めるか。二つ目は新たなサステナビリティ推進体制の下でいかにESG経営を具体化し成果を上げていくか。これらは、取締役会として中長期の議論の中に常に組み込み、社外役員が提言していくことが重要となります。

三つ目はグローバルなグループ会社への監査体制の一層の充実が求められる中、国内外でいかに内部監査に対応できる人材を確保するか。四つ目は社外役員がいかに内部統制の運用状況をモニタリングするか。会社の取り組みの進展に期待しつつ、社外役員がしっかりと監督していきたいと考えています。

NXグループの企業価値向上のポイント

柴 2037年に向けた長期ビジョンに基づく変革を実行していく中で、地政学リスクやパンデミック、サステナビリティなどの外部環境の変化、あるいは、事業・組織再編などの内部環境変化に伴う課題を先読みし、柔軟性をもって対応していくことが企業価値を向上する上で重要だと考えています。



讃井 グループガバナンス、ESG経営の推進、加えて成長の源泉としてのダイバーシティの推進が重要課題と思っています。ダイバーシティについては、女性の管理職登用や、外部人材の受け入れの他、個々人の多様性を吸い上げていくための社内の自由闊達な風土作りが重要になると思います。

また、さまざまな課題に関する自己評価と客観評価のギャップを埋めていけるような仕組み作りが重要です。特に、これから将来を支えていく若い人の認識をしっかりと把握し、正しい自己評価につなげ、現場と経営陣の意識を合致させる必要があります。VUCAの時代においては、正しくリスクを認識し

ていくことも一層重要になると思います。

ESG経営は、サステナビリティ推進体制の構築やTCFD対応など着実に進化していますが、まだ初期段階であり、さらに進歩していくことを期待しています。将来的には、NXグループが持つ個性を表現できるKPIなどを作り「顔の見える企業」になっていくことが、グローバル市場で存在感を持つことにつながるのではないのでしょうか。

より進化を遂げていく縦軸と、グループ内に普及・徹底していく横軸と、縦横両方の視点でESG経営を推進していくべきと考えています。ESG経営においても「We Find the Way」の姿勢を貫き、解を見つけていくことを期待しています。

中山 ESG経営のマテリアリティへの取り組みにおいて、グローバル事業の拡大に伴うリスク評価と対応が非常に重要になると思います。

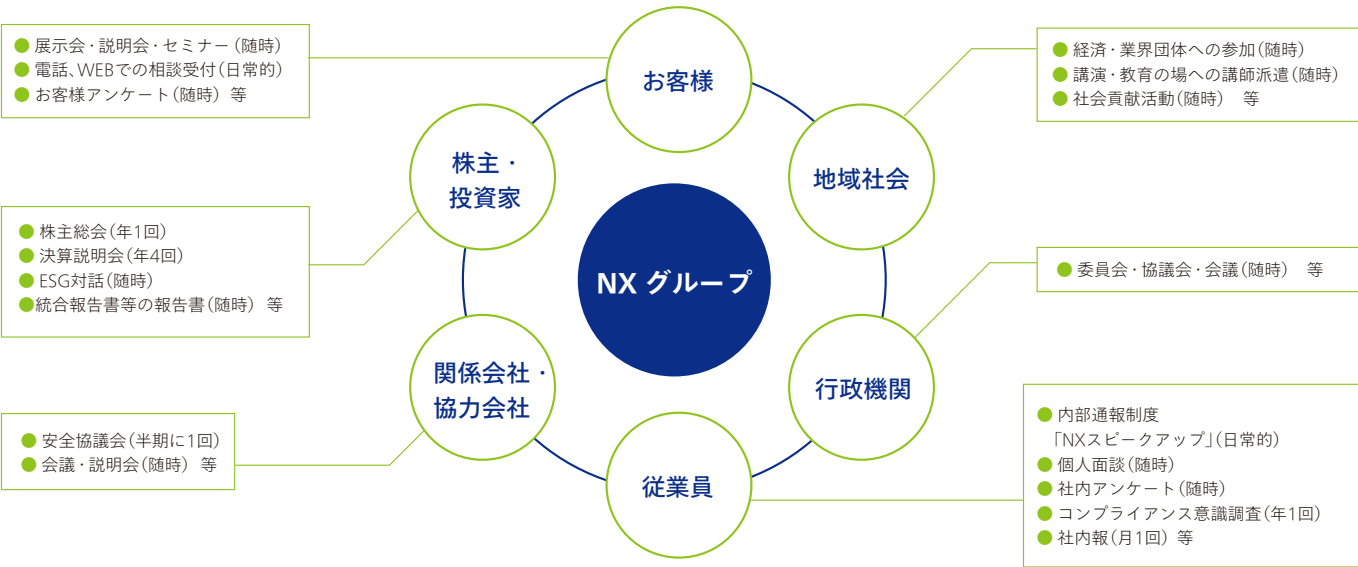
企業経営経験者の柴さんが加わることで取締役会の重要な決定について経営的な観点からのチェックやアドバイスが可能となり、海外事情や国内外の企業活動に精通した讃井さんが加わることでグローバルな事業展開において適切な管理・監査を行うことが可能となりました。より多角的な観点からグループ経営のモニタリングができる体制になったと思っております。

一方で、ホールディングス化に伴い、日本通運以外の主要な子会社も監督対象としての重要性を増してきます。社外取締役と社外監査役が連携し、内部統制の運用、内部監査人や会計監査人からの情報などを基にグループ全体をしっかりとモニタリングし、NXグループの企業価値向上を図っていききたいと考えております。



ステークホルダーエンゲージメント

NXグループは、社会と共に発展を目指す持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のためには、幅広いステークホルダーの皆さまと双方向のコミュニケーションを持つことが重要と考えています。



株主・投資家との対話における基本方針

株主・投資家との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門の経営企画部IR推進室が実務担当となると共に、経営トップ、担当取締役および経営幹部が面談に臨んでいます。国内、海外における個別面談に加え、電話会議、決算説明会、施設見学会、事業説明会、各業務執行役が説明するIR Day、当社主催のsmallミーティング等の開催、証券会社主催の

smallミーティングやIRカンファレンス等への参加により、株主・投資家との対話機会の創出に努めています。対話を通じて株主・投資家からいただいた意見等は、取締役会に定期的に報告するとともに、社外取締役および経営幹部ならびに社内関係先へフィードバックし、企業活動への反映を図っています。

株主・投資家との建設的な対話の取り組み

当社グループでは、経営方針や事業内容への理解を深めるための情報を積極的に開示するとともに、株主・投資家と経営層との面談を実施し、そこからの意見を取締役会へ報告するなど、対話の充実を図っています。

2021年12月期は、日本通運株式会社の社長および各部門を総括する副社長、財務担当役員をスピーカーとして第一回目となるIR Dayをオンライン開催しました。コア事業の成長戦略、日本事業の強靱化戦略、資本効率改善の取り組み、ESG経営の推進という4つのテーマについて説明を行い、56名の証券アナリストおよび機関投資家の参加がありました。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続し、訪問や対面形式のイベント開催が困難でしたが、電話またはWEB会議による面談対応、ライブ動画配信による決算説明会の開催等により、株主・投資家の皆さまとの対話機会の創出および情報開示の充実に努めました。

2021 年度実績（2021 年 4 月～ 2021 年 12 月）

国内機関投資家向け
●機関投資家との個別ミーティング ・代表取締役によるミーティング3件 ・IR担当者によるミーティング65件
●社長をスピーカーとするsmallミーティング1回
●IR Day1回
●IR担当者による証券アナリスト等の取材対応33件
海外機関投資家向け
●海外投資家との面談 ・IR担当取締役によるミーティング2件、IR担当者によるミーティング37件
●証券会社主催のカンファレンス参加2件
個人投資家向け
●説明会1回
施設見学会
●コロナ感染症拡大の影響により、実施なし

役員一覧（2022 年 1 月 4 日現在）

取締役

	渡邊 健二 代表取締役会長 取締役会議長
所有する当社の株式数 29,303 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2005 年 6 月 日本通運株式会社 取締役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 渡邊健二氏は、2011 年 6 月に日本通運株式会社代表取締役社長に就任し、国内事業の強化と共に、グループ全体の成長を牽引し、真のグローバルロジスティクス企業としての経営基盤を構築してきました。2017 年 5 月に日本通運株式会社代表取締役会長に就任していますが、同氏の強力なリーダーシップと極めて優れた識見に基づく経営手腕は、経営計画における長期的なビジョンの実現に向け、NXグループ全体の経営基盤を強化していくために必要不可欠であると判断し、持株会社の取締役としています。	

