



We Find the Way



N Xグループ
統合報告書2026



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

N X 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 N X 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、

N X グループであるために。

N X 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。

N X グループの事業概要

■ ロジスティクス

■ 国内・国際輸送



航空機を利用した国内・国際貨物の利用運送事業を行っています。



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



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



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

■ 倉庫保管、ロジスティクス・ソリューション



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



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

■ 専門輸送



個人のお客様、企業のお客様の引越業務やオフィス移転等を行っています。



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

■ 警備輸送

■ 金融機関向けソリューション

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

■ 一般企業向けソリューション

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

■ 重量品建設

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

■ 主な事業領域

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

■ 物流サポート

■ 物流資機材販売・工事

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

■ 車両建設機械整備、トレーラ・コンテナ製作

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

■ 部品梱包・設備梱包・荷姿設計

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

■ 石油・LPガスの販売

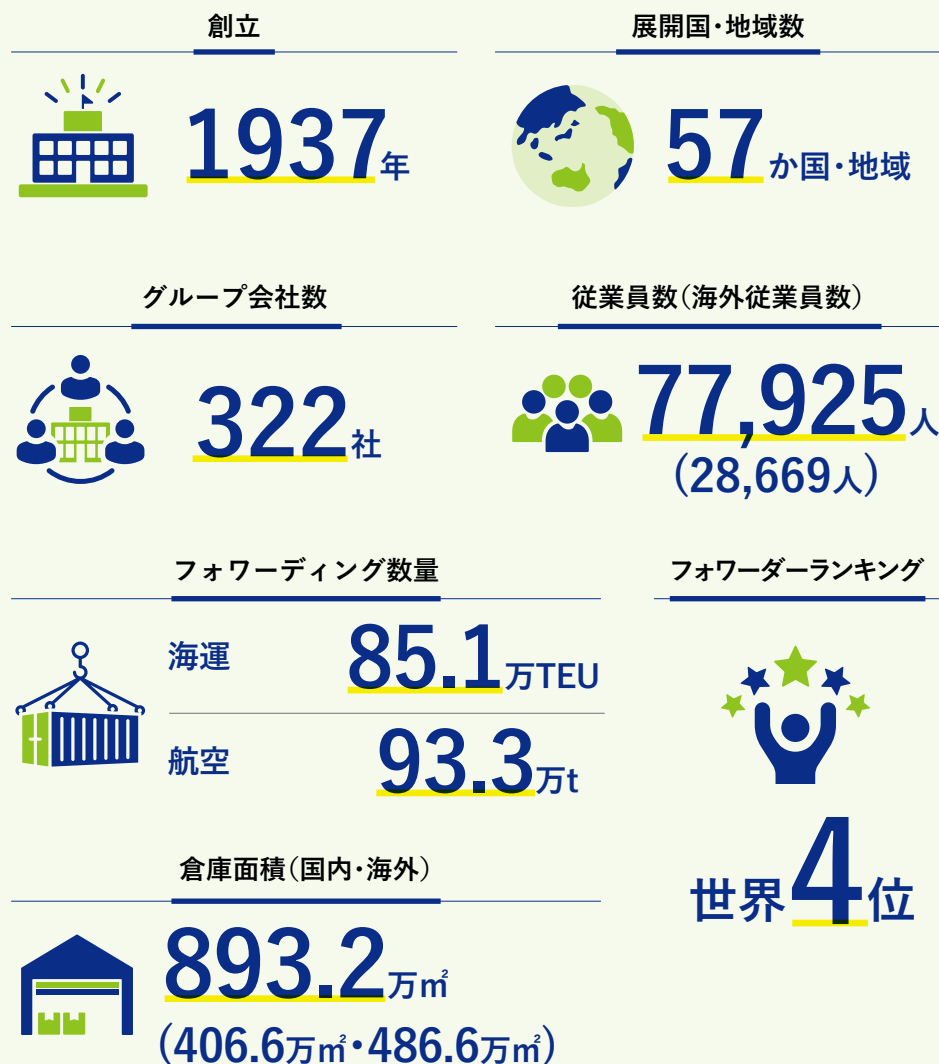
車両を保有する企業に対するの自動車用燃料の販売、船舶用燃料の販売、家庭用および各産業分野向けのLPガス販売などを行っています。

■ 不動産

施設管理、仲介業務、物流施設を中心とした建築設計などを行っています。

At a Glance

■ 数字で見る N X グループ^{※1}



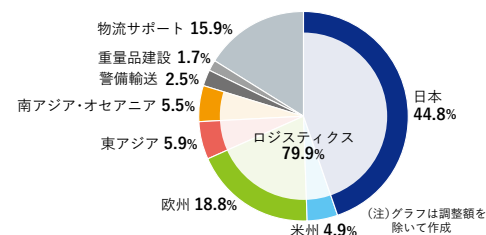
※1 2025年12月時点

■ 財務情報(2025年度実績)

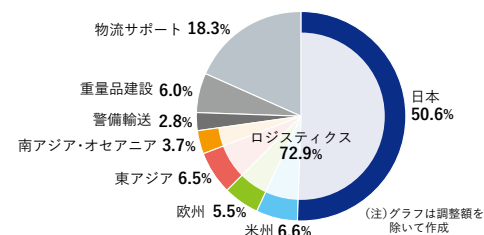
売上収益	2兆5,748億円
事業利益	659億円
事業利益率	2.6%

海外売上収益	9,117億円
ROE	0.3%

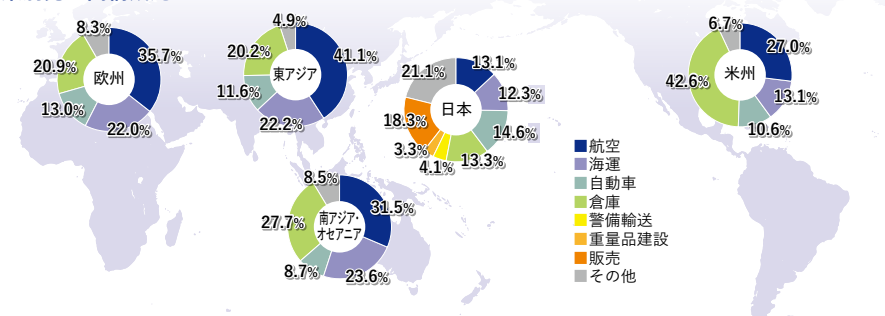
セグメント別売上収益構成比



セグメント別事業利益構成比



事業別売上高構成比



■ サステナビリティ経営情報(2025年度実績)

Scope別CO₂排出量^{※2,3}

Scope 1	498,597t-CO ₂ (前年比△29,290t-CO ₂)
Scope 2	192,834t-CO ₂ (前年比△5,423t-CO ₂)
Scope 3	17,578,805t-CO ₂ (前年比△457,619t-CO ₂)

N X コアエンゲージメントスコア **73pt**(前年比1pt Up)

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

※3 Scope3のカテゴリー別排出量は当社WEBサイトをご確認ください。

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



Major Update

重要戦略の融合と実行力の徹底により、 長期ビジョン実現への確度を高める

POINT 1 資産の売却を事業モデル転換と 利益成長に繋げる

低収益資産の売却で創出した資本を、グローバルな高収益事業へ再配分し、事業モデルの転換と持続的な利益成長に繋げる。

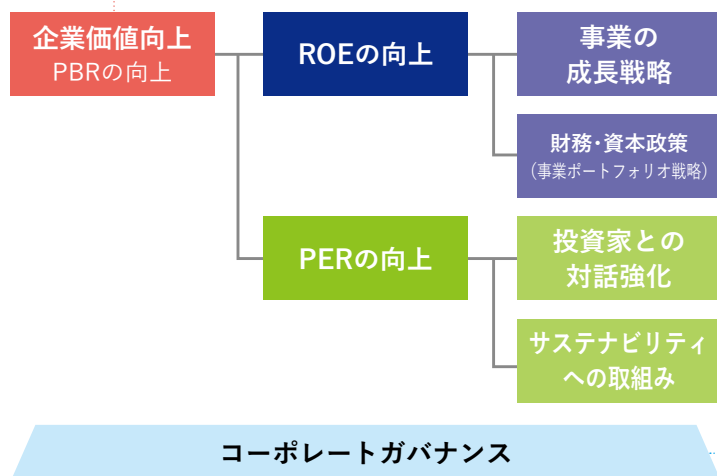
POINT 2 アジアの強みを起点に戦略間の統合を進め End to Endソリューションの提供加速

アジアの顧客基盤と日本品質を起点に、事業・エリア・産業軸の戦略連動とM&A融合により、End to Endソリューションの提供を加速。

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

お客様のサステナビリティ課題の解決を起点に、事業との統合を深化させ、差別化された価値提供により稼ぐ力と企業価値向上を加速。

企業価値向上の取組み



目次

Introduction

- 1 企業理念・企業メッセージ
- 2 N X グループの事業概要
- 3 At a Glance

- 4 Major Update/目次
- 5 編集方針

N X グループの価値創造

- 6 N X グループの価値創出の歩み
- 7 長期ビジョンの実現に向けて
- 8 価値創造プロセス
- 9 N X グループのビジネスモデル
- 10 N X グループの価値創造エンジン

- 11 N X グループの強み
- 12 事業環境分析
- 13 中長期の環境変化を捉えた重要課題(マテリアリティ)
- 14 重要資本の活用と強化
- 15 アウトプットとアウトカム

Top Message

- 16 CEOメッセージ

財務戦略・資本政策

- 21 企業価値向上に向けた経営計画の取組み
- 22 経営計画2028の取組み状況
- 23 経営成績の分析
- 24 財政状態の分析
- 25 PBR・ROE・PERの現状分析・評価

- 26 経営戦略本部長メッセージ
- 28 事業ポートフォリオマネジメントの推進
- 30 キャッシュアロケーション
- 31 株主還元

事業の成長戦略

- 32 グローバル事業本部長メッセージ
- 35 重点産業への取組み
- 36 事業軸の取組み
- 38 AI活用
- 39 M&Aの評価
- 40 PMIの進捗

- 41 Metro Supply Chain社買収の位置づけ
- 42 事業成長を支えるIT基盤
- 43 セグメント情報(ロジスティクス)
- 45 日本事業の再構築
- 47 セグメント情報(その他)

サステナビリティ経営

- 49 サステナビリティ推進部担当執行役員メッセージ
- 50 サステナビリティ経営戦略・サステナビリティガバナンス
- 52 重要課題(マテリアリティ)への取組みによる非財務資本・財務資本の強化、目指す姿の実現
- 53 重要課題(マテリアリティ)への取組みの進捗

- 54 サステナブル・ソリューションの開発・強化により企業価値向上につなげる
- 55 情報セキュリティへの取組み
- 56 コーポレートマネジメント本部長メッセージ
- 58 気候変動への対応強化における考え方・取組み
- 59 人権に関する取組み

コーポレートガバナンス

- 60 社外取締役座談会
- 63 監査等委員である取締役メッセージ
- 64 コーポレートガバナンス

- 74 ステークホルダーエンゲージメント(株主・投資家)
- 76 役員一覧
- 78 スキルマトリックス・選任理由

財務情報・非財務情報

- 80 財務11か年サマリー
- 81 非財務11か年サマリー

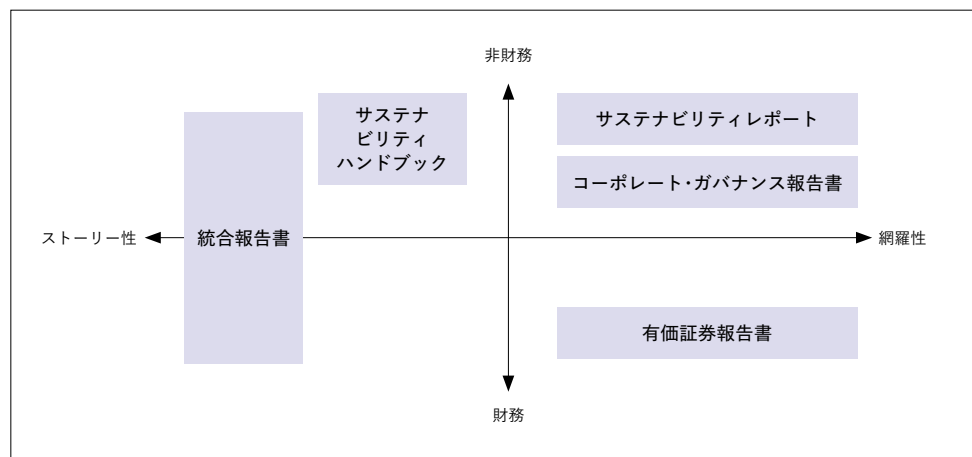
- 82 社外からの評価
- 83 会社概要および株式情報

編集方針

情報体系

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

また、より詳細な非財務情報はサステナビリティレポートに掲載しています。



任意開示

●サステナビリティレポート

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

●サステナビリティハンドブック

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

法定開示

●有価証券報告書

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

●コーポレート・ガバナンス報告書

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

報告対象範囲

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

報告対象期間

2025年度(2025年1月1日~2025年12月31日)

(一部、2024年以前、2026年以降の情報も含まれます)

発行時期

2026年7月

参考としたガイドライン等および保証

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

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

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

参考ガイドライン

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

将来の見通しに関する注意事項

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

NXグループの価値創出の歩み

NXグループは、1937年の創業以来、社会インフラを支えるロジスティクス企業です。

企業メッセージ「We Find the Way」のもと創意工夫を繰り返し、「ものを運ぶこと」を通してお客様と社会のニーズに応え、時代に即した価値を提供してきました。

1872 ～ 戦時・戦後復興

国内での全国輸送ネットワークの構築

日本本土に自動車輸送網を広げるとともに、陸海空の各輸送手段が有機的に結合した複合一貫輸送体制を構築。



NXグループの主な取組み

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

グローバルネットワークの構築



日本経済の復興が本格化した1950年代、海外進出する日系企業と手を携え、国際的なフォワーディング事業を開始。



1990 ～ サービス産業の成長・不確実性の高まり

国内外のサプライチェーンの維持／サービスの多様化

1995年の阪神・淡路大震災では、発生直後に災害対策本部を設置し、国内外からの救援物資などの緊急輸送を実施。

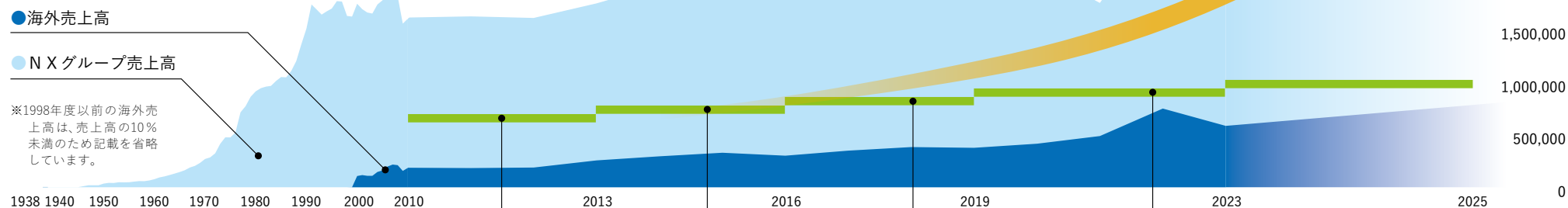
2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し陸海空を駆使した輸送でインフラを維持。

2010 ～ 環境・社会のサステナビリティ

社会と事業の持続的発展への貢献

環境問題が顕在化した1990年代初頭、他に先駆けて排気ガス問題への取り組みを開始。低公害車の導入や梱包資材の省資源化、共同配送などによる効率化、鉄道・船舶利用へのモーダルシフトなど「地球に優しい輸送」を推進。

売上高の推移



NXグループの経営方針

構造改革とグローバル成長の長期目標の設定

国内複合事業利益率3%

東名阪注力・南アジアへの集中投資

長期ビジョンを策定 非連続な成長によってグローバルで戦える企業へ

長期ビジョンの実現に向けて

N X グループは、2037年の創立100周年に向けて目指す姿を改めて明確化し、2019年に長期ビジョン2037を策定しました。同ビジョンが掲げる「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」の実現に向け、前経営計画から現経営計画(2019-2028)にかけては、M&Aも活用したグローバル事業の成長基盤の構築に注力しています。現経営計画(2024-2028)ではこの基盤の上に稼ぐ力(ROE・事業利益率)の強化を進め、次期経営計画以降の本格的な事業拡大の加速につなげていきます。

N X グループ企業理念

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること
 私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること
 私たちの誇り それは信頼される存在であること

大切にする価値観

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

2037年ビジョン

グローバル市場で存在感を持つ
ロジスティクスカンパニー

顧客・社会

持続可能な社会の実現に、
ロジスティクスを通じて貢献する企業

株主

コーポレートガバナンスを確立し、
持続的成長を果たす企業

社員

多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に
誇りを持って活躍し、幸せを感じる企業

N X グループ
企業理念

2037年ビジョン
(ありたい姿)

大切にする価値観

経営計画2028

- 事業の成長戦略
- サステナビリティ経営戦略
- 企業価値向上に向けた取組み

経営計画2023

- コア事業の成長戦略
- 日本事業の強化戦略
- 長期ビジョン実現のための取組み

海外売上

日本売上

2019年

2.8%(営業利益率)

3.2%

2023年

3.6%

4.8%

2028年

目標 5%

目標 10%以上

2037年

目標 5%超

目標 10%超

グループ売上 3兆円

1兆2,000億円

1兆8,000億円

海外売上高比率 40%

グループ売上 4兆円

2兆円

2兆円

海外売上高比率 50%

2037年ビジョン
(ありたい姿)

※1 2019年は国際会計基準移行前のため、2020年3月期営業利益率およびROEを記載

価値創造プロセス

NXグループは、約90年にわたる事業を通じて価値創造の土台となる経営資源を磨いてきました。環境変化とリスクを見極め、グローバル事業の成長戦略、財務戦略、サステナビリティ経営戦略の実行実践を通じて、産業特性に応じたEnd to Endソリューションを提供します。その成果として、資本効率とキャッシュ創出力を高め、企業価値向上と社会価値創出を両立し、長期ビジョンの実現へとつなげます。

長期ビジョン

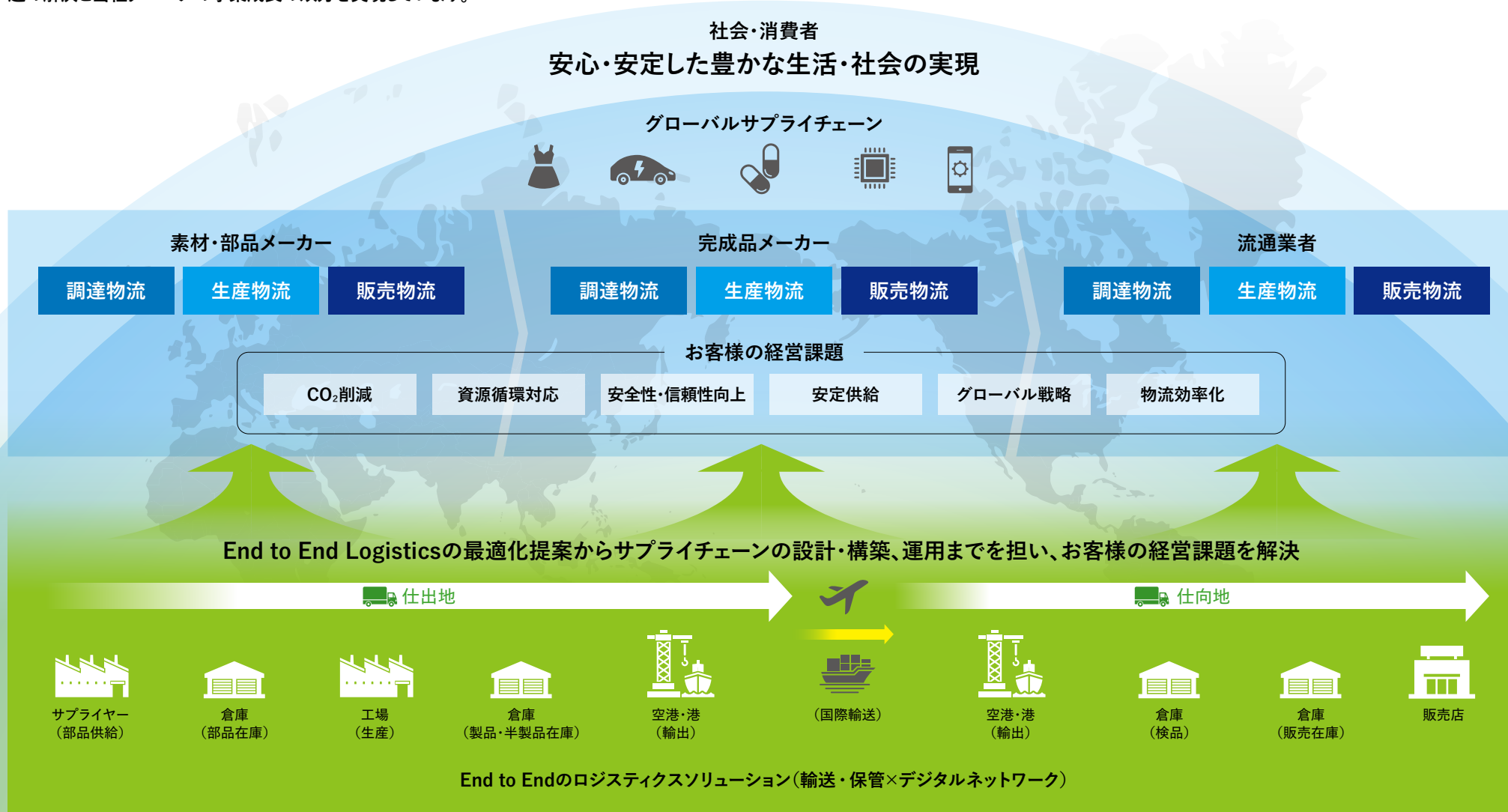
グローバル市場で存在感を持つ
ロジスティクスカンパニー

ビジネスモデル



NXグループのビジネスモデル

NXグループは、調達・生産・販売に広がるお客様のグローバルサプライチェーンに対し、陸海空の多様な輸送モードと産業特性に応じた知見を活用し、End to Endのロジスティクスソリューションを提供します。また、サプライチェーンの運用のみならず、設計・構築も含めてお客様のサプライチェーンの最適化を提案します。さらに、サステナブル・ソリューションの提供を通じて、お客様のサステナビリティ経営課題の解決と当社グループの事業成長の双方を実現しています。



N X グループの価値創造エンジン

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

時代・社会を捉えた課題の掘り起こし



トラック輸送



海上輸送



鉄道輸送



航空輸送

物流課題
社会課題

1
課題発見

2
ソリューション
提案

社会・産業の将来像を見据え
プロアクティブに価値を創出

社会発展の
原動力

企業
理念

新たな価値
の創造

信頼される
存在

3
サービス提供
事業化／収益化

4
探索／深化

時代に合わせた事業を創出

物流という社会インフラを通じて人々の生活を支える

グリーン
ロジスティクス

ロジスティクス
コンサルティング

専門輸送
サービス

ロジスティクス
デザイン

モード別
輸送サービス

ロジスティクス
情報システム

グローバル
ロジスティクス

グローバル
SCM

産業別
輸送サービス

テクノロジー(電機・電子、産業用機器)

・IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応

モビリティ(自動車、建機、農機、鉄道、航空機)

・生産部品物流ネットワークの強化

・EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応

ライフスタイル(アパレル、家具、装飾品、コスメティクス)

・欧州の買収会社を軸としたハイファッション・家具
への取組みの強化

・アジアなど新興消費市場におけるファストファッションへの取組み強化

ヘルスケア(医薬品、医療機器)

・GDP規制強化を機会とした
ビジネスモデルの刷新

半導体

・拡大する半導体産業への取組
み強化

サステナブルな社会の実現への貢献

社会動向を読み解き描く、「あるべき未来」を
実現するソリューションを提供

- ・物流課題・社会課題の解決に資する産業別プラットフォームやEnd to Endプラットフォーム
- ・脱炭素ロジスティクス・ソリューション

N X グループの強み

N X グループは、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。

お客様のサプライチェーン全体を支え、最適化するソリューション提供を可能にしているのは、創業以来培ってきた、輸送モード、世界的なネットワーク、そして現場力です。

強み 1 多様な輸送モード

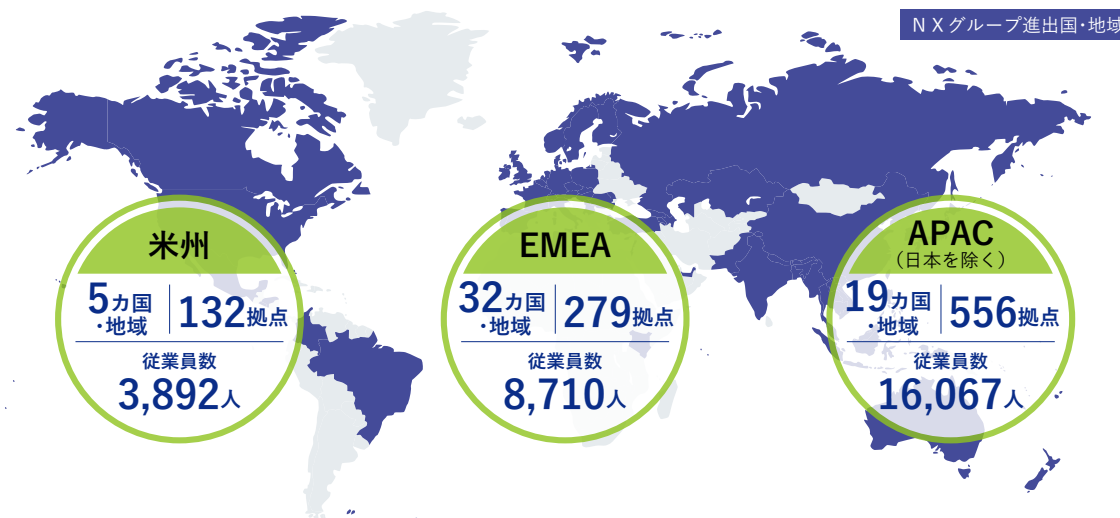
大きさや重さなどの荷物の条件や、どのくらい急ぎであるかなどのお客様の要望はさまざまです。当社グループでは、トラック、鉄道、船、飛行機と、陸海空全ての輸送手段をそろえています。厳密な温度管理が必要な医薬品や生鮮食品、振動制御が必要な精密機器、湿度管理が必要な美術品など特殊な条件を要する荷物でも、最適な輸送方法で運ぶことができます。

自動車台数※1	荷役・建設車両台数※1	営業倉庫面積
国内 25,305 台	国内 8,622 台	国内(日本通運株式会社)
海外 9,017 台	海外 1,486 台	406.6 万 m ²
海外倉庫面積	フォワーディング数量 (2025年1月～12月)	
486.6 万 m ²	海運 85.1 万 TEU	航空 93.3 万 t
	(TEU: Twenty-foot Equivalent Unit 20フィートコンテナ換算)	

※1 自動車台数および荷役・建設車両台数については、国内台数は、日本通運株式会社およびN X キャッシュ・ロジスティクス株式会社の2025年12月末時点の保有台数と、その他の関連会社の2024年12月末時点の保有台数の合計です。海外台数は、2024年12月末時点の保有台数です。

強み 2 世界的なネットワーク

米州／EMEA／APACを含む56カ国・地域に事業展開し、世界全体で967拠点を保有



強み 3 強い現場力

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

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

創業 150 年以上の歴史

約77,000人以上の物流エキスパート※2

各産業特性への知見

※2 物流エキスパートとは従業員数を指す。

事業環境分析

外部環境の変化とグローバル市場におけるN Xグループの位置づけを踏まえると、将来の事業創出に向けては、M&Aも活用したネットワークの獲得、ボリューム拡大、効率性の向上が重要となります。

I N Xグループの事業環境

N Xグループの経営に影響を及ぼす外部環境の変化の把握、それに基づくリスク・機会の評価・特定および当社グループとしての対応については定期的に見直しています。事業関連のリスク対応については最新の有価証券報告書、サステナビリティ関連の機会・リスクについては重要課題(マテリアリティ)を併せてご参照ください。

N Xグループの事業環境



外部環境

- グローバル経済は不確実性が高い状況も、新興国を中心に一定の成長
- 地政学リスク、経済安全保障リスクの常態化
- 生産地や消費市場の変化に伴うグローバルサプライチェーンの再構築
- 企業のサステナビリティに対する取組みの高まり（自然環境や社会・産業の持続性） など



競争環境

- LLP や 4PL などサプライチェーン全体戦略の進化
- デジタルライゼーションの進化、DX によるビジネスモデル変化
- グローバルレベルでの M&A や提携・合併 など



技術動向

- AI の活用、ビッグデータ解析による物流管理の高度化
- 技術革新によるビジネスモデル変換とゲームチェンジャーの登場 など



自社課題

- 「稼ぐ力」の強化
- グループ・グローバルでの戦略事業の明確化（事業ポートフォリオの見直し）
- 「全体最適」を実現する仕組み
- 事業と DX・IT の連動化・一体化、基盤となる情報・データの見える化
- 人財リソースの量的・質的強化 など

II グローバル市場における位置づけ

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

ランク	本社所在地	企業	総収入（百万円）※1	海運（TEU）	航空輸送（メートルトン）
1		Kühne + Nagel	5,065,588	4,325,000	2,030,280
1		DSV	5,596,010	3,695,424	2,013,127
2		DHL Supply Chain & Global Forwarding	5,320,394	3,274,000	1,767,000
3		Sinotrans	2,033,062	4,925,154	912,000
4		NIPPON EXPRESS	2,574,862	1,806,197	933,201
5		CEVA Logistics	2,739,693	1,730,000	680,000
6		Expeditors	1,657,140	855,200	928,000
7		C.H. Robinson	2,210,917	1,256,000	280,000
7		KLN	1,118,483	1,149,956	840,508
8		GEODIS	1,751,607	962,000	267,056
9		Cosco Shipping Logistics	1,345,743	1,961,791	207,656
10		Maersk Logistics	2,261,070	635,000	318,000

※1 2025年年間平均TTM 1USD=149.71JPYで換算。

出所:Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2026年を参照し当社にて作成。

中長期の環境変化を捉えた重要課題(マテリアリティ)

NXグループは、欧州の開示規制への対応を契機に、ダブル・マテリアリティに基づき重要課題(マテリアリティ)を特定しています。環境・社会課題が当社に与える財務的影響と、当社活動が環境・社会に与えるインパクトの双方を評価し優先度を判断しています。

STEP1:候補テーマのリスト化^{※1}

STEP2:ステークホルダー視点での優先度を分析

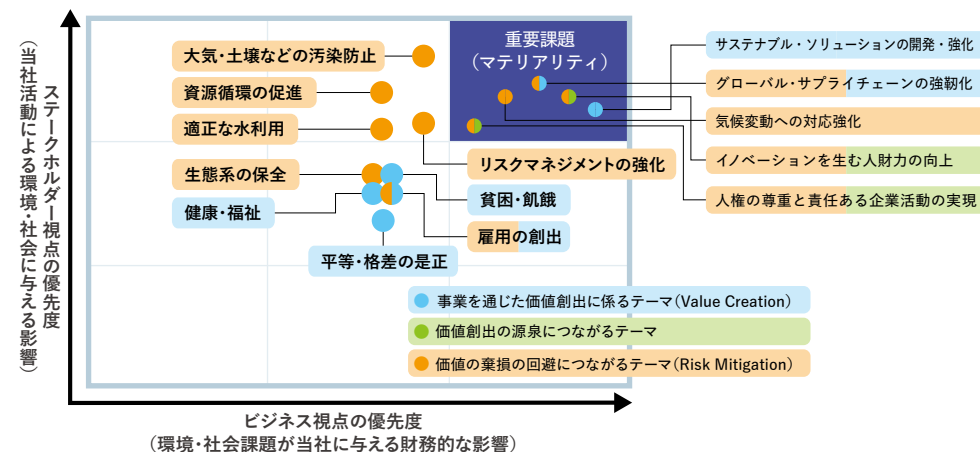
STEP3:ビジネス視点での優先度を分析

STEP4:重要課題(マテリアリティ)の選定 ※取締役会での審議・決議

特定した重要課題(マテリアリティ)は中長期の経営戦略・資本配分・KPIに反映し、規制や事業環境の変化を踏まえ定期的に再評価することで、企業価値向上とサステナビリティを一体的に推進しています。

※1 SDGs、GRI、ESRS、SASB、MSCI、WEF提唱のステークホルダー資本主義におけるテーマ、全社的なリスク管理で把握している重要なインパクト・リスク・機会(IRO)を基に、当社グループが取り組むべき社会課題を抽出

重要課題(マテリアリティ)マトリクス



重要課題(マテリアリティ)	選定理由	自社へのインパクト(R:リスク、O:機会)	環境・社会へのインパクト ^{※2}
サステナブル・ソリューションの開発・強化	あらゆる企業において、その事業が立脚する自然環境や社会・産業の持続性が重視されているため、社会・産業全体の維持・最適化を図るサービスを提供する	R 社会課題へのソリューションを提供する競合への既存顧客の移行 O 顧客ニーズへの対応による売上拡大	社会的価値 ●事故災害のない安全な社会の実現 環境的価値 ●カーボンニュートラル社会実現への貢献 経済的価値 ●循環型社会への貢献 社会的価値 ●イノベティブな社会の実現
グローバル・サプライチェーンの強靱化	社会インフラを支える企業として、自然災害やパンデミック等の非常事態、労働人口減少においても物流を維持することで社会の安定に貢献する	R オペレーション停止による顧客からの信頼毀損 R 人財不足による事業成長の阻害 O 安定したサービス提供への信頼向上による売上拡大	社会的価値 ●安定的なサプライチェーンの実現
気候変動への対応強化	政府による2050年カーボンニュートラル宣言や気候変動への国際社会の強い要請に応え、コーポレートシチズンとしての責務を果たす	R 顧客やサプライヤーからの取引停止リスク R 環境対策を進める競合への既存顧客の移行 O 顧客ニーズへの対応による売上拡大	環境的価値 ●カーボンニュートラル社会への貢献
イノベーションを生む人財力の向上	自社事業の価値の源泉である従業員に対して投資することで、従業員のWell-beingの追求、エンゲージメント向上、多様な人財の能力発揮を促し、価値創出の基盤を強固にする	R 高い専門性を有する人財の維持・獲得リスク R 現場での人手不足による競争力低下 O 人財育成を通じた生産性・品質向上 O イノベーションの促進	社会的価値 ●働く人の幸せ 社会的価値 ●公平で安定的な雇用の提供 経済的価値 ●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー
人権尊重と責任ある企業活動の実現	コーポレートガバナンス、腐敗防止や人権尊重への社会からの要請に応え、強固な事業基盤を醸成し、従業員・社会から信頼される企業であり続ける	R 訴訟リスク R 顧客やサプライヤーからの取引停止リスク O レピュテーション向上による人財獲得や顧客・取引先開拓の効率向上	社会的価値 ●事故災害のない安全な社会の実現 社会的価値 ●働く人の幸せ 社会的価値 ●公平で安定的な雇用の提供 経済的価値 ●選ばれ続けるロジスティクスカンパニー 経済的価値 ●公平で安定的なビジネス機会の提供

※2 環境・社会へのインパクトの記載は、サステナビリティ経営の目指す姿として、サステナビリティビジョンで定義している「社会的価値・環境的価値・経済的価値」に沿って記載。サステナビリティビジョンの詳細は、P.51を参照。

重要資本の活用と強化

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



NXグループの強み

多様な輸送モード
×
世界的なネットワーク
×
強い現場力

アウトプットとアウトカム

重要課題(マテリアリティ)への取組みや事業活動による事業の拡大・効率性向上の成果として強化された資本を、インプットとして還流する一連の流れによって、N Xグループの持続的成長と社会価値創出、ひいては長期ビジョンの実現につなげていきます。



※1 CO₂排出量については対象期間2025年1月~2025年12月の数値を掲載

※2 日本国内主要7社

※3 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社と日本通運株式会社(社員(総合職)・社員(エリア職)・社員(エルダー)・期間社員(臨時従業員))

CEOメッセージ

長期ビジョンの実現に向けて 企業価値向上の取組みの強化とともに 戦略の進化と融合により成長を加速する

■ 不確実性が高まる環境下、構造改革等に取り組んだ

通商政策や地政学リスクの不確実性が続いた2025年度ですが、事業環境の変化など、N X グループの1年の振返りをお願いします。

2025年度は、通商政策や地政学リスクの高まりにより、世界が大きく揺れ動いた1年でした。ウクライナや中東で紛争が続く中、国際秩序が不安定化し、世界経済は不透明感が増し、国際貿易環境に大きな影響を及ぼしました。新たな秩序が確立するまで混沌とした世界が続き、その中で自分たちの生きる道を探る、そのようなリスクの高い世界となったとも感じます。

こうした状況下、海外事業は想定を超える大きなマイナス影響を受けました。特に欧州では、景気悪化が続く中で業績が落ち込み「のれん」の減損も生じました。長期ビジョンおよび経営計画では、収益性を維持した上での海外成長を目指しており、収益性の改善とボラティリティの低減は喫緊の課題と捉えています。

