

# 中期経営計画

2023年8月4日  
(Revised)

- 1 .第13次中期経営計画策定にあたって
  - 2 .前中期経営計画の振り返り
  - 3 .長期ビジョン
  - 4 .第13次中期経営計画の骨子
  - 5 .第13次中期経営計画（財務指標）
  - 6 .成長戦略（1）成長ドライバーの確立
    - （2）Customer Oriented Marketing
    - （3）Cross Selling Strategies
    - （4）Business Model Transformation
    - （5）その他 継続施策
  - 7 . ESG
  - 8 . 株主還元
  - 9 . キャッシュフロー（CF）・資本配分
- APPENDIX（当社をより深くご理解頂く為に）

# 1.第13次中期経営計画策定にあたって

当社は、前中期経営計画において「お客様が求める高付加価値なサービスを提供する経営基盤の強化」を基本方針とし、お客様の事業計画に呼応する形で積極的な設備投資を行い、事業の拡大に取り組んできました。コロナ禍や半導体不足などによる計画の遅れが見られたものの、当社グループとしては、ゆるやかながらも着実な積み上げが図れたものと考えています。

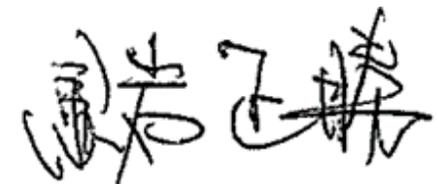
一方で、国際社会においては、米中デカップリングやロシアによるウクライナ侵攻など、国家間のイデオロギー対立による混乱が、経済活動に多くの影響を与えており、ロジスティクスの機能不全が、サプライチェーン全体のボトルネックとなりました。国際社会の多軸化・分断化の進行により、日本を取り巻く経済環境は益々不透明なものとなり、世界経済の回復に不確実性をもたらしています。これに対し、多くの企業では将来の事業リスクを予測し、中長期的リスクを減らす目的で、サプライチェーンの再構築へ動き始めています。

また、国内人口の減少や高齢化に伴い、市場の拡大が見通せない中、コロナ禍や社会の急速なデジタル化が、人々の価値観に変化をもたらしたとしても、物流というものは、生活の根幹である衣食住すべてを支える欠くことのできない事業であり、常に物流の品質を高めていくことが我々の使命であり、すなわち社会に貢献することだと考えています。

中期経営計画の基本方針として、『事業活動を通じ、人々が幸せを実感する豊かな社会の実現と持続的な発展に貢献する』を掲げ、次の3年は、もっと先の5年、10年を想定した上で、新たな事業へ挑戦し、一段高いステージに進化することを目指していきます。

激動の時代にあって当社が行動指針とする「広く聞き」「深く考え」「強く行う」に、常に立ち戻り、社員の成長と会社の発展が一体となって、社会や産業の課題を解決しながら、物流を通じて社会に貢献する。そういう企業であり続けたいと思います。

2023年5月12日



## 2.前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画は、コロナ禍による市場の低迷や半導体を含む部品供給不足から貨物の停滞等があり、計画はほぼ1年遅れとなった。また、2023年3月期においては、ウクライナ情勢や急激な円安による燃料高や人件費を含めた物価高騰により、利益率が低下しました。

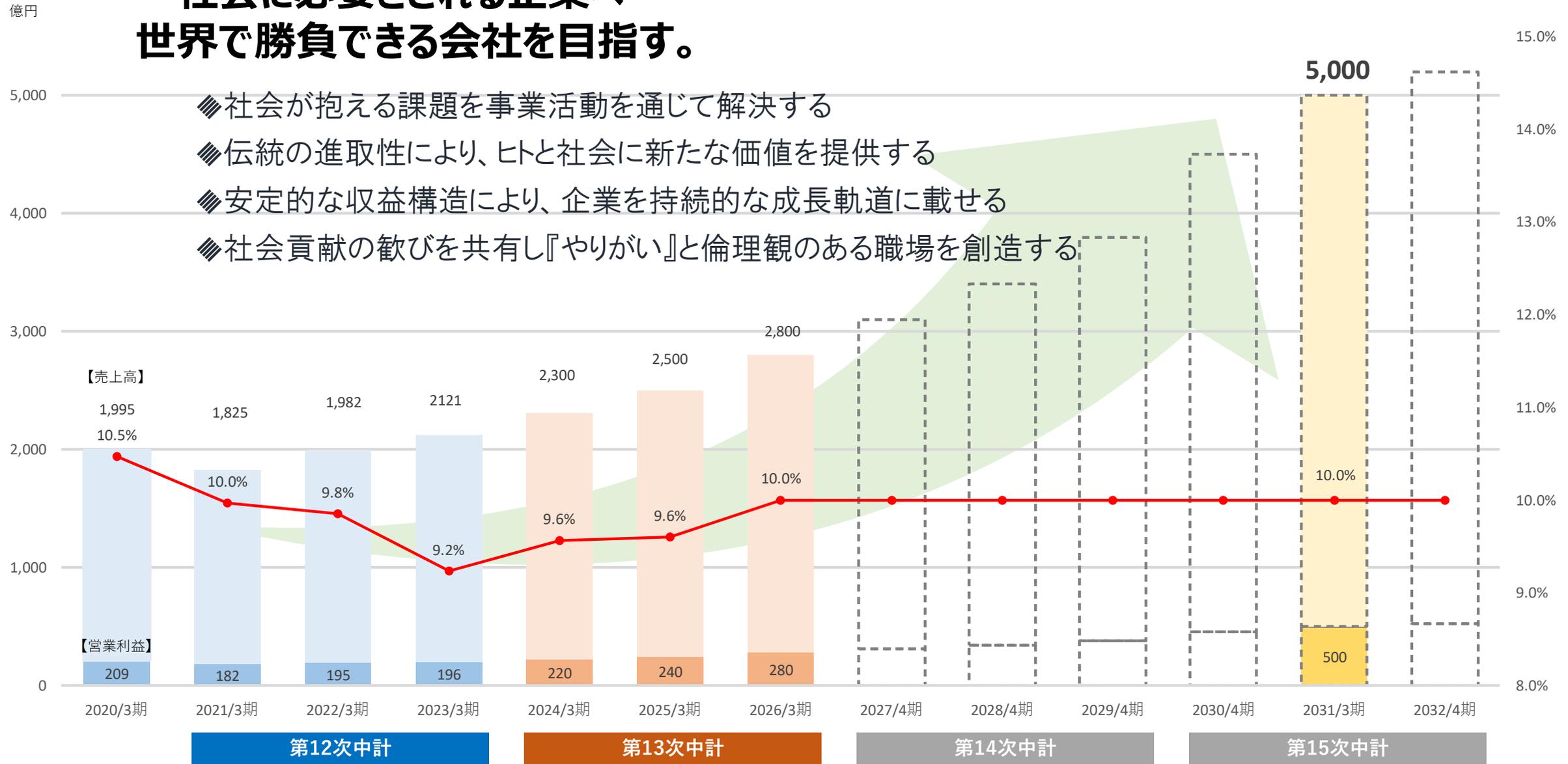
- 主要取引先の今後の事業計画に応じて、3年間に788億円の設備投資を実施した他、グループで6つの新規営業所、新規倉庫22か所、245千㎡を立ち上げるなど、アフターコロナの市況回復に対する備えを行って来ました。
- また、ビジネスリソースの拡張に加えて、新規顧客開拓を進めてきたことで、中期経営計画の間中は、コロナ禍の影響を受けつつも、右肩上がりに売上利益を回復してきました。
- 一方で、営業利益に関しては、高騰する燃料費の価格転嫁にタイムラグが生じたこと、また主要荷主のボラタイルな生産計画と当社の人的リソースのミスマッチからコスト増となり、利益率が低下しましたが、生産の安定化から、これらの課題は解消されつつあります。