	齋藤 充 代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 兼 日本通運株式会社 代表取締役社長 社長執行役員
所有する当社の株式数 18,400 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2012 年 6 月 日本通運株式会社 取締役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 齋藤充氏は、2014 年 5 月に日本通運株式会社代表取締役副社長に就任し、管理本部長として会社の永続的な発展につながる事業構造改革を迅速かつ確実に実行してきました。2017 年 5 月より代表取締役社長に就任していますが、同氏の力強いリーダーシップと極めて高い識見に基づく経営手腕は、最高経営責任者として経営計画におけるあらゆる戦略を迅速かつ確実に実行し、NXグループが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に成長するために必要不可欠であると判断し、持株会社の取締役としています。	

	堀切 智 代表取締役副社長 副社長執行役員 コーポレートマネジメント本部、 リスクマネジメント本部担当 兼 コーポレートマネジメント本部長 兼 日本通運株式会社代表取締役副社長 副社長執行役員
所有する当社の株式数 5,800 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2020 年 6 月 日本通運株式会社 取締役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 堀切智氏は、2015 年 5 月に日本通運株式会社執行役員に就任以降、北関東・信越エリアにおける事業の発展、また、経営企画部門・海外事業部門をはじめとする重要なセクションの責任者として多大な功績を残してきた人物であり、2020 年 4 月に副社長執行役員に就任し、同年 6 月に代表取締役副社長に就任しています。グループ全体最速と企業グループとしての価値最大化の確実、およびグループシナジーの創出にあたり、組織横断的な連携を進め、各重要セクションで功績を残していることから、現在コーポレートソリューション部門総括である同氏の経営手腕が必要不可欠であると判断し、持株会社の取締役としています。	

監査役

	有馬 重樹 常勤監査役
所有する当社の株式数 2,802 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2020 年 6 月 日本通運株式会社 常勤監査役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 常勤監査役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 有馬重樹氏は、グループ経営管理部長および経営企画部長を経て、2018 年 5 月に日本通運株式会社の執行役員に就任し、中国・四国エリアを担当する責任者として同エリアの事業を牽引してきた人物であり、2020 年 6 月に監査役に就任しています。今後、NXグループがグローバルガバナンスを強化し、健全かつ適正なグループ運営を履行するためには、同氏が深い経験と知見を有する経営財務の観点からグループ経営を監視することが必要不可欠であると判断し、持株会社の監査役としています。	

	溝田 浩司 常勤監査役
所有する当社の株式数 100 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 常勤監査役	
選任理由 溝田浩司氏は、総務・業務部門等を歴任後、国内事業部門の経営職として、適正かつバランス感覚に長けた支店運営を行い、2019 年 4 月からは、日本通運株式会社の業務部長に就任し、広範囲にわたる業法に精通しています。同氏が深い経験と知識を有する業法適正化への取り組み実績と姿勢から、持株会社体制におけるグループ経営を監視する立場に適した人物と判断し、持株会社の監査役としています。	

	鈴木 達也 取締役 常務執行役員 リスクマネジメント本部長 兼 コンプライアンス・リスク統括部、 法務知財部、内部監査室担当
所有する当社の株式数 5,371 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役	
選任理由 鈴木達也氏は、C S R 推進を主としたコーポレートサポート部門で経験を積み、2016 年 6 月に日本通運株式会社常勤監査役に就任し、健全かつ公正な企業経営の一端を担ってきました。2020 年 4 月には常務執行役員に就任し、安全衛生推進、C S R 推進、監査部門を担当しています。今後、グローバルガバナンス体制を強化し、NXグループとしてリスクマネジメント等を推進していくにあたり、監査役として得た同氏の専門的な知見と経営者としての手腕が必要であり、持株会社の取締役としています。	

	増田 貴 取締役 常務執行役員 経営戦略本部長 兼 日本通運株式会社取締役 常務執行役員
所有する当社の株式数 3,800 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2018 年 6 月 日本通運株式会社 取締役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 増田貴氏は、2018 年 5 月に日本通運株式会社執行役員、同年 6 月に取締役に就任以降、財務担当の責任者として、財務基盤の強化や全社的な経理業務の効率化施策を推進してきた人物であり、2019 年に経営企画および財務企画担当となり、2021 年 4 月に常務執行役員に就任しています。NXグループにおける高度な戦略的投資による事業基盤の強化、また E S G 経営における資本政策を実現するためには、同氏の財務分野をはじめとした多様な経験と深い知識に基づく経営手腕が必要不可欠であると判断し、持株会社の取締役としています。	

	赤間 立也 取締役 執行役員 人財戦略統括部、 コーポレートコミュニケーション部 担当 兼 人財戦略統括部長 兼 日本通運株式会社執行役員
所有する当社の株式数 1,975 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役	
選任理由 赤間立也氏は、2019 年 4 月に日本通運株式会社執行役員に就任後、東北エリアにおける事業の発展に多大な貢献をしてきた人物であり、また、2021 年 4 月から総務・人事・業務部門をはじめ、企業運営において重要なセクションを担当しています。持株会社移行によるグループ経営の強化を図るにあたり、NXグループとしての人財戦略の策定と推進が必要であり、現在人財戦略を担当している同氏の洞察力和豊富な経験と識見が必要不可欠であると判断し、持株会社の取締役としています。	

	野尻 俊明 社外監査役
所有する当社の株式数 300 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2016 年 6 月 日本通運株式会社 監査役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 監査役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 野尻俊明氏は、独占禁止法や運輸事業政策の研究を専門とし、学識経験者として官公庁や業界団体をはじめとする数多くの公職を経験していることから、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 2016 年 6 月に日本通運株式会社の監査役に就任しています。NXグループにおける健全かつ適正な企業運営を継続して履行するためには、同氏の豊富な経験と識見が必要不可欠と判断し、持株会社の社外監査役としています。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、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しました。	

	青木 良夫 社外監査役
所有する当社の株式数 0 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2016 年 6 月 日本通運株式会社 監査役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 監査役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 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 2016 年 6 月に日本通運株式会社の監査役に就任しています。NXグループにおける健全かつ適正な企業運営を継続して履行するためには、同氏の豊富な経験と識見が必要不可欠と判断し、持株会社の社外監査役としています。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、社外監査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 社外監査役
所有する当社の株式数 0 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2021 年 6 月 日本通運株式会社 監査役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 監査役 取締役会出席状況 8/8(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 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、NXグループのグローバルな事業経営を監視する立場に適した人物であり、当社の監査体制のさらなる強化に向けた助言等の役割を果たしていくことを期待し、持株会社の社外監査役としています。	

	中山 慈夫 社外取締役
所有する当社の株式数 300 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2014 年 6 月 日本通運株式会社 取締役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 中山慈夫氏は、弁護士として特に労働法・労働関係法に精通しています。長年培われた法律知識と企業法務に対する豊富な経験から、これまでも議案・審議等につき必要な助言等を行っており、NXグループの業務執行に対する監督、助言等の役割を果たしていくことを期待し、持株会社の社外取締役としています。なお、同氏はこれまで、社外取締役および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、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。	

	安岡 定子 社外取締役
所有する当社の株式数 300 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2015 年 6 月 日本通運株式会社 取締役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役 取締役会出席状況 13/13(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 安岡定子氏は、論議の研究をはじめとして幅広い年代の方々へ教育活動を行っています。その深い教養と豊富な経験に基づく社会的見地から、議案・審議等につき必要な助言等を行っており、NXグループの業務執行に対する監督、助言等の役割を果たしていくことを期待し、持株会社の社外取締役としています。なお、同氏はこれまで、社外取締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、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。	

	柴 洋二郎 社外取締役
所有する当社の株式数 0 株(2021 年 12 月 31 日現在) 2021 年 6 月 日本通運株式会社 取締役 2022 年 1 月 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役 取締役会出席状況 8/8(100%) ※ 2021 年 12 月期の日本通運株式会社 取締役会の出席状況を掲載しています。	
選任理由 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知見を有しています。NXグループがグローバルな事業展開を加速させ、グループ経営を高度化させていくにあたり、同氏が有する企業経営や業務執行に対する深い識見に基づく監督、助言等の役割を果たしていくことを期待し、持株会社の社外取締役としています。	