一方、国内では、日本事業の再構築やアカウントマネジメントの推進などの施策が着実に効果を上げてきており、一定の手応えを感じていますが、さらなるスピードアップが課題です。縮小するエリアや産業がある一方、半導体産業や新エネルギー関連など新たな産業集積も生まれています。こうした変化に柔軟に対応すべく、これまでに日本通運株式会社のカンパニー制導入や、警備輸送や重量品建設事業などの分社化、作業子会社群の整理などを進めてきました。

2025年は、国内ではセカンドキャリア支援を実施するとともに、海外でも拠点の統廃合や経営合理化など、外部環境の変化などに対応してスリム化を進めました。また、人手不足やコスト

代表取締役社長 社長執行役員
CEO
堀切 智

アップに対応して、自動化による生産性向上に取り組みつつ、料金改定などを進めています。

今の重要課題は、成長と収益性の両立であり、「稼ぐ力」をもっと強化しなければなりません。2026年度は、営業利益1,000億円の達成を最大のテーマと捉えています。間接コスト削減施策などを推進しますが、施策を確実に成果に結び付けるためには「実行力」が鍵になると捉え、結果を出すことを追求していきます。

■ 企業価値向上に向けた取組みの推進、強化

当社は2025年2月に開示した「企業価値向上に向けた取組み(アップデート)」の推進に取り組んでいますが、カナダを中心にロジスティクス事業を展開するMetro Supply Chain Group(以下、Metro Supply Chain社)の買収を決定し、キャッシュアロケーションの全体最適を維持しつつ、この取組みを推進することにしています。企業価値向上における取組みの進捗や課題、今後の取組みを、お聞かせください。

「企業価値向上に向けた取組み」は、初年度として順調に進捗したと評価しています。

取組み推進の1点目として、低収益不動産の売却については、当初目標の500億円以上に対して、2025年度累計は既に1,172億円の実績となり、計画値も1,500億円以上に積み増しました。さらに2026年度は200億円程度の売却としていましたが、これを500億円程度に拡大します。2025年のTokyo C-N X 他の資産売却と併せて、この資金をMetro Supply Chain社の買収資金に充てることとしています。

2点目に、検討を進めていた2026年度の自社株買いについては、経営計画期間内で1,600億円の取得を前提に、2026年度は500億円を上限に取得を進めることとしました。

3点目に負債の活用では、新規調達等により、1,200億円程度の借入金の増加を見込んでいます。利益拡大とともに、自己資本比率を維持しつつ、資本構成の最適化、適切な財務レバレッジの活用により、ROEの向上を図りたいと考えています。

この中で、低収益不動産売却の進捗については、当社の基幹拠点であったTokyo C-N X を売却したことが大きく寄与したのですが、この売却により、低収益不動産売却の本気度が一気に社内に浸透し、全国の不動産に対して、全社員が緊張感を持って活用方針や収益改善を考える契機となったと感じています。

また、Metro Supply Chain社の買収では約2,000億円の投資を計画しており、M&A投資枠4,500億円の使用することになります。今次経営計画期間で想定していたグローバル

リーチの拡大を目指す大型のM&Aを完了し、グローバル事業の拡大に向けて、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューション拡大に不可欠な顧客基盤とグローバルネットワークの強化が図られることとなりますが、同時にビジネスモデルの変革を進める必要があると考えています。これまでの国内ロジスティクス事業は、自社倉庫を保有すること自体が優位性となるアセットベースのビジネスモデルでしたが、今後はソリューションを優位性の軸としたビジネスへと転換してまいります。そのためには、蓄積してきたノウハウを水平展開するとともに、プロフェッショナル人材の育成を加速します。また、進展するDXやAIの活用をさらに進めることも重要な要素と捉え、お客様に物流ソリューションを提供します。新たな価値を創出することにより、低収益不動産の売却などの取組みを、BS改善だけにとどめず、ビジネスモデルの転換に結び付けていきます。

一方、こうした変革には時間もかかります。その間に既存事業の収益性を高め、稼ぐ力を向上させなければ、さらなる企業価値向上は難しくなります。ここ数年の変革の取組みの中で間接コストの増加もありました。この削減にも取り組み、2028年までに販管費率を5%へ引き上げる方針です。これは現在の売上ベースでは約270億円の削減に相当します。2026年度は100億円のコスト削減を実施します。

企業価値向上に向けた取組みは、計画に従い、着実かつスピードを上げて推進していますが、継続して取組みの強化に向けた検討を行っています。この検討状況や結果は、適時ご説明したいと考えています。

■ アジアでの優位性や、高い品質、現場力を磨き上げ、さらなる成長につなげる

どのようにアカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションを拡大し、グローバル事業の成長を加速していくのか、お考えをお聞かせください。

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

アカウントマネジメントについては、体制構築を完了し、日系・非日系の合計約300社に対し

で専属営業チームを編成しています。現在は、そのレベルアップを図っているステージにありますが、例えば欧州半導体メーカーのお客様では、日本でのロジスティクスサービスの品質が評価され、アジアや欧州での引き合いにつながり、今後さらに成果を拡大させていきます。こうした成功事例には営業成果にとどまらない意義があります。改めてお客様から信頼されているポイントや期待される理由が確認でき、当社グループの競争優位がどこにあるのか、そして何をさらに磨くべきかを明確にできました。

アカウントマネジメントを推進し、End to Endソリューションを展開する上で、当社はアジアに強みを有していますが、そこには2つの意味があります。1つは、アジア発着の貨物取扱いのシェアという点です。世界トップ3の大手競合に比べて、グローバル全体ではまだ敵いませんが、日本を含むアジア発着では勝負ができます。世界の貨物の6~7割はアジア発着と言われており、ここは当社が強みを発揮できる領域です。さらに、それ以上に強みとなると感じているのが、マザーマーケットの日本で培ってきた品質や現場力であり、当社の企業メッセージである「We Find the Way」に象徴されるお客様第一のマインドセットです。これは我々が思っていた以上に非日系企業からも高く評価されており、アカウントマネジメントを展開する中で、ビジネスチャンスが確実に広がっています。この強みを磨き上げることで、さらなる成長につながれると確信しています。

また、成長戦略を加速することが今後のポイントになりますが、特にグローバルコンペティターとの競争を勝ち抜いて海外成長を果たしていくためには、非日系顧客基盤を広げ、高度外国籍人財を獲得し、新たな物流機能やノウハウを強化していく必要があります。このスピードを上げる必要があり、オーガニック戦略とM&A戦略などの融合により戦略実現の加速を図ります。

■ 過去のM&Aを振り返るとともに、 オーガニック戦略とM&A戦略や各戦略間の融合を図る

M&A戦略に関して、過去のM&Aの評価とともに、cargo-partner社(以下、CP社)とSimon Hegele社(以下、SH社)のPMIの進捗状況をお聞かせください。想定どおりに進んだ点と課題、そこから得た学びを踏まえ、今後の方針を、お聞かせください。

当社は2012年以降に国内外でM&Aを実施してきましたが、これまでのM&Aを振り返ると、初期の企業選択では全体戦略との関係が深くない案件などのアンマッチや、PMI体制が不十

分であったものと考えています。この結果、事業計画が当初の目論見に至らず減損計上をしたケースや、グループ全体のシナジー創出が限定的になったケースがあったものと捉えています。

一方、フォーワーディング事業におけるスペース購買力の強化や、現在のライフスタイルやヘルスケア産業などの事業基盤の強化につながっている案件もあり、こうした過去の教訓や評価からの学びを生かし、長期ビジョンや経営計画に沿った案件の選定や、PMI体制の強化など、M&Aのプロセスにおけるレベルアップを継続して図っています。

CP社については買収後2年を経過し、PMIを着実に進めていますが、2025年、欧州リージョンを中心に「のれん」の減損を実施しました。この要因は冒頭で触れたとおりですが、CP社の買収時点では、物流需要の停滞や事業環境がここまで悪化することを想定していませんでした。こうした状況下、2025年後半から2026年にかけて大規模な合理化に取り組み、2026年後半には立て直しを終える予定としています。反省点として、このような環境悪化の兆しをより早く捉え、M&A戦略にも生かさなければならぬと考えています。一方、中東欧の経営基盤補強と非日系顧客基盤拡大という買収の狙いには意義があり、中長期では当社グループにとって重要な事業基盤になると考えています。また、統合メリットが開始していますが、CP社の拠点・組織面でのPMIは2026年中に完了し、さらに中東欧事業拡大プロジェクトに発展させます。このプロジェクトを、アジアを一体として捉えた汎アジア戦略や、インド洋を取り囲む国々や地域を全体に捉えた環インド洋戦略、新興国開発と連動させることによりシナジーの加速を図ります。各戦略を有機的に統合する中で、CP社のPMIは当社グループのネットワークの中で強みを発揮するステージに移ることになります。

次に、SH社は、ドイツに本拠地を構え、大型医療機器の病院内での据付けなどにノウハウを有するロジスティクス企業ですが、当社グループのフォーワーディング機能を加えることにより、グローバルにEnd to Endサービスが提供できるようになりました。また、SH社の顧客基盤である外資系医療機器メーカーに対して、まずは日本で、欧州と同様のロジスティクスサービスの展開を進めています。SH社由来の顧客のフォー



ディング業務の取込みと、ロジスティクス業務のグローバル拡大を主軸に、シナジーの創出を進めたいと考えています。

4月17日にMetro Supply Chain社の買収を発表しました。このM&Aの狙いをお聞かせください。

Metro Supply Chain社は、約50年の歴史を持つカナダ最大級の物流企業で、北米市場を中心にコントラクトロジ事業を展開し、高い競争力を有しています。M&Aの方針・方向性として、グローバルネットワーク基盤強化のための「グローバルリーチの拡大」と「機能の拡充」を重点テーマに、M&Aを検討してきました。Metro Supply Chain社の買収は、この方向性において、「北米での非日系顧客へのアクセス」と「成長地域での事業基盤獲得」という2つの重要課題を解決するものであり、戦略的な整合性は極めて高いものと考えています。

また、地域別では、これまで経済規模に比べて小さかった「米州」の売上比率が6%から12%へと倍増し、グローバルでバランスの取れたポートフォリオへ移行します。また、事業別においては、市況変動の影響を受けやすい「フォワーディング事業」の比率が低下し、安定収益が見込める「ロジスティクス事業」の比率が上昇します。これにより、課題であった収益のボラティリティが低減し、外部環境の変化に対する耐性が強化されると考えています。これまでに蓄積してきた知見を生かし、的確なPMIを実行することにより、シナジーの創出を図ってまいります。

■ 企業風土の変革がさまざまな改革の後押しとなり、日本事業の再構築などの成果につながってきた

2025年1月に導入した社内カンパニー制などの改革を進める中、ロジスティクス日本の収益性には改善が見られます。日本事業の再構築に関して、手応えなどをお聞かせください。

日本事業の中核である日本通運株式会社では、「顧客志向の高い企業」「収益性の高い企業」「選ばれる企業」への変革を目指し、事業ポートフォリオ経営の推進や社内カンパニー制導入などの組織改革を進めてきました。こうした改革を後押ししているのが企業風土の変革で、私の前任の齋藤の在任期間からさまざまな取組みを進めてきました。グループブランドを刷新し、新本社ビルには多くの部門、関連会社を同居させ、フリーアドレスや在宅勤務の導入など

により組織の壁を壊し、働きやすい職場作りを進めてきました。私は、全体最適、イノベーション、リーダーシップ、バックキャスト、データドリブンを企業風土改革の鍵と位置づけています。率直な意見交換の場として、全国でタウンホールミーティングに取り組み、グループ全体で社内公募制度を導入するなど社員の自立を促し、エンゲージメント向上を図ってきました。こうした改革の土台作りと具体的な施策がかみ合い、今、全体として前に進みつつある手応えがあります。また、これはロジスティクス日本だけではなく、グループ経営も進化してきていると感じます。HD体制に移行した直後は戸惑いを感じた従業員も多かったと思いますが、現在は事業に専念する事業会社とグループ経営を推進するHD会社との役割が明確になり、組織が上手く機能してきました。HD会社が打ち出す全体方針を事業会社が受け止め、全体が同じ方向を向いて進んでいます。事業会社ごとの役割分担や専門性、強みがグループ内で明確に認識され、それをベースに協力関係が進むことにより、シナジーが発揮され、その結果、N X・N P ロジスティクス株式会社やN X 商事株式会社などの日本通運株式会社以外のグループ会社業績も改善が進んできたものと捉えています。

■ サステナビリティや先端技術の活用を、成長機会につなげる

次に、サステナビリティ経営についてお伺いします。サステナビリティが顧客への提供価値や事業の差別化にどうつながるのか、また非財務情報開示への対応、加えてAIやDXの活用に関して、今後の重点ポイントをお聞かせください。

サステナビリティ経営で重要なのは、これを日常の経営と一体のものとして捉えることだと考えています。物流事業は社会インフラであり、事業活動の全てが人々の生活に直結します。つまり環境や社会にとって良い物流を提供することが、まさにお客様に評価されることになります。それが競争力の源泉になるということをシンプルに理解することが、サステナビリティ経営につながるものと考え、環境配慮型物流や高度化されたサービスを通じて、持続可能な社会作りに貢献するサステナブル・ソリューションの開発・強化を進めています。

また、2025年6月にSBT短期目標の認定を取得し脱炭素の取組み強化を促進するとともに、人的資本経営を重要な経営テーマと捉えています。人財を競争力の源泉と位置づけ、ダイバーシティの推進と自立型人財の育成、エンゲージメントの向上などの多面的な取組みを進めています。また、グローバルで事業を展開する上で、各国・地域の法規制への対応は不可避です。



非財務情報開示は受け身の規制対応にとどめず、経営の透明性を高め、市場との対話に積極的に生かしていきたいと考えています。当社では情報開示の取組みの進捗を図る目安の1つとして、DJBICI (旧DJSI) のIndex採用を目指しています。こうした取組みの過程や実践を通じて、社員一人ひとりがサステナビリティを事業と一体として捉えることで、サステナビリティ経営の浸透が加速すると考えています。

AIやDXの進化は、物流業界の競争構造

を大きく変え得るものだ認識しています。こうした先端技術をどのように取り込み、活用できるかが差別化要因となり、当社がアセットベースからソリューションベースへのビジネス転換を進める上でも重要な鍵になるものと考えています。一方で、技術進化は急激に進んでおり、昨日までの最新技術がレガシーとなるリスクもあります。こうした視点に立ち、現場業務の効率化・省人化などの足元の課題に取り組みながら、社会や事業環境の変化を見据え、新たな事業領域の創出にも取り組んでいます。当社グループが長年培ってきた強固なフィジカル層(現場・設備・物流ネットワーク)で、日々生まれてくる多くの知見と新たな技術を組み合わせることで、業務の効率化や事業の高度化や価値創造につながるものと捉えています。

■ 長期ビジョンの方向性は変わらず、 その実現に向けて経営計画をアップデートする

経営環境が変化中、N X グループの長期ビジョンや経営計画をどのように捉え、経営計画のローリングを進めるお考えでしょうか。

N X グループの長期ビジョンは、約7年前に20年後の姿を描いて策定したものです。これを5か年の経営計画4回で実現することを構想し、現経営計画はその2回目にあたります。長期ビジョンを念頭に「やるべきこと」を着実に実行してきましたが、経営環境の変化と重要戦略の

実行結果を踏まえて、3点を軸に経営計画のアップデートを図りたいと考えています。1点目は、重要戦略の進化です。アカウントマネジメントの枠組みが整い、今後は人財の高度化、End to Endソリューションにおけるロジスティクス機能の強化、顧客ポートフォリオ管理による進捗の見える化を進めます。2点目は、重要戦略の融合です。オーガニック戦略とM&A戦略、財務戦略と事業戦略、各地域戦略の統合により、戦略全体として成長を加速させます。3点目に、M&A案件の収益拡大です。Metro Supply Chain社の買収により、2028年度売上収益目標の3兆円への目途が立ち、PMIの推進とともにオーガニック戦略との融合により、これまで実施したM&A案件の収益拡大を図ります。

その他の論点を含めて精緻化していきますが、長期ビジョンを目指す方向性は変わりません。環境変化を踏まえながら、長期ビジョンを実現すべく、経営計画のアップデートを図ります。

■ ステークホルダーの皆さまへ

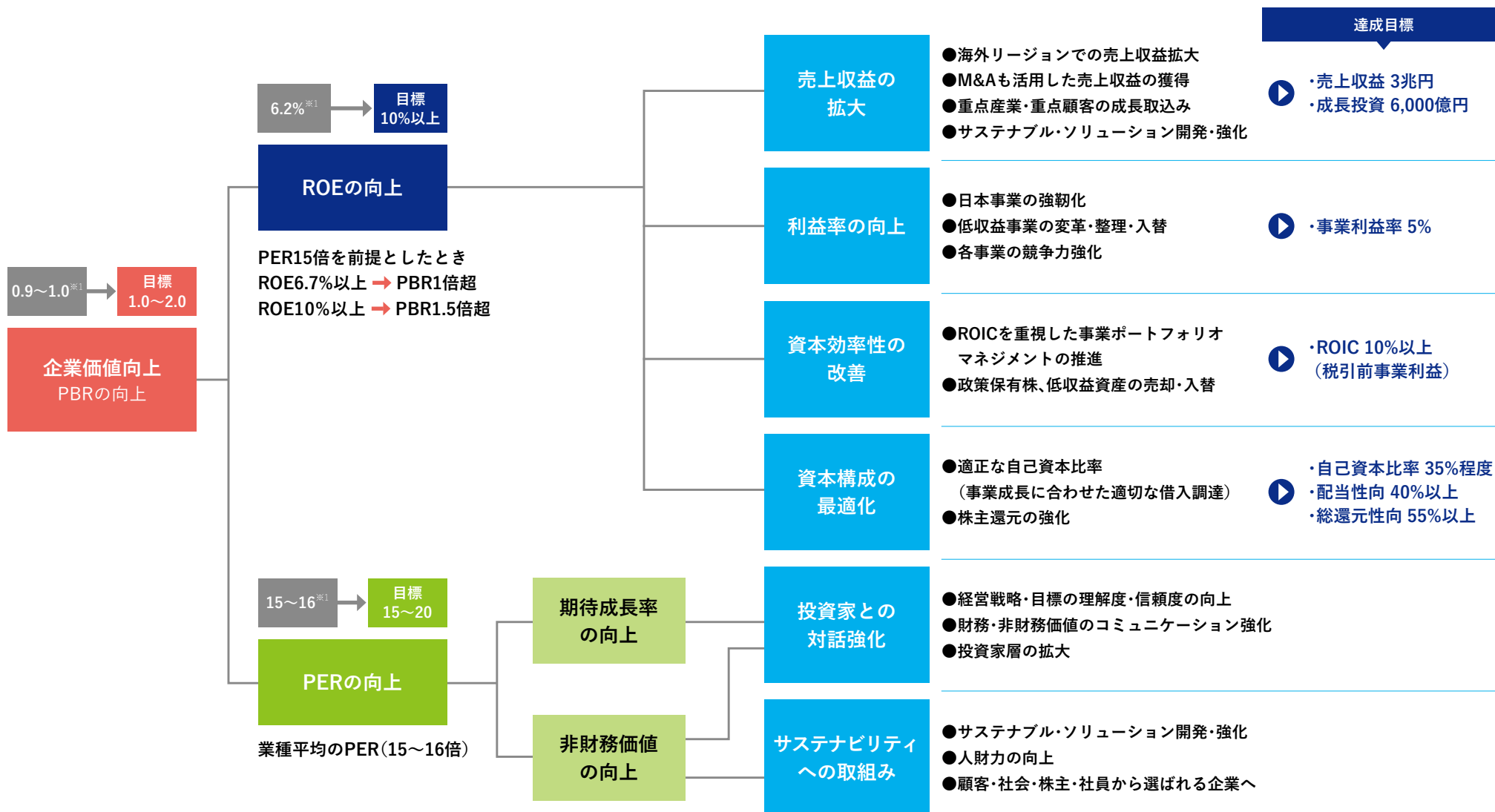
最後に、ステークホルダーの皆さまへ、社長ご自身のコミットメントも含めてメッセージをお願いします。

ステークホルダーの皆さまには、日ごろのご理解とご支援に心より感謝申し上げます。

経営計画の中間年度という節目となる今年は、計画した営業利益1,000億円を達成し、これまでの取組みの成果を示したいと考えています。社内では、その実現のためには、何よりも「実行力」の重要性を強調しています。

日本社会の少子高齢化、経済のグローバル化と国内経済の低成長など外部環境が変化する中、N X グループは大きな転換期を迎えています。これまでの日本中心、アセット重視、低成長が続いた時代と決別し、資本効率を重視するとともに、グローバル成長を志向し、ソリューションで価値を生み出すビジネスモデルへの転換を進めます。こうした長期ビジョンの実現に向けた道のりは平坦ではありませんが、「ぶれる」ことはありません。日本を代表する物流企業として、グローバル市場で存在感を発揮するように成長していきます。従業員が自信と誇りを持って働き、幸せを感じる企業、お客様の成長に貢献する企業であること、そしてステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。引き続きのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

企業価値向上に向けた経営計画の取組み



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

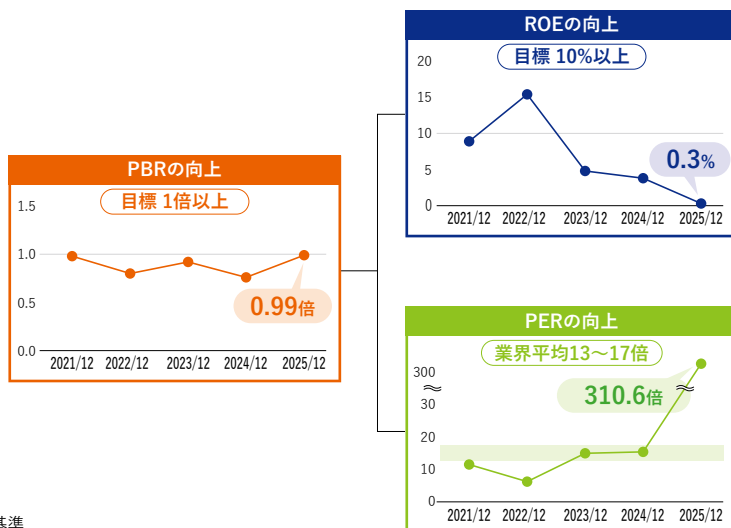
※1 2023年度末実績

経営計画2028の取組み状況

N X グループは、2024年1月より新たな経営計画である「N X グループ 経営計画2028 Dynamic Growth 2.0 “Accelerating Sustainable Growth ~持続的な成長の加速~”」をスタートしています。目指す姿や方向に変わりはありませんが、よりスピード感をもって長期ビジョンである「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現に向け、経営計画に掲げる諸施策に取り組んできました。

この経営計画の中で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示しています。また、2025年2月には、PBRが依然として1倍を下回っている状況を鑑み、長期ビジョンの実現に向けては、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアアップが必要と考え、企業価値向上に向けた取組みをアップデートしています。企業価値向上(PBR向上)に向けては、資本コストを上回る資本収益性を達成した上で、エクイティスプレッドを拡大させていくが必要と考えています。

こうした中、当連結会計年度の売上収益は、Simon Hegele社(以下、SH社)のグループ参入による増収要因があった一方、国内物流における特積み事業の統合などによる減収要因が影響し、結果として前年同期に比べ減少となりました。事業利益は、国内物流の収益性改善や物流サポート事業が堅調に推移したことなどにより、前年同期に比べ増益となりました。



※ ROE：FY12/2023からIFRS基準

(億円未満切捨て)

項目	2024年度実績	2025年度実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	2028年度目標
売上収益	25,776億円	25,748億円	△28億円	△0.1%	30,000億円
連結セグメント利益 (事業利益)	635億円	659億円	23億円	3.8%	1,500億円
事業利益率	2.5%	2.6%	-	-	5.0%
営業利益	490億円	514億円	24億円	4.9%	1,500億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	317億円	26億円	△290億円	△91.5%	1,000億円
海外売上収益 ※セグメント間消去後	9,262億円	9,117億円	△145億円	△1.6%	12,000億円
海外売上比率	35.9%	35.4%	-	-	40.0%
ROE	3.8%	0.3%	-	-	10.0%以上

	達成目標	指標	FY2023実績	FY2024実績	FY2025実績	FY2028計画
事業の成長戦略	売上収益の拡大	売上収益	22,390億円	25,776億円	25,748億円	30,000億円
		成長投資 (2024~2028年累計)	-	1,299億円	1,773億円	4,500億円
		M&A投資累計額 設備投資累計額 (更新+増強)	-	731億円	809億円	5,000億円
	利益率の向上	事業利益率	3.6%	2.5%	2.6%	5.0%
財務資本政策		事業利益	812億円	635億円	659億円	1,500億円
	資本効率性の改善	ROIC (税引前事業利益)	5.6%	4.0%	3.9%	10%以上
	資本構成の最適化	自己資本比率	37.9%	37.2%	34.3%	35%程度
		配当性向	71.7%	82.3%	926.7%	40%以上
		総還元性向 (2024~2028年累計)	-	113.6%	2770.8%	55%以上

経営成績の分析

経営環境概況

2025年度の世界経済は、インフレの鈍化と漸進的な金融緩和が追い風となり、新興国を中心に底堅さをみせ、緩やかに成長した一方で、米国の関税政策や各国の対応策を巡る経済の不透明感の高まりや、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、中東情勢の不安定化など、地政学リスクや経済安全保障上の不確実性は依然として高い状況で推移しました。

このような経済情勢の中、NXグループの事業を取り巻く環境は、国際物流では、米国の関税措置の影響による駆け込み需要が一部ではみられたものの、その反動も含めて当社グループの主力である日本を含むアジア発は、総じて低調な荷動きとなりました。加えて、航空貨物、海運貨物ともに運賃相場の下落の影響を受ける状況で推移しました。国内物流では、個人消費が緩やかな回復をみせ、設備投資にも持ち直しの動きがみられたものの、荷動きは総じて力強さに欠ける状況で推移しました。また、労働力不足の深刻化、燃料費の高止まりや物価高による輸送原価の上昇、環境規制対応に伴うコスト増等、物流業界全体で構造的な課題への対応が必要な状況にありました。

引き続き、地政学リスクや経済安全保障上の不確実性によるサプライチェーンへの影響、労働力不足や各種コストの上昇等に注視が必要な状況にあります。

経営成績

このような経営環境のもと、2024年1月にスタートしたNXグループの5年間の経営計画「NX

グループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0 “Accelerating Sustainable Growth ～持続的な成長の加速～”の2年目となる当連結会計年度は、よりスピード感をもって長期ビジョンである「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現に向け、経営計画に掲げる「グローバル市場での事業成長の加速」「日本事業の再構築」「サステナビリティ経営の推進」の取組みを進めるとともに、「企業価値向上に向けた取組み」を強化してきました。

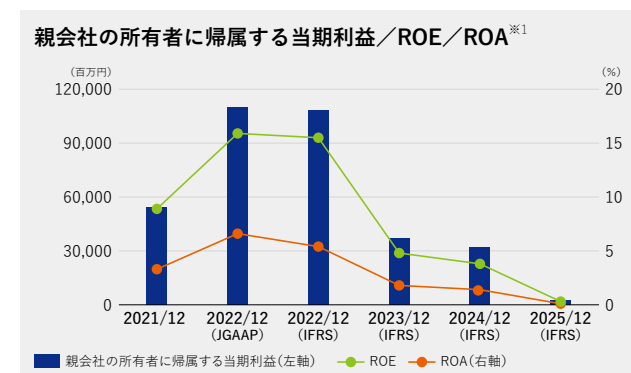
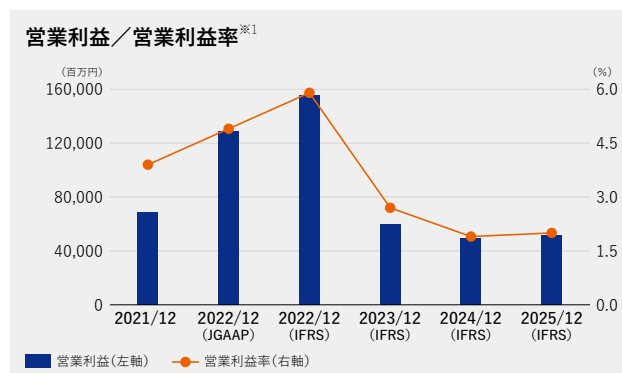
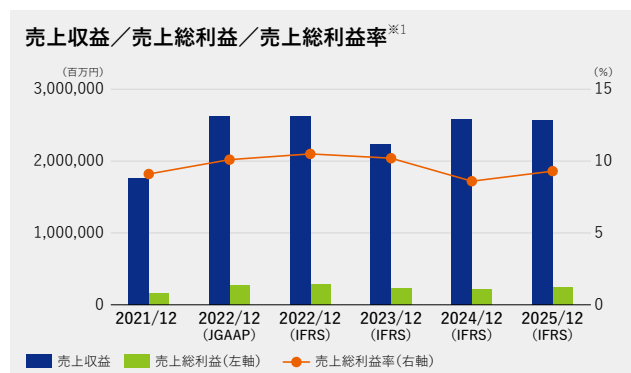
2025年度は、売上収益はSH社の買収による増収の一方で、国内での特積み事業の統合等を主因として、前年比で減収となりました。事業利益はロジスティクス日本のスポット需要・収益改善と物流サポートセグメントの堅調等で増益、営業利益も欧州ののれんの減損592億円を土地売却益の前年比753億円増で補い、24億円増益となりました。一方、ドル安の為替差損と金利・税負担増により当期利益は前年比290億円減少しました。

業績予想

2026年度の業績予想については、売上収益2兆7,000億円、営業利益1,000億円、税引前利益900億円、親会社の所有者に帰属する当期利益600億円を見込んでいます。

地政学的なリスクが継続し、経営環境は不透明な状況にありますが、物流需要の本格的な回復には一定の時間を要するものの、国内外とも物流需要の回復が続くものとみています。また、構造改革等によるコストダウンを進めており、前年対比で増収増益を見込んでいます。

なお、業績予想に修正が必要となった場合には速やかに開示を行います。



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

財務状態の分析

財務状態

2025年度末の資産合計は2兆4,149億円となり、前年度末に比べ1,173億円、5.1%増となりました。流動資産は1兆333億円で前年度末に比べ984億円、10.5%増、非流動資産は1兆3,816億円で前年度末に比べ189億円、1.4%増となりました。

流動資産増加の主な要因は、営業債権およびその他の債権の増加等によるものです。

非流動資産増加の主な要因は、使用権資産の増加等によるものです。

流動負債は7,595億円で前年度末に比べ16億円、0.2%増、非流動負債は8,063億円で前年度末に比べ1,397億円、21.0%増となりました。

流動負債増加の主な要因は、営業債務およびその他の債務の増加等によるものです。

非流動負債増加の主な要因は、社債および借入金の増加等によるものです。

2025年度末の資本合計は8,490億円で、前年度末に比べ239億円、2.7%減となりました。

キャッシュ・フローの状況

2025年度末の現金及び現金同等物の残高は、2,833億円となり、前年度末に比べ320億円増となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは2,086億円の収入となり、前年同期に比べ192億円収入が減少しました。その主な要因は、法人所得税の支払額が増加したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは32億円の支出となり、前年同期に比べ1,375億円支出が

減少しました。その主な要因は、有形固定資産の売却による収入が増加したことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは1,739億円の支出となり、前年同期に比べ98億円支出が増加しました。その主な要因は、短期借入金の返済による支出が増加したことなどによるものです。

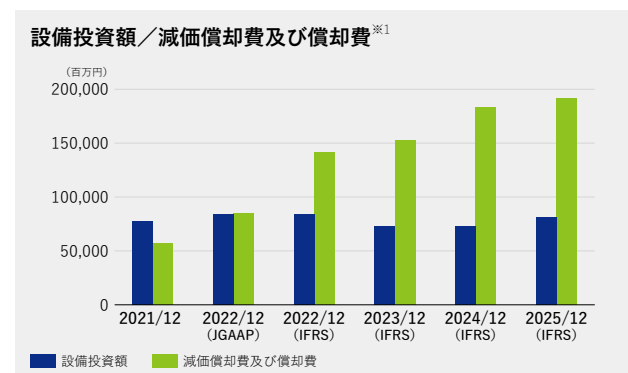
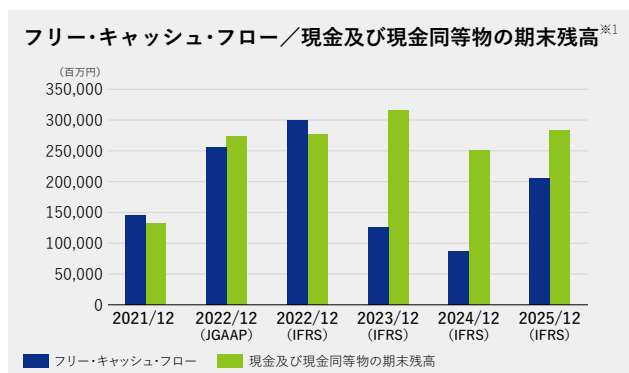
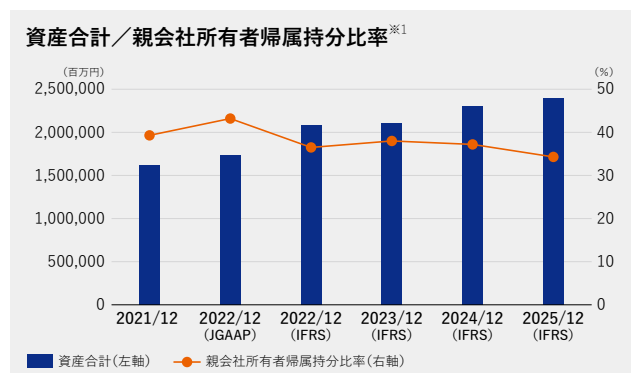
N X グループの資本の財源および資金の流動性について、当社グループの主要な資金需要は、利用運送費、燃油費、販売費および一般管理費などの営業費用ならびに当社グループの設備の新設、改修およびM&Aなどに係る成長投資です。

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

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

設備投資

N X 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、営業倉庫などのインフラ整備、車両運搬具の代替などの設備投資を行っています。2025年度は、総額809億円の投資を実施しました。



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

PBR・ROE・PERの現状分析・評価

■ PBR・ROE・PERの実績と振返り

N Xグループの2025年12月末時点のPBR（株価純資産倍率）は0.99倍で概ね1倍程度で推移しました。PBRをROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）に分解すると、ROEは自己株式の取得などで自己資本が減少しているものの、当期利益が大きく落ち込んだ影響により低位で推移しており、当社グループが認識する株主資本コスト7%程度^{※1}を依然として下回っています。PERは、2025年2月にアップデートした企業価値向上に向けた取組みの強化などにより、市場の成長期待は一定程度反映されているものと認識しています。

現状のROEが当社が認識する株主資本コストを下回っていることが、PBRを現在の水準にとどめている主な要因と捉えており、さらなるPBR向上に向けては、株主資本コストを上回るROEを早期に実現し、エクイティスプレッドを確保することが最重要課題と認識しています。

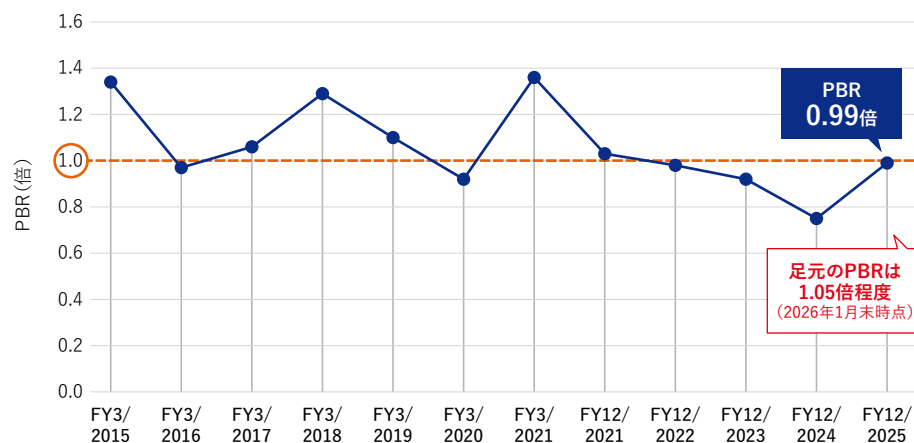
※1 資本資産価格モデル(CAPM)により算出した株主資本コストは6.7%（2025年6月末現在）。資本市場との対話を通じて、資本市場が認識する水準から乖離がないものと認識しています。

■ ROEおよびPERの改善

ROEの低下は、コスト増加などに伴う利益水準の低下が主な要因であり、2025年2月にアップデートした企業価値向上に向けた取組みを推進するとともに、稼ぐ力の強化、すなわち利益の拡大が喫緊の課題と捉えています。構造改革などによるコストダウンを進めるとともに、経営計画で策定した戦略を加速させることが重要であり、今後の成長に向けてはアカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの拡大と加速がポイントになると考えています。

PERは、市場の成長期待が一定程度反映されていると認識していますが、引き続き株主資本コストの低減と、事業の成長期待を向上させる必要があると考えています。フォーワーディング事業に偏らないEnd to Endソリューションの拡大による事業リスク（ボラティリティ）の低減や、市場との対話強化などによる株主資本コストの低減とともに、当社の成長シナリオの進捗を実績として示すことにより、期待成長率の向上を図りたいと考えています。