# 3.長期ビジョン（2030Vision）



## ～社会に必要とされる企業へ～ 世界で勝負できる会社を目指す。



## Challenge 13

『事業活動を通じ、人々が幸せを実感する豊かな社会の実現と持続的な発展に貢献する』

既存事業の効率化と見直し（収益性向上）  
成長ドライバーの確立（事業拡大と次期コア事業の創造）  
ESG経営による企業価値の向上（社会から求められる企業へのあゆみ）  
人材基盤の確立（持続的発展を可能とする次世代人材の育成と確保）

成長戦略 – *Strategy* –  
【成長ドライバーの確立】  
循環／衣食住／海外

- ・ カスタマーオリエンテッド
- ・ クロスセル
- ・ ビジネスモデル変革
- ・ ネットワークの拡充
- ・ 不動産事業
- ・ M&A

成長投資 – *Investment* –

- ・ 倉庫・車両・設備投資
- ・ デジタル投資
- ・ 品質向上投資

サステナビリティ – *Sustainability* –

- ・ 交通安全・労働災害ゼロ
- ・ 人材育成・能力開発
- ・ 環境投資

事業効率化 – *Efficiency* –

- ・ 労働生産性の向上
- ・ 原価低減

資本戦略／株主還元  
キャッシュフロー経営



## 成長ドライバーの展開と体制

ホールディングス事業部門に新たな体制を構築し、成長ドライバーの育成を促進します

### 【循環事業】

～サーキュレーション・ビジネス実現～

- ・自らが処理をするリサイクル事業への展開
- ・リサイクル事業・排出事業会社との連携
- ・既存物流ラインへの貢献エリア

### 【衣食住関連事業】

～より生活に密着した物流の追求～

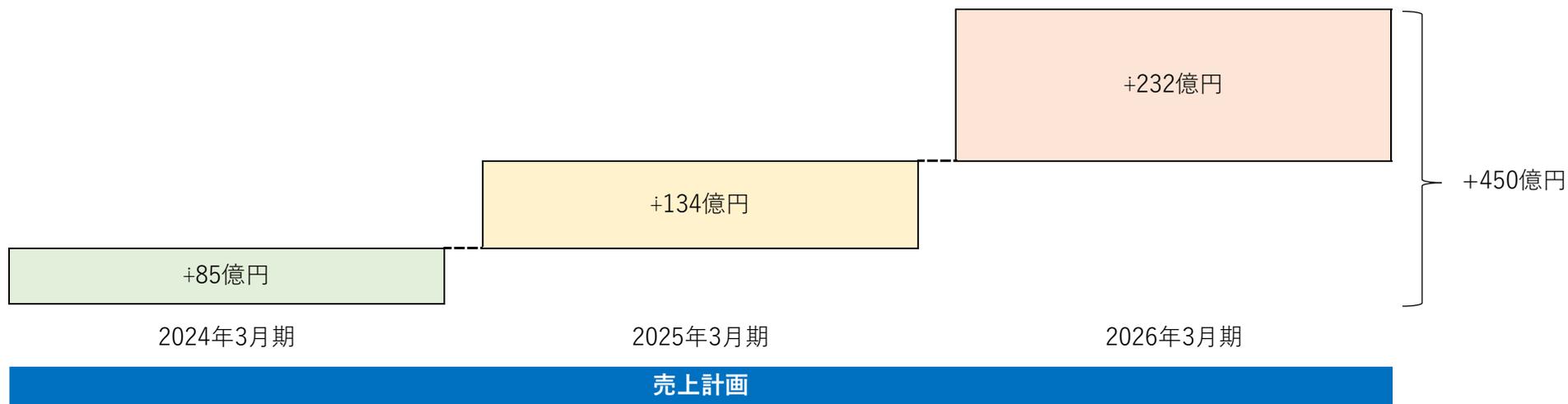
- ・三温度帯物流ビジネスへの参画
- ・センシティブ物流オペレーション体制構築
- ・関東、中部、関西圏への展開

### 【海外事業】

～海外事業の拡大～

- ・海外ローカル・ビジネスの開拓
- ・海外事業新領域への進出

専門部隊の立上 / リソースの確保 / M&A

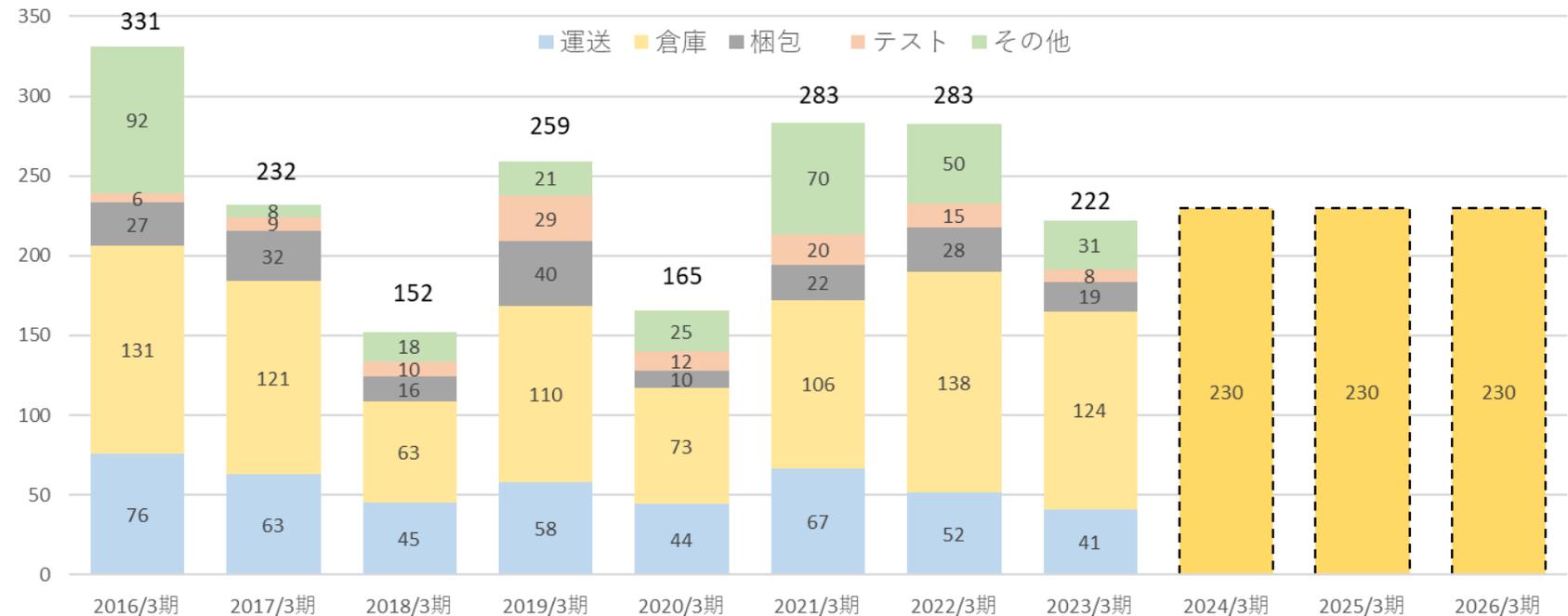


### 主要顧客の長期的な成長戦略に合致した、高付加価値のサービスを提供していきます

- 国内・海外の強固な顧客基盤を活かし、顧客の中長期事業戦略に連動して、当社の人的リソース、物流ファシリティを拡張し、事業の拡大を進めていきます。
- 「自前主義・手の内管理」を掲げ、自動車分野における脱炭素化や電動化への対応、精密機器や重量物に対応するクレーン倉庫の完備など、積極的な自社設備への投資を行うオーガニック戦略を柱とします。
- 新規顧客の開拓や設備獲得の時間短縮の目的や、新たな物流技術や機能の獲得する手段として、M&Aによる企業買収を継続します。