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 取締役会 スキルマトリックス

氏名	当社が取締役候補者に特に期待する分野								
	NX グループ 企業経営経験	NX グループ外 他社経営経験	法務・ リスクマネジ メント	財務・会計	国際 ビジネス	ESG・サステ ナビリティ	人財開発・労務 マネジメント	現業 業務経験	NX グループ内 他業務経験
渡邊取締役	●		●			●	●	●	●
齋藤取締役	●		●	●	●	●	●	●	●
堀切取締役	●		●		●	●	●	●	●
鈴木取締役	●		●			●		●	
増田取締役	●			●	●	●		●	●
赤間取締役	●		●			●	●	●	
中山取締役	社外独立	●	●				●		
安岡取締役	社外独立	●				●	●		
柴取締役	社外独立	●		●	●				

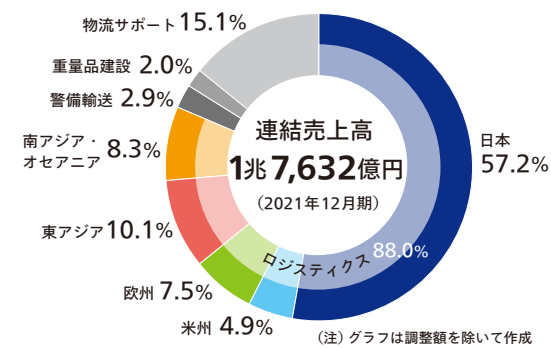
●印は、各取締役が各分野において知見や専門性を備えていることを示しています

2022 年 1 月

At a Glance

NXグループは、サプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高めるため、日本・世界各地において、多様な輸送モードを駆使したさまざまなサービスを提供しています。

セグメント別売上高構成比



※ 当社は、2021年度より決算期を3月31日から12月31日に変更しております。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。

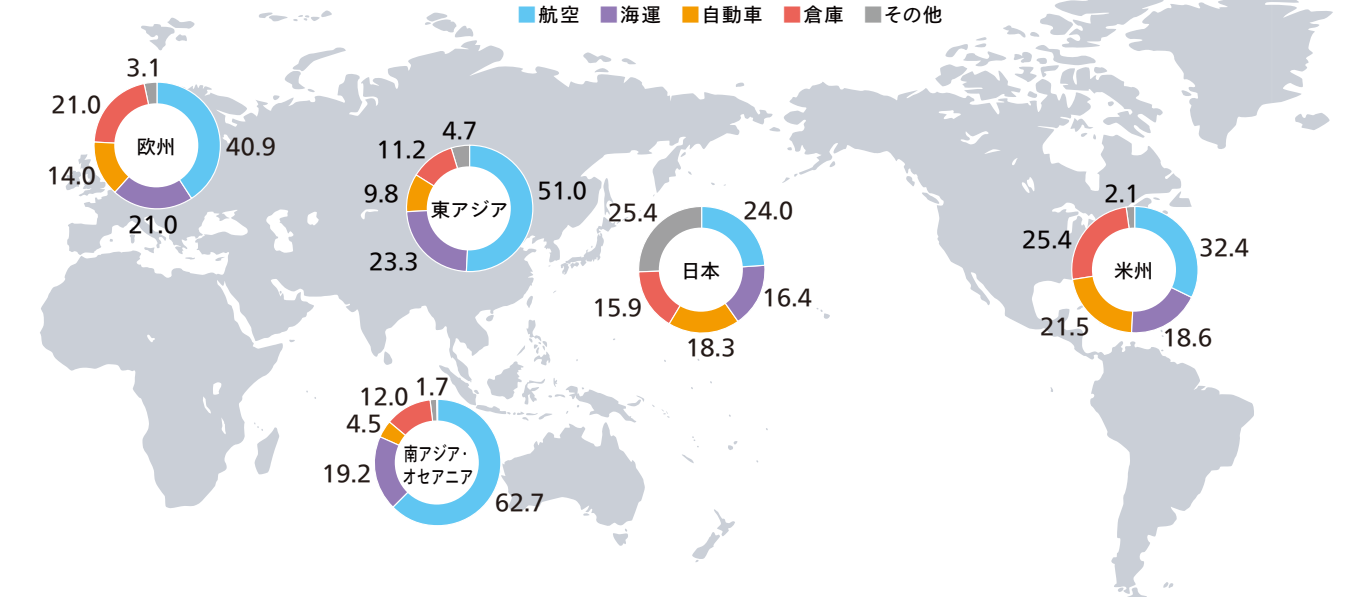
セグメント別売上高／セグメント利益 (単位:億円)

		売上高	セグメント利益 (営業利益)
ロジスティクス	日本	10,082	379
	米州	866	52
	欧州	1,328	64
	東アジア	1,780	50
	南アジア・オセアニア	1,468	130
警備輸送		513	1
重量品建設		358	49
物流サポート		2,671	77

主要事業・製品およびサービス

セグメント	主要事業										主要製品およびサービス
	鉄道 利用 運送業	貨物 自動車 運送業	利用 航空 運送業	海上 運送業	港湾 運送業	倉庫業	工場内 運搬 作業	情報 資産 管理業	不動 産業	重量物 運搬 架設 設置業	
ロジスティクス											鉄道取扱、自動車運送、積合せ貨物、航空運送、海運、引越・移転、倉庫・流通加工、工場内作業、情報資産管理、不動産賃貸、美術品、警備輸送、重量品建設
日本	●	●	●	●	●	●	●	●	●		鉄道取扱、自動車運送、積合せ貨物、航空運送、海運、引越・移転、倉庫・流通加工、工場内作業、情報資産管理、不動産賃貸、美術品、警備輸送、重量品建設
米州		●	●		●	●					航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送
欧州	●	●	●		●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送
東アジア	●	●	●		●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送
南アジア・オセアニア	●	●	●		●	●				●	鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送、重量品建設
警備輸送	警備業、貨物自動車運送業										警備輸送
重量品建設	重量物運搬架設設置業										重量品建設
物流サポート	物流機器・包装資材・梱包資材・車両・石油・LPガス等の販売業、車両整備、保険代理店業、不動産の仲介・設計・監理・管理業、調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、労働者派遣業										石油等販売、その他販売、不動産、ファイナンス、その他

事業別売上高構成比 (単位:%)



セグメント情報



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、全国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、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を駆使し、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。

2021年度の主な取り組み

日本通運株式会社、第22回物流環境大賞で特別賞を受賞

一般社団法人日本物流団体連合会主催の第22回物流環境大賞表彰で、同社の4つの取り組みが「特別賞」を受賞しました。

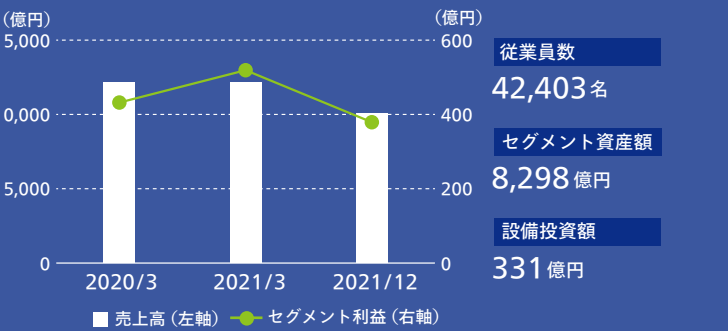
- オリジナル器材「プロテクトBOX」の開発とマルチモードユニットサービスの推進
- 広島県～千葉県への鋼材輸送のモーダルシフト(JFEスチール株式会社と共同受賞)
- 関東～九州間における共同輸送(アサヒ飲料株式会社、日清食品株式会社の2社と共同受賞)
- 福山港を利用した海上輸送(株式会社クラベと共同受賞)

同社では、今後も物流において環境負荷の軽減を進めるとともに、省資源・循環型社会を構築することで、持続可能な社会の実現に積極的に取り組んでいきます。

日本通運株式会社、国内のCO2排出量を可視化する「エコトランス・ナビ」のサービスを開始

国内の輸送に伴うCO2排出量を可視化し、お客様のESG経営をサポートするサービス「エコトランス・ナビ」を11月30日から開始しました。「エコトランス・ナビ」は、トラック輸送が物流の主体となっているお客様へ、過去の輸送データを基に現行輸送モードを環境に優しい鉄道・海上輸送にモーダルシフトした場合のCO2排出量削減効果をレポート化するサービスです。