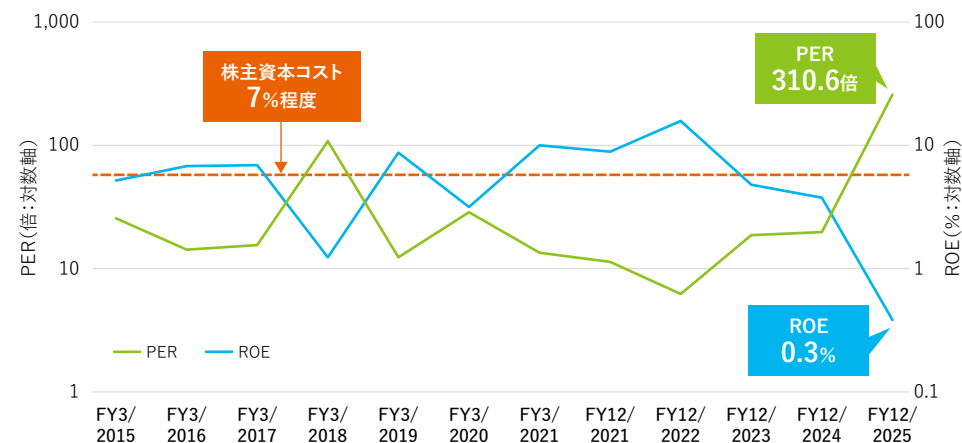
PBR推移



ROE推移^{※2}

PER推移

※2 ROE: FY12/2023からIFRS基準



経営戦略本部長メッセージ

企業価値向上に向けた
変革の加速

専務執行役員 CFO | 大槻 秀史

N Xグループは、長期ビジョン「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現を目指し、経営計画を推進しています。この加速には従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアアップが必要と考え、昨年2月には「企業価値向上に向けた取組み」のアップデートを決定しました。企業価値向上のためには、資本コストを上回る資本収益性を着実に確保し、エクイティスプレッドを拡大させることが不可欠であると考えています。私からはこの取組みの進捗状況をご説明いたします。

資料は2025年度までの取組みの進捗実績と2026年度の計画となります。この度、カナダを中心にロジスティクス事業を展開するMetro Supply Chain Group(以下、Metro Supply Chain社)の買収を決定したことから、キャッシュアロケーションの全体最適を維持しつつ、企業価値向上に向けた取組みを進めます。

資料は2025年度までの取組みの進捗実績と2026年度の計画となります。この度、カナダを中心にロジスティクス事業を展開するMetro Supply Chain Group(以下、Metro Supply Chain社)の買収を決定したことから、キャッシュアロケーションの全体最適を維持しつつ、企業価値向上に向けた取組みを進めます。

Metro Supply Chain社の買収に関しては、前年のTokyo C-N X売却他の不動産売却資金を買収資金に充てています。また、検討を進めていた本年度の自社株買いについては、経営計画期間内で1,600億円の取得を前提に、本年度は500億円を上限に取得を進めることとしました。これらの資金を調達するため、新規調達等により、1,200億円程度の借入金の増加を見込んでいま

すが、NIPPON EXPRESSホールディング株式会社は自己資本比率35%程度として、信用格付を維持することとしており、低収益不動産の売却について、2026年度は200億円程度としていましたが、これを500億円程度に拡大することとしました。

この中で、低収益不動産の売却に関しては、物件の選定において、現状、時価ベースでのROI5%をハードルレートとして設定していますが、今後この基準値を上げていく予定としています。また、M&Aについては、キャッシュアロケーションを4,500億円としています。Metro Supply Chain社の買収に約2,000億円の投資を計画することから、今次経営計画期間での累計投資額は約3,800億円となる見込みです。投資枠の大半を使用するとともに、今次経営計画期間で想定していたグローバルリーチの拡大を目指す大型のM&Aを完了しました。Metro Supply Chain社の買収により、売上収益は2028年度目標の3兆円への目途が立った中、オーガニック戦略とともに被買収会社のPMIを推進します。さらにオーガニック戦略と融合することにより戦略実現の加速と収益の拡大を図り、2028年度計画の事業利益1,500億円の達成を目指したいと考えています。

計画に基づき、M&A、低収益不動産の売却および自己株式の取得を実施

		5年計画 2024-2028	実績(見通し)	3年累計 2024-2026	
ROE向上	不動産	低収益不動産の売却 IN 1,500億円~	2024-2025 1,172億円 2026 500億円	1,672億円	●低収益不動産の売却は300億円を追加し500億円を計画
	高収益事業へのシフト	事業ポートフォリオ戦略 IN —	2024-2025 NX不動産譲渡 2026 大阪倉庫譲渡	—	●M&Aによる投資はMetro Supply Chain社で2,070億円を計画
	アセットの入れ替え	政策保有株式縮減 IN 700億円	2024-2025 507億円 2026 100億円	607億円	●自己株式の取得は、経営計画期間内1,600億円の取得を前提に2026年度に500億円を計画
	成長投資・M&A戦略	M&Aによる投資 OUT 4,500億円	2024-2025 1,773億円 2026 2,070億円	3,843億円	
	資本構成の最適化	自己株式の取得 OUT 1,100~1,600億円	2024-2025 600億円 2026 500億円	1,100億円	●M&Aの実施および自己株式の取得は、自己資金および有利子負債を活用
	適切な財務レバレッジ活用	有利子負債の活用 IN 3,000~3,500億円	2024-2025 901億円 2026 1,200億円	2,101億円	

- ✓2026年度も企業価値向上の取組みは着実かつスピードを上げて推進
✓取組みの強化に向けた検討を継続中

加えて、事業ポートフォリオマネジメントの推進に関しては、「経営資源の最適化を推進する株式譲渡」「継続的な事業基盤の変革・見直し」、および「継続的な作業体制の構築」の3つのカテゴリでの事業再編が進んでおり、引き続き、定量、定性評価の両面の判断基準に従い、成長事業へのシフトと低収益やノンコア事業の整理を進めてまいります。また、政策保有株式の縮減においても、2025年末累計で507億円の売却を実施したことにより連結純資産比率は3.2%まで低下しました。2026年は100億円の売却を計画し、さらに縮減を進めます。

なお、自己資本比率35%程度として、信用格付を維持することとしていますが、2025年末の自己資本比率は34.3%で、2026年2月3日のR&Iの公表のとおり信用格付はダブルAマイナスを維持しています。

当社は2026年12月期の営業利益を1,000億円、ROEを7%予想としています。ROEは中間目標に設定した8%を下回る数値となっていますが、この向上に向けては、利益の拡大を図りたいと考えています。ご説明したとおり、低収益不動産売却の拡大により、譲渡益が拡大しますが、現状、現通期業績予想に、この影響を算入していません。これは、売却物件が未確定であることに加えて、米州他の構造改革を進めており、この一時費用が生じることや、Metro Supply Chain社買収のクロージング時期が未定のため、FA(ファイナンシャル・アドバイザー)コストが確定していないことなどが理由ですが、売却益が、これらのコストを上回り、利益を押し上げるものと見ています。まずは営業利益1,000億円の達成に向けて、資料に記載する「事業利益の拡大」「コストコントロール」および「土地の売却」の3点に取り組むこととしていますが、利益の拡大に向けては、通期業績予想における事業利益900億円の達成を目指してまいります。

中間目標の達成を今次経営計画の達成につなげるとともに、その先の長期ビジョンに設定した目標である売上4兆円、事業利益率5%超、ROE10%超の達成に向けては、「稼ぐ力」の強化を図るとともに、規模の拡大だけではなく、アセットを適切に入れ替え、資本効率を向上させることが極めて重要と考えています。同時に株主還元の強化に向けた取り組みを、ROEの向上につなげ、好循環を作り出すことを目指してまいります。

最後に企業価値向上に向けた3つ目のアプローチである「株主資本コストの低減」では、サステナビリティへの取り組みや、End to Endソリューション拡大によるボラティリティ低減

などによる事業リスクの低減を進めるとともに、引き続き、当社の目指す方向性や取組みの進捗状況を丁寧に説明し、資本市場との対話を今後の企業価値向上の取組みに生かしたいと考えています。

企業価値向上に向けた取組みは、計画に従い、着実かつスピードを上げて推進していますが、継続して取組みの強化に向けた検討を行っています。この検討状況や結果は、適時ご説明したいと考えています。

当社は今、大きな変革の過程の中にあります。ステークホルダーの皆さまと共に、持続的な成長と企業価値の向上を実現していく所存です。引き続きのご支援をお願い申し上げます。

2025年度通期
営業利益 通期実績

685億円

※構造改革コストや減損、土地売却益等の一時的な損益を除く

営業利益1,000億円の達成への取組み

1 事業利益の拡大	●経営計画に定めた戦略・施策を推進することにより、事業利益の拡大を図る。	(目標金額) 115億円
2 コストコントロール／セカンドキャリア支援	●売上高販管費率を2028年までに2024年度実績対比で△1ポイント程度改善し、 5%程度 とすることを目標に、間接コスト削減に向けた取組みを開始。 ●セカンドキャリア支援の実施:セカンドキャリア支援、同時に組織の年齢構成を整え、活性化を目的とする。	(目標金額) 100億円
3 土地の売却	●2028年までの売却目標を500億円以上から 1,500億円以上 に積み増し。2026年度の売却実施額を 200億円程度 と想定。 ●低収益不動産の売却等による 国内ロジスティクス の構造改革。	(目標金額) 190億円

その他の見通し(耐震対応等)△90億円

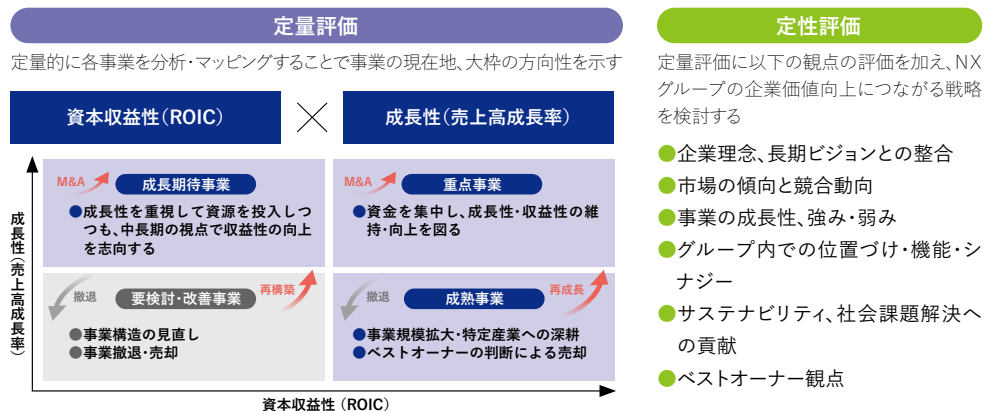
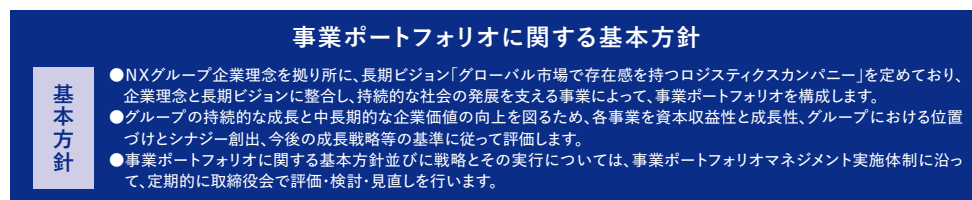
2026年度通期
営業利益 通期実績

1,000億円

事業ポートフォリオマネジメントの推進

事業ポートフォリオに関する基本方針と戦略

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



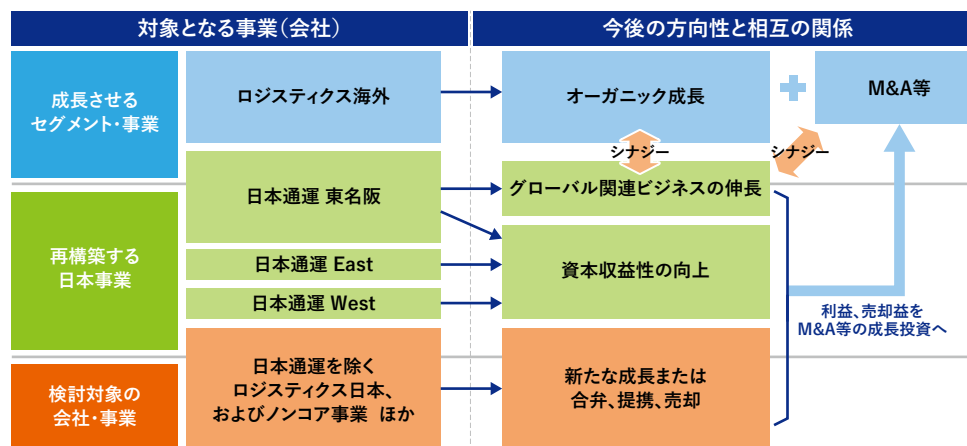
この基本方針に基づき、ROICを重視した事業ポートフォリオマネジメントを推進していきます。具体的には、ROICによる資本収益性と売上高成長率による成長性で事業を図る定量評価、併せて企業理念や長期ビジョンとの整合、グループにおける位置づけやシナジー、ベストオーナー観点などの定性評価によって各事業を分析し、当社グループの企業価値向上プロセスにおけるそれぞれの役割を明確化します。

その役割に基づき、重点事業、成長が期待される事業には、経営資源を戦略的に配分することで持続的な成長を目指します。その成長の手段としてM&A、資本提携なども活用していきます。一方で、低成長な事業、収益性の改善が必要な事業に関しては、資本、業務提携によ

りつながったパートナー企業のノウハウ、ネットワークなどを活用することで新たな成長路線を描く、あるいは、事業譲渡や撤退によって生み出される経営資源を重点事業などに振り向けることを考えます。

事業ポートフォリオマネジメントによる企業価値向上の考え方

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



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

事業ポートフォリオマネジメントの推進

事業ポートフォリオ戦略の進捗

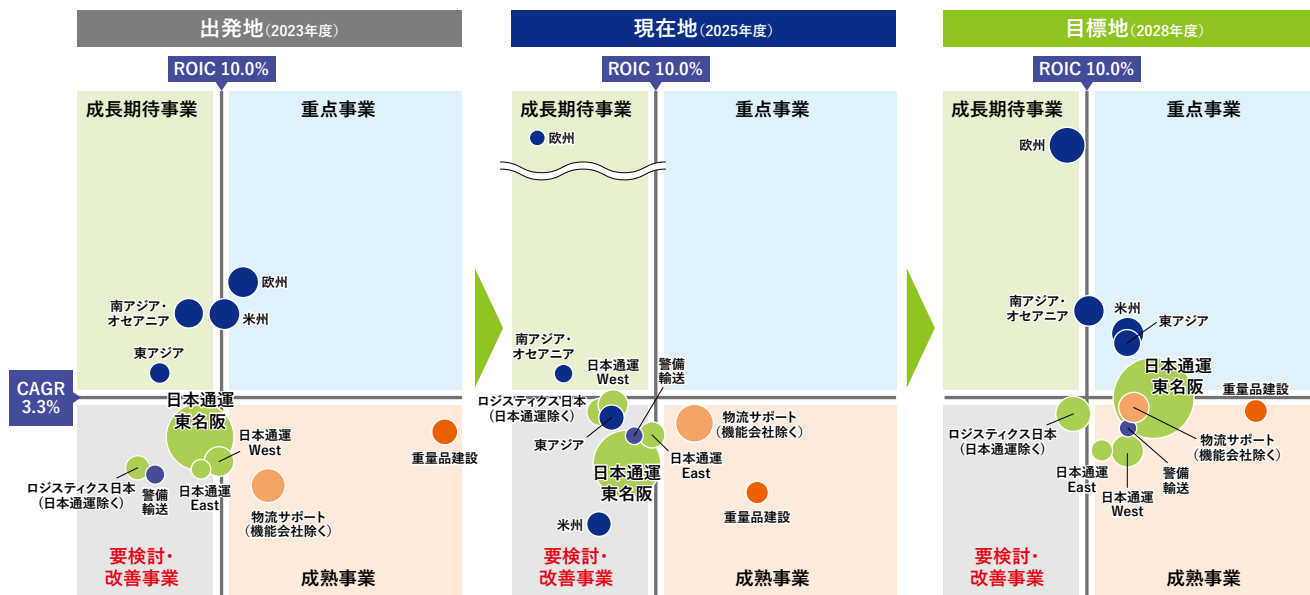
N X グループの各事業を「成長性」と「資本収益性」に基づいて、出発地(2023年度)・現在地(2025年度)・N X グループ経営計画2028」における目標地(2028年度)の三時点プロットしたのが右の図です。各事業の軌跡と今後目指す方向を可視化しています。

現経営計画の重要戦略である「グローバル市場での事業成長の加速」、「日本事業の再構築」をけん引する役割を担うロジスティクス海外の4リージョンおよび日本通運株式会社の東名阪の現在地(2025年度)は事業環境の悪化などの影響もあり低調な水準に位置していますが、事業ポートフォリオマネジメントの効果をいち早く目に見える形にできるよう、各施策を着実、かつ、実行スピードを上げて取り組んでいきます。なお、欧州リージョンの売上高成長率が大幅に伸長しているのは、M&AをしたCP社、SH社の影響によるものです。

事業ポートフォリオ戦略に基づき、2025年に実施・決定した主な事業再編の内容をお示ししています。日本通運の社内カンパニー制への移行、専門性の向上による事業成長を企図した重量品建設事業の分社化、当社グループとしての輸送ネットワークの維持と資本収益性の観点から名鉄運輸株式会社との特積み事業の統合などを実施するとともに、N X 日本海倉庫とN X 不動産については、専門性を有するベストオーナーの下で事業を継続することが、当社グループにとっての企業価値向上につながると判断し株式譲渡を決定しました。また2026年に入ってから大阪倉庫の株式譲渡を決定しており、いずれも2026年度中の実施を予定しています。今後も準備の整った案件から順次実行していきます。

定量評価

- 各事業の現在地と当経営計画期間における目標地を以下にプロット(円の大きさは利益額を表現)
- 象限分割の基準値は、縦軸:インオーガニックを除くグループの売上高成長率目標値(3.3%)、横軸:グループのROIC目標値(10.0%)に設定



主な事業再編の実績

近年の再編実績としては、N X 日本海倉庫、大阪倉庫およびN X 不動産の売却、並びに、日本通運の重量品建設事業の分社化、日本通運の社内カンパニー制への移行、特積み事業の統合を実施しました。

経営資源の最適化 (株式譲渡)

- 2026年 4月 N X 日本海倉庫
- 2026年 6月 大阪倉庫
- 2026年 11月 (予定) N X 不動産

継続的な事業基盤の 変革・見直し

- 2025年 1月 日本通運の重量品建設事業の分社化
- 2025年 1月 日本通運の社内カンパニー制移行
- 2025年 1月 特積み事業の統合

持続的な作業体制の構築

- 2023年~25年 日本通運の支店作業会社71社の本社化・清算

\\ キャッシュアロケーション

■ 戦略的なキャッシュ・アロケーション実績

キャッシュ・インについて、営業キャッシュフローおよび政策保有株式の売却に加え、低収益不動産の売却の取組みとして、2025年度は日本通運株式会社が所有する物流センターの土地、建物を約1,000億円で売却しました。また、キャッシュ・アウトについても、設備投資に加え、M&A投資によるCP社およびSH社の株式取得、また、株主還元として、配当に加えて500億円の自己株式取得を行うなど、各取組みを推進してきました。

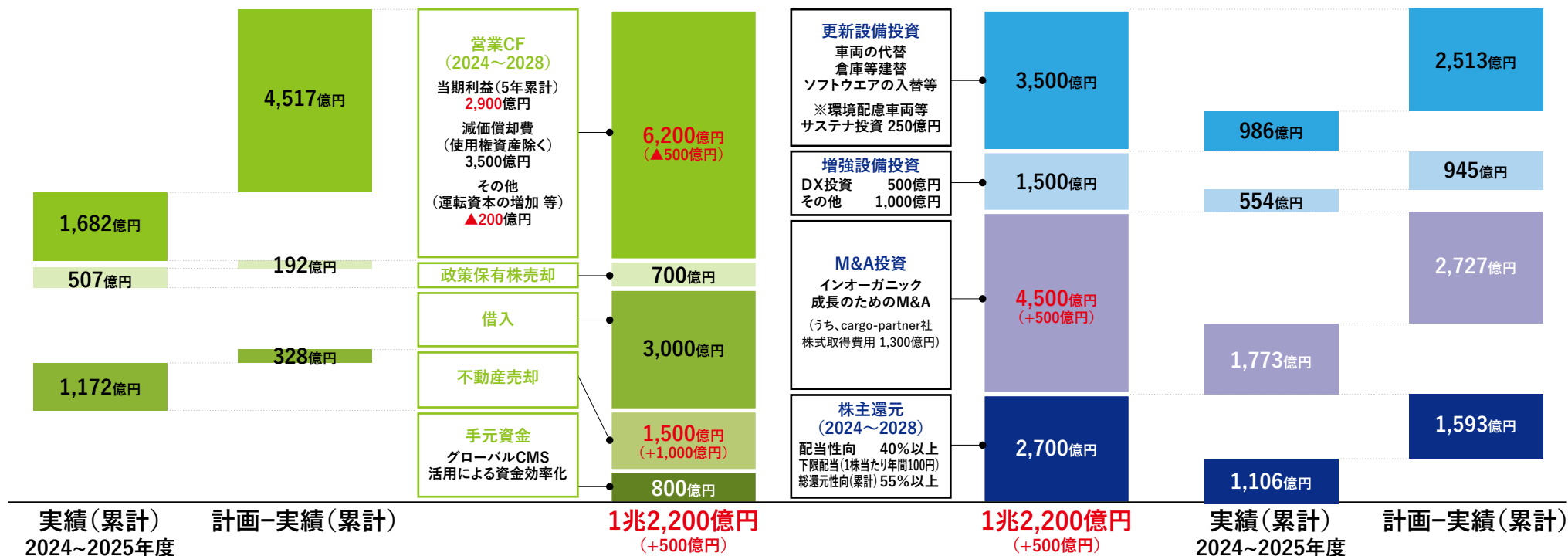
■ キャッシュアロケーションの見直し

2024年度から2025年度までの実績を踏まえ、2025年2月14日に策定したキャッシュアロケーション構成の見直しを行い、一部修正しました。営業キャッシュフローについて500億円の減少を見込む一方で、2025年度に取組みが進捗した不動産売却を1,000億円、M&A投資を500億円、それぞれ積み増しました。成長投資と安定的な株主還元および機動的な自己株式取得などにより構成した戦略的なキャッシュアロケーションの計画を実現するため、引き続き各取組みを推進していきます。

2024~2028年度累積計画(2026年2月13日計画) ※括弧内: 2025年2月14日計画比

IN

OUT



株主還元

株主還元に関する考え方

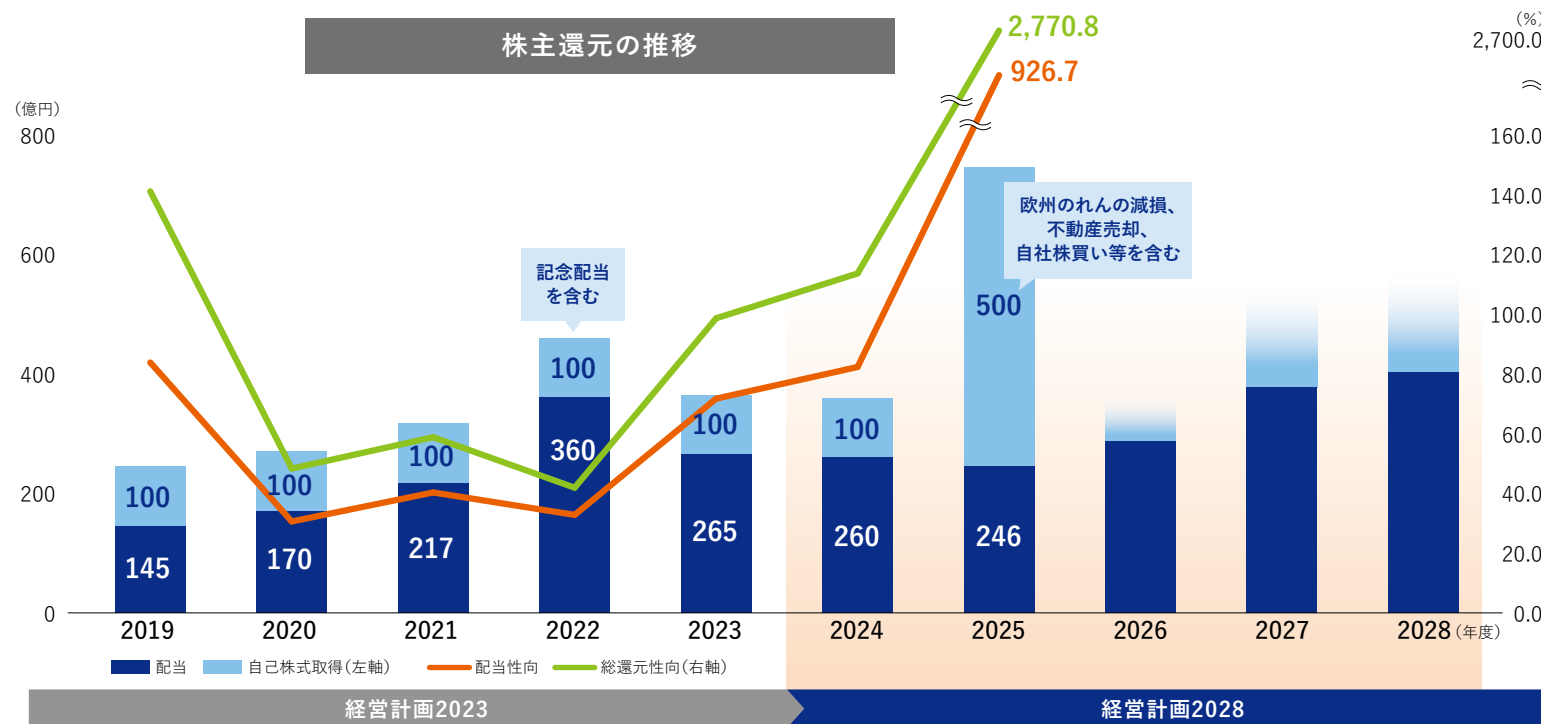
N X グループは、株主の皆さまへの利益還元を重要事項の一つとして認識し、経営基盤、財務体質強化に向けた内部留保の確保に留意しつつ、安定的かつ継続的な配当を実施し、利益還元の充実に努める方針です。

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

自己株式取得の状況と配当実績

「N X グループ経営計画2028」の資本政策に則り、2025年度は500億円の自己株式の取得を実施しました。配当については、1株当たり年間100円、総額246億円を実施しました。この結果、2025年度は配当性向926.7%、総還元性向2,770.8%(2024～2025年度累計321.5%)となりました。

なお2025年度は、欧州のれんの減損や不動産売却、自己株買い等の要素が含まれるため、これらの要素を除いた場合、配当性向および総還元性向は200.1%の試算値となります。



自己株式取得

計画(2024～2028年度)
1,100～1,600億円

実績(2024～2025年度) 600億円

配当方針

下限配当 100円
(年間・1株当たり)

配当性向 40%以上

総還元性向 55%以上
(2024～2028年累計)

グローバル事業本部長メッセージ

グローバル事業の成長に向けた戦略の加速

専務執行役員 | 大辻 智

2025年度の振り返り

2025年度は、地政学リスクに加え、米国関税施策等により世界経済の不透明感が増し、国際貿易環境が大幅に悪化したことから、N X グループの海外事業も大きく影響を受け、業績面では不本意な結果に終わりました。これまで業績を牽引してきた当社海外リージョンの中核国（ドイツ、オランダ、マレーシア、シンガポール等）の事業会社が不振に陥り、全体の業績を押し下げました。

こうした状況を受け、2025年より欧州で構造改革を断行し、アジアでは各リージョン・各国事業会社のトップマネジメントとともに、コスト削減を中心とした業績改善プランを策定し、2025年末から実行に移しています。世界経済の不透明感は拭えませんが、2026年上期に目に見える改善効果を出していきます。

アカウントマネジメントの進化とEnd to Endソリューション拡大の手応え

アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供は、サプライチェーン全体を捉えたロジスティクスソリューションにより、お客様の課題を解決し、既存顧客の深耕と新規顧客の獲得を同時に実現する事業成長の中核戦略です。これまでアカウントマネジメントの高度化を推進してきましたが、お客様のトップマネジメント層との直接対話の機会が増え、精度の高いEnd to Endソリューションの提案に結び付き、ビジネス獲得に至るという好循環が徐々に増えてきていると実感しています。また、商談に当社の事業部門も同席し、当社の実行力をその場で説明することで案件獲得の確度が高まる、といった

アカウントマネジメントと事業の連携の効果も徐々に表れています。非日系大手アカウントで構成される当社の最重要顧客群であるGAM(Global Account Management)においても、日本でのロジスティクス品質の高評価を起点としたコントラクトロジスティクスのグローバル展開を進めるという成功事例を積み上げる段階を経て、フォワーディング業務の獲得に結び付ける、あるいは、日本でのフォワーディング品質の評価をきっかけに日本やアジアでのコントラクトロジスティクス業務を勝ち取るなど、当社のソリューション提供領域の拡大が加速しています。

アカウントマネジメントの成果がEnd to Endソリューション拡大に結び付いていますが、とりわけ成果が上がっていると実感しているのは、当社の重点5産業を構成している半導体とヘルスケア領域においてです。半導体については、半導体製造工場の門前倉庫を中心にグローバルで積極投資を行い、強化してきた成果が売上拡大に表れています。また、ヘルスケアでは、M&Aにより獲得したMD Logistics社およびSimon Hegele社(以下、SH社)の両社が持つ専門的なノウハウや物流機能が、当社に信頼と評価をもたらしており、新たなビジネス拡大に寄与しています。

End to End ソリューションの提供



事業の強化

アカウントマネジメントの成果を実感している一方で、収益面での貢献やビジネス獲得確度の向上といった解決すべき課題も明確になっています。当社の海外事業の主力事業であるフォワーディングとコントラクトロジスティクスにおける競争力の不足です。この課題解決に向け、事業の生産性を高めていきます。

フォワーディング事業においては、cargo-partner社（以下、CP社）を統合したことで規模の拡大を実現していますが、購買力やコスト競争力がまだ不足しています。購買力強化においては、今年は営業部門との連動を一層高めていきます。営業部門と事業部門が計画的に連携し、営業が保有するアカウント情報を基に注力すべきトレードレーンを定めた上で、航空会社・船社とのパートナーシップやインセンティブ契約を強化してまいります。

また、コスト競争力強化においては、業務プロセスの標準化を進め、間接費の低減を図ります。当社は既に国際フォワーディング事業の基幹システムとしてCargoWise Oneをグローバルで順次導入することを決定し、プロジェクトとして推進しています。これは単なるシステムの刷新ではなく、フォワーディング関連の業務プロセスをグローバルで標準化することが最大の目的です。

CargoWise Oneの導入検討当初から標準化の重要性を訴えてきましたが、2025年シンガポールとオランダで運用を開始した際、社内の意識改革がまだ十分ではないと実感しました。2028年頃までにグループ全体への導入完了を目標とし、導入済み拠点での振返りを生かしながら、導入前から各拠点で準備を進めています。計画段階ではありますが、標準化に向けた運用や組織の変更の必要性をグローバル事業本部（GBHQ）より周知し、導入拠点のマネジメント層向けトレーニングを速やかに実施していきます。

コントラクトロジスティクスにおいては、人財の育成によるスキルの標準化に加え、オペレーション品質やお客様とのビジネスプロセス（見積提出、契約締結、稼働後のメンテナンス等）についても標準化に取り組み、収益性を確保しながら売上拡大を推進できる事業基盤を構築していきます。

エリア戦略の進化

お客様が当社を選ぶ、あるいは当社に期待する理由として「アジアでの強み」を挙げただけ機会が多くあります。そこに事業軸の強化と並ぶもう1つのEnd to Endソリューション拡大のポイントがあると考えています。

2026年から、従来のリージョンベースのエリア戦略を高度化させ、リージョンを跨ぎ、より広い視野でアジアを捉えた戦略を策定していきます。その戦略の1つが「汎アジア戦略」となります。従来、東と南で切り分けてエリア戦略を策定・推進していましたが、東と南のリージョンが一体となり、戦略を推進します。

また、今次経営計画におけるエリア戦略の最重要テーマの1つであるCP社のPMIについては、2026年度を総仕上げの年として区切りをつけ、今後は中東欧事業拡大プロジェクトと位置づけ、中東欧の事業基盤を最大限に活用し、アジアとのトレードレーン開発・拡販強化へ軸足を移し、アジア強化の一端を担います。

もう1つの最重要テーマであるインド事業の拡大については、2028年度の売上目標600億円に向け、アカウントマネジメント強化を基盤とし、インド国内の重点エリア・重点産業別に営業を強化する成長クラスター戦略の推進を継続しますが、インド亜大陸を中心とした経済圏を一体で捉える「環インド洋戦略」も今年から新たに着手します。

このようにアジアを起点としたリージョンを跨ぐエリア戦略を連動させることで、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューション拡大を加速させていきます。

M&Aによる成長

これまで説明してきましたオーガニックの成長戦略にM&A（インオーガニック戦略）を統合することで、グローバル事業成長のギアをさらに一段上げていきたいと考えています。End to Endソリューションの拡大には、顧客基盤を拡大させることが不可欠です。当社は日系顧客基盤には圧倒的な強みを持っていますが、非日系顧客基盤は盤石とは言えず、これを拡大させるには個々のお客様との信頼関係を構築していく必要があります。この過程を歩みつつも、この取組みをさらに加速するためには、顧客基盤とグローバルネットワークの強化が不可欠です。当社は、M&Aも活用しながら、経営計画の実現に資する事業ポートフォリオの構築を目指しています。その一環として、既にプレスリリースしているとおり、2026年4月17日にカナダのMetro

Supply Chain Group(以下、Metro Supply Chain社)の買収を決定しました。Metro Supply Chain社は、約50年の歴史を持つカナダ最大級の物流企業で、コンタクトロジスティクス事業を展開し、カナダ、米国、英国を中心に180以上の拠点をもち、小売、消費財、自動車、ヘルスケアといった多岐にわたるエンドマーケットで、強固な顧客基盤と市場での高い競争力を持っています。

今回のMetro Supply Chain社の買収は、2026年2月に公表した「企業価値向上に向けた取組み」におけるM&Aの方針・方向性としてお示ししていますグローバルネットワーク基盤強化のための「グローバルリーチの拡大」と「機能の拡充」において、「北米での非日系顧客へのアクセス」と、「成長地域での事業基盤獲得」という2つの重要課題を解決するもので、戦略的な整合性は高いものと考えています。Metro Supply Chain社の顧客基盤は日系中心の当社の顧客基盤とは重複が少なく、補完性が高い点がとりわけ重要と捉えています。

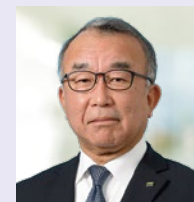
次に当社の収益構造の質的な変化について触れたいと思います。事業別の観点において、市況変動の影響を受けやすい「フォワーディング事業」の比率が低下し、安定収益が見込める「ロジスティクス事業」の比率が上昇します。これにより、収益のボラティリティが低減し、外部環境の変化に対する耐性が強化されると考えています。

このようにMetro Supply Chain社は、長期ビジョンを目指す上での必要不可欠なファクターになると考えています。早期に的確なPMIを実行し、シナジーを確実に具現化することで、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの拡大を加速させていただきます。



汎アジアの取組み

東アジアリージョンCEO 兼汎アジア戦略担当 **松尾 純利**



私たち東アジアリージョンは統括拠点を中国上海に構え、多くのグローバル企業とのビジネスを拡大してきました。グローバル企業にとって、リスク分散と効率化の両立は永遠のテーマです。昨今の「チャイナプラスワン」の動きを背景に、多くの企業がサプライチェーンの再構築を加速しています。N Xグループはこの変革の波を成長への好機と捉え、お客様の戦略的なサプライチェーン再編に寄り添い、国・地域を超えたシームレスな支援を提供しています。

アジア地域は、人口動態や経済成長を背景に、物流需要が依然として大きく伸長する余地を秘めたマーケットです。また、これまで以上に複雑化・高度化する物流ニーズに的確に応えることが求められるマーケットです。

当社は「汎アジア戦略」を軸に、南アジア・オセアニアリージョンと連携し、地域全体のシームレスな物流ネットワークを構築しています。アジア地域におけるリーディングカンパニーとして、長年培ってきたネットワークと知見を強みに、アジアから世界へ、より一層存在感を高め、当社の長期ビジョンである「グローバルで存在感のあるロジスティクスカンパニー」となるべく、動き出しております。