#### 【投資計画】

- キャッシュフローの状況をみながら、毎年230億円を目途に、安定的に実施していく計画です。
- 社会の要請や経営の状況に応じて、人材投資を含めたESG対応やDX投資などの他、将来の不確実性に対して機動的に投資を行える資金余力のある運営を行っていきます。



クロスセル戦略を3つの軸で展開し、地に足のついた営業活動により着実に営業基盤を固めます

## ①サービス軸のクロスセル

自前のファシリティを活用しながら、梱包・運送・倉庫・通関・海外サービスをワンストップで提供できる強味を活かし、例えば、倉庫顧客に対する流通加工のサービス提供、運送顧客に対する保管機能の提供など、一つの取引先へ多様なサービスを提供するクロスセル戦略を展開していきます。

## ②グループ企業軸のクロスセル

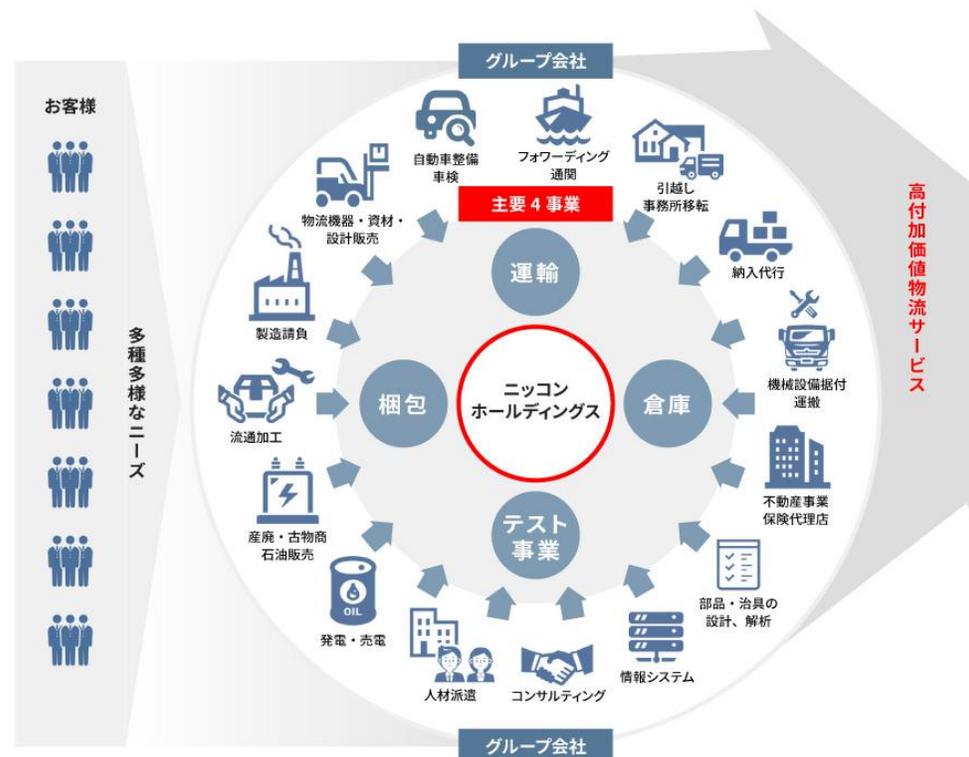
グループ企業間のシナジーを生み出すべく、グループ各社で営業情報を共有し、グループ横断的な営業活動や相互にビジネス斡旋を行うなど、グループシナジーの最適化・最大化を追求します。

## ③地域軸のクロスセル

地域的な空白地帯を埋めることで、日本全国、及び海外拠点とのシームレスなサービス提供を可能にし、地域軸でのクロスセルを実現し、成長産業における新規顧客の開拓を進めます。

## 自前主義 手の内管理

創る力、つなげる力で、高付加価値物流サービスを共創します



### 【混載輸送貨物/N-Logi】

混載貨物輸送ネットワークの構築

- ・自前化24エリア、北海道、北陸、四国を網羅)

混載貨物輸送の営業力・現場力の強化

- ・社内人材育成、車両設備の投入

混載貨物輸送の営業強化

- ・長尺物、重量物、既存事業とのシナジー

成長産業への営業展開

### 【不動産事業】

事業用資産開発

- ・空白エリア・キーエリアの充足

プロパティマネジメント

- ・原価低減・収益性向上

- ・原価償却・財務戦略

収益物件・遊休地の有効活用

物流不動産の周辺ビジネスの開発

### 【循環物流/ 3 R : Recycle、Repair、Return】

循環物流規模の拡大

- ・リチウムイオンバッテリーの全国規模回収
- ・新領域への展開（廃プラ、フロン・エアバッグ等）
- ・付加価値業務の獲得

混載輸送貨物との連携（N-Logi便の活用）

全国をカバーする収集運搬業ライセンスの取得

### 【M&A】

- ・拠点網整備に向けた空白地帯の補完
- ・必要な自前のリソース（施設、人材）の確保
- ・新規顧客・商権の獲得
- ・既存ビジネスとのシナジーが見込める事業
- ・新たな事業ノウハウの獲得

### 【顧客基盤の拡大】

- ・自動車業界のEVシフトへの対応
- ・サプライヤー再編への対応
- ・成長産業（産業ロボット・精密機器・医薬品）
- ・環境分野・リサイクル分野へ注力
- ・顧客ネットワークに則した面での営業活動

### 【既存海外・国際戦略】

- ・内 ⇔ 外 ⇔ 外 サプライチェーンの強化
- ・KD生産、海外作業領域の拡充
- ・積極的な設備投資の実施
- ・輸出入通関事業・付帯事業の拡充
- ・海外でも日本の品質を提供
- ・海外拠点における、地場ビジネスへの展開

### 【ネットワークの拡充・自前能力の拡大】

- ・顧客サプライチェーンに合致した拠点網の確立
- ・顧客ニーズに合せた倉庫、設備の拡充
- ・自社ドライバーの確保
- ・手の内管理のブラッシュアップ
- ・船舶、鉄道を組み合わせた輸送メニュー
- ・グループ人事・採用・教育の強化

### 【上流下流・周辺への業務拡大】

- ・周辺業務への事業多角化
- ・仕入元・販売先の内包化
- ・物流機能強化に向けた社外知見の獲得
- ・安全・品質向上に向けた体制強化
- ・蓄積した社内ノウハウの外販

私たちは地球環境問題をはじめとした、様々な社会課題に対し、物流サービスを通じて、全てのステークホルダーの皆様と共に、持続可能な社会の実現に向けて、基本理念に基づき、積極的に取り組んで参ります。



## 基本理念

我々は、地球的視野に立ちビジネスロジスティクスを介し【共有できる喜び】【共感し得る価値】【共生したる環境】を先進創造し、お客様・株主様・従業員と共に社会の繁栄に貢献する