売上高／セグメント利益の推移



戦略と施策

重点産業(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)への営業拡大と同時に、業務の効率化により生産性向上を図るなど、持続的な成長を目指し取り組んでいます。顧客起点のアプローチを強化し、アカウントマネジメントによる顧客貢献領域拡大や、顧客サプライチェーンの変化を機会とした新規業務の獲得に取り組んでいます。また、ニーズが集中する東名大都市圏へ経営資源を集中して営業を拡大するとともに、地域の主要顧客のニーズに応じたサービス提供にも注力しています。

2021年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取り扱いが増加したこと等により、売上高は1兆82億円となりました。一方、航空・船舶利用費や燃油単価の上昇等により、営業利益は379億円となりました。

米州

事業概要

米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、コロンビアに拠点を設置し、米州をつなぐネットワークサービスを展開しています。また、NXグループが現地法人を置かない国での輸送も代理店を通じてのサービスの提供が可能です。

USMCA 締結国(米国、カナダ、メキシコ)を縦断するクロスボーダー輸送体制と倉庫機能を構築し、お客様のサプライチェーンを強力にサポートするロジスティクスソリューションを提供します。

2021年度の主な取り組み

日系自動車メーカー合併会社の操業をサポート
NXアメリカ株式会社ハンツビル支店

北米の自動車生産業界では、近年、メキシコへのセットメーカー進出や工場拡張が進んでおり、それに伴いアラバマ州をはじめとする米国南東部の自動車生産台数も増加しています。

ハンツビル支店は、2021年2月、アラバマ州ハンツビルに新設した自動車メーカー様の工場敷地内にハンツビルロジスティクスセンター(以下、HLC)を構え、同社の自動車部品DC業務を実施。2022年1月からは、新車種の製造開始に合わせ、同車の部品供給を行っています。また、自動車メーカー様の業務拡大およびティア1サプライヤーの取り扱いに対応すべく、2022年5月末よりHLCの近隣に約1万5千平米の第二倉庫を稼働します。

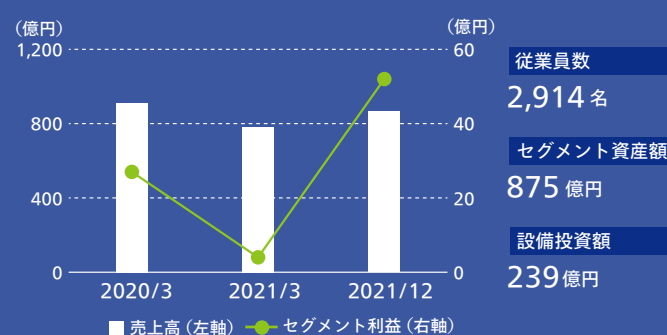
ハンツビルロジスティクスセンター



第二倉庫



売上高／セグメント利益の推移



従業員数	2,914名
セグメント資産額	875億円
設備投資額	239億円

戦略と施策

With コロナでの“サプライチェーン混乱の常態化”やサプライチェーンの見直し、いわゆる“米州生産回帰(ニアショアリング)”といった歴史的な事業環境変化の中、お客様のサプライチェーンが途絶えることがないように、ロジスティクスソリューションの開発・強化を実行します。

特に自動車産業、半導体産業、医薬品産業などに対し、自社物流拠点展開・機能強化を進めることで、さらなる取引の拡大を図っていきます。

また、上記重点産業への営業拡大と顧客基盤を強化するため、専門的な人材の拡充などの施策に取り組んでいます。

2021年12月期業績概況

航空貨物の取り扱いが増加したこと等により、売上高は866億円となり、営業利益は52億円となりました。

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。2021年6月にブラチスラバ支店(スロバキア)、10月にベオグラード支店(セルビア)を開業し、中東欧諸国においてビジネス展開をしているさまざまな企業に対しても営業強化を図っています。また、アフリカのケニア・モロッコにも拠点を開設、新興地域への展開を積極的に行っています。

2021年度の主な取り組み

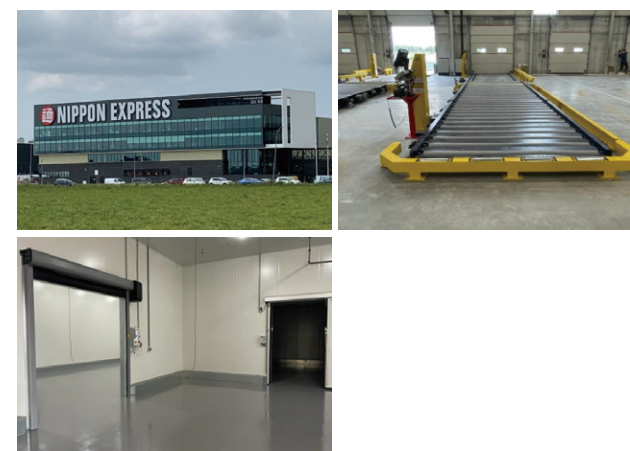
スキポール・エアポート・ロジスティクス・センターを竣工

NXオランダ株式会社は、スキポールトレードパーク内に「スキポール・エアポート・ロジスティクス・センター」を開業しました(営業開始日 2021年7月)。

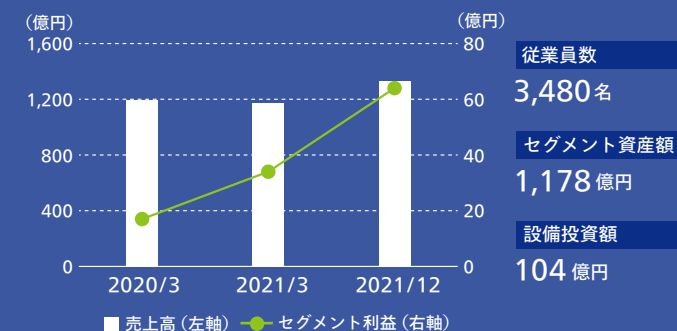
欧州における重要なハブ空港の1つであるアムステルダム・スキポール空港から南西部約7kmに位置するスキポールトレードパーク内に建設された同センターは、現行施設の2倍以上の広さとなり、屋上には60m×55mのソーラーパネルを設置し、環境に配慮した施設となります。

今般開所した新拠点では、15～25℃(定温)、2～8℃(冷蔵)、-15℃～-25℃(冷凍)の3温度帯に対応可能な医薬品専用温調庫と専用トラックドックを完備し、医薬品産業のお客様の物流ニーズに対応します。また、半導体関連装置等の重量貨物や長尺貨物の取り扱いを想定し、20フィートパレットにも対応可能なULDハンドリングシステムを導入することで、大型貨物の取り扱い拡大を目指します。

同社は、同センターの設立により同国での物流サービスの拡充を図り、経営計画において重点産業と位置づける医薬品産業や半導体産業の取り組みを強化していきます。



売上高／セグメント利益の推移



従業員数	3,480名
セグメント資産額	1,178億円
設備投資額	104億円

戦略と施策

中東欧・中東・アフリカまでおよぶ広範な自社ネットワークを生かし、重点産業である半導体・モビリティ・医薬品産業への営業拡大を進めるとともに、非日系企業基盤の拡大に向けた営業体制の確立を進めています。ハイファッションへの取り組みではライフスタイル産業へも営業を拡大し、存在感を強めています。中欧鉄道による鉄道貨物の拡大や欧州経由のアフリカ向けクロスボーダー輸送の開発などに加え、ハブポートの既設拠点での倉庫配送業務といった事業領域の拡大にも取り組んでいます。

2021年12月期業績概況

航空貨物および倉庫配送の取り扱いが増加したこと等により、売上高は1,328億円となり、営業利益は64億円となりました。



2021年度の主な取り組み

中国本土進出40年を契機に、NXグループの存在感を高め、中国国内物流の事業拡大を強化

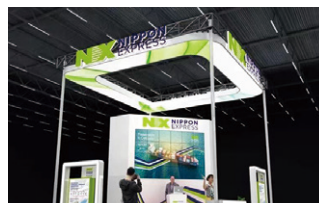
東アジアリージョンは、中国の輸入拡大および双循環戦略（国内と国際の2つの循環を相互に促進させる新たな発展戦略）に積極的に呼应すべく、上海で2018年から毎年開催される国家級のイベントである「中国国際輸入博覧会（CIIE）」に、4年連続で出展しました。