環インド洋の取組み

南アジア・オセアニアリージョンCEO 兼環インド洋戦略担当 **小林 克人**



N Xグループは、インドを核に中東、東・西・南アフリカまでを網羅する「環インド洋地域」を、次なる成長を牽引する重要市場と位置づけております。お客様のサプライチェーンの再編と経済発展が進む同地域は、高い成長ポテンシャルを秘めたフロンティアです。当該地域の成長を取り込むべく、2025年10月には、司令塔となる「環インド洋戦略室」をインドのムンバイに新設し、地域・産業の枠を超えた戦略立案を推進する体制を構築しました。環インド洋戦略に基づき、積極的な基盤整備と投資を通じてトレードレーンを強化し、高度な物流サービスを提供することにより収益力の最大化を図ります。2028年度には、当社グループの環インド洋地域での売上収益目標800億円の達成を確かな足掛かりとし、未開拓な巨大市場におけるプレゼンスを確立することで、グループ全体の持続的な企業価値向上に邁進してまいります。

重点産業への取組み

重点産業の取扱い実績と振返り

2025年の重点産業売上高は8,746億円となり、国際海上コンテナ輸送において荷主企業と船会社が直接運送契約を結ぶBCOへのシフトが全産業に影響し、前年実績を下回る結果となりました。

テクノロジーでは、前年の米国子会社清算の影響を除き、ほぼ前年並みと捉えています。データセンター向けサーバーなどの成長分野において国内外の連携を強化し、パーツセンター運営やキitting等の付帯作業を含めたソリューションの提供により、売上確保に取り組めます。

モビリティでは、航空機分野は堅調なものの、自動車・建機分野では前年度に発生した大型スポット案件の反動が影響しました。堅調な荷動きが見込まれる北米やインド市場において、門前倉庫を核とした部品供給・調達案件の獲得に注力するとともに、サプライヤーの生産拠点再編などの物流需要に対し、アカウント営業による提案を強化します。

ヘルスケアでは、米州での治療薬取扱い拡大や、インド発の医薬品フォワーディング事業が堅調に推移しました。米国のMD Logistics社の医薬品専用拠点や欧州のSH社の大型医療機器取扱いのノウハウといった強みを生かしながら、N X グループの強みであるフォワーディング事業とのクロスセルを推進し、さらなる成長を目指します。

半導体では、装置の保守パーツや半導体材料・部材の保管業務と供給業務が大幅に伸長しました。日本、欧米、東アジアでの門前倉庫運営を確実に遂行するほか、2026年以降に本格稼働が見込まれるインド等の新たな半導体クラスターへの参入を図り、中長期的な収益基盤の確立を目指します。

(億円未満切捨て)

重点産業			2025年 実績	2024年 実績	前年対比 増減率	2028年 目標
テクノロジー	基盤領域	電機・電子	3,001億円	3,054億円	△1.7%	4,000億円
	成長、挑戦領域	産業用機械				
モビリティ	基盤領域	自動車	2,490億円	2,650億円	△6.0%	2,600億円
	成長、挑戦領域	建機、農機、鉄道、航空機				
ライフスタイル	基盤領域	アパレル	1,503億円	1,543億円	△2.7%	1,600億円
	成長、挑戦領域	家具、装飾品、コスメティクス				
ヘルスケア	基盤領域	—	1,127億円	1,077億円	+4.7%	1,300億円
	成長、挑戦領域	医薬品、医療機器				
半導体	基盤領域	—	625億円	593億円	+5.4%	1,000億円
	成長、挑戦領域	半導体				

Column ヘルスケア産業

ヘルスケア産業を取り巻く環境は、高度な温度管理を要する新薬や、インドを起点としたジェネリック医薬品の供給網拡大に加え、先進国を中心とした予防医療の浸透による医療機器の高度化・需要増、また、物流に求められる専門性も一段と高まっています。こうした需要を背景に、N X グループは日米欧の主要拠点におけるGDP(Good Distribution Practice: 適正流通基準)準拠の強固なグローバルネットワークに加え、米州の医薬品物流専門会社MD Logistics社、そして2025年に買収したドイツのSH社の強みを生かし、医薬品・医療機器の物流領域で高度な専門性を備える体制を構築しました。

SH社の買収は、当社グループの医療機器物流において極めて重要な転換点と捉えています。同社が有する高度なテクニカルサービスと顧客基盤を背景に、すでに欧米の大手医療機器メーカーをはじめとするグローバル企業から、フォワーディング領域を網羅する新たなパートナーシップの要請を受けるなど、ビジネスチャンスが急速に拡大しています。まずは日本で、欧州と同様のMedtech(医療機器向けサービス)の展開を進め、当社の持つロジスティクス、フォワーディングそれぞれの事業の強みを生かしながら、欧州・米州に加えてアジア発のフォワーディングの拡大を目指します。

クロスセル

N X (フォワーディング)およびSH社(ロジスティクス)
サービスの相互販売

(2025～) N X 欧州顧客による
SH社倉庫の活用

Medtech(医療機器向けサービス)取扱いの水平展開

日本におけるリギング取扱い(外資系医療機器メーカーとの共創活動を開始)

(2026～)日本通運内、
営業・作業体制の強化

リギング

(配送、院内搬入、粗置き)

インストレーション

(電気工事、機器組立、ソフトインストール、稼働調整)

メンテナンス

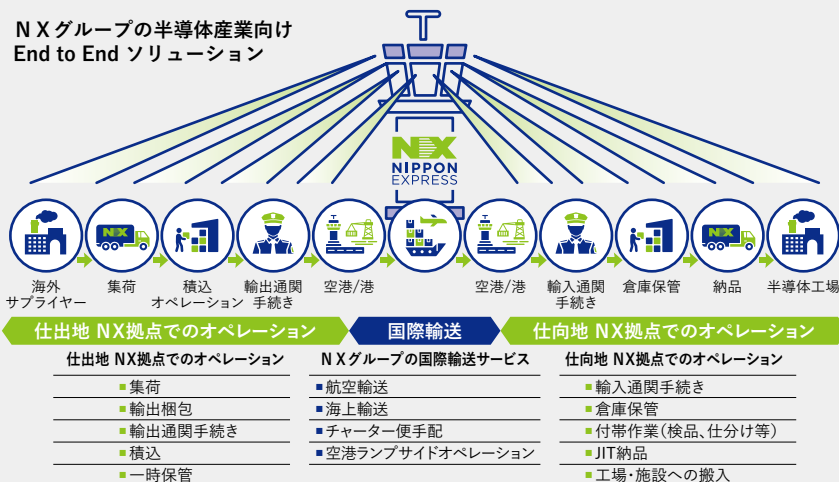


重点産業への取組み

Column 半導体産業

世界の半導体市場は、AIやデータセンター投資の拡大を背景に2026年には26.3%の成長が見込まれる一方、米中対立による規制強化やサプライチェーンの再構築といった地政学リスクへの対応が課題となっています。こうした中、N X グループは日本、欧米、東アジアの主要拠点において「多様な輸送モード×世界的ネットワーク×強い現場力」を強みに、新規工場の門前倉庫を核とした製造装置の保管やパーツ供給、フォワーディング業務など、産業特有の物流ニーズに即したソリューションを提供しています。

国内では恵庭／苫小牧(北海道)や四日市に加え広島、熊本等の主要拠点での装置の保守パーツや半導体材料・部材の保管業務が大幅に伸長し、海外でもアジアを中心に装置や保守パーツのフォワーディング業務の取扱いが拡大しているほか、台湾や韓国での倉庫業務が伸長しています。特に次世代の製造拠点として期待されるインドについては、北部を成長クラスター戦略の重点エリアと位置づけ、戦略的な営業を展開しています。2026年にはグジャラート州やアッサム州の新規工場への装置搬入が一部開始されており、ロードサーベイや現地展示会を通じた営業活動を強化し、需要の取込みを図っています。今後もアカウントマネジメントを起点に、半導体産業プラットフォームを強化し、市場での存在感を一層高めています。



事業軸の取組み

航空貨物について、IATAの統計では2025年の国際航空貨物輸送量は対前年で増加が継続しており、2025年通年で前年比4.2%増と報告されています。堅調なアジア太平洋地域に牽引され、EC関連貨物や域内貿易が世界全体の輸送量を支えた構図となっています。

このような状況において、N X グループの航空貨物取扱い数量は対前年1.3%の増加となりました。自動車関連は低調でしたが、EC貨物需要を取り込んだ東アジアリージョンとCP社が堅調に推移した形となりました。

海運貨物については、2025年度(1-12月累計)の主要なトレードレーンの荷動きは、対前年で4.9%増となっていました。一方、当社グループの取扱い数量は対前年5.3%の減少となりました。貿易摩擦の影響から中国発米国向け貨物が数量減となり、荷主企業と船会社が直接運送契約を結ぶBCOへのシフトが継続したことが背景にあります。

従来から取り組んでいるボリューム戦略のさらなる強化を進めながら、CargoWise Oneの導入を起点とした業務標準化の取組みもフォワーディング事業において重要な施策と位置づけています。業務を簡素化・プラットフォーム化することで間接コストを削減し、競合他社に劣らない効率的な組織への変革を推進します。

2025年度の倉庫・配送等の売上については、対前年で3.2%の増収となりました。これまで進めてきた施策や、投資の効果が生じてきているものと捉えています。売上の増加とともに利益を確実に積み上げる必要があります。各国で物価や人件費の上昇傾向が続いていますので、お客様との契約の見直しや倉庫の効率化にも計画的に取り組んでいく考えです。

フォワーディングの取扱	2025年実績	2024年実績	前年対比増減率	2028年目標
航空フォワーディング数量	93.3万t	92.1万t	+1.3%	130万t
海運フォワーディング数量	85.1万TEU	89.9万TEU	△5.3%	140万TEU

(内数)cargo-partner社	2025年実績	2024年実績	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	18.2万t	17.6万t	+3.0%
海運フォワーディング数量	14.4万TEU	16.2万TEU	△10.7%

(億円未満切捨て)

ロジスティクスソリューションの提供強化	2025年実績	2024年実績	前年対比増減率	2028年目標
倉庫・配送等売上 ^{※1}	4,974億円	4,818億円	+3.2%	5,900億円

※1 倉庫配送等売上にはCP社、SH社は含まない。

事業軸の取組み

フォワーディング市況の動向

航空貨物のマーケット数量について、2025年度はEC関連貨物や半導体、医薬品等の需要増加により、IATA統計で前年比4.2%増と成長が継続しました。2026年度もAI関連投資に伴う半導体・サーバー等の高付加価値製品を中心に一定の需要を見込みますが、前年より続く米国の通商政策の影響に加え、2026年7月からEUでデミニミスルール（非課税基準額）が撤廃され、小口貨物通関手数料が導入されることから、これまで市場を牽引してきたEC貨物の成長が鈍化する可能性があります。さらに、直近の中東情勢悪化に伴う空域制限やドバイ等の主要ハブ空港の運用調整により、国際航空ネットワークが制約を受け、アジア・欧州間のルートを中心にスペースが逼迫しています。

航空利用費は、2025年は前年の大幅な上昇局面から需給バランスが正常化に向かったことで、前年比で微減となりましたが、本年2月下旬の中東情勢急変を受け、欧州・中東便を中心に航空運賃の再上昇や燃油サーチャージの高騰が顕著となっています。当社としては、市況に見合った適正価格での販売を推進し、安定した収益確保を図ります。

海運貨物の荷量について、2025年度の主要トレードレーンは前年同期比4.9%増とイントラアジアを中心に堅調に推移しました。一方で2026年度は、米国の関税政策の影響や在庫増しの一巡による反動減も懸念されています。また、中東広域での緊張高まりを受け、工場建設等の投資を中断・延期する動きや荷量の落込みを警戒する見方もあり、昨年に続き予測が難しい状況にあります。

海上運賃については、2025年度は新造船の大量竣工による供給過剰から下落基調を辿りました。2026年度も供給増は続く見通しですが、紅海情勢の再緊迫化とホルムズ海峡封鎖により、喜望峰経由の迂回が常態化しつつあります。これに伴い、船腹余剰懸念から一転して輸送コスト増とコンテナ機材不足が顕在化し、緊急割増料金の導入が相次いでいます。当社は、需給バランスの変動に応じた適正価格での販売を引き続き推進します。

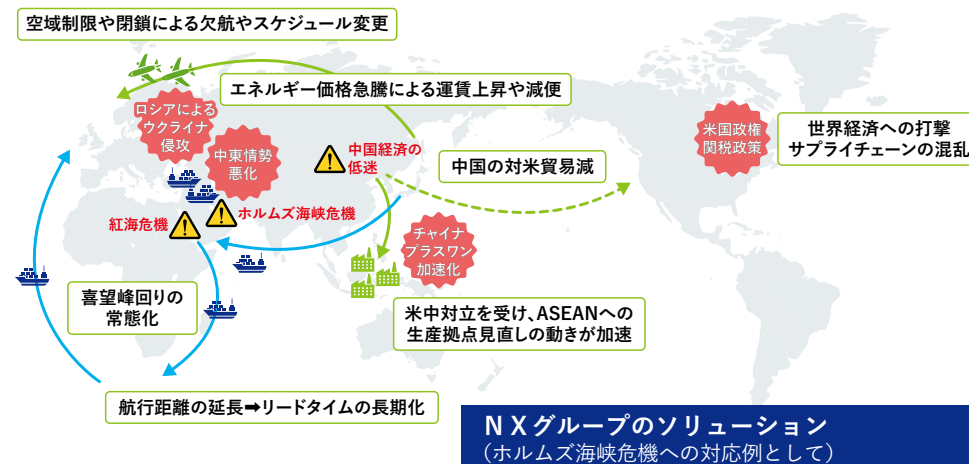
現在の国際情勢は、地政学リスクの常態化に加え、米国の保護主義的な通商政策が世界のサプライチェーンを根本から変える新たなフェーズにあります。一律の追加関税導入や対中経済分断の加速は、特定の輸送ルートの減速を招くだけでなく、グローバルな生産拠点の再配置を不可避なものにしています。

当社の事業においては、特定トレードレーンの物量減少や荷主企業のコスト抑制圧力の

増大といった影響が想定される一方で、荷主企業による製造拠点の移転やサプライチェーンの再構築の動きが強まり、ビジネス機会の拡大が見込まれます。当社はCP社等のM&Aを通じて、グローバルネットワークを拡充しながら、フォワーダーとしての貨物取扱い数量を伸ばすとともに、航空会社や船社とのパートナーシップを強化してきました。その効果は、購買力の向上に加え、安定的なスペース確保にもつながっています。ホルムズ海峡封鎖が発生した際にも、航空機によるチャーター輸送等のソリューションを機動的に提案しています。

今後も、世界情勢の変化に応じた最適なソリューションを提供し、お客様の持続的なサプライチェーン構築に貢献していきます。

動向を注視すべき情勢変化



N X グループのソリューション (ホルムズ海峡危機への対応例として)

航空輸送：チャーター輸送、SEA&AIR複合輸送
海上輸送：代替ルート提案、コンテナ貨物一時保管
鉄道輸送：欧州・中国間大陸横断鉄道の利用
倉庫保管：物流拠点の移転・再構築サポート

事業軸の取組み

ロジスティクス事業の拡大・強化

ロジスティクス事業は、地政学リスク等によるボラティリティが高いフォワーディング事業に対し、景気変動の影響を受けにくい安定した収益基盤として、グローバル事業の持続的な成長を下支えする極めて重要な役割を担っています。

グローバルに事業を展開する顧客を中心に日本で培った品質が高く評価され、海外への水平展開につながる事例が着実に増加しています。こうした成功事例を継続的に創出するため、成約案件の立ち上げ・導入フェーズにおいては各リージョンに配置したプロジェクトマネージャーが中心となり、営業・オペレーション部門と横断的に連携しながら、案件を確実に推進する体制を構築しています。また、案件稼働後の運用フェーズでの品質維持においては、グローバル標準マニュアルの整備に加え、自主点検アプリケーションをグローバルに展開・運用し、品質を定量的に可視化することで、拠点間のばらつきを抑え、継続的な改善と標準化を推進しています。これらの取組みを通じて、人材育成やノウハウの蓄積を図り、グローバルで再現可能な運営モデルの確立を進めています。海外の倉庫については、自主点検結果のフィードバックに加え、GBHQがベストプラクティスの共有や個別改善支援を行い、全体の品質向上を図っています。

加えて、倉庫投資を確実な売上成長につなげるため、倉庫の販売可能面積を専用データベースで可視化し、グローバルでの迅速かつ効率的な営業活動を支援しています。



2025年5月に開設されたベルギー・ブリュッセル空港貨物地区の物流施設

AI活用

Column AIに対する取組みについて

物流業界においても、AIエージェントの普及やAIを前提とした事業モデルへの移行を背景に、競争環境は大きく変化していくと認識しています。AIを脅威として捉えるのではなく、物流企業の持続的な成長と競争力を左右する重要な差別化要因と考えています。

N X グループは、長年培ってきた強固な物流基盤（現場・設備・物流ネットワーク等）と、日々蓄積される膨大なデータ／知見を組み合わせ、AIを活用しながらDXを推進しています。業務の効率化・省人化といった足元の課題に取り組みつつ、事業の高度化と新たな価値創造につなげていく考えです。

当社グループ独自の生成AI「NX-Brain」を導入し、誰もが安心して生成AIを利用できる環境を整備しています。加えて、業務基盤としての活用にとどまらず、お客様の課題解決に資する取組みとして、需要予測・最適化にも注力しています。2024年には、小売業などのお客様が保有する商品販売データと、当社グループの物流実績データを掛け合わせ、より精緻な需要予測モデルの構築に向けた実証実験を開始しました。併せて、同モデルを活用し、物流現場における作業計画の最適化・自動化に取り組んでいます。さらに、2025年4月には、D2C(Direct to Consumer)向け物流WEBアプリ「DCX(デジタル・コマース・トランスフォーメーション)」において、AIを活用した出荷予測サービスをリリースしました。

当社グループでは、事業強化の観点からもAI活用を進めています。2024年9月からは、AIと量子技術の活用に強みを持つ株式会社グルーヴノーツと、国際航空貨物の混載仕立て業務の自動化に向けた実証実験を開始しました。

業務効率化と正確性の向上を目指すとともに、将来的にはN X グループ内での水平展開により、グループ全体の効率化につなげていく考えです。

当社グループは、DXを重要課題(マテリアリティ)推進のエンジンの一つと位置づけています。また、デジタル活用により業務を効率化・省人化する「デジタル化」と、将来の柱となり得る事業領域の「DX」を進める、両利きの「DX戦略」を描いています。今後も、AIがもたらす変革と影響を注視しながら、AIの活用を通じた新たな価値創造に取り組んでいきます。

M&Aの評価

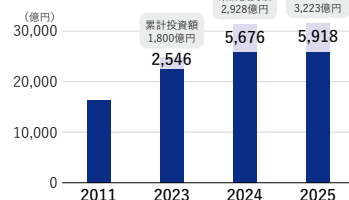
N X グループは2012年以降、国内外で累計約3,200億円のM&A投資を実行し、グローバル事業の拡大を推進してきました。連結業績に占める被買収会社の割合は拡大し、特に海外業績へのインパクトは大きくなっています。

一方、投資に見合う利益は不足しており、被買収会社の2025年度の売上収益合計は約5,900億円、セグメント利益は97億円となりました。被買収会社の課題だけではなく、フォワーディング事業におけるポラリティの高さや海外事業におけるフォワーディング事業の比率の高さが背景にあると認識しています。このような現在の事業構造を変革する必要があると捉えています。

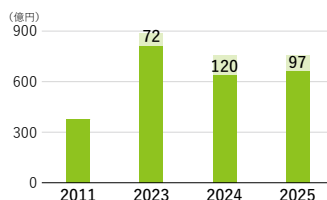
これまでのM&Aを振り返ると、初期の企業選択では全体戦略との関係が深くない案件などのアンマッチや、PMI体制が不十分であったことにより、事業計画が想定を下回り減損に至ったケース、当社グループ全体でのシナジー創出が限定的にとどまったケースがありました。

業績への貢献度(連結)

売上収益



セグメント利益(無形資産償却後)



2023年度以降の積み上げ棒グラフの上段は被買収会社の売上収益・セグメント利益額を示している。
(被買収会社以外のグループ全体のシナジーを含まない)

M&Aの評価

買収時期	会社名	地域	事業基盤	評価	PMI体制 (買収当初)
2012	AGS	米州	—	・米州内配送網の強化を目論んだが、シナジーを創出できず市場環境悪化により主要事業終了	現地
	APC	東アジア	—	・北欧における事業・顧客(非日系)基盤の獲得 ・既存ネットワーク維持にこだわり拠点統合が遅延 ・キーパーソンの流出により一部顧客喪失	現地
2013	Franco Vago	欧州	ライフスタイル	・ライフスタイル分野のフォワーディング基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
2014	日通NECロジスティクス	日本	—	・ICT業界の専門物流ノウハウ獲得	—
	N X・NPロジスティクス	日本	—	・電機業界の物流プラットフォーム獲得	—
2015	N Xワンビシアークイブズ	日本	—	・ストレージプラットフォーム獲得	—
2018	Traconf	欧州	ライフスタイル	・ライフスタイル分野のロジスティクス基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
2020	MD Logistics	米州	ヘルスケア	・米国における医薬品倉庫・配送機能、ノウハウ獲得 ・医薬品物流セールス・品質管理の戦力獲得	現地
2023	Tramo	欧州	ライフスタイル	・ライフスタイル基盤のさらなる強化	現地
2024	cargo-partner	欧州	—	・海空フォワーディング数量、中東欧事業基盤を獲得 ・フォワーディング市況悪化により業績悪化 ・拠点統合等のPMIは順調に進行	HD/現地
2025	Simon Hegele	欧州	ヘルスケア	・ヘルスケア産業軸の確立 ・搬入インストールに代表される専門的ロジ機能の獲得	HD/現地

一方、フォワーディング事業におけるスペース購買力の強化や、現在の事業基盤の強化につながっている案件もあります。当社グループは、こうした過去の教訓や評価からの学びを生かし、長期ビジョンや経営計画に沿った案件の選定や、PMI体制の強化など、M&Aのプロセスの高度化を図っています。

個別案件におけるレベルアップ

- ・長期ビジョン・経営計画と整合した案件選定
- ・HD主導によるグループ全体最適のPMI体制構築
- ・フォワーディング事業とロジスティクス事業の特性を踏まえたPMI推進
- ・アーンアウト活用等による高値買いの回避
- ・IFRS移行に伴い、減損テストのグルーピングをリージョン単位に設定

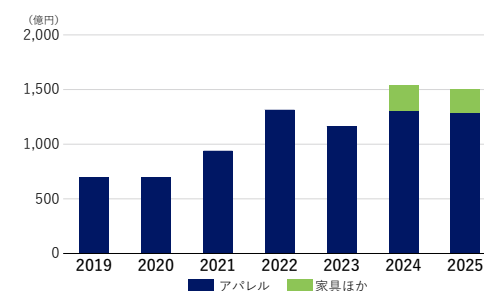
また、過去のM&Aを起点に、成長戦略を進める上での事業基盤を形成している領域として、ライフスタイル産業やヘルスケア産業が挙げられます。ヘルスケア産業ではMD Logistics社およびSH社の買収を通じて、医薬品・医療機器領域の事業基盤を確立し、重点産業の成長基盤として着実に機能しています。

産業軸の成長基盤に定着した事例 ライフスタイル産業

ライフスタイル産業では、Franco Vago社(2013年)、Traconf社(2018年)、Tramo社(2023年)の段階的な買収により、欧州起点のハイファッション・高級家具の物流網を構築しました。

高付加価値なフォワーディングと倉庫機能を融合させることで、非日系ラグジュアリーブランドの強固な顧客基盤を確立し、同産業軸の成長基盤として着実に機能しています。また、Franco Vago社 元CEOのArnaldo Vivoli氏がN Xグループ執行役員・欧州リージョンCo-CEOとしてグループ経営を牽引しており、M&Aを通じた人的統合も経営レベルで機能しています。

売上高推移(ライフスタイル)



PMIの進捗

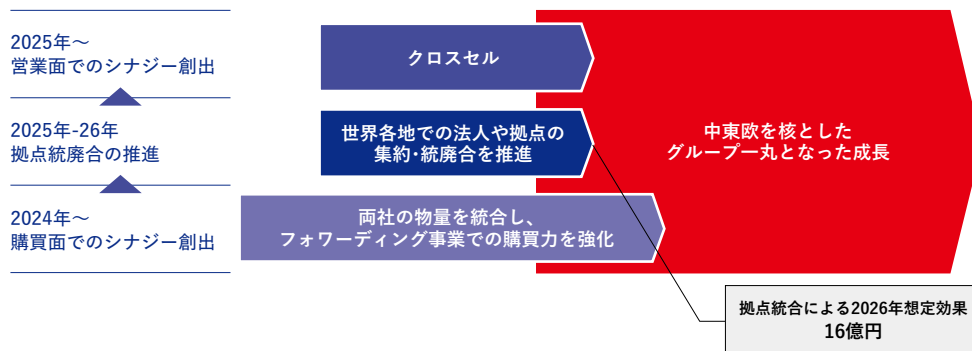
N X グループは、事業成長の加速に向けて、この3年間でフォーディング事業およびロジスティクス事業の各領域でそれぞれ1社を買収しました。前述のM&Aの振返りと評価を踏まえ、M&Aプロセスのレベルアップを図るとともに、現在は各事業の特性に即したPMIを推進しています。ここで培った統合のノウハウと実行力は、今後のM&A戦略においても生かしていきます。

■ cargo-partner社(コア事業:フォーディング)のPMI

2024年のCP社買収は、グローバル成長を加速させる今次経営計画の最重要施策です。PMIについては、グローバル事業本部(GBHQ)の専任チーム主導の下、欧州ほか各リージョンと連携し、購買・営業シナジーの創出や拠点の統廃合を進めており、2026年は年間16億円のコスト削減効果を見込んでいます。

買収の評価として、製造拠点が集積する中東欧のネットワークが拡充され、グローバルフォワーダーランキングで4位に浮上するなど、市場プレゼンスと購買力が向上しました。一方、欧州市況の不調により海上貨物数量が想定を下回るなど、業績面では課題もありました。これに対し、2024年のグループ化直後から施策に着手した結果、2026年度1Qは対前年で増収増益となり、業績回復の兆しが表れています。

今後は、2026年度内に組織・機能統合を完了させ、事業拡大へと舵を切ります。PMIで培ったクロスセルの取組みは、中東欧事業拡大プロジェクト「exCEEDing」へ発展させます。「汎アジア戦略」「環インド洋戦略」と連動したアジア・中東欧間のトレードレーン拡大、海運・航空の共同購買、同社のLCL(小口混載)路線を活用した商品の共同開発などを加速させ、中東欧を核としたグループ全体の成長原動力へ転換していきます。



■ Simon Hegele社(コア事業:ロジスティクス)のPMI

2025年に連結化したSH社は、Medtechと呼ばれる医療機器領域における高度な技術を有しており、このノウハウを日本事業にて水平展開しています。また、同社の欧州系医療機器大手顧客のフォーディング入札にN X グループが応札するといったクロスセルを推進しています。加えて、当社グループのノウハウの移管により、同社が半導体製造装置の据付け業務に進出するなど、両社の強みを生かした協業を推進しています。

今後もSH社由来の顧客へのフォーディング業務の提供拡大と、同社が持つ専門ノウハウの横展開によるロジスティクス業務のグローバル拡大を主軸に、シナジーの創出を加速していきます。

to become better together, 統合の先へ

CEO of cargo-partner **Luca Ferrara**

cargo-partner社(以下、CP社)は2024年1月にN X グループの一員となって以来、協業によるシナジーを生かし、双方の強みを高め合いながら、グローバル顧客への対応やLCLサービスの開発においても連携を強化してきました。こうした協業を通じて、より広範で強靱なネットワークを基盤に、世界のお客様に対するサービス品質のさらなる向上を実現しています。システムやオペレーションの統合に加え、「to become better together」という明確なビジョンの下、人財を結集し、各国の事業特性や強みに応じた統合を推進しました。スウェーデンでは、CPの事業を2012年にN X が買収したAPCへ統合し、また2026年1月にはハンガリーおよびルーマニアにおけるN X の事業をCP社へ統合しました。これらの取組みにより、両社を合わせた売上と貨物取扱数量の規模は世界第4位^{※1}となりました。今後もCP社はN X のネットワークを活用し、市場変化へ迅速に対応できる体制を整え、さらなる顧客満足とオペレーショナル・エクセレンスの実現により、中東欧を核とした事業拡大を目指し、N X グループ企業メッセージである「We Find the Way」の下、一人ひとりが当事者意識を持って取り組んでいきます。



※1 出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2026年版

Metro Supply Chain社買収の位置づけ

■ M&Aの方向性

N X グループは、2037年までの長期ビジョンとして「売上高4兆円、海外売上高比率50%」を掲げています。この実現に向け、グローバルネットワーク基盤強化のための「グローバルリーチの拡大」と「機能の拡充」を重点テーマとしてM&Aを検討してきました。

M&Aの方向性

グローバルリーチの拡大

- ・北米等での非日系顧客へのアクセス、物流機能の獲得（ロジスティクス企業）
- ・アジア発着レーンの強化（フォワーディング企業）

機能の拡充

- ・重点産業の機能強化（半導体等）
- ・未進出または拠点拡充の必要な成長地域での事業基盤獲得

Metro Supply Chain社の買収は、N X グループのM&Aの方針・方向性に沿ったものであり、安定収益が望める「ロジスティクス事業」の比率の上昇につながります。外部環境の変化への耐性も強化され、事業構造の変革に資するものと認識しています。

また、今般の買収により現経営計画の売上高目標3兆円の実現に大きく近づいたと考えています。残る経営計画期間では、被買収会社のPMIを加速させ、シナジー創出と収益性の改善に注力し、経営計画の達成を目指します。

■ Metro Supply Chain社の買収

上記方向性の下、2026年にカナダのMetro Supply Chain社の買収を決定しました。企業価値1,800百万カナダドル（約2,070億円）で、2026年下期のクロージングを予定しています。

Metro Supply Chain社の概要

名称	Metro Supply Chain Group Inc.
設立年	1974年
所在地	1002 Sherbrooke St. West, Suite 2000, Montréal, QC H3A 3L6 Canada
代表者	Chiko Nanji(Founder & Group Chairman)、Chris Fenton(Group President & CEO)
事業内容	3PL(サードパーティ・ロジスティクス)事業
従業員数	約8,000名
展開地域	カナダ、米国および英国を中心に6か国に180超の拠点



Facilit (Ontario, Canada)

特徴

- ・カナダに本拠地を置き、**北米を中心に高い競争力を誇る3PL企業**
- ・小売、消費財、自動車・製造業、ヘルスケア・ウェルネス、テクノロジー・サービス、公共セクターなど**多岐にわたるエンドマーケットにおいて、強固な顧客基盤**を有する

買収の目的と戦略整合性

Metro Supply Chain社は、北米を中心にコントラクトロジスティクス(3PL)事業を展開し、広大な市場において非日系の有力顧客基盤を持つ企業です。本件は、N X グループのM&A方針における2つの重点テーマである「北米での非日系顧客へのアクセスと物流機能の獲得」および「成長地域での事業基盤獲得」を同時に充足するものであり、戦略的意義は以下の3点です。

	戦略的意義	概要
A	北米におけるコントラクトロジスティクス(3PL)事業基盤の強化と拡大	広大な市場規模を誇り、今後も成長が見込まれる北米において、N X グループのロジスティクスカンパニーとしてのプレゼンス向上
B	End to Endソリューションの機能強化	販売物流領域の拡充を中心とした End to Endソリューションの機能強化
C	非日系の顧客基盤獲得	N X グループが有する日系企業を中心とした顧客基盤と重複が少ない、カナダ、米国および英国を中心とする顧客基盤の獲得

買収の想定効果と財務目標

本買収により、安定収益が見込めるロジスティクス事業の構成比を高め、フォワーディング市況に起因する収益変動の低減を図ります。

想定シナジーとして、北米事業基盤の強化・加速およびグローバルでのEnd to Endソリューション拡大を見込んでいます。N X グループのグローバルフォワーディングネットワークとMetro Supply Chain社の北米ロジスティクス基盤は機能面で相互補完関係にあり、クロスセルによる事業拡大余地は大きいと考えています。加えて、グループ内金融の活用による金融費用削減など、コストシナジーの創出も見込んでいます。

財務面では、売上高は年率8%成長（現地通貨ベース）を目標とし、上記シナジーにより市場成長を超える成長が可能と見込んでいます。PPA(Purchase Price Allocation)確定前ではあるものの、無形資産償却後においても連結純利益への寄与は買収初年度からプラスとなる見込みです。

本買収は長期ビジョン実現に向けた重要なファクターです。CP社およびSH社で培ったPMIのノウハウと実行体制を応用し、シナジーを確実に具現化することで、企業価値の持続的向上を実現します。

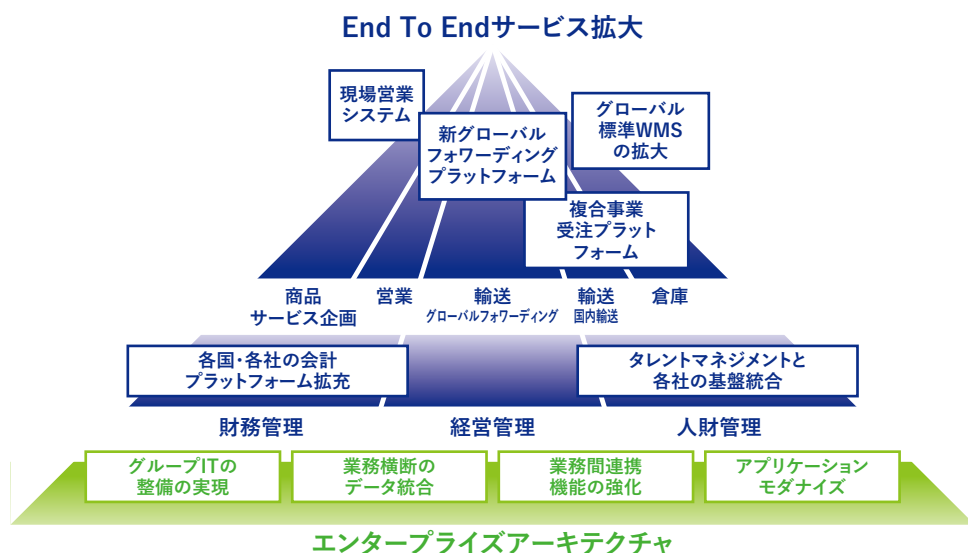
事業成長を支えるIT基盤

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

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

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

N X グループのITはグループ横断でEnd to Endを支える



これまでの進捗・成果

これまでのEA活動を通じ、N X グループ主要アプリケーションを対象としたIT整備計画の将来像とロードマップを策定しました。これらは成果(アウトカム)に主眼を置き、各アプリケーションの開発時期と業務施策の最適化を両立するものです。これにより、End to Endのサービス提供に必要な機能・データ連携の要件が明確化されました。

フォワーディング分野のCargoWise Oneについては、シンガポールとオランダでパイロット導入を実施しました。そこで抽出された課題と対応策は、今後の本格展開に向けた重要な知見として活用していきます。

また、各所に点在する情報を集積させるため、情報基盤「N X データステーション」の整備を進めています。意思決定の高度化には、データ利活用の促進と、業務施策に柔軟に対応できるIT基盤の構築が不可欠です。これまでの個別最適化された整備から、全社的な価値創出へと視点を転換することは、当社グループにとって重要な経営課題と認識しています。

さらに、半導体、ライフスタイル、ヘルスケア等の重点産業への対応を見据え、ロジスティクス観点から機能整備を進めることで、従来の枠組みを超えた新たな価値提供と、業務施策と一体となったIT整備を推進しています。

今後の取組み

EA活動は計画から導入段階へと移行しており、End to Endサービスの拡大に資するIT基盤整備を最優先事項と位置づけ、全社横断で推進します。特に、輸送・営業領域のオペレーション刷新に伴う機能整備や、領域を横断するデータ連携の強化を重点的に進めます。CargoWise Oneについては、2025年のパイロット導入で得られた知見を踏まえ、テスト計画やユーザー教育を拡充しながら本格展開を図ります。国内輸送では、モーダルコンビネーション実現に向けた受注プラットフォームの開発に着手します。これらの取組みを通じて、グローバル視点での標準化と徹底したプラットフォーム化を実現することがEAの目標です。

同時に、競争力の源泉である地域固有の強みや顧客関係も重視し、全体最適と戦略的特化を両立させた強靱な経営基盤を構築します。

CP社とのPMIも順調に進行しており、IT面でもシナジー最大化に向けた統合・最適化を検討します。地域特性やIT活用の知見を相互に共有し、グループ間連携を強化することで、当社グループ全体のIT総合力を高めていきます。

グローバル市場での事業成長の加速

セグメント情報(ロジスティクス)

ロジスティクス米州



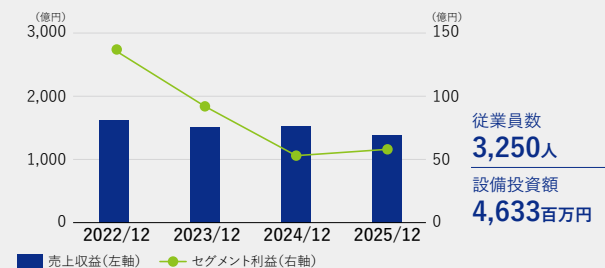
事業概要

米国、カナダ、メキシコ、ブラジルに自社拠点を展開するとともに、現地法人を置かない国においても代理店を設置することにより、米州全体でサービスを提供し、N X グループのグローバルネットワークを支えています。重点産業に掲げるモビリティ・半導体・ヘルスケア産業を中心に米州域内への製造回帰が進んでいることから、海上輸送・航空輸送に加え、米国内・クロスボーダー輸送事業の拡充やコントラクトロジスティクスの拡販を強化し、お客様のサプライチェーンを強力にサポートするEnd to Endのソリューションを提供しています。