## われらの信条

運輸の公共性にこたえ 社会の繁栄に寄与する  
伝統の進取性にはげみ 社運の発展を推進する  
敬愛と協調性をひろめ 健全な生活を確認する

## Environment

環境配慮車の導入／バイオ燃料  
太陽光パネル／オンサイトPPA  
水銀灯の全廃、LEDへの切り替え  
モーダルシフト、フルトレの活用、  
燃費改善、グリーン経営認証

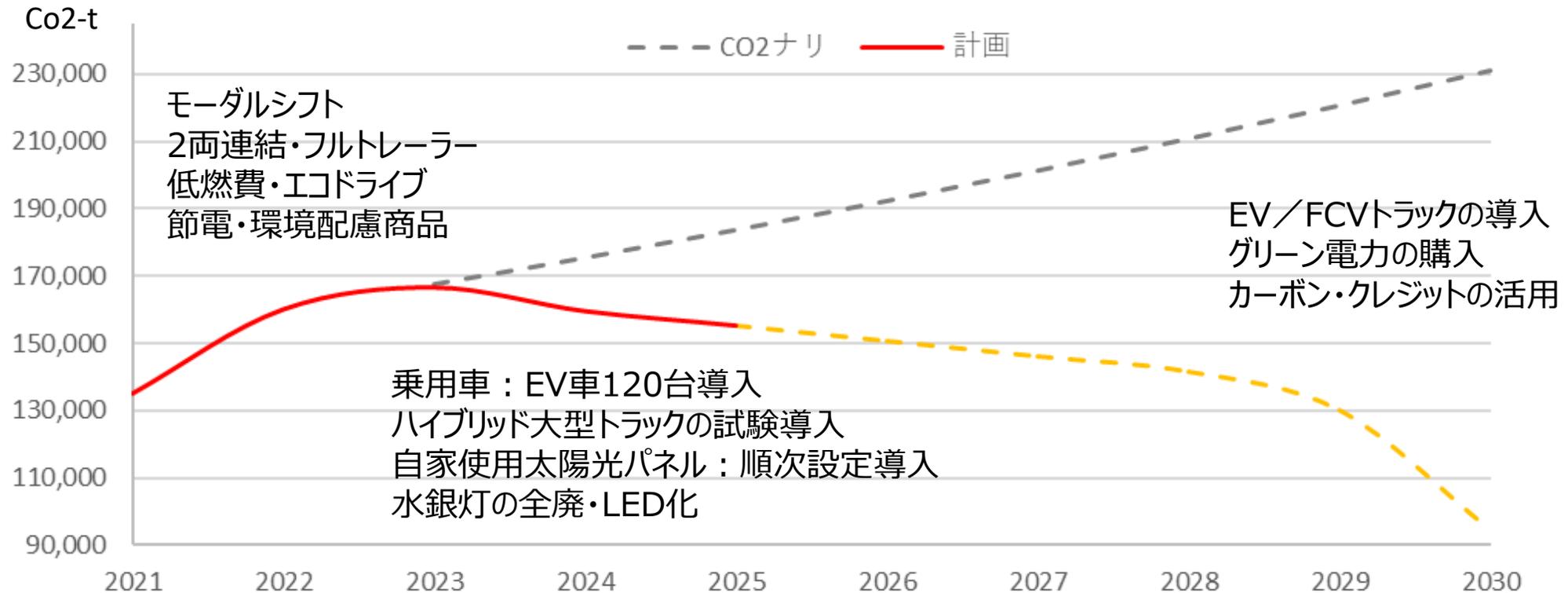
## Social

交通安全／労災撲滅  
ダイバーシティ／女性・障害者・外国人  
HR統括部によるグループ人事戦略  
株主との対話、広報戦略の拡充  
働き方改革の進化

## Governance

グループガバナンス・組織体制の強化  
法令遵守・コンプライアンスの強化  
リスク管理の強化  
CO2排出量算出等、管理高度化  
取締役会の実効性確保

環境対応について、当社が主力としている大型トラックの環境配慮車の製造が2030年以降と見込まれることから、この中期経営計画では、乗用車・小型車のEV化、倉庫設備への太陽光パネルの設置などを積極的に推進する。今後の環境テクノロジーの開発・進化の他、充電施設などの社会インフラ、コスト転嫁の道筋等について環境整備に期待する一方、大型トラックについても、自動車メーカーの環境配慮車製造スケジュールと歩調を合わせ導入を推進する。



当社は2050年のカーボンニュートラル実現に向け、次期中期経営計画における削減目標を2022年度比▲3%と決めました。また大型トラックのEV化を含め各種技術開発が見込まれる2030年度の計画を▲30%と定め、チャレンジを続けていきます。また女性活躍に関しては、グループ従業員全体に占める女性の割合を30%と決めました。まずは女性の新卒採用を増やし、研修や動機付けなどに加え、女性が働きやすいインフラや環境を整えることで、着実に女性管理職の登用への素地を整えて参ります。

### 【CO2排出量（Scope1 + 2）】

	2022年度	2025年度	2030年度	2050年度
CO2排出量削減目標	-	▲3%	▲30%	▲100%
Scope 1,2 CO2排出量(t)	160,000 <b>174,801</b>	155,200	112,000	0
		(▲11.2%)		

※ CO2排出量の算定方法をより高度化、精緻化したことに伴い、2022年度排出量の実績が変動し174,801tとなりました。2026年3月期の目標値を不変とした場合、削減割合は▲11.3%となります。

### 【女性従業員比率】

	2022年度	2025年度
従業員全体に占める女性の割合	24%	30%

### 【障害者雇用】

- ・ 対象となる全事業所で法定雇用率の基準を充足する

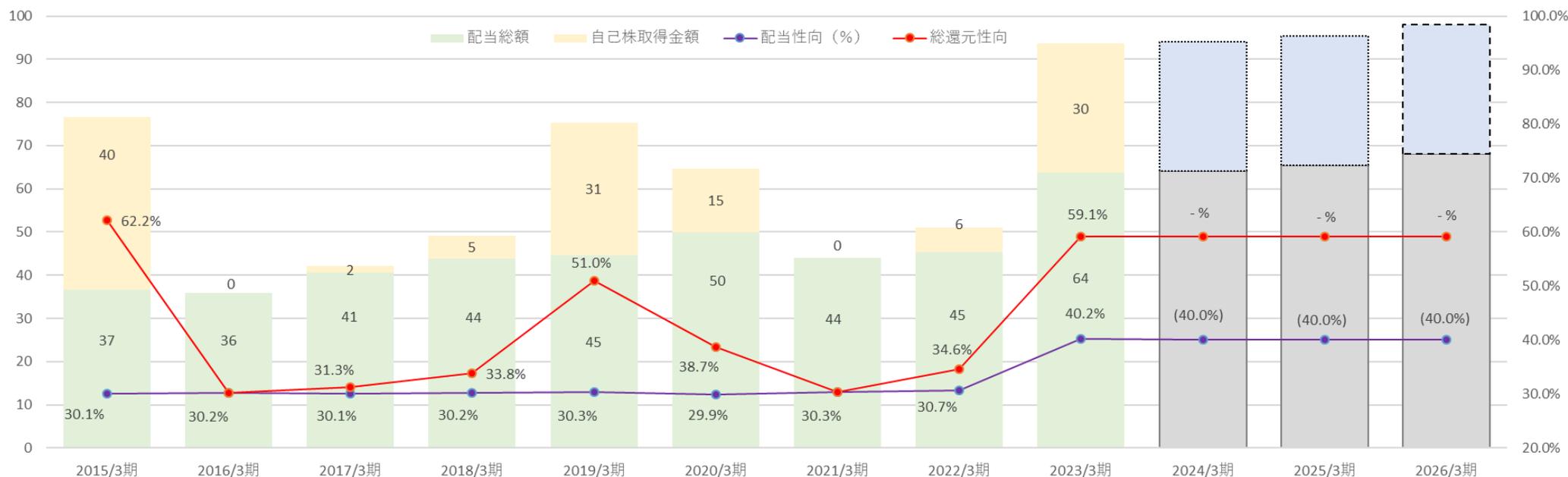
## 8. 株主還元

### 【配当性向】

- ・当社は、2022年度から、配当性向を「30%目途」から「40%目途」に引上げることを公表致しました。また、これに加え、2023年度の配当金の支払分から、通期の一株当たり配当金が前年実績を下回らない累積配当を導入致します。当面はこの方針を維持する計画としています。