2021年はNXグループ中国本土進出40年の節目の年であるため、会期中に40周年式典を実施し、2022年から始まるNXグループブランドを紹介し、東アジアの中で最も巨大な市場を持つ中国におけるNXブランドの浸透促進を図りました。

また2022年には、海南省で開催される国家級イベントである「中国国際消費財博覧会」への出展を予定し、中国国内物流の事業拡大に向けた取り組みを強化します。



2021年11月に上海で開催した中国進出40周年記念式典にて、NXブランドお披露目の様子



2022年出展予定の「中国国際消費財博覧会」のブースイメージ

中国、香港、台湾、韓国にてGDP認証を取得

東アジアリージョンでは、医薬品の適正流通基準であるGDP (Good Distribution Practice) 認証の取得に積極的に取り組んでいます。

【2021年のGDP認証取得事例】

NX国際物流(中国)有限公司: 上海浦東空港 CFSにおける医薬品の短期保管サービス

NX香港株式会社: 香港のコンテナターミナルに隣接する自社倉庫での医薬品保管業務および温度管理輸送サービス

NX台湾国際物流(股)有限公司: 桃園国際空港に到着した航空輸入貨物の台湾域内輸送業務

NX韓国株式会社: 同社本社(ソウル)および仁川国際空港 CFSにおける医薬品の短期保管サービス

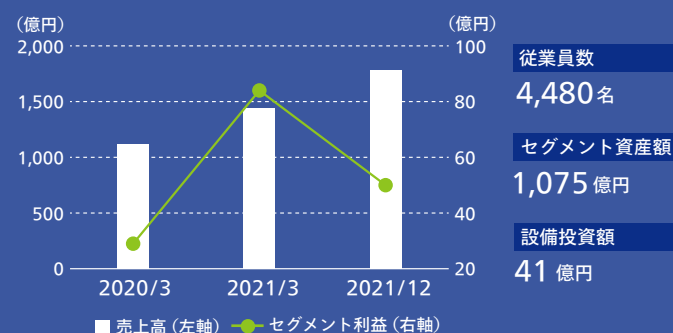
東アジアの医薬品市場は、人口の高齢化や一人当たり所得の増加、それに伴う医療費の増加に支えられて順調に拡大し、今後さらなる成長が見込まれます。高度化・多様化する医薬品の物流ニーズに応えるサービスを拡充し、今後も経営計画において重点産業と位置づける医薬品の取り組みを強化していきます。

東アジア

事業概要

中国、香港、台湾、韓国の緊密な経済圏にネットワークを構築しています。内需の規模が大きい中国では主要都市を結ぶ幹線輸送および都市内配送の自動車配送網と、各地に展開する倉庫拠点を活用し、家電・自動車部品・衣料品を中心に国内物流を展開しています。また、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しています。域外との連携として、中国～欧州間の鉄道輸送に加え、東南アジア地域とのクロスボーダー輸送体制の構築も進めています。

売上高／セグメント利益の推移



従業員数	4,480名
セグメント資産額	1,075億円
設備投資額	41億円

戦略と施策

中国国内物流の事業拡大策として、自動車産業では日系だけでなく、非日系メーカーへの取り組みを拡大するとともに、EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応も強化していきます。医薬品産業では、GDP認証拠点の拡充等物流拠点の施設整備による品質向上を図っています。また、半導体産業においては域内のグローバル企業への営業を強化し、シェア拡大に取り組んでいます。域外との連携においては、中国・欧州を結ぶ国際鉄道輸送を海上輸送・航空輸送の中間商品として取り扱いを拡大し、沿線にある中央アジアへの事業拡大にも積極的に取り組んでいます。

2021年12月期業績概況

航空貨物の取り扱いが増加したこと等により、売上高は1,780億円となりましたが、航空利用費の増加等により、営業利益は50億円となりました。

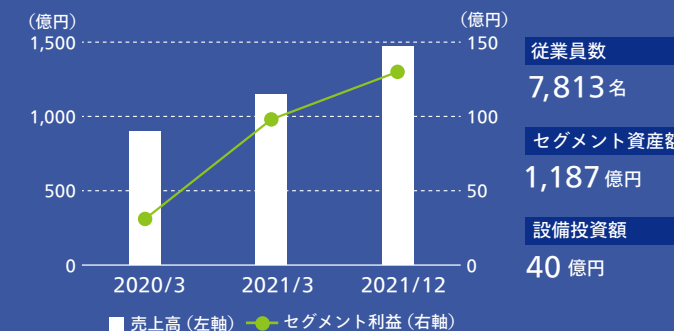


南アジア・オセアニア

事業概要

シンガポールやタイなどのASEAN9カ国とインド・バングラデシュ・オーストラリアなどに拠点を展開しています。経済連携の強化により域内貿易がますます活発化する傾向にある中、さまざまな輸送ルート・輸送モードで結ぶクロスボーダー輸送ネットワークの拡充、地域最大の経済圏インドでは、自動車関連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、サプライチェーンの最適化に取り組んでいます。また、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しています。

売上高／セグメント利益の推移



従業員数	7,813名
セグメント資産額	1,187億円
設備投資額	40億円

戦略と施策

域内各国の経済連携により拡大する国際物流需要と、購買力向上による消費財需要の高まりに対して、重点産業である自動車、電機・電子、半導体、医薬品、アパレルに消費財、化学を加えた各産業への営業強化および多機能倉庫を活用した新規・高品質サービスの開発による域内営業基盤の確立に取り組んでいます。また、インドを中心に中東・東アフリカを結ぶ環インド洋貿易圏、バングラデシュとパキстанを含むインド亜大陸のネットワークの拡充を進めていきます。

2021年12月期業績概況

航空貨物、海運貨物の取り扱いが増加したこと等により、売上高は1,468億円となり、営業利益は130億円となりました。

警備輸送セグメント

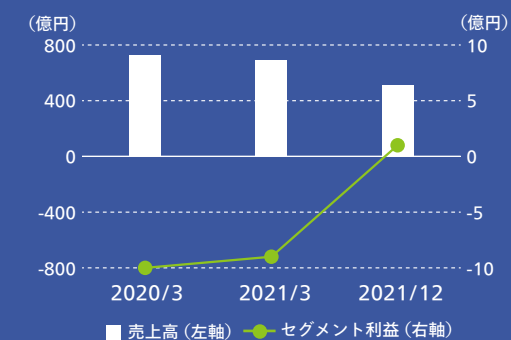
事業概要

1965年の事業開始以来、貴重品運搬警備のパイオニアとして、現在に至るまで国内 No.1のシェアを占めています。日本通運株式会社の警備員のハイレベルな警備によって金融機関の輸送、量販店や飲食店向けに集配金サービスなどを提供しています。また、輸送だけでなく、オンライン入出金機 CSD (Cash Safety Delivery) サービスなどに対するニーズにも応えています。今後も、培った技術を進化させ、現金物流をトータルサポートするさまざまなソリューションを展開していきます。

2021年12月期業績概況

設定便、集配金業務の減少等により、売上高は513億円となり、各種コスト削減等の効果により営業利益は1億円となりました。

売上高／セグメント利益の推移



従業員数	セグメント資産額	設備投資額
6,588名	1,118億円	28億円

今後の主な取り組み

NXキャッシュ・ロジスティクス株式会社の設立について

警備輸送事業は、NXグループの主要事業として、全国ネットワークと高品質な作業体制による業界トップのシェアを維持してきましたが、世界的なキャッシュレス化の進展と金融機関の再編等による市場の縮小、競争の激化により経営環境が大きく変化をきています。

このような中、2021年4月に警備輸送事業の分社化に関する検討を開始し、2022年2月の取締役会を経て、来る2023年1月1日よりNXキャッシュ・ロジスティクスに警備輸送事業を承継することとなりました。

警備輸送事業のさらなる専門性の強化と、意思決定の迅速化を図り、これまでよりさらにお客様に寄り添い、発展、成長していきます。

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の直轄の事業会社として、当社グループ全体と連携しながら経営を進化させ、企業としての価値の最大化を図っていきます。