2025年12月期業績概況

航空貨物および海運貨物の取扱いが減少し、売上収益は1,380億円と前年同期に比べ150億円、9.8%の減収となりましたが、昨年実施した子会社清算の反動増の効果などにより、セグメント利益は57億円と前年同期に比べ4億円、7.6%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



ロジスティクス欧州



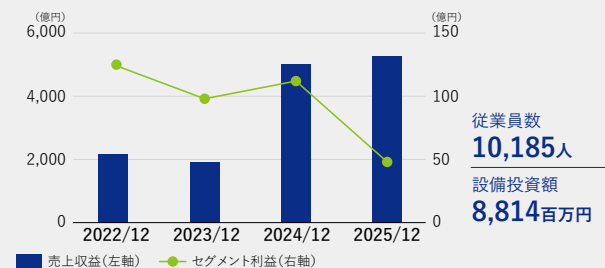
事業概要

ドイツやイタリア、オランダなどの欧州主要各国、トルコ、アラブ首長国連邦に拠点を展開しています。自動車、半導体、医療・医薬、ライフスタイル産業のお客様を中心に、ロジスティクスサービスを提供しています。近年におけるTramo社、CP社、SH社の買収によって、欧州地域におけるネットワークの拡大を進めています。

2025年12月期業績概況

航空貨物の取扱いが増加したことに加え、SH社を新たに連結の範囲に含めたことにより、売上収益は5,279億円と前年同期に比べ261億円、5.2%の増収となりましたが、欧州経済の全体的な減速感の強まりや航空・海運事業における価格競争による販売単価の下落の影響に加え、子会社統合清算関連一時費用の増加、物価上昇に連動した費用の増加や人件費・賃料の上昇などによるコスト増の影響もあり、セグメント利益は47億円に留まっています。

売上収益／セグメント利益の推移



真のグローバルロジスティクスカンパニーへの成長

執行役員 欧州リージョンCo - CEO **Arnaldo Vivoli**

N X グループの歴史において初めて外国籍の執行役員に就任することとなり、大きな責任を感じるとともに、未来への強い可能性として受け止めております。

私の使命は、当社を真のグローバルロジスティクスカンパニーへと強く導くことです。欧州リージョン(欧州・中東・アフリカ)はM&Aを通じて事業規模が急拡大しております。一方、従来の日本の価値観を軸とした経営手法では捉えきれない規模と複雑性が増しています。欧州リージョンは多様な国があり、考え方も異なります。そのため各国の規制、商習慣、産業構造を的確に掴み、迅速に判断する実行力、グローバルな思考力がこれまで以上に不可欠だと考えています。

また、日系企業のみならず非日系顧客基盤のさらなる拡大を積極的に行ってまいります。

欧州リージョン各国のルールと市場に基づいた効率的なグローバル経営体制の再構築、非日系顧客基盤のさらなる拡大を行うことで、より一層の事業成長に貢献してまいります。

グローバル市場での事業成長の加速

セグメント情報(ロジスティクス)

■ ロジスティクス東アジア



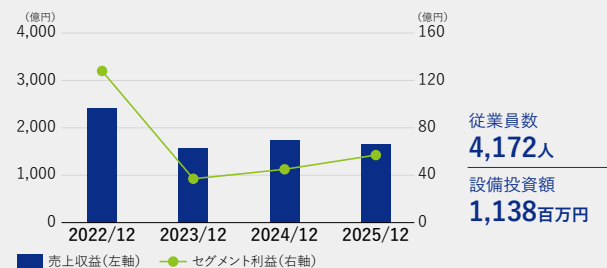
事業概要

中国・香港・台湾・韓国およびカザフスタンに拠点を展開し、2026年1月には統括会社N X東アジアを設立しガバナンス体制を強化しました。中国・香港では成長著しいECプラットフォームの海外向け国際フォワーディングに加え、医療・医薬分野やEV関連分野の生産物流および部品輸出など成長産業に注力し、国際フォワーディングと国内ロジスティクス事業の双方を手掛けています。台湾・韓国では半導体・モビリティ産業向け機能を拡充するとともに、チャイナプラスワンの潮流を捉えた汎アジア戦略のもとEnd to Endソリューションの提供を拡大しています。

2025年12月期業績概況

航空貨物の取扱いは増加したものの、海運貨物の取扱いがアパレル、生活家具関連を中心に減少し、売上収益は1,658億円と前年同期に比べ81億円、4.7%の減収となりましたが、事業再編・機能統合によるコスト削減効果により、セグメント利益は57億円と前年同期に比べ11億円、25.9%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



■ ロジスティクス南アジア・オセアニア



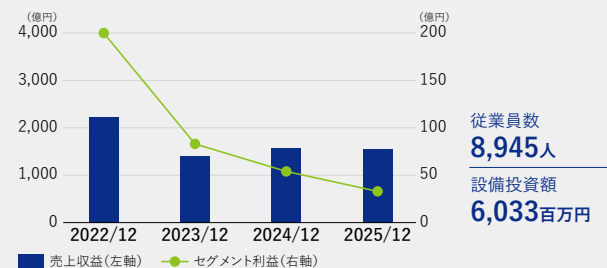
事業概要

ASEAN地域、インド・バングラデシュなど経済成長が著しい南アジア地域、オーストラリアを中心とするオセアニア地域の15か国に拠点を展開しています。インドでは医薬品・製造業の拡大に対応した倉庫配送・国際フォワーディングを、マレー半島ではテクノロジーや半導体関連の輸送サービスを手掛けるほか、チャイナプラスワンの受け皿となるメコン地域では域内および中国を結ぶ物流ネットワークを強化、オーストラリアでは堅調な内需を捉えた事業を推進するなど、各地域の成長機会に応じたEnd to Endロジスティクスサービスを拡充しています。

2025年12月期業績概況

航空貨物の取扱いが減少したことに加え、販売単価の下落の影響により、売上収益は1,554億円と前年同期に比べ22億円、1.4%の減収となり、各種コストの増加の影響により、セグメント利益は32億円と前年同期に比べ22億円、40.5%の減益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



■ ロジスティクス日本



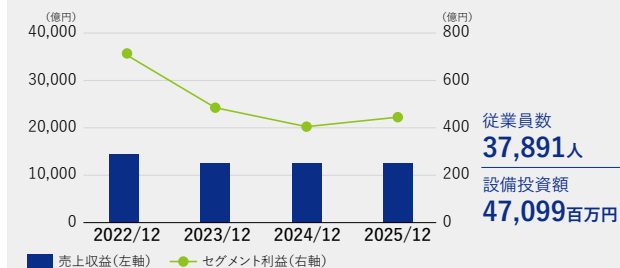
事業概要

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

2025年12月期業績概況

料金改定の効果があったものの、航空貨物および海運貨物をはじめとした各種取扱いが減少し、売上収益は1兆2,603億円と前年同期に比べ16億円、0.1%の減収となりましたが、各種コスト削減効果により、セグメント利益は445億円と前年同期に比べ39億円、9.8%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



日本事業の再構築

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

顧客志向の強い企業への変革

アカウントマネジメント推進体制の構築

- 181社へアカウント専任体制構築を完了(2026年4月時点)
- 顧客別収支管理システムの運用を開始

ロジスティクス事業の強化

- 自動化機器を36拠点に導入(2026年4月時点)
 - ・2026年1月に日本通運株式会社にDXソリューション推進部を新設し、物流先端技術を利用した業務の自動化、省力化を推進
- 人財育成プログラムの実施
 - ・人財育成プログラムを通じた現場での業務改善活動の実践

重点産業での取扱い拡大

- 医薬品事業、半導体事業での取扱い拡大
 - ・複数の倉庫拠点で新規の保管、配送業務等の取扱いを開始

日本事業強靱化の継続・深化

収益力向上の取組み

- 人件費・外注費上昇に対する料金改定
 - ・前年を上回る改定を実施
- 間接部門費用の削減
 - ・事務委託費削減を実施
- 社有戦力の最大限活用と外注費率の削減
 - ・作業戦力の一元管理のエリア拡大

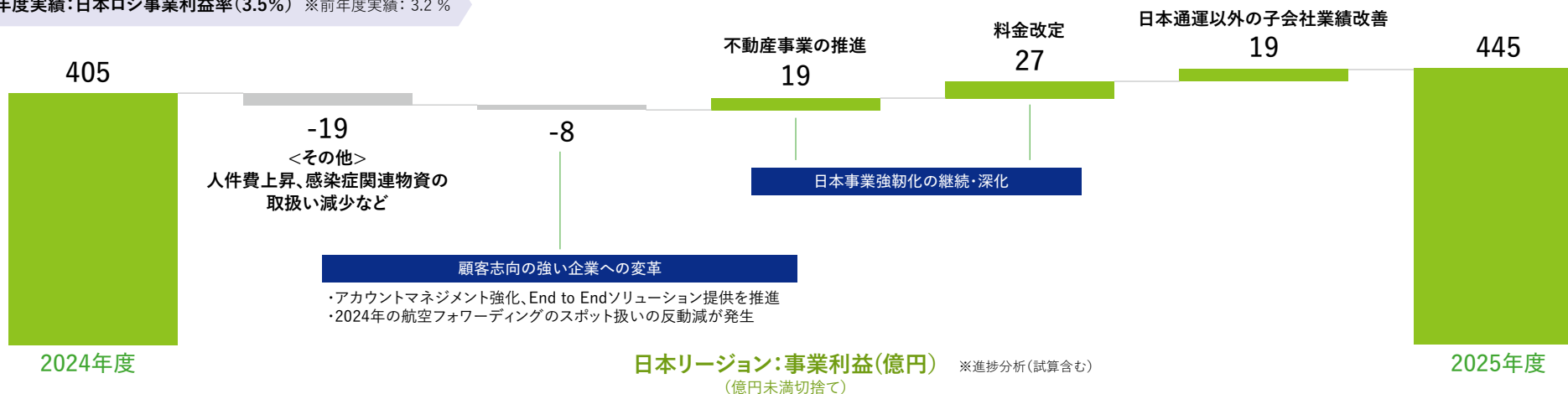
継続的な事業基盤の変革・見直し

資本効率向上の取組み

- 支店作業会社71社の再編を決定(2023年度以降累計)
 - ・2026年4月までに66社実施完了
- 社内カンパニー制による利益率・資本効率の改善
 - ・日本通運株式会社全体でのROIC目標達成に向けて、ROICを各カンパニーの経営目標数値として設定
 - ・各カンパニーにおいて2028年度のROIC目標(2024年度比 約3～5%程度改善)達成に向けた計画を策定

KPI:日本ロジセグメントの事業利益率の改善(3.9%→5.9%)

2025年度実績:日本ロジ事業利益率(3.5%) ※前年度実績: 3.2 %



日本事業の再構築 ～エリア別の状況

2025年1月に組織再編を実施し、社内カンパニー制を導入しました。エリア特性に応じた組織の改廃、投資、採用、配置の加速に向けて、East・Westカンパニーでは、それぞれのROIC目標を設定し、経営の効率化を図ります。

日本通運株式会社
 全社 (IFRS) 2025年度実績
■ROIC 3.5% (前年比+0.4pt)
■売上収益 1兆694億円

東名阪

アカウントマネジメントによるEnd to Endソリューション提供拡大の取組み

- アカウントマネジメント強化のため、アカウント専任体制構築 (181社※2026年4月時点)
 重要アカウントの目標設定: 2028年度までに、2024年度比で約3割の売上増 (売上額6,000億) を目指す
 2025年度の重要アカウント売上高: 2028年目標額6,000億円に対して約8割まで拡大
- 各エリアの営業力強化に向けて、181社を除くさらなるターゲット顧客を選定
 これにより、重要アカウントと合わせて売上高の8割をカバーする顧客への担当者の配置と目標設定が完了

Westカンパニー

■ROIC 2025年度 6.6% (前年比▲0.8pt)
 2028年度目標 13.0%

2028年ROIC目標実現に向けた施策・計画

- ロジスティクス事業などの重点事業の取扱い拡大
- 再生可能エネルギー関連事業などの取組み強化
- 作業・事務オペレーションの効率化、拠点の再編

振返り・今後の取組み

- ロジスティクス事業の強化
 主要倉庫における庫腹率向上の取組み強化。選定した顧客へのセールスを実施し庫腹率は2026年度から上昇
- 再生可能エネルギー関連事業の拡大
 洋上風力発電、バイオマス発電関連の取扱いが伸長
- センター化による効率化
 分散している業務プロセスやリソースの統合
 業務の標準化・効率化の実施

2025年度は上記取組みによる成果が見られたものの、庫腹率の低迷等により、全体のROICは前年比で低下という結果になった。今後は、主要倉庫の庫腹率が向上する見込みであり、再生可能エネルギー分野をはじめとするマシナリー事業への取組み強化に加え、業務の標準化・効率化の推進による間接部門費用の削減に取り組む。

Eastカンパニー

■ROIC 2025年度 9.7% (前年比+1.6pt)
 2028年度目標 11.0%

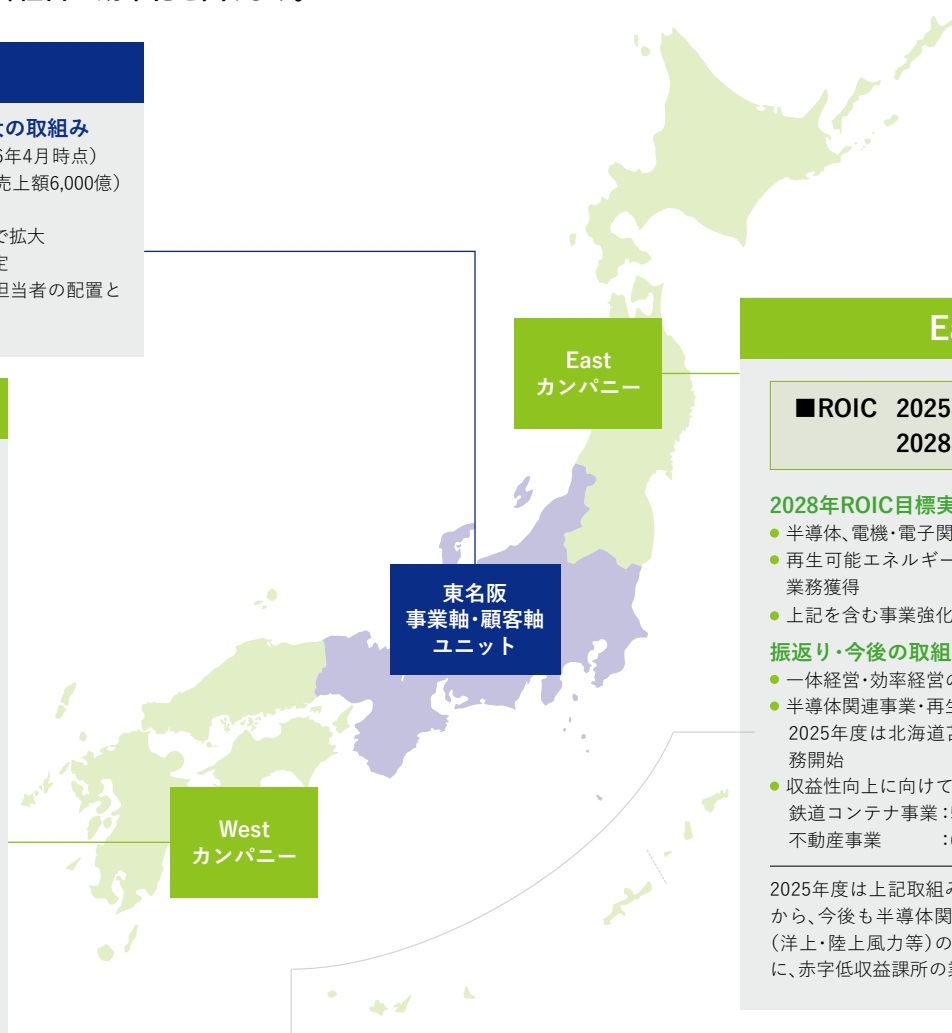
2028年ROIC目標実現に向けた施策・計画

- 半導体、電機・電子関連業務の拡大
- 再生可能エネルギー関連など、北海道、東北エリア特性に沿った業務獲得
- 上記を含む事業強化と事業効率化による事業収益性の向上

振返り・今後の取組み

- 一体経営・効率経営の実現のため、組織の大括り化を実施
- 半導体関連事業・再生可能エネルギー関連事業の拡大
 2025年度は北海道苫小牧市、岩手県北上市で半導体関連新規業務開始
- 収益性向上に向けて事業別施策への取組みを強化
 鉄道コンテナ事業: 5.2億円増益
 不動産事業: 600万円増益

2025年度は上記取組みにより、前年比でROICが向上していることから、今後も半導体関連事業および再生可能エネルギー関連事業 (洋上・陸上風力等) の業務獲得に向けた取組みを強化するとともに、赤字低収益課所の業績改善等による、収益力改善に取り組む。



日本事業の再構築 ～倉庫戦略

Column 倉庫別ROICの向上

日本通運株式会社では、資本効率向上を目指し、アセットの見直しに資する倉庫戦略のランドデザインの策定に着手しています。その中核となるのが倉庫別ROICの向上であり、全体設計と並行して個別施策を推進しています。

倉庫別ROICの向上に向けて、まずは規模の大きな拠点から順に可視化を進め、2026年4月時点で約300拠点（全倉庫面積の約6割）のROICを把握しています。倉庫別にROIC目標を設定した上で、料金改定や倉庫自動化を中心とする収益性向上施策を推進しており、対象拠点の拡大とともに収益改善効果の創出を目指します。

倉庫自動化の実行力強化策として、2026年1月にDXソリューション推進部を新設しました。同部が中心となり、企画・立案から実行までを一貫して牽引します。自動化対象倉庫とKPIを設定し案件の創出・拡大を図るとともに、専門人材が現場に入り、成功事例で得た知見・ノウハウを他拠点へ横展開することで、収益性の底上げを図っていきます。

事例 自律自在型ロボットの導入による生産性向上

上記倉庫自動化の一例として、大手電機メーカーの製品を扱っている当該拠点では、作業の約6割がピッキング・梱包工程に集中し、紙リストによるアナログ運用が滞留や非効率を招いていました。労働力不足への対応と、抜本的な工数削減・生産性向上が不可欠となり、最新ロボットによる「自在型自動倉庫」の導入を決定し、2026年5月に稼働しました。

【導入成果(目標)】

ピッキング効率:従来と比較し、約4.5倍の速さでの作業を実現

省力化:従来約33名の倉庫が、22名程度(△11名)で運用可能に



導入イメージ



日本事業の再構築

セグメント情報(その他)

警備輸送セグメント

事業概要および戦略・施策

警備輸送セグメントは、2023年1月に日本通運株式会社から分社したN X キャッシュ・ロジスティクス株式会社が担い、金融機関や小売店における現金の輸送・保管・計算整理など、金融業界のバックヤード業務を提供しています。同社は、日本のキャッシュ流通改革を目指し、ロジスティクスの手法により業務の無駄を省き、合理的かつ社会負荷の低い仕組みを構築しています。お客様のコスト削減、社会貢献、そして事業の発展という「トリプルウィン」の関係を築き、新たな価値を提供していきます。

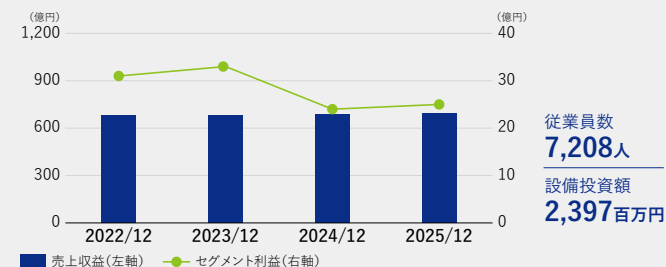
さらに、現場のDXを推進し、作業サービスをデータで一元管理するとともに、作業の可視化を実現するデータドリブン経営により、よりお客様のニーズに即したサービス提供を行っていきます。

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

2025年12月期業績概況

設定便の減少や前年の改刷対応の反動減があったものの、料金改定の効果により、売上収益は695億円と前年同期に比べ9億円、1.4%の増収となりましたが、各種コストの増加の影響により、セグメント利益は24億円と前年同期並みとなりました。

売上収益／セグメント利益の推移



日本事業の再構築

セグメント情報(その他)

■ 重量品建設セグメント

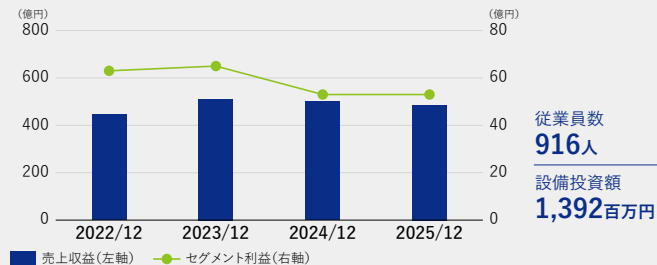
事業概要および戦略・施策

重量品建設セグメントでは、主にN X エンジニアリング株式会社が担い、発電・変電・石油化学プラントの建設工事における設備機器の輸送から据付組立まで、一貫輸送据付サービスを提供しています。その他、半導体工場の製造装置の運搬、搬入や高速道路などの道路インフラ設備の更新工事も行っています。また、環境への配慮から需要が一段と高まっている風力発電所の建設における発電設備の運搬・据付業務を1990年代前半から手掛け、現在日本国内にある風力発電設備の約70%を実施しています。同社は、重量品建設事業に特化することによって、技術力、施工力、動員力、組織力にさらに磨きをかけるとともに、新しい機材の開発や新技術の導入を図り、取り扱う全ての分野において、建設・輸送でお客様から選ばれるナンバーワンの会社を目指します。

2025年12月期業績概況

シャットダウンメンテナンス工事などの取扱いが増加したものの、風力工事関連の取扱いが減少したことから、売上収益は485億円と前年同期に比べ14億円、2.9%の減収となりましたが、各種コスト削減効果により、セグメント利益は53億円と前年同期並みとなりました。

売上収益／セグメント利益の推移



■ 物流サポートセグメント

事業概要および戦略・施策

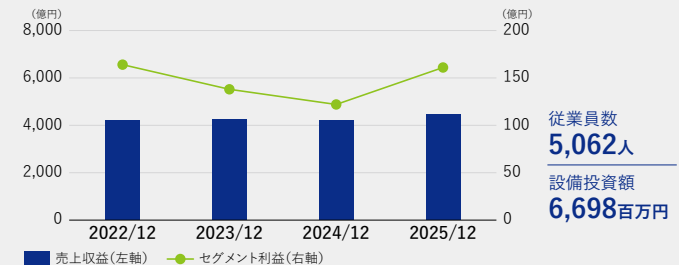
物流サポートセグメントの中核企業であるN X 商事グループは、物流現場で必要とされる資機材販売、工事請負、車両・建設機械整備、各種トレーラ製作、不動産仲介・建築設計、施設管理、輸出入代行、輸出梱包、石油製品・バイオ燃料・LPガスの販売、損害保険・生命保険代理店業など、幅広い事業を展開し、取引先企業およびN X グループの事業運営を支えています。

多様な専門性と当社グループの総合力を生かし、商・物流サービスをワンストップで提供する「Logistics Total Solution Supplier」として、社会およびお客様の課題解決に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。

2025年12月期業績概況

物流商品部門・整備製作部門・不動産部門の取扱い増加により、売上収益は4,467億円と前年同期に比べ262億円、6.2%の増収となり、セグメント利益は161億円と前年同期に比べ38億円、31.8%の増益となりました。

売上収益／セグメント利益の推移



サステナビリティ推進部担当執行役員メッセージ

お客様の課題解決を起点に 稼ぐ力と企業価値向上を 加速する

執行役員 | 岸田 博子

N X グループでは、サステナビリティ経営を事業活動と一体で企業価値向上を目指す重要戦略として、事業の現場に実装し稼ぐ力につなげていくことを重視しています。物流は社会インフラであり持続可能で質の高い物流を提供すること自体が、お客様から選ばれる理由であり競争力の源泉でもあります。こうした認識の下、事業との統合を進めています。これは全社で進める稼ぐ力の強化や、アセット中心からソリューションビジネスへの転換と方向を同じくするものです。

サステナビリティ経営の進捗 — 事業と統合の現在地

重要課題(マテリアリティ)に基づく取組みは、概ね計画どおりに進捗しています。人的資本の強化や気候変動、人権・安全を含むリスク対応、テクノロジーの活用など価値創出を支える基盤整備は着実に前進しました。加えて、サプライヤーとの対話や協調を通じてサプライチェーンの強靱化を進めることも、安定的な物流サービスの供給と事業の稼ぐ力を支える重要なテーマと捉えています。

2026年3月には、お客様のサステナビリティ課題を6つに分類・整理して改善するサステナブル・ソリューションについて、プレスリリース^{※1}を行いました。こうした取組みにより、End to Endでのソリューション提供を加速させる土台が強化されました。

稼ぐ力・企業価値向上に向けた課題認識

一方で、現時点では、こうした取組みの売上成長や利益成長への寄与はなお限定的です。サステナブル・ソリューションも、切り口や事例の整備は進んだものの、売上規模や収益貢献の面では途上にあります。お客様の経営課題に即した提案へつなげていくのはここからであり、真価が

問われる段階にあります。

また、事業会社の業務や現場オペレーションへの実装をさらに進めることで、当社の強みである『高い品質・生産性・安定性を生む強い現場力』を非財務資本として改めて磨き上げ、グループ全体の稼ぐ力へと確実に波及させていかなくてはなりません。

さらに、お客様や産業ごとに異なる本質的な課題を捉え、最適なソリューションの選定や商品企画を推進する必要があります。

KPIの体系化や非財務資本の可視化を通じて、ビジネス領域の拡大や利益成長につながる付加価値の高いソリューションとして、より明確に示していく考えです。

お客様の課題解決を起点にした成長と事業実装の加速

今後は、お客様の課題解決を起点に、サステナビリティ経営をもう一段深く事業に実装していきます。単にソリューションを提供するのではなく、本質的なニーズを把握し、最適な解決策を組み合わせる提案することが重要です。また、サステナブル・ソリューションを差別化や稼ぐ力につなげていくためには、お客様への提供価値を定量化し、経営へのインパクトを可視化していく必要があります。CO₂削減や資源循環、さらには供給の安定性や、トレーサビリティといった課題は、当社グループの強みを生かした解決が可能な領域であり、新たな価値や事業機会の創出にもつながるものと考えます。この価値を可視化しながら提案力を競争力へと高め、受注機会の拡大や付加価値向上を通じた収益力強化を図ります。サプライチェーン上のリスク顕在化や不確実性から、物流の難易度は一段と高まっています。こうした環境下で、非常時にも機能する現場力やフィジカルな対応力は当社グループの競争力の源泉です。今後も持続的な成長を目指し、人手不足に対応するAIやデータを活用した自動化や最適化を図り、グローバルで専門人材の育成を進め、事業基盤を強化していきます。

気候変動への対応についても、企業としての責任と価値提供の両立を目指し、持続可能な物流の実装を加速させる考えです。

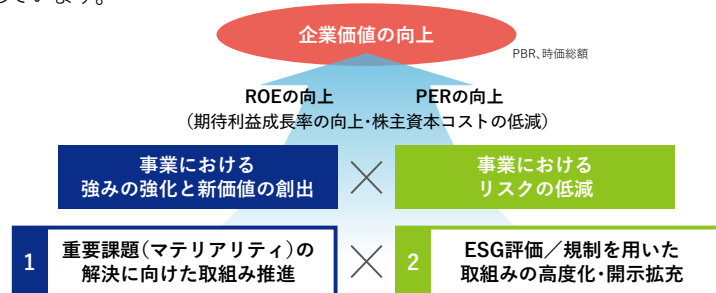
今次経営計画期間において、これらの取組みを事業戦略と統合させることで、サステナビリティ経営の「成果」へと進化させていきます。強い現場力を支える人材や知見、提案力といった非財務資本を磨き上げることで、持続的な事業拡大と利益成長を実現し、企業価値向上へ着実につなげてまいります。

※1 N X グループ、サステナブル・ソリューションの取組みを強化
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/news/press/2026/20260305-1.html>

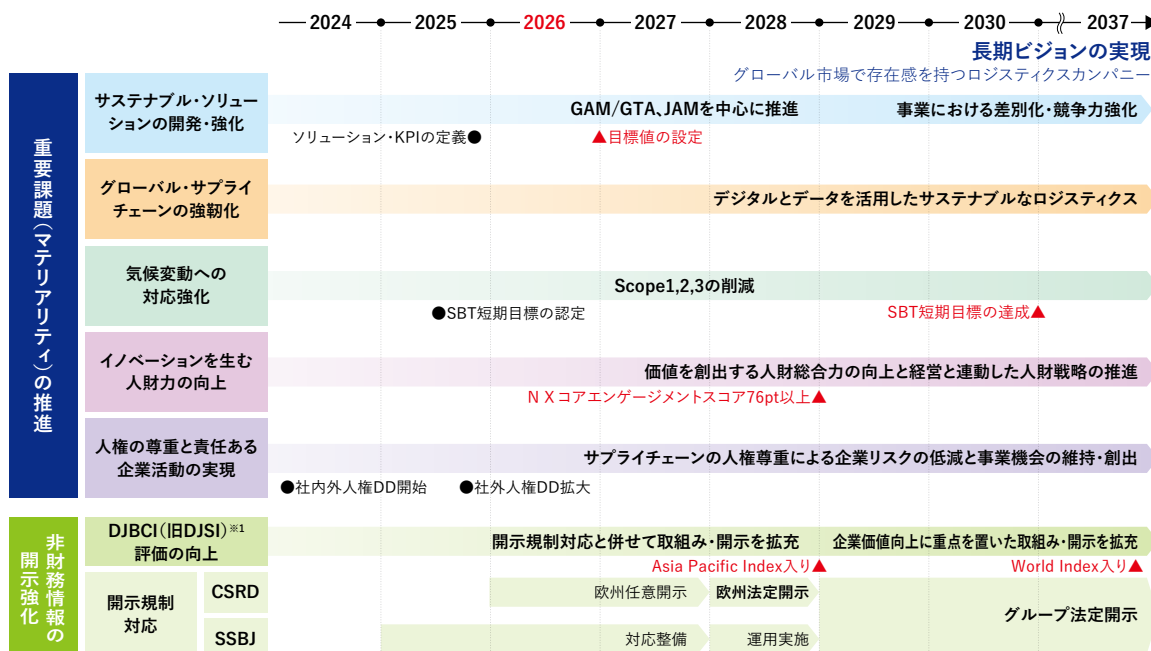
サステナビリティ経営戦略

N X グループのサステナビリティ経営では、企業価値向上とサステナビリティビジョン実現の両立を目指しています。企業価値向上においては、①重要課題（マテリアリティ）の解決に向けた取組み推進による強みの強化・新価値の創出、②ESG評価/規制を用いた取組みの高度化・開示拡充によるリスク低減、の2つの側面からROEとPERの向上を目指しています。

当社グループの長期ビジョン、「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」の実現に向けたロードマップのもと、重要課題（マテリアリティ）の推進と非財務開示の強化、それぞれにてマイルストーンを設け、各種施策を推進しています。



サステナビリティ経営推進の長期ロードマップ



※1 Dow Jones Best-in-Class Indices

サステナビリティガバナンス

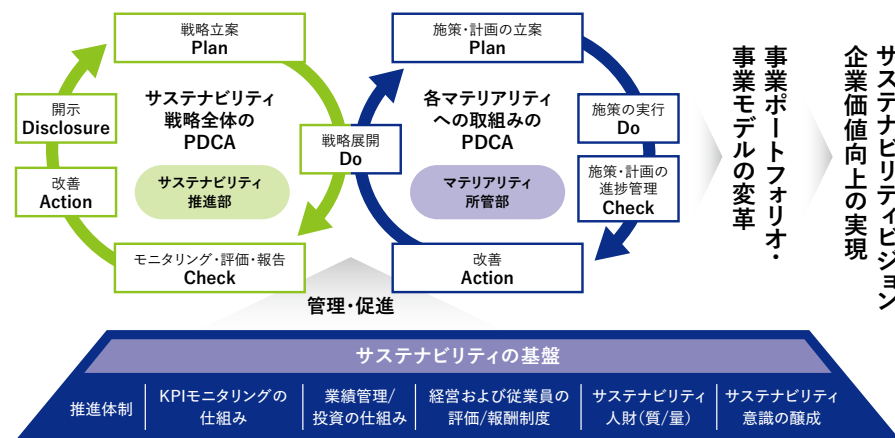
サステナビリティ推進プロセス

N X グループでは、各重要課題（マテリアリティ）の取組み進捗、社会情勢などを踏まえ、サステナビリティ推進部が戦略立案・評価・改善を担っています。その実行は各重要課題（マテリアリティ）の担当部署が担い、グループ各社の事業に落とし込みながら、事業ポートフォリオ・事業モデルの変革を推進しています。

また、サステナビリティ推進委員会とサステナビリティ協議会においてKPIのモニタリングを行い、継続的な取組みの改善を図っています。さらに、サステナビリティ経営の推進を加速するため、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および日本通運株式会社、一部の日本国内のグループ会社において、役員報酬にESG関連指標を組み込み運用しています。

加えて、職位別の目標を設定し、研修などを通じて社内浸透を図っています。

サステナビリティの推進プロセス



サステナビリティガバナンス

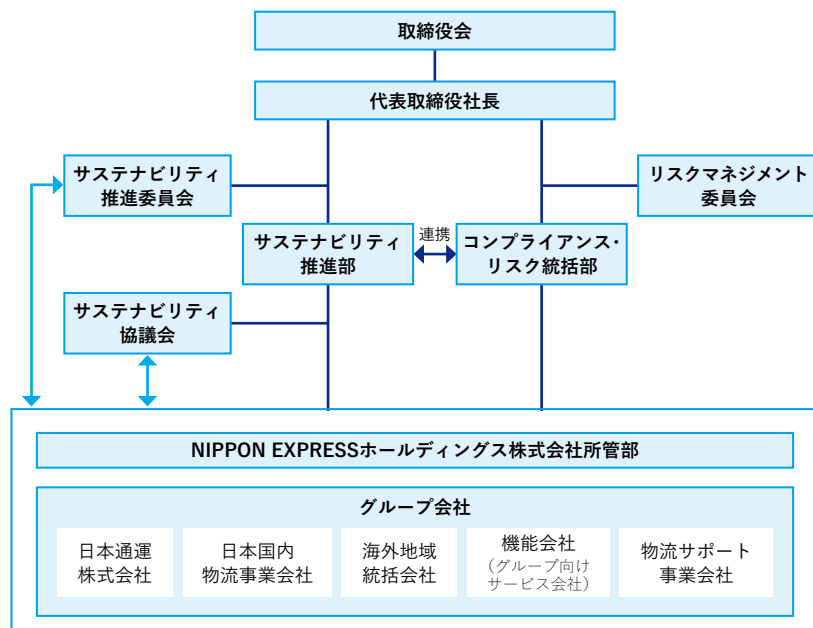
サステナビリティ方針・ビジョン

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

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

⇒サステナビリティ方針・サステナビリティビジョン

サステナビリティ推進体制



サステナビリティの推進体制

N Xグループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社サステナビリティ推進部を中心にサステナビリティ経営を推進しています。また、当社グループのサステナビリティ推進委員会はNIPPON EXPRESSホールディングス株式会社代表取締役社長を委員長、同サステナビリティ推進部を所管する本部長を副委員長として、同執行役員およびグループ会社のサステナビリティ担当役員が参加し、グループ全体で気候変動問題を含むサステナビリティ全般の取組みについて、方針・戦略の検討および進捗状況の確認等を行うことでさらなる加速および実効性向上を図っています。

サステナビリティ推進委員会で協議した重要事項は、決裁基準に応じて取締役会へ上程の上、決議、もしくは取締役会へ定期報告し、取締役会はこれらの活動を監督します。

また、リスクマネジメント委員会の委員長は当社社長が務め、当社執行役員および主要グループ会社の代表者等が委員として参画しています。両委員会は緊密に連携しながら協議および情報共有を行い、サステナビリティ課題を全社的なリスクマネジメントに統合しています。

サステナビリティ推進委員会

1. 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:NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社社長 ●副委員長:当社サステナビリティ推進部を所管する本部長 ●委員:当社執行役員およびグループ会社のサステナビリティを担当する役員 ●事務局:当社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。

サステナビリティ協議会

1. 機能・目的	●サステナビリティ推進委員会を踏まえたサステナビリティ経営戦略の推進状況の共有、指示事項の確認 ●次回サステナビリティ推進委員会に向けた、サステナビリティ経営戦略を進める上での課題等の議論ならびに報告や提言内容の整理・確認
2. 参加者	●事務局:NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社サステナビリティ推進部 ●参加者:当社各部署とN Xグループ会社のサステナビリティ推進担当
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。