### 【自己株式取得】

- ・2023年3月期から3年間で100億円を目途に継続的に自己株式を取得する方針を公表し、2022年10月13日までに、自己株式を29億99百万円、1,352,000株を取得致しました。これに加えて、2023年8月4日に、追加的に40億円または150万株の自己株買いの取得（取得期間2023年8月21日～2024年1月31日）を公表致しました。
- ・また、2022年5月31日に、取得済の自己株式2,500,000株を消却しております。今回新たに取得する自己株式は、ストックオプションや株式報酬、M&Aでの活用を視野に入れつつ、不要なものについては消却していく方針です。



## 成長投資

- ・ 倉庫・車両への設備投
- ・ ロボット化、省人化投資
- ・ DX投資
- ・ M&A

営業・財務CFに応じ  
毎年230億円程度

## ESG投資

- ・ 環境投資
- ・ 人材投資

配当性向：40%

## 自己株式取得

2022年度より3年間で100億円  
継続的に実施

## 資本政策・株主還元

長期に亘り、業績に応じて安定的・継続的に実施することを基本方針とし、デットとエクイティ投資家の双方に配慮しながら、財務バランスと還元方針を決定していきます。

## 成長投資

顧客の事業計画や拡大戦略に応じて、営業CFの範囲内で、長期安定的に実施することを基本方針に、必要な投資を継続していきます。倉庫や車両への設備投資のみならず、テスト事業への研究開発投資やDX投資など、将来の成長分野に向けた投資に注力していきます。

## ESG投資

物流業界にとって環境対応は最優先課題であると同時に、コスト増大による利益への影響が大きい難しいテーマです。導入可能な技術開発の進展に合わせ、利益とのバランスある投資を実施していきます。  
また、労働市場逼迫に対応し、人材の採用・教育を拡充していきます。

## 資金調達

必要となる投資に対しては、営業キャッシュフローに加え、デットとエクイティのバランスに配慮し、より効率の高い資金調達を実施していきます。

Appendix  
(当社をより深くご理解頂く為に)

2023年3月31日	概要
称号	ニッコンホールディングス株式会社 / Nikkon Holdings Co.,Ltd.
創立	1953年（昭和28年）8月27日
本社所在地	東京都中央区明石町6番17号
代表者	代表取締役社長 社長執行役員 黒岩正勝
資本金	11,316百万円
従業員	20,243名（国内11,698名、海外8,545名）
株主数	4,259名
発行済株式数	65,739,892株
決算期	3月31日
上場市場	東京証券取引所 プライム市場（証券コード9072）
国内関連会社	45社 284事業所
日本梱包運輸倉庫	88事業所
関連会社	196事業所
海外関連会社	9か国、29社（米国、中国、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、メキシコ、インド、マレーシア）
グループ営業用車両	4,549台（国内 3,789台、海外760台）
グループ倉庫面積	合計2,504,919㎡（国内 2,012,078㎡、海外492,841㎡）

## 基本理念

我々は、地球的視野に立ちビジネスロジスティクスを介し

**【共有できる喜び】 【共感し得る価値】 【共生したる環境】**

を先進創造し、お客様・株主様・従業員と共に社会の繁栄に貢献する

## グループ行動指針

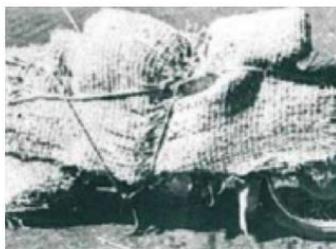
ニッコンホールディングス株式会社及びその子会社は、自らの「ニッコンホールディングスグループ基本理念」を信奉し、健全な事業活動を通して、お客様、株主様、地域の皆様に対し、企業責任を果たし、社会の発展に寄与します。

そのために当社及び子会社は次の通り「ニッコンホールディングスグループ行動指針」を掲げ全従業員が一丸となって実践します。

1. 安全の最優先を信条とし、無事故、無災害を目指します。
2. 法令、社会ルール及び社内規程を順守し、社会に信頼される企業を目指して事業活動を行います。
3. 環境問題に積極的に取り組み、地球環境にやさしい企業を目指します。
4. 株主様、お客様、地域の皆様に対して積極的かつ公正に自らの情報を開示します。
5. 個人情報及び顧客情報の適切な管理と保護に努めます。
6. 社会にとって有益なサービスを提供し、社会貢献に努めます。
7. 公正、透明、自由な競争を行い、従業員とその家族が誇りを持てる企業を目指します。
8. 社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、毅然とした対応を行います。
9. 本指針の精神に反する事態が発生した場合には、迅速かつ厳正に対処し、問題の解決と再発防止に万全を期します。

# 【当社の沿革・歴史】

1953年 ● 8月27日 「株式会社日本梱包運搬社」として資本金100万円をもって陸上小運送および運送取扱業、鉄道発着貨物取扱業などを目的に設立（東京都中央区築地1丁目3番地）創業者 黒岩恒雄



二輪梱包  
創業当時の梱包荷姿。藁を使用しオートバイを梱包

1956年 ● 4月 二段積載車を開発（裸輸送開始）



ボンネット車



斜め積載方法の考案

1957年 ● 4月 日本で初めてアンダーフロア車を二段車に改造、ホンダドリーム号を28台積載できるようになり、当時のトラックの中で最大を記録した愛称「マンモス」。鉄道輸送の駅出し業務からトラックによる長距離輸送へシフト。