重量品建設セグメント

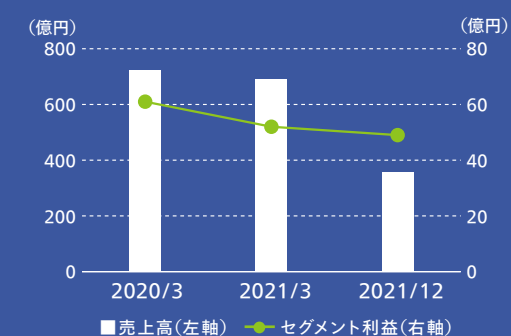
事業概要

発電所、石油化学プラント、設備機器の輸送・据付まで全てを一貫して行っています。その他、半導体の製造工場のクリーンルーム内設備といった精密機器の輸送・据付にも、独自の技術で対応しています。環境への配慮から近年需要が高まっている風力発電設備の業務には1999年から本格的に乗り出しており、現在国内にある風力発電設備の約70%は日本通運株式会社が取り扱い、今後も伸長させる計画です。

2021年12月期業績概況

プラント関連工事の減少等により、売上高は358億円となり、営業利益は49億円となりました。

売上高／セグメント利益の推移



従業員数	セグメント資産額	設備投資額
961名	265億円	11億円

2021年度の主な取り組み

風力発電輸送で国内トップシェア

陸上風力発電設備は、山の稜線に建設されるような場合が多く、長さ40～60mものブレード(羽根)や重さ数十tにもなるナセル(発電機)を、障害物を避けながら輸送するには、高度な技術が必要になります。日本通運株式会社では、専用に独自開発したトレーラー(ブレード起立装置)や経験豊かなスタッフによる綿密な輸送計画によって、この困難を乗り越えています。また、2021年度は大規模風力発電設備としては国内初となるリプレース(建て替え)工事を北海道で施工しました。リプレース工事はこれまでの新設工事に加えて、既存風車の撤去解体工事が発生します。この経験を生かし、今後の陸上風力の業容拡大に努めていきます。

洋上風力発電設備につきましては、日本国内では初めてとなる商用洋上風力発電事業(秋田能代)の業務を受注し、現在施工中です。これからは陸上風力だけではなく洋上風力も含めて国内トップシェアを目指します。

今後も風力発電設備等の輸送・据付業務を通じて再生エネルギー普及に貢献していきます。

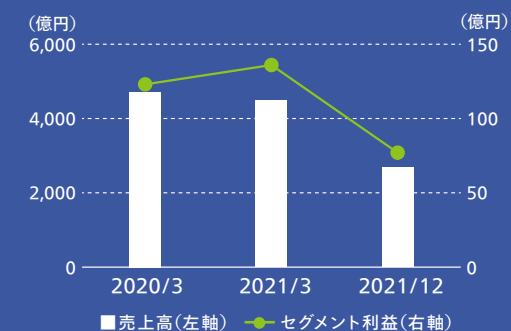


物流サポートセグメント

事業概要

物流という本業に関連した、あるいは本業によって広がったネットワークを活用した事業を展開しています。梱包資材から車両、石油・LPガス等、輸送に欠かせない各種商品の販売、車両の整備、保険代理店業務を行うNX商事株式会社や国内外のグループ会社が物流ニーズの調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、労働者派遣業、不動産業等を行っています。

売上高／セグメント利益の推移



従業員数	セグメント資産額	設備投資額
4,526名	2,898億円	15億円

2021年12月期業績概況

石油販売単価が上昇したことに加え、物流機器販売が堅調に推移しましたが、リース事業の分社化や、当連結会計年度の期首より収益認識に関する会計基準等を適用したこと等により、売上高は2,671億円となり、営業利益は77億円となりました。

財務 11カ年サマリー

2012～2021 に関しては 3 月 31 日に終了した連結会計年度
2022 は 2021 年 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 2023				経営計画 2018		経営計画 2015			経営計画 2012	
		2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
会計年度(百万円)：	売上高※1	1,763,282	2,079,195	2,080,352	2,138,501	1,995,317	1,864,301	1,909,105	1,924,929	1,752,468	1,613,327	1,628,027
	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高※2											
	運送											
	国内会社											
	複合事業	—	—	—	—	—	—	736,568	742,356	721,717	699,287	704,717
	警備輸送	—	—	—	—	—	—	53,803	55,401	54,651	58,842	58,764
	重量品建設	—	—	—	—	—	—	51,395	46,886	36,656	37,186	40,048
	航空	—	—	—	—	—	—	182,533	210,763	181,720	182,143	205,407
	海運	—	—	—	—	—	—	118,205	118,836	131,708	124,207	125,654
	海外会社											
	米州	—	—	—	—	—	—	94,697	79,160	69,066	54,028	42,963
	欧州	—	—	—	—	—	—	84,579	83,609	72,788	44,230	46,453
	東アジア	—	—	—	—	—	—	115,068	101,321	92,156	68,812	72,967
	南アジア・オセアニア	—	—	—	—	—	—	70,225	64,607	51,367	44,291	44,811
	販売	—	—	—	—	—	—	367,328	420,155	412,846	383,738	374,076
	その他	—	—	—	—	—	—	173,632	143,602	61,460	41,802	40,368
	調整額	—	—	—	—	—	—	△ 138,935	△ 141,773	△ 133,672	△ 125,242	△ 128,206
	2017 年 3 月期からの 報告セグメントごとの売上高※2											
	ロジスティクス											
	日本	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	86,650	78,141	91,068	98,699	91,396	83,831	94,697	—	—	—	—
	欧州	132,834	117,134	119,338	114,812	96,048	79,286	84,579	—	—	—	—
	東アジア	178,079	143,689	112,048	122,754	117,487	101,746	115,068	—	—	—	—
	南アジア・オセアニア	146,838	114,738	90,112	91,874	85,382	70,343	70,225	—	—	—	—
	警備輸送	51,361	69,239	72,589	72,647 ※3	72,022 ※3	54,781	53,803	—	—	—	—
	重量品建設	35,806	45,877	52,358	47,751	47,602	46,985	51,395	—	—	—	—
	物流サポート	267,132	447,837	471,201	483,965	443,264	403,994	410,906	—	—	—	—
調整額	△ 143,699	△ 150,266	△ 141,962	△ 150,806	△ 146,582	△ 132,381	△ 129,962	—	—	—	—	
営業利益	68,754	78,100	59,224	79,598	70,269	57,431	54,778	50,811	40,865	33,206	37,497	
親会社株主に帰属する当期純利益※4	54,049	56,102	17,409	49,330	6,534	36,454	35,659	26,382	26,345	23,831	26,949	
会計年度末(百万円)：	純資産	656,952	600,707	556,506	560,444	547,494	552,985	538,018	550,137	509,954	518,409	494,205
	総資産	1,618,221	1,631,855	1,518,037	1,536,677	1,517,060 ※5	1,521,800	1,484,953	1,453,617	1,377,443	1,247,612	1,230,964
	営業活動によるキャッシュ・フロー※6	44,024	146,605	98,206	72,698	91,865	102,360	78,844	74,519	57,892	60,937	80,754
	現金及び現金同等物の期末残高※6	131,837	168,362	96,171	102,092	137,891	163,386	146,007	148,942	125,900	113,689	135,882
1 株当たり※7(円)：	純資産※8	7,035.33	6,354.98	5,805.12	5,749.60	5,519.09	5,586.52	521.77	531.06	483.38	489.39	461.63
	当期純利益※8	595.19	604.79	185.06	515.13	68.06	371.32	35.61	25.87	25.62	22.89	25.85
比率(%)：	営業利益率	3.9	3.8	2.8	3.7	3.5	3.1	2.9	2.6	2.3	2.1	2.3
	自己資本比率	39.3	35.7	35.5	35.4	34.9 ※5	35.2	35.2	36.6	36.0	41.2	39.1
	自己資本利益率(ROE)	8.9	10.0	3.2	9.2	1.2	6.9	6.8	5.1	5.2	4.8	5.7

※ 1 売上高には、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 月度も変更後の区分に組み替えて記載しています。

※ 4 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第 2 1 号 2013 年 9 月 13 日) 等を適用し、2016 年 3 月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

※ 5 「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 年度 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。

※ 6 2015 年 3 月期より警備輸送事業における CSD サービスおよび両替金配金サービスに係る現金を資金(現金及び現金同等物) の範囲より除外しています。これに伴い、2012 年 3 月期から 2014 年 3 月期までの連結会計年度における「営業活動によるキャッシュ・フロー」および「現金及び現金同等物の期末残高」については、当該会計方針の変更を遡及適用した数値を記載しています。