サステナビリティ推進委員会の実施実績

回	開催時期	主な議題	
第7回	2025年3月	●サステナビリティ経営の推進 ●重要課題(マテリアリティ)の推進状況 ●気候変動・人権尊重への取組み	●非財務情報開示の充実への取組み ●サステナブル・ソリューションの開発・強化
第8回	2025年9月	●サステナビリティ経営の推進 ●重要課題(マテリアリティ)の推進状況 ●気候変動・人権尊重への取組み	●非財務情報開示の充実への取組み ●重要課題(マテリアリティ)の施策検討 ●サステナブル・ソリューションの開発・強化

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

重要課題(マテリアリティ)への取組みを通じて非財務資本の強化を図り、その基盤の下、事業活動を展開することで、企業価値向上とサステナビリティビジョンの実現を目指しています。各指標は概ね着実に進捗しています。進捗が順調なものは取組みを継続し、進捗が十分ではないものは原因特定と対策立案を図り、引き続きROE・PERの向上を追求していきます。



事業活動・事業の成長戦略の推進

企業価値の向上
(PBR向上)

サステナビリティビジョンの実現

※1 非財務資本の強化の進捗はP53を参照

重要課題(マテリアリティ)への取組みの進捗^{※1}

重要課題(マテリアリティ)への取組みを着実に進めています。稼ぐ力の強化・企業価値向上に向け取組みの見直しを図りつつ、取組みを加速させていきます。

※1 詳細な進捗はサステナビリティレポートをご参照ください

重要課題(マテリアリティ)・施策		目標設定項目	2028年目標値	2025年度実績	2025年目標達成率	2024年実績対比
サステナブル・ソリューションの開発・強化 ● マテリアリティ・ソリューションの強化 ● 脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化 ● DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化	→ P54	顧客数／取引量の増加				
		鉄道輸送 総販売 t 数 (千t)	7,595(NE ^{※2})	6,146	88%	99%
		内航海運 総販売 t 数 (千t)	2,270(NE ^{※2})	2,095	97%	102%
		Sea & Rail 総販売 t 数 (千t)	13.8(NE ^{※2})	22.1	186%	163%
		DX				
		サプライチェーンの課題を解決するビジネスモデル構築				
		事業の創造による利益貢献額 (億円)	40	26	371%	236%
グローバル・サプライチェーンの強靱化 ● リスクに対する事業基盤の強化 ● ITインフラの整備とセキュリティレベル向上 ● DX推進によるロジスティクスの高効率化、高品質化、高収益化	→ P55	重大リスクの低減				
		重大セキュリティインシデントの撲滅 (件)	0	0	100%	100%
		DX				
		事業の改革による生産性向上効果額 (億円)	230	71	65%	113%
		自動化技術導入による作業時間の削減(2023年比) (%)	30%	15.3	219%	189%
気候変動への対応強化 ● Scope1:化石燃料使用に伴うCO ₂ 排出量の削減 ● Scope2:電力使用量の削減、再エネ導入の拡大 ● Scope3:利用運送に伴うCO ₂ 排出量の削減、産業廃棄物の排出削減	→ P58	Scope1,2合計排出量 (千t-CO ₂)	537	691 ^{※3}	-	95%
		Scope3排出量の削減 (%)				
イノベーションを生む人財力の向上 ● 優秀な人財の確保・育成 ● Well-beingの充実 ● DE&Iの推進	→ P56	「総合力 ^{※4} 」の向上				
		N X コアエンゲージメントスコア (ポイント)	76以上	73	100%	101%
人権の尊重と責任ある企業活動の実現 ● コンプライアンスの徹底 ● 安全・安心の確保 ● 人権尊重への取組み	→ P59	コンプライアンス違反の撲滅	重大事件発生ゼロ	重大事件発生ゼロ	-	-
		物流に係る社会安全の実現				
		事業活動における人権の尊重				

振返り

各施策は概ね計画通りに進捗しています。ただし、サステナブル・ソリューションの開発・強化は未だ立上げ段階であり、ROE・営業利益が期初の予想を大きく下回り、PBRも1倍前後で推移していることを踏まえると、企業価値向上において十分な成果を実現しているとは言えないため、施策・目標等の検証・見直しを行っています。

今後の取組み

ROE・企業価値向上に向け、資本・稼ぐ力を一層強化すべく、2026年に実施する経営計画ローリングの各施策見直しにて、事業の成長戦略とコーポレート戦略の連携・統合等の検討を進めています。

※2 NE=日本通運株式会社

※3 2025年度目標は689千t-CO₂

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

\\ サステナブル・ソリューションの開発・強化により企業価値向上につなげる

■ サステナブル・ソリューションの位置づけ

サステナブル・ソリューションは、お客様のサステナビリティ課題や経営・事業課題の解決を通じて、N X グループの成長と企業価値向上につなげる重要施策です。個別ソリューションに加え、End to Endでの提案・提供を強化し、提供価値の拡大と差別化による収益拡大を目指しています。

■ この1年の進捗

この1年は、展開拡大に向けた基盤整備を進めてきました。HDグローバル事業本部(GBHQ)および日本通運株式会社で対象サービスを整理するとともに、「CO₂削減」「資源循環対応」「安定供給」「安全性・信頼性向上」「グローバル戦略」「物流効率化」の6つのお客様課題を定義し、提案活動の共通軸を整備しました。加えて、営業体制の整備や、ナレッジワーク、Salesforce等の活用を進め、提案内容と案件進捗を可視化する基盤を構築しています。

■ 現在の課題

一方で、売るための基盤整備やPDCAはなお発展途上にあり、提案を継続的な案件化・受注・利益化につなげる仕組みづくりが必要です。また、取組みをROE向上にどう結び付けるか、その道筋の明確化や、成長に向けた投資・管理の高度化も課題です。

■ 今後の強化の方向性

今後は、お客様の経営・事業課題を起点に、ソリューション開発、営業、サービス提供を一気通貫で強化します。案件創出から収益化までの再現性を高めてROE向上につなげるとともに、成長投資の重点化と成果の可視化を通じて利益成長期待を醸成し、PER向上による企業価値向上を目指します。



Column 建設業界で進むサステナブル・ソリューションの面的展開と成長

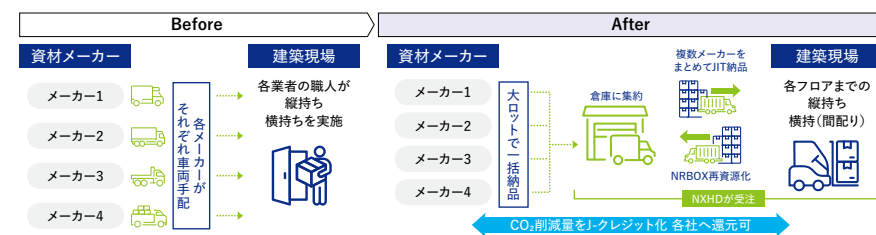
この1年で、サステナブル・ソリューションは、お客様の人手不足、生産性向上、環境負荷低減といった課題解決に貢献し、N X グループの事業成長とROE向上につながる取組みとして進展しました。日本通運株式会社では、2025年度に総合建設営業部を設立し、建設業向けの営業体制を強化するとともに、昨年の本報告書で開示した建設副産物巡回回収システムに加え、業界課題に対応するソリューション開発・提供を拡充しています。

具体的には、タワーマンションをはじめとする高層建築現場向けに、資材の共同配送や搬入・間配りを支援する「建設ロジスティクス」の展開を推進しています。これにより、現場の人手不足や生産性向上、環境負荷低減といったお客様の経営課題解決に貢献し、個社単位の提案から業界全体への面的な展開を進めています。

さらに、成長産業であるデータセンター建設分野では、輸送・保管・組立て・搬入・保守までを一括で担う物流スキームの提案を開始し、工期短縮や安定稼働に寄与することで、新たな事業機会の拡大と収益基盤の強化を見込んでいます。

こうした取組みを通じて、提供価値の差別化と収益性向上を図り、ROE向上への貢献を目指します。

建設ロジスティクスのイメージ



情報セキュリティへの取組み

情報セキュリティに関する考え方

N Xグループは、グローバル・サプライチェーンを支える社会インフラ企業として、情報セキュリティの確保を事業継続と企業価値向上の基盤となる重要課題と位置づけています。物流事業においては、お客様からお預かりする貨物情報、取引情報、個人情報をはじめとする多様なデータを安全に管理することが、事業運営の前提であり、当社グループへの信頼を支える重要な要素と認識しています。

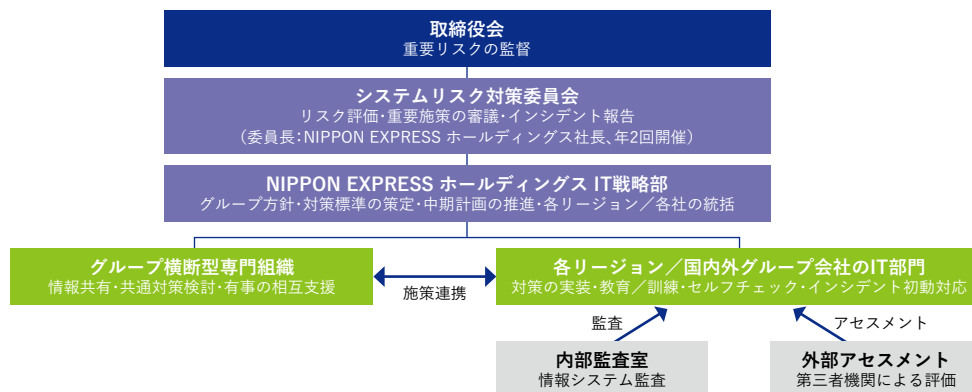
情報セキュリティに関わる取組み体制・取組み方針

N Xグループは、サイバー攻撃を経営上の重要リスクの一つとして認識し、社長を委員長とする「システムリスク対策委員会」を半期に一度開催し、リスク評価および対策の実行状況を報告する体制を構築しています。

N Xグループにおけるガバナンスの徹底を図るため、「サイバーセキュリティ基本方針」等の規程に基づき、国内外の各事業会社に対して年次のセキュリティアセスメントを実施しています。加えて、5か年のサイバーセキュリティ中期計画を策定し、当社グループ全体で計画的に対策を推進しています。

また、サプライチェーン全体の安全性を担保するため、各事業会社の実務担当者で構成するサイバーセキュリティ専門組織を設置し、高度化する脅威への当社グループ横断の対応を進めてい

N Xグループにおける情報セキュリティ推進体制



ます。本組織は、情報共有の枠組みにとどまらず、有事における相互支援体制としても機能しており、インシデント発生時には迅速かつ組織的な対応を可能としています。

セキュリティレベル向上のための施策と実績、評価

N Xグループでは、この専門組織を中心に、各事業会社間での情報共有と施策の検討を進めるとともに、共通のセキュリティ対策の整備・展開を図っています。2025年は、グローバルでの教育・訓練基盤の拡充、ランサムウェアをはじめとする脅威への対策検討などを通じて、当社グループ全体の対策水準の向上を図りました。

主な取組み・実績

- ・グループ横断型の専門組織への参画会社を拡大し、グループ各社が連携して情報共有・対策検討を行う体制を強化。各社のリソースやスキルの相互補完を推進。
- ・ランサムウェア対策の検討、メールセキュリティの向上など、グループ共通の対策基盤を整備。
- ・教育・訓練ツールをグローバルに展開し、標的型攻撃メール訓練をグループ全体で定期的実施。
- ・グループ全体での保険加入を推進し、契約の一元化を実施。併せて、インシデント発生時に外部専門家を活用できる体制を整備。
- ・グループ全体のインターネットに接続する機器・サービス等の資産を把握し、脆弱性の定期点検・リスク可視化・修正を実施。
- ・インシデント対応体制の構築、対応マニュアルの整備、グループ横断での机上演習の実施により、対応力を強化。

今後の方向性

今後は、グループ各社の連携をさらに強化し、施策実行力の向上とリソースの最適活用を図るとともに、サイバー攻撃の動向を継続的に調査・分析し、対策の高度化を進めていきます。また、人的要因によるリスクへの対応として、セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練を継続的に実施し、社員一人ひとりのリテラシー向上を図ります。加えて、日本CSIRT協議会や交通ISACなどの外部団体への参加を通じて、最新の脅威情報の収集や知見共有を進め、N Xグループ全体のレジリエンス向上につなげます。

また、DXの進展やグローバルでの事業拡大に伴い、サイバー攻撃の対象領域も拡大しており、特にランサムウェアやサプライチェーンを起点とした攻撃への備えがますます重要になっています。当社は、情報セキュリティを単なる防御活動にとどめず、安定的なサービス提供と社会インフラとしての責任を果たすための基盤と捉え、中長期的な成長を支える経営上の重要テーマの一つとして、継続的に取り組みます。



人財戦略による価値創造

N X グループの人財戦略は、N X グループ人財ポリシーを軸に、経営戦略と一体となって、個の力と組織の力を高め、成果創出を目指します。社員がやりがいと成長実感をもって仕事に向き合うことは、当社の存在意義ならびに顧客への提供価値の体现であり、お客様や社会からの信頼と評価、ひいては会社の持続的な成長につながると考えています。

人財ポリシーにおいて「求める人財」を、「自律」「挑戦と変革」「誠実さ」と定めています。N X グループの社員にとっての「仕事」とは、「自らスキルを身につけ、主体的に挑戦すること」を日々積み重ねていく営みだと捉えています。

自らスキルアップに取り組んだ力で高い目標に挑戦するとき、人は集中力を増し、力が最大限に発揮されやすくなり、達成感や高い成果につながります。さらに、経営戦略と重なる仕事への挑戦は、仕事の意味がより明確になり、やりがいや成長実感が深まると考えています。これは同時に、会社としても、経営戦略の注力領域へ人財を集中することで、競争力の強化につながるものでもあります。

その上で大切にしたいのは、高まった個の力を仕組み化・標準化し、部門やエリアを越えて共有することで、組織の力へ転換することです。互いに尊重し合う風土において、個の成長が認められ自信となり、職場で信頼と協働が生まれ、新たな挑戦へ向かう、前向きな循環を根付かせていきたいと思います。

また、組織の力を最大限に発揮するために、良い会社と強い会社の両面から取り組みます。良い会社とは、働きがい・成長・安心が持続・向上する組織状態、強い会社とは、高まった個の力を、

仕組みと連携で再現可能な成果にする組織力です。両方を備えることで、緩み・停滞や疲弊・短期志向に陥らず、組織が高いパフォーマンスを持続的に発揮できるようにします。

価値創造を加速する人財施策の実行

前述の価値創造に向け、人財戦略部門は、その実現を加速する施策を多面的に推進していきます。中核は、スキル獲得や挑戦機会の拡充を通じた「自律的なキャリアの実現」の支援による個の力の向上と、自律した個を尊重し、挑戦を歓迎する「カルチャーの醸成」による組織力の向上です。あわせて、経営戦略と連動した人財ポートフォリオ施策、多様な人財の活躍に向けたKPIマネジメント、グローバル事業の成長基盤整備にも取り組み、人的資本経営を推進していきます。

個の力を高めるためのキャリア支援

「自律的なキャリアの実現」のために、社員へのキャリア支援を強化しており、2025年にはグループキャリア支援方針「Make Own Career with N X」を策定しました。社内公募制度である「ポスカリG」は、グループ内での展開から2年が経過し、2025年度は172のポストが設定され、75名が希望するポストに就きました。制度の浸透は、個人にとっての挑戦機会拡大、モチベーション向上だけでなく、離職防止や受入れ組織の活性化、グループ内の人的交流拡大や連携強化にも寄与しています。

また、日本通運株式会社では、社員のキャリア自律を尊重し、社内外を含めた多様な選択肢を支援する取組みとして、2025年は「セカンドキャリア支援」を実施しました。これは、事業環境や本人の志向の変化も踏まえながら、社員が自らの意思で次のキャリアを選べるような支援を目的としたものです。結果として、480名が新たなステップへ踏み出しました。今後は、社員のキャリア自律を支える選択肢のあり方を継続的に検証し、前述の社内公募や学び直し支援等も含めたキャリア支援施策全体の充実につなげていきます。

組織の力を高めるための職場づくり

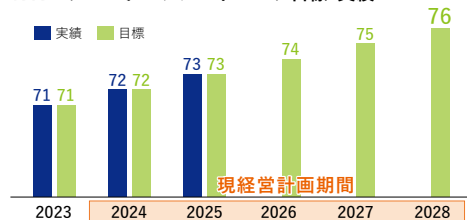
「カルチャーの醸成」については、挑戦や多様な意見が前向きに受け入れられ、互いに刺激を受け、失敗があっても改善できる、皆で協力する・連携する、それらの行動を、誰もが当たり前と受け止めている状態を目指します。

そこで、社員が仕事に誇りを持ち、自身の使命や責任を自覚して主体的に取り組める状態が

を確認する指標として、「N X コアエンゲージメントスコア」を重視しています。2025年度の結果は73ポイントと2年連続でスコア向上、目標達成となりました。他のスコアの改善も踏まえ、率直な意見交換や相互尊重を基盤に、組織として力を発揮する土台が強化されつつあると捉えています。エンゲージメントスコアの着実な向上は、職場風土の変化だけでなく、キャリア支援の浸透や社員の成長機会への意欲向上の表れでもあると考えています。

なお、海外リージョンは総じて、日本国内よりスコアが高い傾向にあります。文化的背景や回答傾向の違いも踏まえる必要がありますが、日本国内では、社員が活躍機会や評価の納得性をより実感できる環境づくりが重要と考えています。キャリア実現に向けた挑戦機会の拡大、対話の強化、支援型マネジメントの浸透に取り組み、エンゲージメント向上を図ります。

N X コアエンゲージメントスコア目標・実績



KPI項目	2023	2024	2025
N X コアエンゲージメントスコア	71	72	73
自律・挑戦変革・誠実さサーベスコア	68	68	70
ワークエンゲージメントスコア	71	71	72
心理的安全性サーベスコア	64	65	67
コミュニケーションに関するサーベスコア	69	69	70
DE&Iエンゲージメントスコア	63	66	68

人財ポートフォリオ施策の推進

前述の二つの働きかけとともに、経営戦略と連動した人財戦略の中核となる取組みの一つとして、人財ポートフォリオ施策を推進しています。経営戦略・事業戦略に必要な人財区分を特定し、量・質・機能維持の観点で人財に関する課題を洗い出し、採用・育成・配置を計画的に進めます。例えば日本通運株式会社では、アカウントマネジメントの推進やEnd to Endソリューション提供を成長の柱とし、「アカウントマネージャー」「グローバルフォワーディング人財」「ロジスティクス人財」等、コアロジスティクス事業の成長を支える人財区分を特定しました。

現状分析の結果、特に各人財区分の量的な強化が重要課題であると認識しており、戦略的配置等の具体的な施策を進め、ギャップ解消状況を継続的に確認しながら人財基盤の強化に取り組んでいきます。

多様な人財の活躍に向けたKPIの進捗

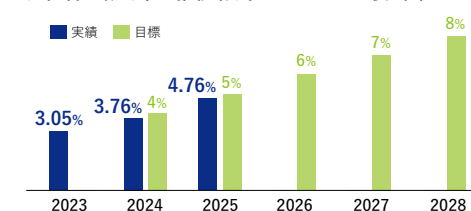
人財戦略における主要KPIは、多様な人財が活躍できる基盤づくりの観点から、継続的に進

捗を確認しています。女性管理職比率は、2025年度時点では目標に届いていませんが、各社において管理職候補層の状況と目標との差異を明確化した上で、計画的な育成・登用、職務経験の付与、研修機会の拡充、必要に応じた採用施策などを組み合わせた具体的なアクションプランを推進し、2028年度末8%の達成に取り組んでいます。

障がい者雇用率は2025年度終了時点で法定雇用率を達成していますが、今後の制度改定を見据え、採用・定着・業務創出をさらに強化していく考えです。

男性の育児休業取得率は57.1%と2025年度目標を上回り、対象者・職場双方での両立に対する意識が徐々に浸透しつつあると感じています。

女性管理職比率の推移(日本リージョン主要7社)



グローバル事業の成長加速を支える基盤整備

グローバル事業の成長加速に向け、N X グループでは、国籍を問わず多様な人財を将来の経営幹部候補と位置づけています。グローバル事業本部(GBHQ)では、高度な専門性を有する外国籍人財を採用・配置することで、グローバル戦略の立案・推進力の強化につなげています。各現地では、それぞれに培ってきた事業基盤を生かして経営の現地化を進めると同時に、日本を含む全リージョンが一体となった全体最適の取組みも強化しています。こうした方針のもと、海外各リージョンの人財部門との対話を通じて重点課題を共有し、連携を深めて課題解決に取り組んでいます。

例えば、採用については、グループ・グローバルでの効果が見込まれる領域と位置づけ、採用サイトやSNSの活用、エンployヤーブランディングの強化などを通じて、採用力の向上を図っています。

また、海外経営を担う重要ポジションについてグローバルグレードを導入し、グループ全体で一貫性のある人財マネジメントを進めています。

今後も、人的資本経営の考え方のもと、人財への投資を中長期の価値創造の源泉として捉え、主要KPI等による進捗確認や社員との対話を通じて、N X グループが持つ人と組織の力を強化し、企業価値の向上につなげていきます。

気候変動への対応強化における考え方・取組み

TCFD

N X グループは、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑える目標のもと、CO₂排出量削減に積極的に取り組んでいます。本取組みを当社グループの持続的成長と企業価値向上の重要課題と位置づけ、リスク最小化と新たなビジネス機会創出を目指し、2022年5月にTCFD提言へ賛同、情報開示に努めています。



詳細はサステナビリティ WEBサイトをご参照ください

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

ガバナンス

N X グループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しています。同委員会は気候変動対応を含む方針・戦略を協議し、四半期に一度以上、取締役会へ報告します。取締役会では、当該報告事項に関する監督・審議・決議を行っています。また、報酬制度には財務指標に加え、ESG関連の非財務指標も反映しています。

リスク管理

N X グループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、リスク管理を強化しています。サステナビリティ推進委員会で気候変動対応を重要課題の一つと特定し、同委員会へ報告しています。

戦略

気候変動に対する事業・戦略のレジリエンス向上に向け、1.5℃シナリオと4℃シナリオでシナリオ分析を実施し、特定したリスク・機会の事業影響を定性・定量評価して、対応策の検討とともに一部施策は取組みを進めています。また、移行リスク、急性物理リスク、機会（製品・サービス）は財務影響分析も行っています。

指標と目標

世界の平均気温上昇を産業革命前比1.5℃に抑える目標に貢献するため、2023年1月にN X グループ全体のCO₂排出量に関する中長期目標を設定しました。

CO₂排出量削減に関する中長期目標

2030年 目標	Scope1,2	2013年比でN X グループ全体のCO ₂ 自社排出量の50%削減を目指す
	Scope3	2022年比でN X グループ全体のScope3(カテゴリー4)排出量の25%削減を目指す 2022年比で販売した化石燃料製品由来のScope3(カテゴリー11)排出量の42%削減を目指す
2050年 目標	Scope1,2,3	N X グループ全体でカーボンニュートラル社会の実現に向けて貢献する



2030年目標は、SBT短期目標の認定を取得しています。詳細はWEBサイトをご参照ください

<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/press/2025/20250619-2.html>

CO₂排出量削減の取組み実績

N X グループは、中長期目標の達成に向けて、省エネ運行、積載・ルート最適化、モーダルシフト、低炭素サービスの拡充を進めています。特に2025年においては、省エネを徹底するとともに、再生可能エネルギー活用具体化を図るべく、物流施設への発電設備の設置や再生可能エネルギー由来電力の調達拡大を積極的に実施しました。その結果、自家消費分を含む再エネ電力使用量や環境価値の取得量が増加し、Scope2排出量を前年比5,423t-CO₂削減しました。また、拠点統合や車両集約等による業務効率改善を通じて物流オペレーション全体の効率化を進めた結果、Scope1排出量についても29,290t-CO₂削減しました。加えて、Scope3削減に向けて、一部のグループ会社では運送業務委託先を対象に、排出量算定・削減の試行を開始しました。今後も、サプライチェーン全体での取組みの強化と対象の拡大を図っていきます。

さらに、2023年1月にグループ中長期目標を設定してKPIで進捗を管理し、SBT認定取得により目標の科学的妥当性を担保しつつ、報酬指標にもESG項目を反映しています。

管理項目		基準年・実績	2024年実績	2025年実績
CO ₂ 排出量削減実績(千t-CO ₂) ^{※1}	Scope1,2	2013年 970	726 ^{※3} (25%削減)	691(29%削減)
	Scope3	2022年 14,785	18,036 ^{※3} (22%増加)	17,579(19%増加)
環境配慮車両の保有割合(%)	国内		74.2	74.4
	海外 ^{※2}			43.6
	グループ全体 ^{※2}			67.6
再生可能エネルギー電力使用量割合(%) (自家発電、再生可能エネルギー由来電力、 取得環境価値)	国内		2.74	6.39
	海外 ^{※2}			8.05
	グループ全体 ^{※2}			6.89

※1 括弧内は基準年比の削減割合を示す。

※2 2024年度は、環境配慮車両の保有割合、再生可能エネルギー電力使用量割合の海外における実績を取得していません。

※3 2024年度実績は、2025年度の認証取得時の実績値を反映して修正しています。

CO₂排出量削減に関する今後の取組み

N X グループは、CO₂排出量削減に関するこれまでの取組み状況を定期的に評価・分析しています。特に2025年においては、物流施設の屋根等への太陽光発電設備の設置拡大や再生可能エネルギー由来電力の調達を積極的に進め、CO₂排出量削減において一定の効果をめました。この評価に基づき、2026年においても引き続き、再生可能エネルギーの活用を推進していきます。また、照明・空調の高効率化や運行改善等の省エネの取組みも継続し、排出量の算定・開示を通じて改善につなげます。輸送ではSAFやバイオ燃料等の低炭素燃料を活用したサービスを拡充し、顧客・協力会社に加え行政・業界とも連携しながら、脱炭素化と安定的な物流提供の両立を目指します。加えて、情報開示と対話を通じて、取組みの実効性と透明性の向上に努め、持続可能な社会づくりに貢献します。

人権に関する取組み

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

2025年は、社内における取組みの継続および、取引先を含めたステークホルダーとの取組みの拡大、強化を実施しました。

社内における取組み

社内人権リスク評価およびモニタリングの実施

2024年に国内外のN X グループ101社に対し、人権リスク評価アンケートを実施し、当社グループ各社共通で発生/発生する可能性のある重要人権リスクとして、自社および取引先従業員における「労働安全衛生」および、地域社会における「環境・気候変動による人権侵害」、「地域住民の生活・文化の侵害」のリスクを特定しました。

2025年度は、特定した重要人権リスクについて、管理指標に基づき、勤務時間の管理や研修の実施等の予防・是正に取り組むとともに、各社の取組み状況をモニタリングする体制を構築しました。今後も各社と連携し、グループ全体でこの一連のサイクルを確実に実行します。

N X グループの事業において発生可能性のある主要な人権リスク※1



※1 詳細はサステナビリティレポートP38をご参照ください。

社内での人権に関する意識・理解向上

人権尊重の実現に当たっては、従業員一人ひとりが自身の業務に潜む人権リスクへの理解と感度を高め、自分事として行動することが重要です。

2025年12月の「人権週間」に合わせ、人権尊重の啓発動画を制作しました。これを通じて「ビジネスと人権」に関する基本的な考え方や、N X グループ従業員が被害者/加害者となり得るリスクに関する理解を深め、人権尊重を踏まえた責任ある事業活動への意識向上を図りました。

取引先との取組み

サプライヤー人権デューデリジェンス

N X グループでは、サプライチェーン全体における人権リスクの低減に向けて、取引先を対象とした人権リスクマネジメント体制に関する調査を実施しています。2025年度は、日本、米州、南アジア・オセアニアリージョンの一部のグループ会社において、当社グループにおける事業への影響度等から優先順位を付け、自動車運送および倉庫セグメントの取引先を対象に調査を実施しました。その結果、サプライチェーン全体において発生する可能性の高い人権リスクとして「労働安全衛生」と「ハラスメント」を把握しました。

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

識別した
人権リスク

労働安全衛生
ハラスメント

欧州リージョンにおいては、ドイツにおけるサプライチェーンデューデリジェンス法への対応として、リージョン傘下の全子会社および全サプライヤー(業務委託、請負先等)を対象に人権の取組みに関する調査を実施しています。また、東アジアにおいても、一部グループ会社にて、新規サプライヤーに対する労働環境に関する調査体制の構築を始めています。

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

社外向け苦情処理窓口の開設

既存の内部通報制度(N X スピークアップおよびN X グローバルスピークアップ)に加え、当社グループと取引のあるサプライヤーを含めたステークホルダー向けの通報窓口を開設し、深刻な人権リスクの検知ルートの拡充および発生時の対応方針を策定しました。

今後の取組み

社内外における人権デューデリジェンスのさらなる推進および、社外向け苦情処理窓口の運営体制の確立に取り組めます。これらを実効性ある取組みとし、人権リスクを把握・低減し、サプライチェーン全体での人権尊重の実現を目指します。

社外取締役座談会

資本効率改善への取組み、 および収益力再構築と 規律ある成長投資

社外取締役3名に、N X グループの財務戦略の進捗と課題、稼ぐ力の強化、事業ポートフォリオ・M&Aにおけるガバナンスについて話を伺いました。



社外取締役
報酬・指名諮問委員長
柴 洋二郎

社外取締役
報酬・指名諮問委員
伊藤 ゆみ子

社外取締役
報酬・指名諮問委員
塚原 月子

— 財務戦略 — 資本効率改善は前進、次は収益力の再構築

伊藤 2025年2月に公表した企業価値向上に向けた取組みのアップデートは、その後の環境変化を踏まえても、当時としては市場から一定の評価を受けたと受け止めています。2025年度末のPBRは0.99倍と、1倍を下回りましたが、それ以前の0.7倍台を考えれば、少なくとも1倍を超えていける契機にはなったと思います。ただ、当時のPBR0.7倍台、ROE5%割れという状態は、明らかに市場の期待に応えられてなく、そこに対する危機感は非常に強く持っていましたし、その認識は今も変わっていません。

その中で一つのポイントだったのが、(当初目標の)500億円以上の収益不動産の売却です。実際にTokyo C-N Xの売却という形で進みました。N X グループにとって象徴的と言ってもいい拠点を売ることで、大きな姿勢を示す意味があったと思っています。ただ、一つの大きな案件で進んだからといって安心してはいけません。そこで止まってしまう意味がありません。気を緩めることなく、規模の大小を問わず、引き続き着実に積み上げていくよう執行側には求めています。

塚原 C-N Xの売却は、対外的にももちろん象徴的でしたが、社内的にもかなりインパクトがあったと思います。売却対象に例外はないことを示すことで緊張感が生まれ、不動産を収益性の観点から見直す規律が現場も含めて全社に浸透しました。その意味でも大きかったと感じています。

一方で、財務戦略は不動産の見直しだけではありません。政策保有株式の縮減、自己株式取得、そして後ほどお話しするM&Aも含めて、ROE向上のためにやれることはやろうとしている。そのバランスは取れていると見ています。取締役会でも、「本当に今やるのか」「どこまでやるのか」という点を含めて、かなり時間をかけて議論してきました。社外取締役としては、資本を縮める施策と成長投資をどう両立させるのか、そのバランスを執行側に問い続けています。

柴 不動産売却、政策保有株式の縮減、M&A枠の活用といった、2025年2月に掲げた論点

は、着実に進めてきていると評価しています。ただ、課題は明確で、ROEが低いことです。感染症の影響が大きかった2022年度をピークに、その後は業績の低迷が続いている。この点は非常に重い課題だと思っています。

長期ビジョンの達成に向けては、中長期で物事を捉えることも必要ですが、市場からは短期業績での成果も期待されます。そこは執行側も十分認識しているはずですが。この成果を出していくには、「稼ぐ力」の再構築を図る他ありません。これで一気に全てが変わるというものではありませんが、施策の一つひとつの積み重ねが重要です。社外取締役としては、その危機意識を執行側に持ち続けてもらうこと、そして一つずつ結果につなげることを強く求めています。

— 稼ぐ力 — 稼ぐ力の立て直しに進捗はあるが、まだ道半ば

伊藤 グローバル事業の成長については、外部環境が不透明な状況もあって、正直、まだ「生みの苦しみ」の中にあるものと思っています。2025年度は特に欧州の業績が想定以上に厳しかった。また、アカウントマネジメントの高度化やEnd to Endソリューションの強化という



方向性自体は間違っていないと思いますし、一部では成果も出ていますが、現時点で十分な結果が出ているとは言えません。データに基づく意思決定プロセスなどのインフラ面はまだ十分ではなく、そこはスピードを上げるよう執行側に求めています。

マクロ経済の影響を大きく受ける事業であることは事実ですが、

それは競合も同じです。だからそこだわらなければいけないのは競争力です。競合の中で、自社だけが負けているというのは許されません。塚原さんの発案で、取締役会では競争力をどう測るのかというところから議論し、マーケットシェアなどのデータを執行側に求めてきました。何を見れば競争力が維持できていると言えるのか、その物差しや、モニタリングの内容を見直してきました。

塚原 欧州市場の停滞については、その影響を長く受けすぎたと思っています。競合他社も同じ環境下にある中、リストラクチャリングを経て回復するスピードで負けてはなりません。そこは社外取締役として、かなり意識して見てきました。時間はかかりましたが、痛みも伴うリストラを断行し、足元では回復しつつあると認識しています。

ただ、これで終わりではありません。次にどこで市況が悪くなるか分からない中で、影響を受けながらも機動的に対応して利益を確保できる、そういう強靱な組織を構築することが必要です。そのことは執行側にも強く求めています。この1、2年で経営陣も相当学んだはずですから、それを組織の力に変えてもらいたいと思います。

日本事業では、ROIC重視の意識が2025年以上に現場まで染み込んできています。End to Endソリューションの中で利益を生む顧客や業種へのアンテナが立ってきたという話も聞いていて、そこは心強く思っています。ただ、意識が浸透しただけでは不十分です。この良い動きをさらに全社的に、そしてスピーディーに広げ、利益増につなげていくよう執行側に求めるのが我々の役割だと考えています。

伊藤 日本、グローバル共に、戦略そのものは着実に進んでいると思います。ただ、戦略がどう成長に結びつくのか、そのストーリーを明確に打ち出し切れてはおらず、ここは反省点です。特に投資家に対しては、できるだけ定量的に示すことが必要であり、説明責任を果たすことを取締役会でも継続して求めており、執行側もそこは受け止めていると思っています。

柴 M&Aも活用し、売上規模は3兆円に迫るところまで着実に拡大してきました。その中

で、グローバル事業は、現状フォーワーディングが中心で、市況悪化の影響を受けやすい構造です。だからこそ次は、利益の変動性をどう抑えるかが課題です。比較的安定した収益が見込まれるロジスティクス事業を厚くしていく方向は重要で、国内外で日系・非日系企業向けのロジスティクス案件の獲得が進んでいます。また、先般、カナダを中心にグローバルにロジスティクス事業を展開するMetro Supply Chain社の買収を決定しました。この効果の一つとして、ロジスティクス事業の比率が上昇し、収益のボラティリティの低減が進むものと期待しています。

日本事業についても、ROIC重視の意識改革は進んでいますが、利益にはまだ十分つながっていません。そこは「きちんと」見ておく必要があります。料金改定や販管費等のコスト削減、人員計画の見直しなど、できることを一つひとつ着実に積み上げるよう執行側に求めています。この1、2年で社外取締役として特に力を入れてきたのが、モニタリングの仕組みの見直しです。何を、どの頻度で、どのKPIで見るのか。報告の内容もタイミングもかなり変えてきました。これにより、取締役会の監督機能の実効性は以前より高まってきたと感じています。単に報告を受けるのではなく、監督できる報告の形に変えてきたことに意味があると思っています。

伊藤 2026年度の注視点の一つとして、コスト管理が重要であると考えています。経済動向は不透明で、トップラインも楽観視はできません。そうした状況下、コスト管理は注力すべきポイントです。この中で、販管費に関しては、ホールディングス体制に移行する過程で少し膨らんだ部分もあるのではないかと見ています。ここは改めて、筋肉質な組織を志向する必要があり、これを推進することは中長期的にも競争力の源泉になります。販管費のコントロールは経営の意思でできるはずのことですから、ここはやり切ってもらわなければならないと思っています。

塚原 株主の皆さまに対する責任という意味でも、中長期の成長ストーリーの蓋然性を高めることが重要です。この蓋然性を高める上で、市場関係者との対話の中でも、「コストコント

ロールはできますよね」という話は必ず出ます。執行側もやろうとしているので、その進捗をしっかりと監督する。そこは社外取締役として外せない役割だと思っています。

― 事業ポートフォリオ・M&A ― 過去の評価・反省を現在に生かす

塚原 M&Aについては、まず過去案件の総括を執行側にしっかりとやらしてもらいました。案件ごとに着眼点は違いますが、過去の反省が次に生かされているか、そこを一番重視しています。PMIをどういう体制で進めるのか、バリュエーションをどう考え、どこまでストレスをかけて見るのか。そうした点は、取締役会でもかなり深く議論しています。以前と比べて、検討と意思決定のプロセスは相当進化していると思います。