改造アンダーフロア車

1968年 ● 10月 社名を「日本梱包運輸倉庫株式会社」に変更。ワンサイドタイプの四輪車積載車両を開発。



ワンサイドタイプ四輪車積載車両



1989年 ● 11月 二段床昇降式JR自社コンテナを開発



二段床昇降式JR自社コンテナ



2003年 ● 8月 19m車両積載フルトレーラーおよび19m二段積載ウイングフルトレーラー開発。



19m車両積載フルトレーラー



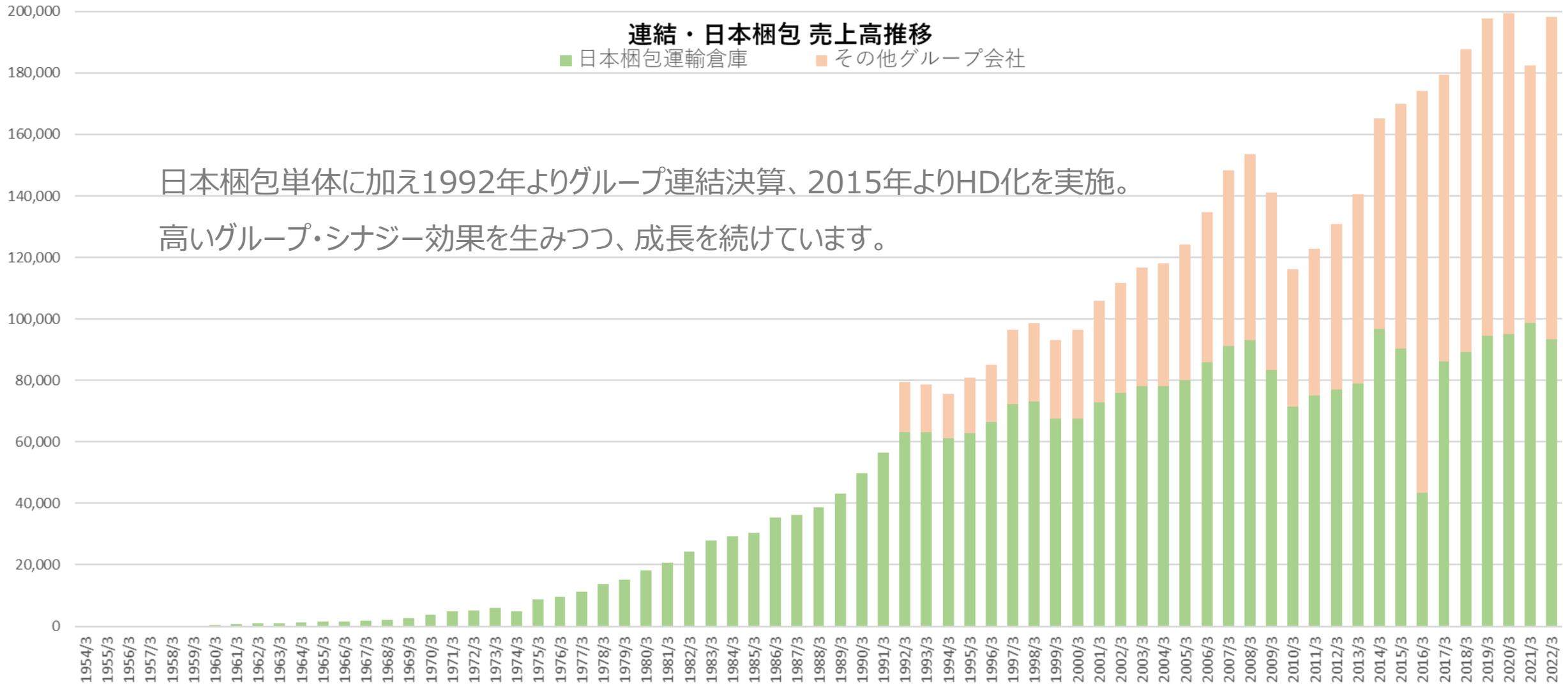
19m二段積載ウイングフルトレーラー

2015年 10月 持株会社制へ移行し、商号を「ニッコンホールディングス株式会社」に変更。大部分の事業を新設の「日本梱包運輸倉庫株式会社」に承継し分社化。

# 【グループ売上推移】



- 売上規模では同業比較で国内トップ10クラス。創業以来、リーマンショックとコロナ禍を除き、右肩上がりの成長を実現しており、同時に業界屈指の営業利益率を維持しています。



(百万円)	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
売上高	187,819	197,693	199,512	182,536	198,159	212,071
営業利益	19,009	20,028	20,890	18,191	19,512	19,580
営業利益率	10.1%	10.1%	10.5%	10.0%	9.8%	9.2%
経常利益	20,715	22,019	22,525	20,572	21,584	22,122
経常利益率	11.0%	11.1%	11.3%	11.3%	10.9%	10.4%
当期純利益	14,545	14,768	16,721	14,544	14,741	15,913
当期純利益率	7.7%	7.5%	8.4%	8.0%	7.4%	7.5%

(百万円)	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
総資産	286,013	294,213	297,489	322,139	339,475	360,748
自己資本	182,101	186,338	192,780	207,747	218,478	228,873
自己資本比率	63.7%	63.3%	64.8%	64.5%	64.4%	63.4%
減価償却費	9,461	9,712	10,413	10,630	11,237	12,307
EBITDA (営業利益 + 減価償却)	28,470	29,740	31,303	28,821	30,749	31,888
総資産回転率 (売上 / 総資産)	0.66	0.67	0.67	0.57	0.58	0.61
ROA	5.1%	5.1%	5.7%	4.7%	4.5%	4.5%
ROE (自己資本利益率)	8.2%	8.0%	8.8%	7.3%	6.9%	7.1%

## 【財務ハイライト②】



	2021/3	2022/3	2023/3
<b>流動資産</b>	74,542	74,655	83,026
現金及び預金	31,399	30,227	40,221
受取手形及び売掛金	33,380	35,110	33,408
電子記録債権	3,704	3,545	3,647
有価証券	951	456	265
商品及び製品	–	–	–
原材料及び貯蔵品	408	531	562
その他	4,713	4,797	4,935
貸倒引当金	△15	△12	△14
<b>固定資産</b>	247,596	264,819	277,721
有形固定資産	213,928	232,328	242,671
無形固定資産	2,073	2,173	2,368
投資その他の資産	31,595	30,317	32,681
<b>資産合計</b>	322,139	339,475	360,748

	2021/3	2022/3	2023/3
<b>流動負債</b>	46,269	44,367	58,358
支払手形及び買掛金	9,799	11,537	11,240
電子記録債務	5,521	6,200	6,682
短期借入金	3,843	1,823	13,151
リース債務	67	85	60
未払法人税等	4,186	3,645	4,467
賞与引当金	3,785	3,977	3,930
役員賞与引当金	183	196	213
設備関係支払手形	242	489	99
営業外電子記録債務	6,470	3,929	4,299
その他	12,168	12,482	14,215
<b>固定負債</b>	67,579	76,072	72,990
社債	40,000	50,000	50,000
長期借入金	15,033	13,210	10,059
リース債務	34	88	81
繰延税金負債	5,570	5,138	5,481
退職給付に係る負債	5,088	5,696	5,413
役員退職慰労引当金	395	435	454
その他	1,457	1,502	1,501
<b>純資産合計</b>	208,290	219,035	229,399
株主資本	197,593	207,380	214,926
その他の包括利益累計額	10,154	11,098	13,947
新株予約権	320	227	210
非支配株主持分	222	328	314
<b>負債純資産合計</b>	322,139	339,475	360,748