※ 7 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 株に併合しました。これに伴い、2017 年 3 月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1 株当たり純資産および 1 株当たり当期純利益を算定しています。

※ 8 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カ年サマリー

2012 ～ 2021 に関しては 3 月 31 日に終了した連結会計年度
2022 は 2021 年 12 月 31 日に終了した連結会計年度

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
環境											
エネルギー使用量※1(原油算換)(kl)	317,362	328,322	347,244	351,783	366,671	370,122	373,367	381,386	—	—	—
水使用量※2(千 m3)	1,161	1,140	1,223	1,401	1,292	974	1,208	1,041	1,237	1,110	1,760
CO2 排出量(Scope1,2)(t-CO2)	757,102	791,382	855,452	873,029	918,388	942,363	961,431	970,994	970,438	976,884	—
CO2 排出量(Scope1,2、国内グルー プ計)(t-CO2)	656,520	675,854	726,264	761,182	809,864	851,831	869,875	876,159	885,066	890,995	947,411
CO2 排出量(Scope1,2、海外グルー プ計)(t-CO2)	100,582	115,528	129,188	111,847	108,524	90,532	91,556	94,835	85,372	85,890	—
産業廃棄物量(国内グルー プ計)(t)	37,968	38,883	39,802	36,902	35,698	33,250	39,769	35,869	39,206	36,352	33,627
環境配慮車両保有台数(国内グルー プ計)(台)※3	12,426	12,076	11,972	11,300	10,176	9,166	7,922	7,393	6,652	6,131	5,638
社会※4											
社員数(人)	35,253	34,766	34,449	32,280	31,871	32,008	32,094	32,510	33,153	34,312	35,717
内、女性社員比率(%)	18.4	17.6	17.3	15.1	14.2	14.0	13.6	13.0	13.3	14.4	13.9
女性採用比率(%)	42.1	38.8	33.6	34.5	33.5	32.9	31.5	30.7	26.6	31.1	29.0
中途採用者数(人)	8	17	15	6	14	6	7	4	4	—	—
内、女性中途採用者数(人)	2	4	5	2	4	1	2	1	0	—	—
女性管理職比率(%)	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	95	100	100	100	100	—	—	—	—	—
育休後の社員の復職率・女性(%)	97	97	96	90	97	98	—	—	—	—	—
平均勤続年数(年)	16.4	16.0	16.2	18.0	17.8	17.6	17.5	18.3	17.7	17.4	17.0
障がい者雇用率※5(%)	2.30	2.28	2.29	2.23	2.12	2.08	2.06	1.96	1.98	1.95	1.92
海外勤務社員数(人)	21,327	21,520	22,811	22,068	21,403	20,651	20,602	19,954	18,563	17,846	16,395
内、海外現地雇用社員数(人)	20,858	21,094	22,369	21,615	20,941	20,176	20,131	19,500	18,144	17,435	15,988
ガバナンス											
取締役会議案数※6(件)	58	66	65	60	67	55	60	57	60	72	65
取締役会議事時間数※6(時間)	14	16	14	18	20	17	17	18	26	32	27
労働災害:度数率※7	1.83	1.42	1.98	1.94	1.59	1.17	1.13	1.78	1.53	1.68	1.66
労働災害:強度率※8	0.03	0.02	0.09	0.03	0.10	0.10	0.10	0.19	0.03	0.03	0.26

※ 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。2020 年12月実施のエネルギー使用量第三者検証の結果、エネルギー使用量（原油換算）の数値を修正しています。

※ 22018 年度以降は、国内グループ計、2009 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「社員数（人）」から「障がい者雇用率※5 (%)」の数値は、事業持株会社であった日本通運株式会社単体の実績を掲載しています。

※ 5障がい者雇用納付金制度の算出方法に基づく数値。

※ 6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。

※ 7度数率とは、労働災害の発生割合を表す国際指標。
100 万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

※ 8強度率とは、労働災害による怪我の程度を表す国際指標。
1,000 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

財政状態および経営成績の分析

(2021年4月1日～2021年12月31日)

経営環境概況

2021年度の世界経済は、主要先進国でのワクチン接種が進んだことによる経済活動の再開や財政支援等により、新型コロナウイルス感染症による経済的影響が縮小した結果、日本を含む主要国経済では景気回復傾向が持続しましたが、依然として、多くの新興国、途上国では感染拡大に伴う経済活動制限による影響が残っており、変異株による感染再拡大や世界的なインフレ率上昇、資源価格の高騰などによる景気後退リスクも加わって、先行き不透明な状況の中、総じて厳しい経営環境となりました。

このような経済情勢の中、物流業界においても、昨年大きく落ち込んだ荷動きは、日本を含む世界各国における生産、販売活動の再開により回復傾向が持続しており、米国を中心に消費財などの需要拡大に伴うアジア各国からの輸送量が急拡大し、米国、中国が牽引する形で国際貿易も回復に転じました。

日本国内においても、新たな生活様式等に伴うECとデジタル関連商材への需要拡大や、化学、非鉄金属、生産用機械、電気機械等の需要が年度を通じて堅調に推移しました。一方、自動車産業等において、世界的な半導体不足や感染拡大に伴うロックダウンによる海外などからの部品調達の停滞により、生産調整が行われたことや、個人消費全体が足踏み状態となったことから、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。

また国際輸送においては、世界的な荷動きの急回復に伴う海上コンテナ不足と、米国を中心とした海上コンテナとコンテナ船の滞留が重なったことで、世界的なスペース不足と海上運賃の高騰にさらなる拍車をかけ、本船スペース、コンテナ不足による需給逼迫が続く状況となりました。航空貨物輸送

※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。

においても、国際旅客便の運休や減便が継続していることで慢性的なスペース不足となっており、航空運賃も高騰する状況となりました。

経営成績

NXグループは、このような経営環境の下、2019年4月にスタートしました5年間の経営計画「NXグループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」における3年目となり、足元の経営基盤を強化しながら、2021年度中間目標に定めた各種指標の達成と、2037年の創立100周年に向けたありたい姿として掲げる「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」という長期ビジョン実現に向け、グループ一丸となって取り組んできました。

この結果、売上高は1兆7,632億円、営業利益は687億円、経常利益は736億円、親会社株主に帰属する当期純利益は540億円となりました。

なお、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等の適用により、売上高は596億円減少しておりますが、営業利益、経常利益、および親会社株主に帰属する当期純利益に与える影響は軽微です。

セグメント情報

報告セグメントごとの業績概況は、P.68-75をご参照ください。

財政状態

2021年度末の総資産は1兆6,182億円となり、前連結会計年度末に比べ136億円、0.8%減となりました。流動資産は7,085億円で前年度末に比べ632億円、8.2%減、固定資産は

9,096億円で前年度末に比べ496億円、5.8%増となりました。流動資産減少の主な要因は、リース事業の吸収分割に関連した短期貸付金の減少等によるものです。固定資産増加の主な要因は、有形リース資産の増加等によるものです。

2021年度末の負債合計は9,612億円で前年度末に比べ698億円、6.8%減となりました。流動負債は4,748億円で前年度末に比べ406億円、7.9%減、固定負債は4,864億円で前年度末に比べ292億円、5.7%減となりました。流動負債減少の主な要因は、リース事業の吸収分割に関連した短期貸付金の減少等に伴う短期借入金、コマーシャル・ペーパーの減少等によるものです。固定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。

2021年度末の純資産は6,569億円で前年度末に比べ562億円、9.4%増となりました。純資産増加の主な要因は、利益剰余金の増加等によるものです。

キャッシュ・フローの概況

2021年度末の現金及び現金同等物の残高は、1,318億円で、前年度末に比べ365億円減となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは440億円の収入となり、前年度に比べ1,025億円収入が減少しました。その主な要因は、未払消費税等のその他債務の支払い等に伴う減少、決算期変更に伴う賞与引当金の減少によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは1,014億円の収入となり、前連年度に比べ1,507億円収入が増加しました。その主な要因は、リース事業の吸収分割に関連した貸付金の回収による収入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1,968億円の支出と

なり、前年度に比べ1,732億円支出が増加しました。その主な要因は、リース事業の吸収分割に関連した貸付金の回収による収入が増加したことに伴うコマーシャル・ペーパーの償還等に加え、社債の発行による収入が減少したこと等によるものです。