「ROEを上げてからM&Aを行うのが妥当な順番ではないか」等の意見があるのは承知しています。ただ、足元の利益確保と中長期の成長投資は、バランスを取りながら両方進めるべきだと考えています。自己株式取得のみにキャッシュを使って成長投資を止めてしまえば、企業の未来はありません。成長を目指す執行側の意思を支持する上でも、その投資が本当に規律あるものになっているかは、引き続き厳しく見ていきます。

伊藤 2025年度の大きな減損を計上したこと、また、市場関係者の皆さまからM&Aに厳しい評価をされていることは、厳粛に受け止める必要があると考えています。一方、近年のM&A案件は、それ以前の案件とは異なる面があるとも考えています。以前はリージョンごとの個別最適のようなところがありましたが、今は会社の中長期的なグローバル成長戦略の中で



社外取締役座談会

の位置づけで捉えており、この違いは明確にしておくべき点であると思います。ビジネスである以上リスクはゼロにはなりませんが、過去の反省は間違いなく現在に生かされているものと捉えています。今リスクを取って投資をすることへの批判もありますが、私は「リスクを取らないリスク」もあると思っています。日本市場が縮小しつつある中、当社の現在の顧客基盤は日系企業中心です。このままで長期ビジョンを達成できるのか、もっと言えば「生き残れるのか」ということがポイントです。リスクをおそれて何もしないわけにはいきません。大事なのは、中長期的な成長を見据えつつ、その時々で最善の判断を追求することであると思います。その意味で、近年のグローバル環境の不透明性を踏まえると、事業ポートフォリオの中で、比較的ボラティリティの低いロジスティクス事業の比重を上げていくという判断は、バランスを取る上で有力な選択肢であったと考えています。

柴 2037年の中長期ビジョン達成に向けて、M&Aも活用し、海外売上比率を高めるという戦略の方向性自体は正しいと評価しています。直近のM&Aとしてcargo-partner社は市況悪化などで苦戦していますが、それ以前の案件とは違って、PMIなどの管理手法はかなり進化しています。市況が戻れば、成果を出せるポテンシャルはあると見ています。



また、Metro Supply Chain社の買収、PMIの進め方については、こうした過去の経験や反省をこれまで以上に反映させ、取締役会でも相当踏み込んだ議論を行いました。M&Aは実行して終わりではありません。PMIの進捗を厳格にモニタリングし、過去の反省が本当に生かされているかを見届けることも、社外取締役としての責務と考えています。

監査等委員である取締役メッセージ

多様な視点と議論が支える 取締役会の実効性



社外取締役監査等委員 | 梶野 龍二

私が監査等委員である社外取締役として意識しているのは、ガバナンスやコンプライアンスに問題がないかを見ていく上で、これまでの国家公務員および弁護士としての知見に基づき、社外の立場から客観的な意見を述べることです。その上で最も重視しているのは、「取締役」として将来に向けた議論に加わることです。起こったことを振り返るだけでなく、「この会社が将来どうなっていくのが良いか」という視点で意見を発信することが、自らの役割だと考えています。

こうした中で取締役会の実効性については、社外取締役が必要な情報を得た上で議論に参加できる環境が整っていると評価しています。取締役会前の説明に加え、経営陣の考え方や長期目標を共有する機会が設けられており、経営計画、M&Aの評価、今後の方針など、会社の方向性に関わる重要テーマについても十分議論に関与できています。また、執行側が社外取締役の意見を重視し、議論する場も十分に設けられています。

監査等委員である社外取締役には固有の役割がありますが、取締役会では、それ以外の社外取締役と分かれて機能しているわけではありません。6名の社外取締役が、それぞれ独立した立場から専門性や経験に基づいて発言し議論を深めています。ある取締役の質問に対し、別の取締役が異なる観点から問いを重ねることも多く、そうしたやり取りが議論の質を高めています。現在の取締役会は、専門性や構成の面でもバランスが取れていると思います。

今後、執行側と社外取締役の見解が異なる場面があっても、当社であれば是々非々の立場から十分議論できると考えています。社外取締役の意見を尊重し、多様な視点を受容した議論を大切にする風土が、取締役会の実効性を支える基盤を形成しているものと認識しています。

\\コーポレートガバナンス

健全な企業経営と持続的成長、企業価値向上のためにはコーポレートガバナンスの確立が重要であり、また株主の皆さまに対する責務と考えています。N X グループは、グループ創立100周年である2037年においてありたい姿を定めた「2037年ビジョン」において、株主の皆さまにとってありたい企業像を「コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業」として描いており、その実現に向け、継続的なガバナンス改革に取り組みます。

持続的な成長と企業価値向上を果たすため、取締役会・監査等委員会をはじめとする監督機能を強化するとともに、当社の経営基盤であり、競争力の源泉となる「安全・コンプライアンス・品質」の確保に向けた取組みを推進します。また、経営の透明性の確保と株主・投資家の皆さまとの対話の活性化を図るために、開示情報の充実と積極的な情報発信に努めていきます。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

コーポレートガバナンスを適切に機能させるためには、グループ経営の進化、グループ体となった戦略の推進、ガバナンス体制の構築が必要不可欠といえます。NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社をグループ本社とする持株会社体制は、これらを適切に推進し、長期ビジョンを実現するための最適なグループ経営体制と考えています。

N X グループガバナンス基本方針

【N X グループ企業理念】

私たちの使命
それは社会発展の原動力であること

私たちの挑戦
それは物流から新たな価値を創ること

私たちの誇り
それは信頼される存在であること

【長期ビジョン(2037年ビジョン・抜粋)】

事業成長：グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー

顧客・社会：持続的な社会の実現に、ロジスティクスを通じて貢献する企業

株主：コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業

社員：多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りを持って活躍し、幸せを感じる企業

長期ビジョンの実現に向けた基本的な考え方

- N X グループは、N X 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 N X グループの2037年のあるべき姿を描いた長期ビジョンの実現に向け、ステークホルダーの期待に応え、また共に価値を創造してまいります
- これらを実現するために、コーポレートガバナンスの確立と、その前提となるグループガバナンス体制を最適に構築してまいります

コーポレートガバナンスの確立に向けた基本的な考え方

企業価値向上と持続的な成長を実現するために、株主をはじめとするステークホルダーの立場を尊重し、「攻め」と「守り」のガバナンスを適切に構築いたします

目指すべきコーポレートガバナンス

- 「迅速・果断な意思決定と責任の明確化」によるグローバル事業の拡大
- 「コンプライアンスの徹底と経営の透明性の確保」による健全な企業グループとしての成長

コーポレートガバナンスの確立に向けた取組み

- コーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨に沿った継続的なガバナンスの改善
- コンプライアンス経営の推進
- 強固なグループガバナンス体制の構築

グループガバナンスの進化に向けた基本的な考え方

コーポレートガバナンスが適切に機能し、企業グループとしての価値最大化を実現するため、グループガバナンス体制をグローバルに進化させ続けます

目指すべきグループガバナンス

- 「企業グループとしての価値最大化」を実現するグループ経営体制の確立
- 「海外事業のさらなる拡大」を実現するグローバルガバナンス体制の構築
- 「適切な事業ポートフォリオ経営」と「顧客起点のグループ全体最適」を実現する経営管理体制の高度化

グループガバナンスの進化に向けた取組み

- 持株会社体制によるグループ経営戦略機能の強化とグループ会社の責任と役割の明確化、グループ全体最適を実現する制度・組織設計
- 持株会社と統括会社の連携によるグローバルリスク管理体制の構築
- グループデータベースの高度化とデータ起点の経営の推進

コーポレートガバナンス・コードへの対応

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組み」を作成し、当社WEBサイトなどで開示しています。

コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取組み
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/governance/>

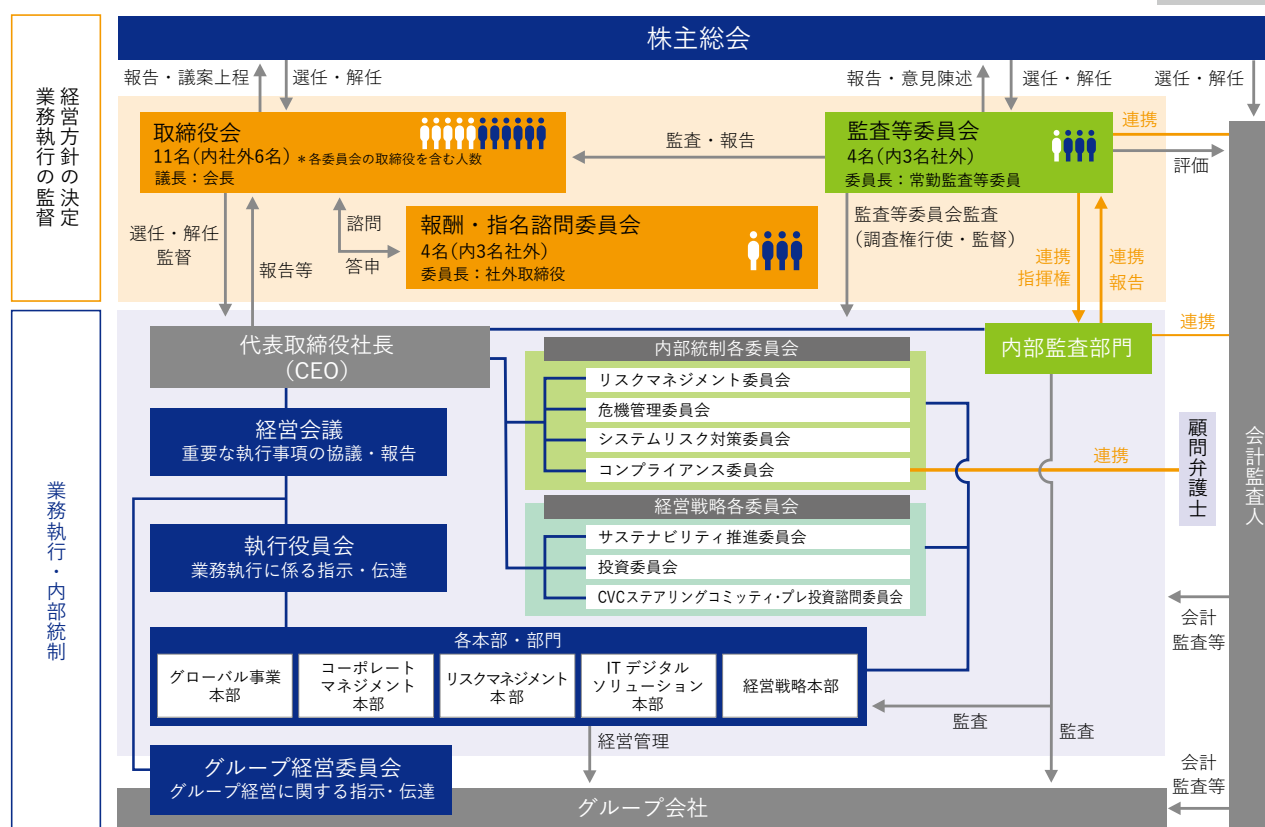
当社は、監査等委員会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査等委員会に加え、役員の報酬・指名等に関する重要事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。また、取締役会は、重要な業務執行の決定の一部を取締役社長に委任するとともに、執行役員制度を導入することで、迅速な意思決定と職務遂行の実現および監督と執行の分離を図り、取締役会の監督機能を強化しています。当社のコーポレートガバナンスに係る機関・組織の概要は右のとおりです。

A. 取締役会

当社の取締役会は、株主の委託を受け、効果的なコーポレートガバナンスを実施することを通じて、当社の持続的な成長と企業価値の最大化を図る責務を負っています。当該責務を果たすために、取締役会は、経営課題に係る重要な経営方針、経営計画等の経営全般に係る重要な業務執行の審議と意思決定、企業価値の棄損を防止するために会社法で定められた事項の審議と意思決定に加え、経営全般に対する監督機能を発揮し、業務執行部門の監督、経営の透明性の確保に努めて取り組んでいます。なお、取締役会は、上記の重要な業務執行に関する意思決定を除く、業務執行に関する意思決定の一部を取締役社長以下、業務執行部門に委任を行い、それらの業務執行の状況を監督します。

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図



【取締役会概要】

- 権限: 重要な経営方針および法令等により定めのある事項に関する業務執行の意思決定ならびに業務執行部門の職務執行の監督
- 議長: 非執行の取締役会長
- 構成: 取締役11名(2026年3月31日現在)
 - うち、取締役(監査等委員である取締役を除く)7名(うち、社外取締役3名)
 - 監査等委員である取締役4名(うち、社外取締役3名)
- 開催状況: 原則として毎月1回および必要に応じて開催します。

●取締役会における主な審議・報告実績

当社では、2025年12月期において、19回の取締役会を開催しました。

グループ会社の重要な再編・資本・業務提携などの決議事項、グループ経営計画とその他の重要な経営方針の策定に係る継続的な審議、その他重要な投資案件やリスクマネジメントに係る各種報告事項などを議論しました。主な議題は下表に記載のとおりです。

なお、取締役会の実効性評価などを通じて得た社外取締役からの意見などを踏まえて、取締役会付議基準にて定めた報告の確実な実施に向けた年間計画化や重要な経営戦略などの策定過程での報告実施など、審議事項については取締役会においても議論の上、適宜見直しを図っています。

2025年12月期の主な議題

コーポレート ガバナンス・ リスク マネジメント	サクセッションプランにおけるあるべき社長像の策定についての報告
	政策保有株式に関する保有適否検証についての決議
	システムリスク、コンプライアンス・安全管理に関する定期報告
	取締役会実効性評価の結果についての報告
	2026年度「コーポレートガバナンス・コード」への当社対応方針についての報告
業務執行報告	2026年度取締役会議題設定スケジュールについての報告
	経営・事業戦略に基づく各執行部門の活動状況等についての報告
	企業価値向上（PBR向上）に向けた取組みについての決議
	経営計画の進捗報告
	事業ポートフォリオ・M&A関連
経営戦略	IT・DX戦略関連
	決算・業績
	四半期決算、月次業績、2024年度ROIC実績関連
	役員人事・社員人事
	取締役および執行役員の人事・報酬関連
財務方針	自己株式の取得および償却の決議、配当関連
	2026年度 年間資金調達計画についての決議
	IR
	機関投資家との対話の状況、統合報告書発行についての報告
	サステナビリティ
	サステナビリティ経営戦略の進捗状況についての報告
内部監査報告	内部監査結果の報告

B. 報酬・指名諮問委員会

役員の報酬・指名などの重要な事項に関しては、独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として、委員長が独立社外取締役であり、独立社外取締役を委員の過半数と

する、公正かつ透明性の高い、任意の報酬・指名諮問委員会を設置しており、その答申を最大限に尊重し、取締役会にて決定します。委員は取締役会の決議を経て選任されており、当該委員会は、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っています。主に取締役および執行役員の候補者などに関する役員人事、取締役会の構成を表すスキルマトリックスの制定、CEOのサクセッションプラン、報酬の方針、体系を取締役社長の諮問を受けて審議し、議決に基づき取締役会へ答申を行います（2025年度においては9回開催しており、該当期間に委員であった者の平均出席率は100%です）。

委員長および委員は次のとおりです。（2026年3月31日現在）

〈委員長〉取締役 柴 洋二郎（独立社外取締役）

〈委員〉取締役 齋藤 充（代表取締役会長）

取締役 伊藤ゆみ子（独立社外取締役）

取締役 塚原 月子（独立社外取締役）

C. 監査等委員会

当社の監査等委員会は、会社の監督機能の一翼を担い、取締役の職務の執行を監査する独立の機関として、持続的な企業価値の向上と健全な企業グループとしての成長の実現に寄与しています。監査等委員会は、常勤監査等委員である取締役1名、監査等委員である社外取締役（非常勤）3名の計4名で構成し、委員長は常勤の監査等委員が務め、原則として1か月に1回開催し、必要に応じて随時開催します。また、監査等委員会の職務を補助するスタッフを置き、監査等委員会の監査・監督機能の充実に努めています。

当社では、監査等委員会、会計監査人、当社の内部監査部門である内部監査室の三者間で連携を図っています。会計監査人は、監査等委員会を窓口として、社長をはじめとする経営者、業務執行部門と「経営者ディスカッション」などの機会を設定し、経営課題への対応状況のヒアリングを行っており、さらに、常勤監査等委員に対しては、毎月定例会議を設定し、会計監査の状況および結果を報告し、意見交換を行いながら、相互の連携を図っています。

また、内部監査室の監査方針、監査計画については、監査等委員会の決議を経るものとしており、社長による経営上の指揮命令権に加え、監査等委員会による監査の職務上の指揮下にあることを明確化しています。

D. 業務執行

業務執行については、取締役会から重要な業務執行の決定と職務執行の委任を受けた取締役社長以下の5本部で構成される執行体制の下、実施します。各本部へ一定の権限を委譲し、1つの経営ユニットとして迅速に経営計画を遂行します。また、事業の推進に当たっては、グループ本社である当社からの委任の下、グループ各社がその役割と責任の範囲で遂行

【経営会議】

- 役割：取締役社長の諮問機関として、経営全般に関する重要事項の協議、執行役員の業務執行状況の報告を行う機関
- 議長：取締役社長
- 構成：副社長、本部長（2026年3月31日現在4名）、協議議案を提案する部門の担当執行役員の出席、取締役、常勤監査等委員による監督
- 開催頻度：毎月1回、および必要に応じて開催
- 主な議題：取締役会から委任を受けた投資案件等の重要な業務執行の決定に関する協議、経営会議で決定した重要事項その他の事項の進捗報告など

【執行役員会】

- 役割：取締役会、経営会議での決議、協議事項に関する伝達、社長および各本部からの指示伝達、共有のための機関
- 議長：取締役社長
- 構成：執行役員（2026年3月31日現在18名）、グループ会社の代表者等の参加
常勤監査等委員による監督、グループ会社役員等の陪席
- 開催頻度：原則、毎月1回開催（グループ経営委員会開催月は除く）
- 主な議題：社長および各本部長からの指示・伝達、各執行役員からの業務執行状況の報告など

【グループ経営委員会】

- 役割：グループ経営方針の指示・伝達、事業会社からの事業推進に関する報告等の実施により、グループ間連携の強化や一体感の醸成を図る
- 委員長：取締役社長
- 構成：当社執行役員、主要グループ会社の社長、経営幹部、当社常勤監査等委員の出席など
- 開催頻度：必要に応じて随時開催（2025年度は2回開催）
- 主な議題：グループ経営方針に関する指示、当社各本部の本部方針の伝達、グループ経営に係る個別テーマに関するグループ会社からの報告など

し、当社はグループ本社としてグループ各社における事業の推進状況を監督します。なお、グループ経営体制やグループ会社への委任事項については、「N X グループガバナンス規程」および付随する「グループ決裁権限表」にて規定し、効率的かつ効果的なグループ経営の推進を目指し、適宜見直しを図っています。

業務執行に係る諸会議の状況は次のとおりです。

【その他執行部門の委員会の概要】

主な社内委員会

名称	目的
リスクマネジメント委員会	リスク管理の方針の策定、グループのリスク管理体制の構築を担う（年2回開催）
危機管理委員会	リスクが発現し危機が顕在化した際の体制を事前に協議するとともに、リスク発現後にはその対応を担う（必要に応じて随時開催）
システムリスク対策委員会	情報システムセキュリティに関する体制の整備とセキュリティインシデント発生時の対応を担う（年2回開催）
コンプライアンス委員会	グループのコンプライアンス体制の構築と推進を担う（年4回開催）
サステナビリティ推進委員会	サステナビリティを巡る課題への対応、グループ方針の立案などを担う（年2回開催）
投資委員会	M&Aに関する案件への対応について協議する（必要に応じて随時開催）
CVCステアリングコミティ・ブレ投資諮問委員会	取締役会が出資を決議したCVCファンドにおいて選定した投資事案に係る出資意向を協議する（必要に応じて随時開催）

各委員会で協議した重要事項については、決裁基準に基づき取締役会等へ議題提案の上、決議、もしくは取締役会へ定期報告し、取締役会はこれらの活動を監督します。

また、投資委員会で協議した案件については同基準に基づき取締役会等へ議題提案の上、決議し、企業買収などを決定します。投資案件の進捗については、取締役会で定期報告するとともに、PMI委員会などで担当各部門・事業会社間で必要な協議を実施します。CVCファンドにおける投資状況についても、取締役会へ定期的に報告するものとしています。

なお、グループ経営委員会および各委員会については、人材、DX、安全などの個別テーマごとに分科会およびグループ会社との間で実施する協議会などを設置し、グループ一体での戦略の推進、内部統制の強化を進めています。

ガバナンス実効性向上への取り組み

取締役会の実効性評価

N X グループの取締役会は、毎年1回、外部機関を起用し、全ての取締役を対象として、報酬・指名諮問委員会を含む取締役会全体の実効性に係るアンケート調査を実施し、取締役会の実効性を評価するとともに、取締役会の改善に向けた意見を集約しています。その内容を分析・評価した結果については、取締役会において討議・検証を行い、外部機関からの集計結果を踏まえて、実効性を評価しています。また、アンケートを通じて抽出した課題や意見を踏まえて、取締役会の実効性向上に向けた改善につなげています。

<参考>

2025年12月実施の取締役会実効性評価における主な評価テーマ：

①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④業績モニタリングと経営陣の評価、⑤株主等との対話、⑥その他事項(自由記述)

持株会社体制移行前の上場会社である日本通運株式会社も含めて、これまで実施してきた実効性評価では、課題として抽出された事項については、取締役会事務局が中心となり改善を進める体制を構築し、改善を実施してきました。

近年、当社において改善した事項については、下表をご覧ください。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。

取締役会での主な改善事項(2025年12月期)

1	後継者計画に関する審議内容の取締役会へのさらなる報告に関しては、2024年度にスタートしたサクセッションプランに基づく各種施策の進捗等について、取締役会での定期報告化を中心に必要な情報を適宜提供するように改善を図ってきました。
2	人財・DX・サステナビリティの各戦略に関してのさらなる報告や議論については、取締役会での報告機会の拡充やオフサイトミーティングの活用、実地見学等の実施により必要な情報を適宜提供するように改善を図ってきました。
3	重要戦略についての審議に必要な情報提供のさらなる充実については、審議事項を活用した決議に至るまでのプロセスの充実化や経営会議資料および議事録の共有等の執行側における議論や審議に関わる情報提供を充実化させることにより、議論に必要な機会と情報の拡充を図ってきました。

取締役に対するトレーニングの方針

N X グループは、取締役に対して、当社の経営課題についての認識を深めることはもとより、コーポレートガバナンス、財務、法令などに関する必要な知識の習得を行うことを目的として、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用については会社で負担します。

取締役においては、就任時、必要に応じて、社内でもオリエンテーションを行うとともに、とりわけコーポレートガバナンスに関する職務遂行に関する知見を深めるため、当社は外部の新任取締役セミナー等への参加など、必要に応じたトレーニングの機会を提供しており、その役割・責務をはじめ役員として必要な知識を習得します。

就任後も当社の経営課題、財務、法令遵守などに関する必要な知識の習得を適宜行っており、当社はセミナーや交流会などの機会を提供しています。監査等委員である取締役においては、日本監査役協会の会員としての諸会議や、産業経理協会主催のセミナー等を通じて、広範な知識の習得を図っています。社外取締役に 대해서는、当社の各種行事への参加や施設見学等を通じて、当社の事業などの知識を習得できる機会を提供します。また、その独立した見地からの経営判断を求めるにあたり、毎月「社外役員セミナー」を開催し、執行役員および経営幹部によるプレゼンテーションの実施により、当社の経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標および課題などを理解いただく機会を確保しています。

代表取締役の候補者である、社内の執行役員、および経営幹部候補においては、経営幹部として必要なグローバル経営、財務リテラシーや経営戦略、ガバナンスに関する知識等の習得を目的として、外部のMBA等の経営幹部育成講座への機会を提供します。

上記、一連のトレーニングは経営陣幹部の後継者育成の一環として位置づけています。

なお、社外取締役に 대해서는、社内情報提供を含むトレーニングについて適切な対応がとられているか否かを確認するため、取締役会の実効性評価アンケートにおいて、社外取締役に対する情報提供の機会等に関する調査を実施しています。アンケート結果は取締役会に報告し、今後の改善のための議論を行い、次回以降の活動の改善に反映させています。

社外役員連絡会の実施

経営監視機能の客観性・中立性の確保のため、互選により決定した筆頭独立社外取締役を中心とした「社外役員連絡会」を隔月で開催し、N X グループの重要な経営課題やコーポレートガバナンス、監査関係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るとともに、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。



コーポレートガバナンス

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

役員の選任

取締役選任の方針および決定の手続き

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

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任については、取締役として必要な経験や専門的知識の有無、過去の実績や評価、人格・識見など、多角的な視点を基に、独立社外取締役が委員長を務め、委員4名のうち3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会に諮問し、また、監査等委員会の意見を踏まえて、取締役会にて決議しています。

監査等委員である取締役候補者の選任については、上記基準に加え、監査を行うために必要と考えられる財務・会計・法務に関する高い知見等を勘案した上で、多角的な視点を基に、報酬・指名諮問委員会に諮問し、また、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて決議しています。

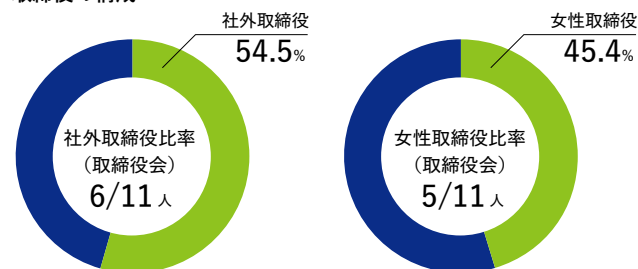
独立社外取締役候補者については、人格・識見とも優れ、企業経営の経験、財務・会計・法務・ESGなどの高い専門性、学識を有し、会社経営を多角的な視点で監督できる人財を選任しています。

独立社外役員の独立性判断基準

N X グループは、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役を選任しています。社外取締役候補者を対象とし、次の項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しています。

独立社外取締役の選任に当たっては、取締役会において当社の経営方針や経営改善に対し、有効な提言を期待できる人財を候補者とするように努めています。

取締役の構成^{※1}



※1 2026年3月末時点

- 1 現在において当社または当社グループ会社の業務執行者である者、または当該就任の前10年間に於いて当社または当社グループ会社の業務執行者であった者
- 2 当社株式の総議決権数の10%以上の議決権を保有する株主およびその業務執行者
- 3 当社グループとの取引が当社連結売上高の2%を超える取引先の業務執行者
- 4 1事業年度において、コンサルタント、弁護士、公認会計士等として、当社から1,000万円を超える報酬を受けている者
- 5 当社の会計監査人である監査法人に属する者
- 6 当社および当社グループ会社から、過去3事業年度の平均で1,000万円以上の寄付を受けた団体等に所属する者

(注)業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

経営幹部の人財育成

N X グループは、将来の経営を担う人財の育成と活用は経営における重要な課題であると認識し、グループ企業理念に基づく持続的な企業運営を担う人財を、計画的に育成します。CEOの後継者育成計画においては、取締役会等が適切に関与していくことで、客観性と透明性を確保します。

また、当社グループを牽引する最適なリーダーが継続的に存在するように、適切な教育や成長機会を提供しながら候補者群となる経営人財の育成に注力し、当社グループのCEOとしての必要な要件・資質、候補者群の選抜・育成プロセスなどをCEOの後継者育成計画として策定します。CEOは、後継者育成計画に基づき選抜・育成を行い、最終的な後継者を選定し、報酬・指名諮問委員会へ提示します。

報酬・指名諮問委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、委員4名のうち3名を独立社外取締役で構成することで、客観性と透明性を備えた体制とし、後継者育成計画について、独立した視点から客観的かつ多角的に検討し、必要に応じて助言するなど関与します。また、CEOより提示された後継者の妥当性について審議し、取締役会へ答申します。

取締役会は、報酬・指名諮問委員会から後継者育成計画のプロセス等の報告を受け、実効性と妥当性について確認し、適切な監督を行います。報酬・指名諮問委員会から答申された後継者については、取締役会で審議し、決定します。

政策保有株式

政策保有株式の保有方針および保有の合理性の検証

政策保有株式に関しては、縮減を基本とし、安定株主確保を目的とした株式取得要請には応じないなど、新規取得は原則行いません。例外的に、取引や業容の拡大、提携先との関係強化、協業促進などにより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。

政策保有株式は、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の観点から、取締役会で定量的・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。有価証券報告書は当社WEBサイトにてご覧いただけます。



有価証券報告書

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

内部統制システムの構築について

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備の状況

企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するためには、内部統制システムの構築が重要です。N X グループでは、「N X グループ内部統制システム基本方針」を定め、当該方針に沿って、当社の内部統制の構築および運用を行っています。

「N X グループ内部統制システム基本方針」および運用の状況については、当社WEBサイトおよび当社発行の「コーポレートガバナンス報告書」、「有価証券報告書」などで概要をご覧いただけます。



内部統制システムに関する事項

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

役員報酬

役員報酬の方針および決定の手続き

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社では、役員報酬決定のプロセスおよび報酬構成等の基本方針を定めています。

当該プロセスおよび基本方針については、取締役会の諮問機関として設置した、委員長が独

立社外取締役であり、委員4名のうち3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会で審議され、その答申を踏まえて取締役会で決定しています。

役員報酬の方針は以下のとおりです。

役員報酬の方針

a. 基本方針	イ. 企業理念を実践する優秀な人財を確保でき、役割や責任の大きさに見合った報酬水準とする。 ロ. 中長期にわたる持続的な成長やサステナブルな企業価値の向上への動機づけ、貢献を促す報酬体系とする。 ハ. すべてのステークホルダーに説明が可能な、公正性、合理性の高い報酬制度とする。
b. 報酬構成	イ. 報酬は、固定報酬である基本報酬と、目標の達成度に応じて変動する業績連動報酬で構成する。報酬の構成比率については、短期および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定するとともに、持続的な企業成長、サステナブルな企業価値向上への貢献、目標達成度合いを反映させるものとする。 ロ. 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。
c. 基本報酬	基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し、役割に応じて決定する。
d. 業績連動報酬	イ. 短期業績連動報酬として、単年度の目標を指標とした賞与を支給する。 ロ. 中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給する。

役員報酬の決定

a. 固定報酬	イ. 役位に応じた基準額にもとづき、担う役割等に応じて個人毎の報酬(月額)を決定する。 ロ. 固定報酬は月額を毎月支給する。
b. 賞与	イ. 担う役割に応じた、単年度の業績、ESG 経営の取組実績、および企業価値向上への総合的な貢献度によって評価を行い、個人毎の賞与を決定する。 ロ. 賞与は、就任後1年以内の決算期に関する定時株主総会終結の時に支給する。
c. 業績連動型株式報酬	イ. グループならびに担う役割に応じた、財務、非財務指標における中期経営計画期間中の単年度毎の経営計画達成度、および中期経営計画期間の最終年度の経営計画達成度によって評価を行い、交付する当社株式、および所得税等の納税に用いるための当社株式の換価金相当額を決定する。 ロ. 業績連動型株式報酬は、株式交付規程等で定められた条件および時期により支給する。

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額については、報酬・指名諮問委員会にて上記方針に基づいて制度および内容について審議・答申を行い、取締役会は、その答申を最大限に尊重して報酬を決定しています。個人別の報酬額については、職責、経営執行状況等に基づくものとし、取締役会の決議により、代表取締役に委任しています。委任する権限の内容は、予め、報酬・指名諮問委員会で審議され定められた取締役報酬の設定基準に基づいた、各取締役の基本報酬の額および賞与の評価配分の決定です。監査等委員である取締役の報酬額については監査等委員会において、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

具体的な金額については、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において決議した範囲内において、会社業績、他社水準および従業員給与等を考慮し、決定しています。

なお、当社は、役員報酬と役員賞与に加え、取締役および執行役員(ただし、社外取締役、非常

勤取締役、監査等委員である取締役および国外居住者を除く）に対し、当社の中長期的な企業価値と株主価値の向上に対する貢献意識の一層の向上を図ることを目的とした信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。

本制度については、従来の基本報酬の一部を原資としており、制度対象者の役位や全社業績の目標達成度等に応じて変動する数の当社株式を報酬として交付する中長期的なインセンティブの制度で、現在は評価対象期間を5事業年度として制度の適用を開始しています。中期経営計画と同期間の運用となり、経営計画で定める経営数値目標をKPIとしています。具体的には、事業年度ごと、および評価対象期間終了後に、連結売上収益、連結事業利益、連結ROE（自己資本利益率）および非財務指標等であるCO₂排出量の削減量、エンゲージメントサーベイスコアを基に評価を行います。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ついては、株式交付規程にてマルス・クローバック条項を設定しており、制度対象者に、本制度の目的に照らして適当でないと認められる行為がある場合には、本制度における当社株式等の交付等を受ける権利または交付した当社株式等相当の金銭の全部または一部の没収・返還請求をすることができる仕組みとなっています。

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（2025年12月期）

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動報酬		その他	
			賞与	株式報酬		
取締役 (監査等委員である取締役を除く)	451百万円	307百万円	99百万円	26百万円	19百万円	7名
(うち社外取締役)	(50百万円)	(50百万円)	—	—	—	(3名)
監査等委員である取締役	83百万円	82百万円	—	—	1百万円	4名
(うち社外取締役)	(49百万円)	(49百万円)	—	—	—	(3名)

- （注）1. 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等のうち金銭で支給するものの総額は、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において年額10億円以内（うち社外取締役は年額1億円以内）と決議いただいています。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は、7名（うち社外取締役は3名）です。
2. 取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）の報酬等のうち株式報酬については、業績連動型株式報酬制度に基づくものでありますが、上記株式報酬につきましては、当該制度に基づき当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給額とは異なります。
3. 監査等委員である取締役の報酬等の総額は、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において年額2億円以内と決議いただいています。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、4名（うち社外取締役は3名）です。
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。

リスクマネジメント

リスク管理に対する基本方針

N X 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するための当社のリスク管理体制の構築、そして危機事象が発生した場合に、迅速かつ的確な対応ができる危機管理体制の構築を目的として、「N X グループリスク管理規程」および「N X グループ危機管理規程」を基本方針として制定しています。

リスク管理体制

N X グループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ全体でのリスク管理体制を推進しています。本委員会は、当社の執行役員および常勤監査等委員等で構成され、当社グループのリスク管理に関する進捗状況を定期的に協議しています。

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

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

当社で特定したグループの重要リスクの例は、以下のとおりです。

・自然災害による事業中断リスク

地震・津波・台風・集中豪雨などにより、施設や車両・貨物が損害を受け、事業活動が停止する可能性があります。発生可能性は高く、長期の業務停止や契約不履行、財務損失、ブランド価値毀損の影響が想定されます。BCP整備、防災備蓄、予備電源の確保、防災訓練などにより被害の最小化と早期復旧を図ります。

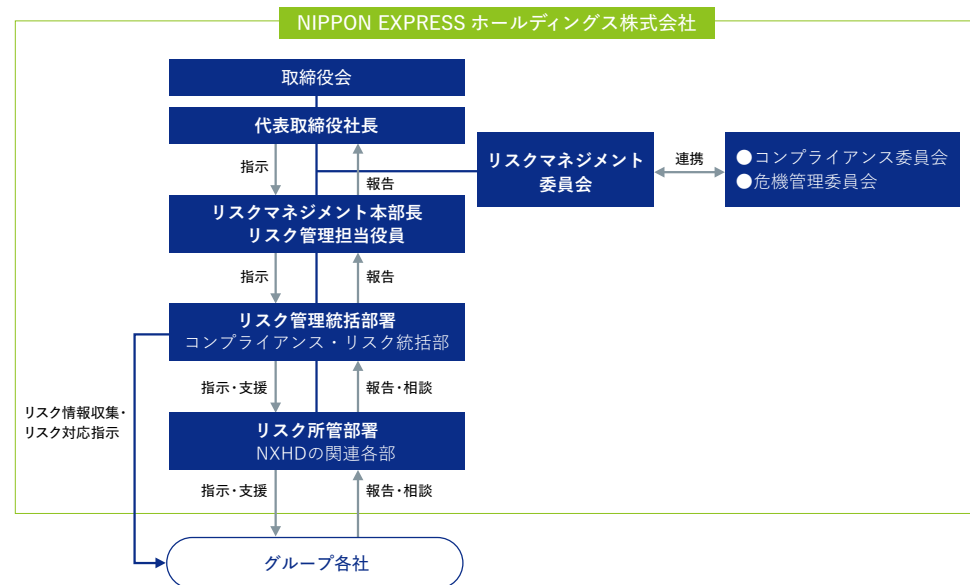
・サイバーセキュリティリスク

不正アクセスやマルウェア感染により、基幹システム停止や大量の情報漏洩が発生する可能

性があります。発生可能性は高く、業務中断、決算処理遅延、社会的信用失墜、損害賠償など甚大な影響が想定されます。不正検知システムの導入、脆弱性診断、従業員教育、サイバー保険付保などで予防と被害軽減に取り組みます。

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

N X グループリスク管理体制



N X グループの主要リスク

N X グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは、有価証券報告書に記載しています。

事業上のリスク
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/management/risk/>

危機管理体制

N X グループは、NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の代表取締役社長を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、グループ全体での危機管理体制の整備に努めるとともに、グルー