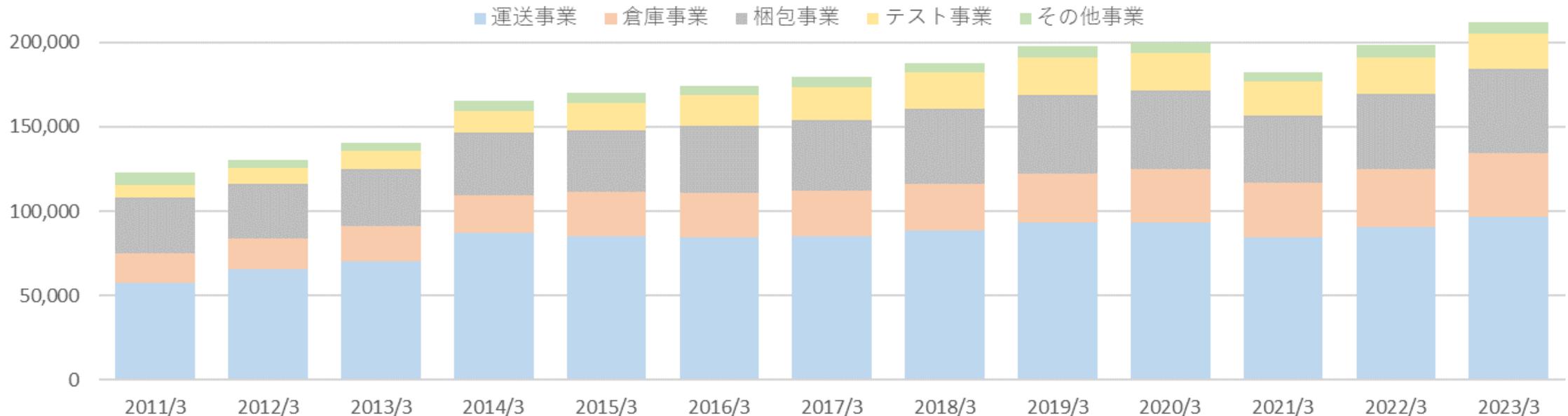
# 【ビジネス・セグメント】

## 2023年3月期売上高、営業利益 (百万円)

セグメント	売上高	売上比率	営業利益	営業利益率
運送事業	96,744	45.6%	5,062	5.2%
倉庫事業	37,729	17.8%	8,422	22.3%
梱包事業	49,591	23.4%	3,008	6.1%
テスト事業	20,942	9.9%	2,223	10.6%
その他事業	7,063	3.3%	1,103	15.6%
合計	212,071	100.0%	19,580	9.2%

- セグメント毎の売上高のシェアは、運送事業が半数弱を占め、次いで梱包事業、倉庫事業、テスト事業となっているが、利益率が相対的に高い倉庫事業とテスト事業は、近年売上の割合を増やしている。
- 但し、当社の事業はそれぞれのセグメントが連続・連動しており、単体事業だけを伸ばすのではなく、全てが一体のビジネスとして成長・拡大している

## ビジネスセグメント毎の売上高推移 (百万円)



## 【ビジネスセグメント： 運送事業】

### 【運送事業】

- ・ 国内グループ会社45社、拠点数287事業所、自社保有の営業車両台数3,789台。
- ・ 2両連結のフルトレーラーを国内で130セット以上保有し、環境に配慮した効率的な幹線輸送や、ドライバーの乗継運行による省人化対策を実施している他、キャリアカーを国内で600台程度保有しており、国内の完成車輸送でトップレベルのシェアを誇っています。
- ・ 貨物の特性や物量に合わせて特殊車両開発をするなど、貨物の特性に応じて最適な輸送方法を提案しており、二輪・四輪完成車、自動車部品、住宅設備、農業用機械等の輸送を全国レベルでサービス提供しています。
- ・ 混載輸送サービス「N Logi」は、全国を対象とした積み合わせ貨物輸送の物流プラットフォームで、「長尺・長大貨物」「重量貨物」「裸物」「小口ロット」など特性のある貨物の輸送を可能としています。フルトレーラーを使用した幹線輸送を基盤として、新たに構築した統合TMS（輸配送管理システム）と集配能力を融合することで、最適リードタイムと高品質を備えた見える物流をご提供します。また、5つのハブセンターを起点とした幹線輸送網を活用し自社拠点をベースに24都道府県への輸送体制を構築しており、今後グループ会社を含めた全国への輸送網を構築していきます。
- ・ また、子会社を通じ新聞配送やバス・タクシーの運行も行っています。



## 【梱包事業】

- 製品輸送に係る梱包作業、パッキング、製品のピッキングなどは勿論、パッケージングという概念を超えて、自動車部品等の納入代行、工業製品の組み立てやタグ付けなどの流通加工、製品検査や検収をはじめ、輸出入梱包・開梱から梱包仕様の設計やバケット・台車等の包装資材の開発まで、ありとあらゆる作業を伴う事業を総称して梱包事業としています。
- また、機械設備や製造ラインの据え付け、組立、精度出し、作動トライ、解体、搬送、国内・海外一貫作業も行っていることも大きな強みとなっています。
- 梱包に際しては、軽量かつ耐久性のある梱包資材を利用し、極力コストをかけずに製品の破損を防ぐことは勿論、開梱した際の効率的な搬出・製造の為に、最適な収納とコンテナやトラックへの積載順などに配慮するほか、積載荷重が一方向に偏らないようなバランスにも配慮しています。また、繰り返し使える梱包資材や環境に配慮した素材を選ぶことで、環境方針に沿った事業活動を行っています。



### 【倉庫事業】

- ・自社で保有している倉庫の延べ床面積は、国内232万㎡、海外は49万㎡と、国内・海外を合わせ、延べ床面積280万㎡以上を自己所有し、保管物の種類も自動車部品や精密機械等の工業製品から住宅設備や食品にいたるまで、幅広い保管・入出庫管理を行っています。
- ・国内倉庫の自社物件比率は7割弱と、高い収益体質の源泉となっています。
- ・毎年、マーケットの需要に合わせて倉庫設備投資を継続しており、2020年度は5.5万㎡、2021年度は10.5万㎡を増床・増設しており、2022年度は14.6万㎡の自社倉庫を新增設しました。この3年間で自社倉庫の面積は約15%拡張したことになります。
- ・今後においても、顧客の需要動向や取り扱い製品の特性に合わせて、自動倉庫やクレーン設備、耐荷重を備えた床面、空調管理などの機能を備えた設備投資により事業の拡大路線を継続していく計画です。



- 元々40年以上前に、当社の運送従事者が、車両のテストコースのドライバーを担ったことからスタートした事業ですが、現在では二輪・四輪の市販車やレース車両、自動車部品、農業機械まで、走行テストや耐久テスト等に加え、自動車メーカー等から委託を受けて、エンジン効率やトランスミッション、サスペンションなどの機能解析、酷暑地から寒冷地まで使用環境に応じた性能評価、法定試験の実施や試作車の組み立て等を実施し、委託メーカーに対し、デジタル解析した検証データを提供しています。
- 栃木と浜松に、情報機密性の優れた開発センターを3棟保有し、四輪・二輪完成車および自動車部品、汎用製品等を様々な試験機器を使用してテストを行いお客様の研究開発をサポートしています。
- 米国やタイなど海外でも事業を行っており、海外のテストコースや現地でのテストデータの取得、開発サポートも行っています。
- 陸上、洋上、寒冷地、酷暑地など使用環境に応じた、テスト実績のあるエンジニアが多数在籍しており、実走や台上、商品検証などを組み合わせ、複合的な課題解決が可能です。



- 主にグループ企業の事業を支える目的で、不動産事業、保険代理業、通関事業、オフィス移転や個人引越し、自動車整備、移転や輸送に伴う機器の据付、物流システムの開発、コンサルティング業など、当社のロジスティクス事業を補完する業務を行っています。一部においては、社内で培った技術や知見を対外的なビジネスとして外販も行っています。
- 不動産事業は、賃貸用オフィスビルを埼玉県和光市、東京都中央区などに収益物件を保有していますが、グループの将来的な事業拡大に合わせた自社使用も視野に入れつつ、戦略的な投資を行っています。
- 通関事業を始めとした貿易業務は、お取引先の内外サプライチェーンを結ぶ懸け橋となると同時に、現地における輸送、保管、流通加工などと連動した多様なサービスを提供しています。日本と海外の二国間輸送のみならず、傭船相場や需給動向などの国際情勢に応じて第三国を経由した輸送手段を組み合わせるなど、最適なソリューションを提供しています。
- 自動車整備事業や保険代理業は、グループ内の車両メンテナンスや効率的な事業運営に大きな力を発揮しています。