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、車両運搬具の代替などの設備投資を行っています。2021年度は、総額779億円の投資を実施しました。

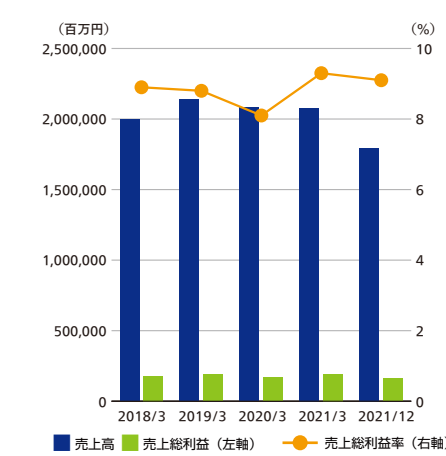
株主還元

株主還元政策については、P.34-35をご参照ください。

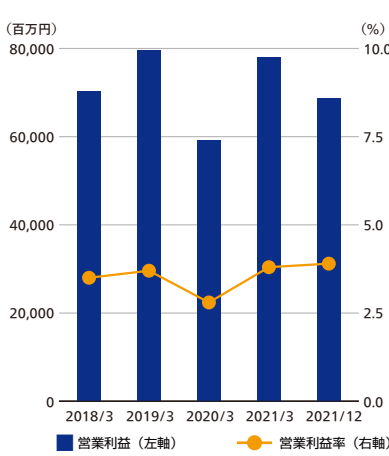
業績予想

NXグループの2022年度の業績予想については、売上高2兆5,500億円、営業利益1,100億円、経常利益1,120億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,160億円を見込んでいます。（2022年5月12日時点）

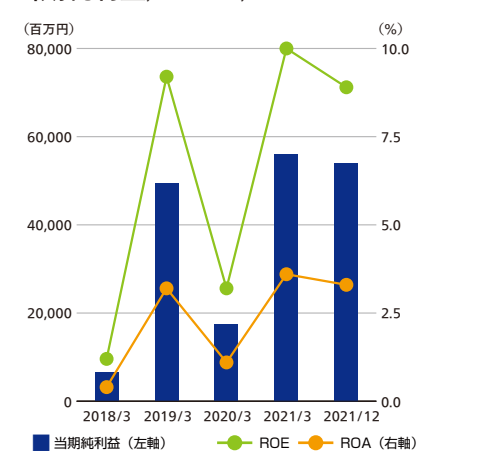
売上高／売上総利益／売上総利益率



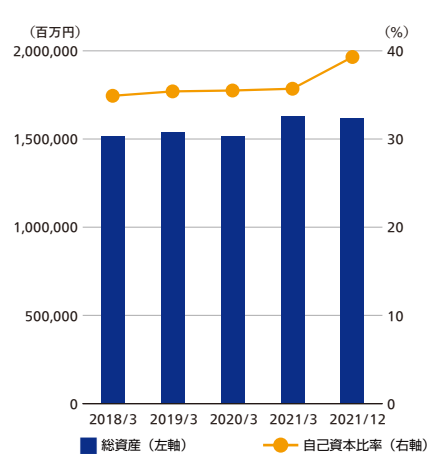
営業利益／営業利益率



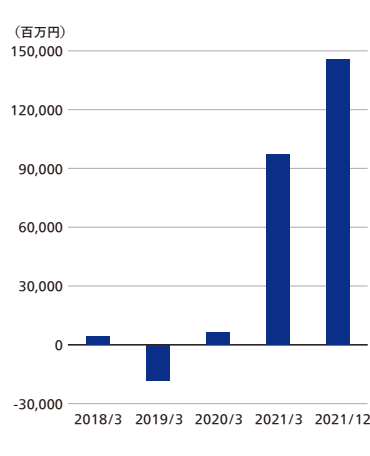
親会社株主に帰属する
当期純利益／ROE／ROA



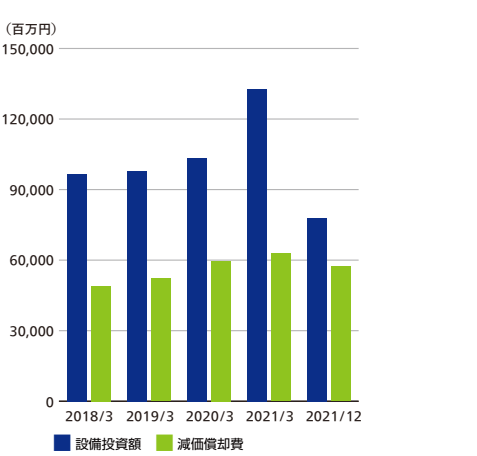
総資産／自己資本比率



フリー・キャッシュ・フロー



設備投資額／減価償却費



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。(2022 年 3 月現在)

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数は、日本株の時価総額上位 700 銘柄のうち、各業種の中から包括的 ESG リスクを捉える指数であり、業種内において ESG 評価に優れた企業を選別して構築される指数です。

2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン 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および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。

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。

2022 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および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。



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。



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。

(日付は当社 WEB サイトニュースリリース発表日または受賞日)

2021年04月13日	日本通運、第2回海運モーダルシフト大賞を受賞
2021年06月22日	日通・NP ロジスティクス、全日本物流改善事例大会 2021 で物流合理化賞を受賞
2021年11月29日	日本通運、モーダルシフト取り組み優良事業者賞を受賞 ～実行部門、有効活用部門の2部門で獲得～
2022年01月31日	NX 国際物流 (中国)、2021 年中国物流企業トップ 50 を受賞
2022年02月16日	日本通運、CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」において 2 年連続で最高評価の「リーダー」に選出

会社概要および株式情報

(2021 年 12 月 31 日現在)

※ 株式に関する情報、所有者別株式の分布状況、大株主の状況、所有者別株式数比率の推移につきましては、2021 年 12 月 31 日現在の日本通運株式会社の情報を記載しています。

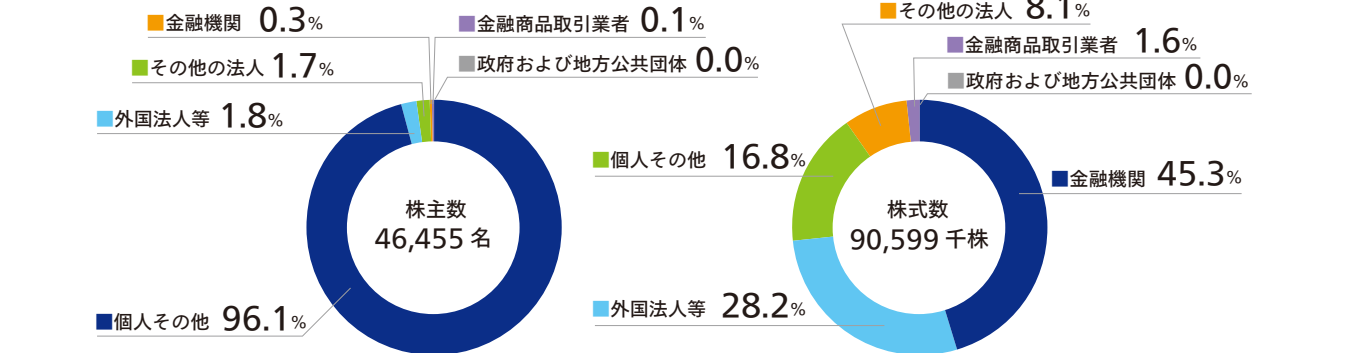
会社概要 (2022 年 1 月 4 日現在)

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 : 398,800,000 株 発行済株式の総数 : 90,599,325 株
株主数	46,455 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) が保有する日本通運株式会社株式が金融機関の欄に 1,167 単元、および単元未満株式の状況の欄に 39 株含まれています。
なお、当該株式は、連結財務諸表および財務諸表において自己株式として計上しています。

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

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)	13,569	15.0
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,757	7.5
朝日生命保険相互会社	5,601	6.2
日通株式貯蓄会	3,778	4.2
損害保険ジャパン株式会社	3,567	3.9
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	2,850	3.1
株式会社日本カストディ銀行 (信託口 4)	1,808	2.0
株式会社三菱 UFJ 銀行	1,492	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT- TREATY 505234 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	1,479	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人株式会社みずほ銀行)	927	1.0

※ 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