プにおける危機管理に係る活動については、危機管理委員会に適宜報告しています。危機対応に際しては、関係する会社・部門と連携し、被害を最小限にとどめ、従業員の生命・安全を確保し、当社グループの事業継続に支障がないよう、万全を期すこととしています。

当社グループでは、先述の規程を基に、広域災害や新型インフルエンザなどの感染症の蔓延、情報システムに関するリスクをはじめ、海外での非常事態といったさまざまなリスクへ対応するとともに、グループ内での連携強化を図っています。

さらに、グループ会社の日本通運株式会社は「災害対策基本法」、「国民保護法（武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律）」および「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に定める「指定公共機関」に指定されており、多くの災害発生時に、緊急物資輸送を行うなど、被災地の復旧・復興に向けた活動に取り組み、その役割を果たしてきました。また、緊急時の備蓄品（食料、飲料水など）や感染症対策のための衛生用品（マスク、手袋など）を整備するとともに、災害による電話回線の断絶にも対応できるよう、本社関係部署をはじめ、海外の各リージョンおよび日本全国主要拠点に衛星携帯電話などを配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

事業継続のための体制

N X グループでは、2023年7月にグループ各社の事業継続計画（BCP）の考え方の基本となる「N X グループ事業継続基本方針」を制定しています。本方針は当社WEBサイトに公開しており、お客様やステークホルダーにも開示することにより、「人命・安全の最優先」、「社会に対する貢献」、「お客様への支援」、「グループ各社での事業継続計画（BCP）策定の推進」、「平常時からの備え」など、グループとしての基本的な姿勢を明確にしています。当社グループ各社では、本方針に基づき、事業継続計画（BCP）の策定・整備を推進しています。

N X グループ事業継続基本方針
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/governance/basic-policy.html>

コンプライアンス

コンプライアンス経営の推進体制

N Xグループは、「N Xグループ企業理念」において「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」という、当社グループの企業としての在り方を明文化し、変わらぬ使命として取り組んでいます。企業理念を具現化するために日々の活動の在り方を規定し、行動の方向性を示す「N Xグループ行動憲章」を取締役会決議により制定するとともに、健全・透明・公正な事業活動を行うための「N Xグループコンプライアンス規程」を定めています。

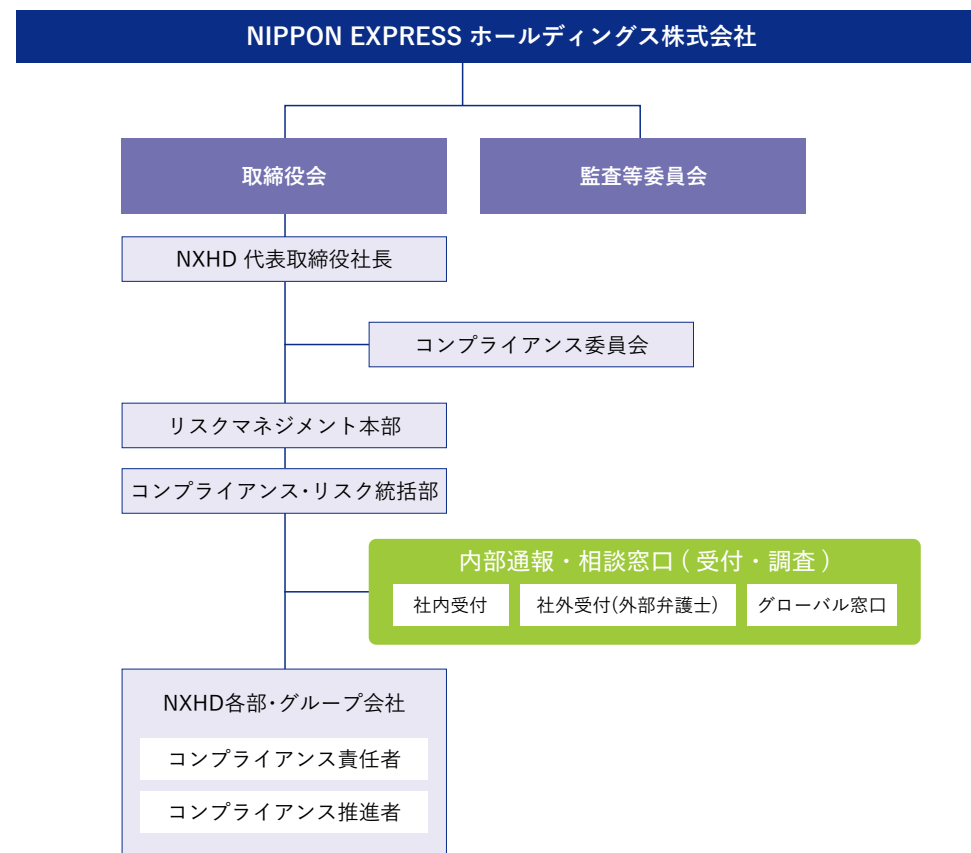
取締役会は、「N Xグループ行動憲章」の改廃権限を有し、これらの行動準則について必要に応じて見直しを図るとともに、重要な施策について適宜議題とします。また、コンプライアンスに関する各種施策については、コンプライアンス委員会を設置し、重要方針や部門・グループにおける横断的な重要課題について協議し、取組みを推進しています。コンプライアンス委員会の協議事項を含むコンプライアンスに係る重要課題については、取締役会における定期的な報告に加えて、社外取締役へ適宜報告し、意見交換を行い、取組みに反映させるように努めています。

行動準則については、各従業員が理解して行動するために都度確認できるよう、社内イントラネットへの掲載のほか、階層別研修、新規雇用者研修などの集合教育、職場における教育、eラーニングの実施により周知しています。

海外を含むグループ会社への行動準則のさらなる浸透を図るため、「競争法遵守規程」、「贈収賄防止規程」、「個人情報保護規程」をグループ規程として定め、各規程ガイドラインを制定し、体制整備や実践を進めています。

 **N Xグループ行動憲章**
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/about/philosophy/charter.html>

N Xグループコンプライアンス体制



NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 コンプライアンス体制と役割

	コンプライアンス体制				役 割
コンプライアンス委員会	委員長	社長	顧問	顧問弁護士・公認会計士・税理士等（必要に応じて若干名を招集）	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、N Xグループの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。
	副委員長	リスクマネジメント本部長	事務局	コンプライアンス・リスク統括部	
	委員	グローバル事業本部長／コーポレートマネジメント本部長 ITデジタルソリューション本部長／経営戦略本部長 海外リージョンCEO／他規程に定める委員			

\\ステークホルダーエンゲージメント(株主・投資家)



株主・投資家との対話における基本方針

N X グループは、株主の皆さまとの建設的な対話が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上において、重要であると認識し、その建設的な対話を促進するための施策や体制整備に取り組んでいます。

経営企画部担当役員が統括するIR活動を通じ、当社グループの経営戦略や経営施策を明解に伝え、理解を得るよう努めています。

株主・投資家の皆さまからの意見については、半期に一度取締役会へ報告し、社外取締役を含む取締役会での協議の上、経営に反映するように努めています。

機関投資家向け各種説明会の実施について

1. 決算説明会

年2回、年次と半期の決算発表日に決算説明会を開催し、代表取締役社長および各本部長ら経営幹部により、内容の説明および質疑対応を行っています。第1四半期と第3四半期の決算発表時には、WEB会議などで財務担当役員から内容の説明および質疑対応を行っています。

各四半期の決算説明内容、主な質疑については、当社WEBサイトに掲載しています。また、年次と半期の決算説明会のオンデマンド動画についても、日本語音声版の他、英語音声版の動画を公開しています。

 決算説明会
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/data-room/>

2. スモールミーティング・証券会社主催のカンファレンス

アナリスト・機関投資家と、代表取締役社長・経営幹部によるスモールミーティングを適宜開催しています。

【2025年度開催実績】

2025年3月4日に、代表取締役社長をスピーカーとするスモールミーティングを開催したほか、2025年12月16日には社外取締役をメインスピーカーとするスモールミーティングを開催しました。

また、主に海外投資家との面談機会と捉えて、証券会社主催のカンファレンスにも積極的に参加しました。

3. インベスターデイ (IR Day)

主にファンドマネージャー、アナリスト・機関投資家向けに、代表取締役社長および各業務執行役員等が事業等のテーマごとに当社の取組みを説明する事業説明会、およびインベスターデイ (IR Day) を適宜開催します。

【2025年度開催実績】

長期ビジョンの達成に向けた経営計画の取組み、グローバル市場での事業成長の加速、サステナビリティ経営戦略・人的資本経営の推進などをテーマに2025年9月22日に開催しました。

機関投資家との個別対話の実施状況

1. 機関投資家への対応

主にアナリスト向けに電話やWEB会議などによる個別取材を実施しています。対話の内容は、決算説明会資料や月次開示情報などを用いて、物流市場動向や事業環境をはじめ、当社の事業の状況等について説明しています。

2. 海外投資家への対応

個別面談の他、証券会社主催のカンファレンスにも参加し、海外投資家と対話をしています。代表取締役社長、経営企画部担当役員も定期的に面談に参加しています。

渡航による海外投資家訪問および来訪による面談対応の他、電話会議およびWEB会議による面談も積極的に実施しています。

3. 株主との対話実施状況

株主との対話実施状況(2025年12月期)

項目	状況	
主な対応者	代表取締役社長、専務執行役員、取締役常務執行役員	
	経営企画部IR推進室	
株主の概要	国内外のファンドマネージャー、アナリスト、ESG担当、議決権行使担当者	
個別ミーティングの実施回数 (対象期間2025年1月～12月)	239回/132社 ※海外IR(アジア・北米・欧州)の面談19社(香港、シンガポール:7社、北米:6社、欧州:6社)を含みます。	
主な対話のテーマ (対象期間:2025年1月～12月)	主な対話のテーマ	具体的な内容
	①フォワーディング事業の概況と収益性について	取扱い数量と粗利単価動向について
	②低収益不動産の売却について	売却資産の選定基準や売却の規模について
	③業績予想について	見通し作成の前提やリスク要因について

個人投資家向け説明会

個人投資家向けに、中期経営計画の戦略と取組み状況、直近の業績や株主還元施策などについて説明するオンライン説明会を、証券会社を通じて年に一度程度開催しています。

社内へのフィードバックの実施状況

対話を通じて、株主・投資家の皆さまからいただいた意見、要請などは、取締役会において、半期に一度、IR担当役員から報告します。取締役会を通じて株主・投資家の皆さまからの意見を深く理解する機会とし、取締役会で討議する場を持つことで、市場関係者の皆さまをより重視する機会につなげています。

その他、各四半期決算発表後の個別取材において、市場関係者の皆さまからいただいたご意見、コメントについて年4回、海外ロードショーでいただいた株主・投資家からの主な関心事やご意見を年2回、IR Day終了後に参加者の皆さまからいただいた感想やコメントを、当社の経営幹部および主要な子会社である日本通運株式会社の経営幹部に報告しています。

株主・投資家の主な関心事項と対話を踏まえて取り入れた事項

N X グループは、投資家の皆さまとさまざまな形で対話を実施しており、対話のテーマ、投資家の皆さまのご関心事項は、決算の概要、業績の見通し、物流市場の動向および事業環境、経営戦略、収益改善、M&A戦略、株主還元など多岐にわたります。いただいたご意見については、経営に反映するように定期的に取り締役会へも報告しています。

また、対話を踏まえて取り入れた具体的な事項の例としては、当社の事業動向、特に、航空・海運フォワーディング事業の動向についてご質問をいただいていることを踏まえ、一層の理解促進を図ることを目的に、2022年12月期第2四半期より「日本・海外セグメント発の航空輸出事業の粗利益額と粗利益率の推移」を、2023年12月期第1四半期より「日本・海外セグメント発の海上輸出事業のTEU当たりの粗利益額の推移」を決算説明会資料と補足資料に掲載しています。

加えて、従来より個別面談を通じて事業別収支の開示につき株主の皆さまから強く要望を受けていたことから、2024年12月期第2四半期より、ロジスティクス日本・海外の各セグメントにおける事業別(航空・海上フォワーディング、ロジスティクス、その他)の各四半期の売上高と営業利益の実績を決算説明会資料に掲載しています。

役員一覧 (2026年3月31日現在)

取締役



齋藤 充

代表取締役会長 取締役会議長

1954年9月22日生

●所有する当社の株式数 67,500株
●取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

1978年4月 日本通運株式会社入社
2009年5月 日本通運株式会社執行役員東北ブロック地域総括兼仙台支店長
2012年5月 日本通運株式会社常務執行役員
2012年6月 日本通運株式会社取締役常務執行役員
2014年5月 日本通運株式会社代表取締役副社長 副社長執行役員
2017年5月 日本通運株式会社代表取締役社長 社長執行役員
2022年1月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2024年1月 当社代表取締役会長(現任)
(担当)取締役会議長



堀切 智

代表取締役社長 社長執行役員
CEO

1960年10月25日生

●所有する当社の株式数 31,700株
●取締役会出席状況 17回/19回(89%)

●略歴、当社における地位および担当

1983年4月 日本通運株式会社入社
2015年5月 日本通運株式会社執行役員北関東・信越ブロック地域総括兼群馬支店長
2017年5月 日本通運株式会社執行役員
2017年6月 日本通運株式会社取締役執行役員
2018年5月 日本通運株式会社取締役常務執行役員
2019年4月 日本通運株式会社取締役専務執行役員
2019年6月 日本通運株式会社専務執行役員
2020年4月 日本通運株式会社副社長執行役員
2020年6月 日本通運株式会社代表取締役副社長 副社長執行役員
2022年1月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員
2023年1月 当社副社長執行役員
2023年1月 日本通運株式会社代表取締役社長 社長執行役員
2024年1月 当社社長執行役員
2024年3月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)
(担当)CEO



赤石 衛

取締役 常務執行役員

1968年4月6日生

●所有する当社の株式数 7,193株
●取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

1993年4月 日本通運株式会社入社
2019年3月 日本通運株式会社事業開発部専任部長
2022年1月 当社執行役員
2023年3月 当社取締役執行役員
2026年1月 当社取締役常務執行役員(現任)
(担当)経営企画部担当兼経営企画部長



阿部 幸子

取締役 執行役員

1964年8月8日生

●所有する当社の株式数 11,466株
●取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

1988年4月 日本通運株式会社入社
2014年10月 日本通運株式会社CSR 部専任部長
2018年5月 日通東京流通サービス株式会社代表取締役社長
2022年1月 日本通運株式会社監査役
2024年3月 当社取締役執行役員(現任)
(担当)内部監査室



柴 洋二郎

社外取締役

1950年8月7日生

●所有する当社の株式数 0株
●取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

1974年4月 株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2003年3月 株式会社みずほ銀行常務執行役員
2005年5月 株式会社オリエンタルランド常務執行役員
2009年4月 株式会社オリエンタルランド代表取締役副社長執行役員
2013年6月 株式会社アミューズ社外取締役
2015年6月 株式会社アミューズ取締役副会長
2018年3月 株式会社ブリヂストン社外取締役
2019年4月 株式会社アミューズ代表取締役社長執行役員
2021年6月 日本通運株式会社取締役
2022年1月 当社取締役(現任)



伊藤 ゆみ子

社外取締役

1959年3月13日生

●所有する当社の株式数 500株
●取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

1984年4月 衆議院法制局参事
1989年4月 弁護士登録 坂和総合法律事務所入所
1991年7月 田辺総合法律事務所入所
2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム株式会社
(現GEヘルスケア・ジャパン株式会社)法務・特許室長
2004年5月 日本アイ・ビー・エム株式会社法務・知的財産スタッフ・カウンセラー
2007年3月 マイクロソフト株式会社(現日本マイクロソフト株式会社)執行役
法務・政策企画統括本部長
2013年4月 シャープ株式会社執行役員
2013年6月 シャープ株式会社取締役兼執行役員
2014年4月 シャープ株式会社取締役兼常務執行役員
2016年6月 シャープ株式会社常務執行役員
2019年4月 イトウ法律事務所開設 同代表(現任)
2019年6月 株式会社神戸製鋼所社外取締役(現任)
2019年6月 参天製薬株式会社社外監査役
2022年7月 学校法人日本大学理事(現任)
2023年3月 当社取締役(現任)

取締役



塚原 月子

社外取締役

1972年8月31日生

- 所有する当社の株式数 0株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

1995年4月 運輸省(現国土交通省)入省
2001年6月 国土交通省政策統括官付政策評価官室専門官
2003年9月 ボストンコンサルティンググループ入社
2009年1月 ボストンコンサルティンググループプリンシパル
2015年7月 Catalyst Japan Research and Consulting
株式会社ヴァイスプレジデント
2018年2月 株式会社カレイディスト設立 代表取締役(現任)
2020年4月 G20 EMPOWER 日本民間共同代表(現任)
2024年3月 当社取締役(現任)

監査等委員である取締役



中本 孝

取締役監査等委員

1962年6月28日生

- 所有する当社の株式数 12,000株
- 取締役会出席状況 18回/19回(94%)

●略歴、当社における地位および担当

1986年4月 日本通運株式会社入社
2011年6月 日本通運株式会社財務部専任部長
2013年7月 米国日本通運株式会社(現N X アメリカ株式会社)財務部長
2017年5月 日本通運株式会社鳥取支店長
2018年5月 日通キャピタル株式会社(現N X キャピタル株式会社)代表取締役社長
2019年4月 日本通運株式会社財務企画部長
2022年1月 当社内部監査室長
2024年3月 当社取締役常勤監査等委員(現任)



桒野 龍二

社外取締役監査等委員

1953年10月30日生

- 所有する当社の株式数 0株
- 取締役会出席状況 19回/19回(100%)

●略歴、当社における地位および担当

1977年4月 運輸省(現国土交通省)入省
2005年8月 国土交通省大臣官房審議官(鉄道局併任)
2006年7月 国土交通省自動車交通局次長
2007年7月 国土交通省大臣官房総括審議官
2009年7月 国土交通省自動車交通局長
2010年8月 国土交通省大臣官房運輸安全政策審議官
2011年9月 国土交通省海上保安庁次長
2013年8月 国土交通審議官
2014年9月 公益財団法人日本海事センター理事長
2017年6月 公益社団法人全日本トラック協会理事長
2023年8月 弁護士登録(東京弁護士会所属)
2024年3月 当社取締役監査等委員(現任)



工藤 陽子 新任

社外取締役監査等委員

1961年11月30日生

- 所有する当社の株式数 0株

●略歴、当社における地位および担当

1982年4月 大成火災海上保険株式会社(現損害保険ジャパン株式会社)入社
1993年9月 ブライスウォーターハウス(現ブライスウォーターハウスクーパース)
ロサンゼルス事務所入所
1996年1月 カリフォルニア州公認会計士登録
1996年12月 アーンスト・アンド・ヤングロサンゼルス事務所入所
2005年4月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)出向
2006年1月 同法人転籍
2006年5月 同法人特定社員(プリンシパル)
2012年7月 同法人特定社員(シニアプリンシパル)
2016年6月 公益財団法人日本バレーボール協会監事
2020年7月 EY新日本有限責任監査法人品質管理本部非監査契約審査部長
2022年6月 ソフトバンク株式会社社外監査役(現任)
2022年6月 中部電力株式会社社外取締役
2023年6月 公益財団法人日本オリンピック委員会監事(現任)
2023年6月 公益財団法人東京2025世界陸上財団監事(現任)
2025年4月 一般財団法人ASICS Foundation監事(現任)
2025年6月 公益財団法人日本バレーボール協会理事(現任)
2025年6月 KPPグループホールディングス株式会社社外取締役監査等委員(現任)
2026年3月 当社取締役監査等委員(現任)



池側 千絵 新任

社外取締役監査等委員

1966年2月4日生

- 所有する当社の株式数 0株

●略歴、当社における地位および担当

1989年4月 Procter & Gamble Far East Inc.(現P & Gジャパン合同会社)入社
2006年10月 日本マクドナルド株式会社入社
2010年2月 レノボ・ジャパン株式会社(現レノボ・ジャパン合同会社) 取締役
CFO財務管理本部長
2011年10月 NECパーソナルコンピュータ株式会社社外監査役
2014年1月 日本ケロッグ合同会社執行役員経営管理・財務本部長CFO
2018年12月 合同会社西友(現株式会社西友)経営管理本部コマース・バイスプレジデント
2019年4月 ストラットコンサルティング株式会社設立代表取締役(現任)
2019年11月 株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役
2020年6月 株式会社ウィルグループ社外取締役指名・報酬委員会委員長
2023年6月 株式会社Looop 社外取締役監査等委員(現任)
2024年5月 ミニストップ株式会社社外取締役(現任)
2026年3月 当社取締役監査等委員(現任)

スキルマトリックス・選任理由

取締役

氏名	当社が取締役に特に期待する分野									取締役選任理由
	企業経営		法務・リスク マネジメント	財務・会計	国際 ビジネス	ESG・ サステナ ビリティ	人財開発・ 労務 マネジメント	現業 業務経験	N X グループ内 業務経験	
	N X グループ 企業経営経験	N X グループ外 他社経営経験								
齋藤 充	●		●	●	●	●	●	●	●	齋藤充氏は、当社代表取締役社長として、ホールディングス制への移行、新たなグループブランドN Xの導入、グループ事業の再編などを着実に実行してきました。2024年に代表取締役会長就任後は、取締役会議長として実効性の高い会議運営を実現するとともに、豊富な経営経験に基づく卓越した経営手腕を発揮することで、グループ全体の企業価値向上に貢献しています。N Xグループにおける長期ビジョン実現のために、同氏の豊富な経験と知見が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
堀切 智	●		●		●	●	●	●	●	堀切智氏は、日本通運株式会社の代表取締役社長として、同社の事業構造改革、組織風土改革に取り組んできました。2024年に代表取締役社長就任後は、経営計画に基づく各施策を着実に実行するとともに、グローバル市場での成長加速、企業価値向上に向けたアプローチに取り組んでいます。N Xグループにおける長期ビジョンの実現のために、同氏のもつ優れたリーダーシップと経営手腕が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
赤石 衛	●				●			●	●	赤石衛氏は、M&A、新規事業開発など、N Xグループの事業拡大を担う重要部門において豊富な経験を有しています。2022年に執行役員就任後は、経営企画部門の担当役員として、新経営計画の策定を主導するとともに、グローバル市場でのM&Aを積極的に推進し、着実な事業成長の実現に尽力しています。当社グループにおける長期ビジョンの実現において、同氏の持つ実践的な経験と戦略的見識が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
阿部 幸子	●		●				●	●	●	阿部幸子氏は、コンプライアンス部門、人事、業務部門などコーポレート部門全般にわたる幅広い経験を有しています。日通東京流通サービス株式会社では、N Xグループ各社のシェ어드サービスを担当する社長として、グループ内の生産性向上に貢献し、2024年に取締役執行役員就任後は、コンプライアンスの知見と企業経営経験の実績を活かし、公正かつ的確な視点をもって、グループガバナンスの強化を推進しています。今後グループ経営のさらなる発展にあたり、同氏のもつグループ経営の経験と見識が必要であると判断し、引き続き取締役として選任しています。
柴 洋二郎 社外独立		●		●	●					柴洋二郎氏は、豊富な企業経営経験と、多様な顧客ニーズへの対応を通じて培われた幅広い視野を有しています。報酬・指名諮問委員会委員長として、役員報酬、指名およびサクセッションプランに関する議論を的確に主導するとともに、取締役会においては企業経営および業務執行に関する深い見識に基づいた建設的な意見・提言を積極的に行い、当社ガバナンスの実効性向上に重要な役割を果たしています。同氏の企業経営に関する高度な経験と見識に基づく監督・助言等を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
伊藤 ゆみ子 社外独立		●	●			●				伊藤ゆみ子氏は、弁護士として、多様な業種の複数企業において法務担当役員などの重要な職責を歴任し、豊富な企業法務・ガバナンス分野の経験を有しています。取締役会においては、グローバル市場での事業成長戦略に関して、グローバルガバナンスとリスクマネジメント強化の観点から積極的に意見・提言を行うなど、取締役会のモニタリング機能向上に重要な役割を果たしています。同氏が有する高度な専門知識と豊富な企業法務経験に基づく監督・助言等を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
塚原 月子 社外独立		●				●	●			塚原月子氏は、女性活躍推進をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョン分野において高い知見、経験を有しています。これまでのアドバイザー、コンサルティング活動、国内外のダイバーシティ&インクルージョン団体での中核的役割を果たした経験に基づき、取締役会においては、女性活躍、人材育成・組織開発の観点から積極的に意見・提言を行い、当社のサステナビリティ経営推進を通じた企業価値向上への取組みにおいて重要な役割を果たしています。同氏が有する専門知識と最先端の知見に基づいた監督・助言等を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。

●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。 2026年3月31日現在

スキルマトリックス・選任理由

監査等委員である取締役

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

●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。 2026年3月31日現在

財務11か年サマリー

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

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

		経営計画2028		経営計画2023						経営計画2018			経営計画2015
		2025(IFRS)	2024(IFRS)	2023(IFRS)	2022(IFRS)	2022(JGAAP)	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
会計年度(百万円)：	売上収益※1	2,574,826	2,577,643	2,239,017	2,618,659	2,619,746	1,763,282	2,079,195	2,080,352	2,138,501	1,995,317	1,864,301	1,909,105
	2011年3月期から2016年3月期までの 報告セグメントごとの売上収益※2												
	運送												
	国内会社												
	複合事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	736,568
	警備輸送	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	53,803
	重量品建設	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	51,395
	航空	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	182,533
	海運	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	118,205
	海外会社												
	米州	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	94,697
	欧州	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	84,579
	東アジア	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	115,068
	南アジア・オセアニア	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	70,225
	販売	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	367,328
	その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	173,632
	調整額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	△138,935
	2017年3月期からの報告セグメントごとの売上収益※2												
	ロジスティクス												
	日本	1,260,364	1,262,027	1,256,571	1,450,991	1,457,283	1,008,278	1,212,803	1,213,597	1,256,802※3	1,188,695※3	1,155,713	1,158,390
	米州	138,004	153,068	151,291	162,080	162,080	86,650	78,141	91,068	98,699	91,396	83,831	94,697
	欧州	527,949	501,757	192,655	215,707	215,697	132,834	117,134	119,338	114,812	96,048	79,286	84,579
	東アジア	165,801	173,913	157,663	241,529	242,009	178,079	143,689	112,048	122,754	117,487	101,746	115,068
	南アジア・オセアニア	155,437	157,655	140,840	221,886	221,854	146,838	114,738	90,112	91,874	85,382	70,343	70,225
	警備輸送	69,504	68,538	67,892	68,088	68,478	51,361	69,239	72,589	72,647※3	72,022※3	54,781	53,803
	重量品建設	48,597	50,068	51,111	44,542	44,542	35,806	45,877	52,358	47,751	47,602	46,985	51,395
	物流サポート	446,727	420,489	425,896	421,609	414,836	267,132	447,837	471,201	483,965	443,264	403,994	410,906
	調整額	△237,560	△209,874	△204,906	△207,775	△207,037	△143,699	△150,266	△141,962	△150,806	△146,582	△132,381	△129,962
	営業利益	51,481	49,078	60,098	155,510	128,716	68,754	78,100	59,224	79,598	70,269	57,431	54,778
	親会社所有者に帰属する当期利益	2,693	31,733	37,050	108,318	109,809	54,049	56,102	17,409	49,330	6,534	36,454	35,659
会計年度末(百万円)：	資本合計	849,075	873,048	817,806	779,150	771,274	656,952	600,707	556,506	560,444	547,494	552,985	538,018
	資産合計	2,414,985	2,297,586※4	2,109,251	2,075,197	1,730,922	1,618,221	1,631,855	1,518,037	1,536,677	1,517,060※5	1,521,800	1,484,953
	営業活動によるキャッシュ・フロー	208,660	227,865	185,705	295,206	241,107	44,024	146,605	98,206	72,698	91,865	102,360	78,844
	現金及び現金同等物の期末残高	283,394	251,339	315,076	276,679	274,075	131,837	168,362	96,171	102,092	137,891	163,386	146,007
1株当たり※6(円)：	親会社所有者帰属持分※7	3,420.77	3,286.96	3,032.62	2,828.38	2,797.32	2,345.11	2,118.33	1,935.04	1,916.53	1,839.70	1,862.17	1,739.23
	当期純利益※7	10.79	121.47	139.53	400.78	406.30	198.4	201.6	61.69	171.71	22.69	123.77	118.7
比率(%)：	営業利益率	2.0	1.9	2.7	5.9	4.9	3.9	3.8	2.8	3.7	3.5	3.1	2.9
	親会社所有者帰属持分比率	34.3	37.2	37.9	36.5	43.2	39.3	35.7	35.5	35.4	34.9※5	35.2	35.2
	親会社所有者帰属持分利益率	0.3	3.8	4.8	15.5	15.9	8.9	10.0	3.2	9.2	1.2	6.9	6.8

※1 売上収益には、消費税等は含まれていません。

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

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

※4 当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2024年12月期に係る各数値については暫定的な会計処理の確定の内容を反映させています。

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

※7 2017年3月期より役員報酬BIP信託を導入しており、信託が保有する当社株式を、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式数から控除する自己株式に含めています。また、「1株当たり当期純利益金額」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。

非財務11か年サマリー

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

	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
環境											
エネルギー使用量※1(原油換算)(kl)	307,019	312,404	313,048	312,150	317,317	328,322	347,244	351,783	366,671	370,122	373,367
水使用量※2(千 m3)	961	1,003	1,113	1,059	1,161	1,140	1,223	1,401	1,292	974	1,208
CO2 排出量(Scope1,2)(t-CO2)	691,431	726,144 ※10	749,417	745,500	756,861	791,382	855,452	873,029	918,388	942,363	961,431
CO2 排出量(Scope1,2、国内グループ計)(t-CO2)	560,051	602,309 ※10	641,996	649,336	661,241	675,854	726,264	761,182	809,864	851,831	869,875
CO2 排出量(Scope1,2、海外グループ計)(t-CO2)	131,380	123,834	107,421	96,164	95,620	115,528	129,188	111,847	108,524	90,532	91,556
産業廃棄物量(国内グループ計)(t)	28,080	32,773	33,238	37,117	37,968	38,883	39,802	36,902	35,698	33,250	39,769
環境配慮車両保有台数(国内グループ計)(台)※3	12,208	13,014	12,811	12,726	12,426	12,076	11,972	11,300	10,176	9,166	7,922
社会※4											
従業員数※5(人)	31,537	30,938	28,341	34,697	35,253	34,766	34,449	32,280	31,871	32,008	32,094
内、女性従業員比率※5(%)	23.4	22	22.2	18.9	18.4	17.6	17.3	15.1	14.2	14.0	13.6
女性採用比率※6(%)	55.3	52.0	48.4	45.1	47.1	40.9	33.6	34.5	33.5	32.9	31.5
経験者採用者数(人)	51	46	30	14	8	17	15	6	14	6	7
内、女性経験者採用者数(人)	20	13	10	2	2	4	5	2	4	1	2
女性管理職比率(%)	4.1	2.9	2.3	2.0	1.7	1.5	1.3	1.2	1.1	1.0	—
育休後の社員の復職率・男性(%)	100	100	99.5	100	100	95	100	100	100	100	—
育休後の社員の復職率・女性(%)	98	99	99.4	97.5	97	97	96	90	97	98	—
平均勤続年数※5(年)	15.0	15.2	17.2	15.9	16.4	16.0	16.2	18.0	17.8	17.6	17.5
障がい者雇用率※7(%)	2.36	2.47	2.34	2.33	2.30	2.28	2.29	2.23	2.12	2.08	2.06
海外勤務社員数(人)	28,739	26,512	23,084	22,269	21,327	21,520	22,811	22,068	21,403	20,651	20,602
内、海外現地雇用社員数(人)	28,249	26,021	22,575	21,803	20,858	21,094	22,369	21,615	20,941	20,176	20,131
ガバナンス											
取締役会議案数※8(件)	31	60	65	69	58	66	65	60	67	55	60
取締役会議事時間数※8(時間)	25	26	22	18	14	16	14	18	20	17	17
労働災害・度数率※9	2.23	1.61	1.71	2.14	1.33	1.48	—	—	—	—	—

※1 日本通運株式会社と国内・海外の連結会社を集計(Scope1+2 相当)。天然ガスは都市ガス13A:発熱量 45GJ/千m3 を適用。

※2 2018年度以降は、国内グループ計、2015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・ガスト新長期規制適合車は、重量車燃費基準達成車、重量車燃費基準5%達成車、重量車燃費基準10%達成車、重量車燃費基準15%達成車としています。

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

※5 2022年度以降は、NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社および日本通運株式会社の実績を掲載しています。

※6 2019年度までは雇用区分変更者を含めて算出した数値。

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

※8 2021年度までは、2021年度まで事業持株会社であった日本通運株式会社における取締役会の実績を掲載しています。

※9 度数率とは、労働災害の発生割合を表す指標です。LTIFR＝(休業傷害件数)／(会計期間の総就業時間)×1,000,000

なお、グローバルスタンダードに沿った開示への対応のため、2020年度より上記の算出式に基づき算出しており、2019年度以前の数値は算出しておりません。

※10 2024年度実績は、2025年度の認証取得時の実績値を反映して修正しています。

社外からの評価

N X 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。(2026年3月現在)

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

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

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

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

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

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



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

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

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

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

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

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

※1 日付は当社WEBサイトニュースリリース発表日

2025年 1月6日	日本通運、オリコン顧客満足度調査「引越し会社」で4年連続、総合1位を獲得! ~7つの評価項目全て1位を獲得~
2025年 1月21日	NIPPON EXPRESSホールディングス、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」4年連続で選定
2025年 6月3日	NIPPON EXPRESSホールディングス、「フロン対策格付け2024」Aランクに選定
2025年 6月16日	日本通運、第26回物流環境大賞を受賞! ~先進技術賞、奨励賞も受賞し、持続可能な社会実現に貢献~
2025年 6月19日	NIPPON EXPRESSホールディングス、CO ₂ 排出量削減目標でSBT認定を取得
2025年 7月11日	N Xグループ、インテル社より「2025年度 EPIC Supplier Award」を受賞~インテルのグローバルサプライチェーン全体からロジスティクスプロバイダーとして唯一の選定~
2025年 11月6日	N Xグループ、第57回全国トラックドライバー・コンテストで内閣総理大臣賞を獲得~2年連続で内閣総理大臣賞受賞の快挙を達成!~
2025年 11月6日	大成建設と日本通運が取り組む「建設副産物巡回回収システム」が、「第13回プラチナ対象優秀賞 資源循環活用賞」を受賞
2025年 11月27日	N Xインド株式会社、Uno Minda Groupより「Best Integrated Supply Chain Support Award」を受賞
2025年 11月28日	N X国際物流(中国)有限公司、中国最高位の「5A級物流企業」に認定~日系企業として初の最高位認定を獲得~
2025年 12月16日	大成建設と日本通運が取り組む「建設副産物巡回回収システム」が、「第8回エコプロアワード 国土交通大臣賞」を受賞

会社概要および株式情報

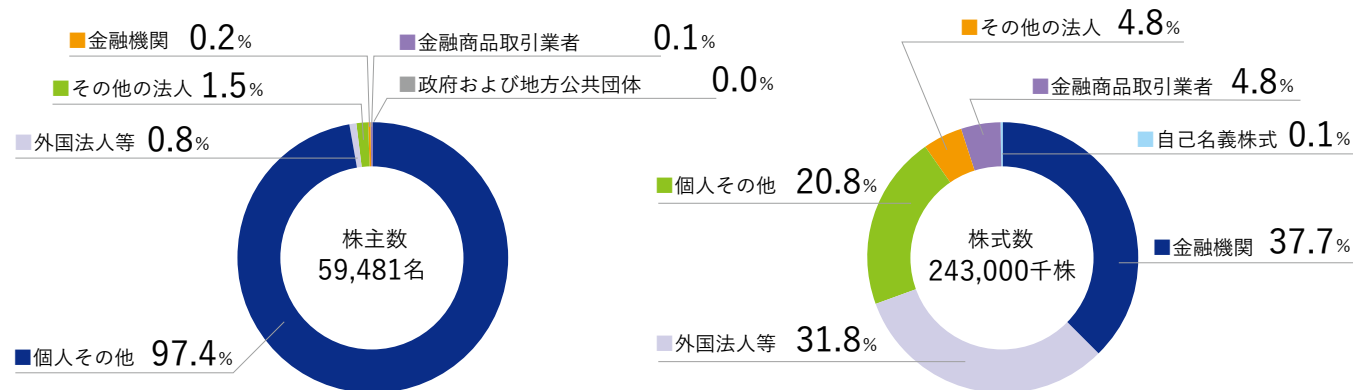
会社概要

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

株式に関する情報

上場取引所	東京
株式数	発行可能株式総数:950,000,000株 発行済株式の総数:243,000,000株
株主数	59,481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



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)	35,630	14.7
朝日生命保険相互会社	16,805	6.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,114	5.4
N X 持株会	11,633	4.8
損害保険ジャパン株式会社	6,665	2.7
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	6,552	2.7
BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH - PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACCOUNT	6,162	2.5
JPモルガン証券株式会社	4,364	1.8
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	4,350	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,067	1.7

※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