不動産事業



燃油事業



通関事業



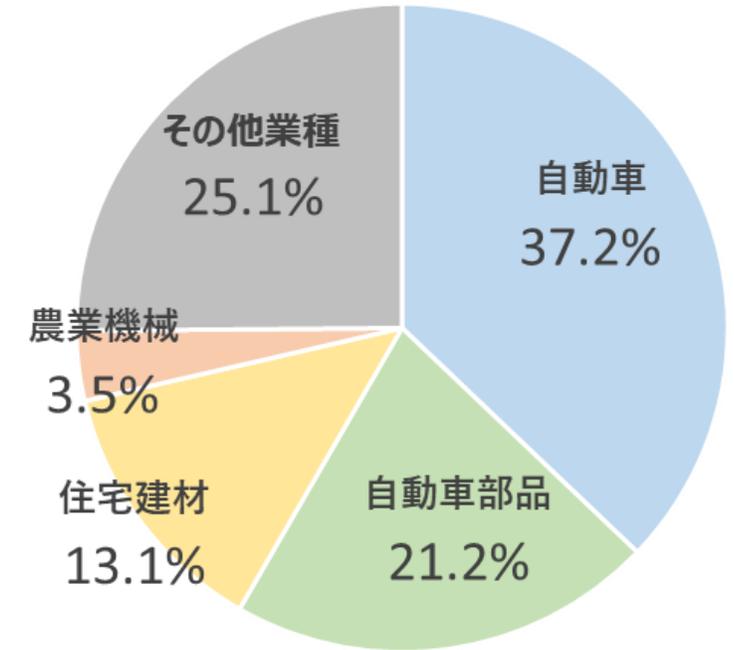
発電・売電事業



コンサルティング事業



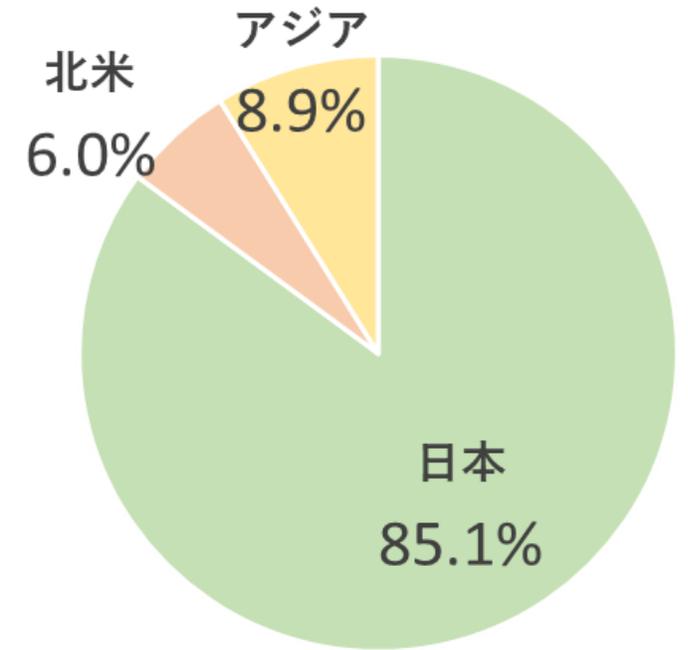
- 各セグメントにおけるトップ・ナッチ企業との取引を柱に、周辺業務、成長産業への取引拡大を図っている。
- 自動車及び自動車部品の取り扱いシェアが58%と高く、安定的な成長の柱となっており、今後も、完成車や部品サプライヤーのEV化に向けたトランジションやバッテリー・リサイクルなどを拡大・注力していく。
- これからも自動車産業の成長をサポートしていくことに加え、「住宅建材」「農業機械」「食品・飲料」などの顧客セグメントの拡大を図り、全体ポートフォリオの分散化を図っていく。
- 新規注力分野として、産業用ロボット、精密機械、医薬品、リサイクルなど、成長が見込まれる分野に力を入れていく計画。



セグメント	売上	売上比率
自動車	78,785	37.2%
自動車部品	44,878	21.2%
住宅建材	27,710	13.1%
農業機械	7,397	3.5%
その他業種	53,299	25.1%
合計	212,071	100%

## 【地域セグメント】

- 当社の海外事業は、9か国、29社、合計70以上の事業所で運営されています。
- ビジネスモデルとして、日本のメーカーの海外進出に合わせ、現地でも日本と同等の品質でロジスティクスサービスを提供することを目指しています。
- これらは国内から連続するサプライチェーンの延長線上にあり、海外現地でのKD業務に対応した輸出梱包から通関業務、海外での保管、流通加工、海外から海外への部品物流など、クロスボーダーにおける一貫物流を実現しています。
- また、現地においては、築いた拠点基盤をベースにローカルビジネスにも参入し、各地におけるビジネスの需要に応じて設備投資を行い、事業を拡大しています。

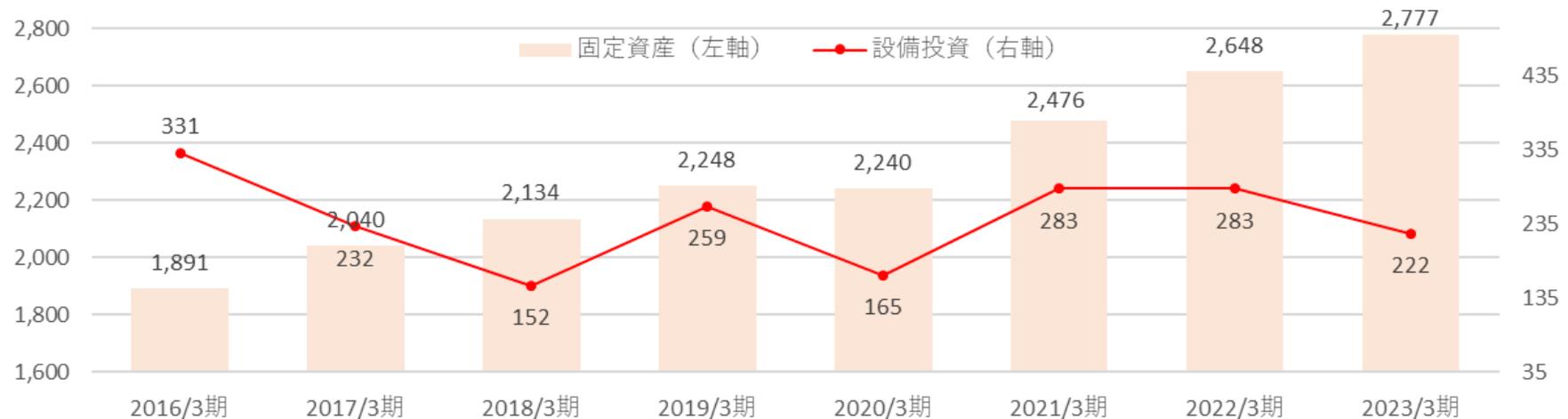


エリア	売上	売上比率
日本	180,469	85.1%
北米	12,767	6.0%
アジア	18,834	8.9%
合計	212,071	100.0%

## 【競争優位性- 1】 強固な顧客基盤

- 主要顧客の自動車メーカーは、当社が創業して以来70年の取引で、戦後の混乱期からオートバイを藁で包んでリヤカーで運ぶ時代からの付き合いとなっています。現在では同グループの国内サプライチェーンを支える主要物流企業の1社で、自動車部品のサプライヤーを含め、当社グループ売上の25%程度を占めています。
- その他、自動車業界は、ごく一部のメーカーを除き、ほぼ全てのメーカーと取引があり、売上高に占める自動車産業向けビジネスの割合は、約58%を占めています。
- 住宅建材は、日本のトップメーカーを中心として売上全体の約13%を占め、農業機械も大手3社を中心に約4%、大手新聞各社と食品・飲料は、それぞれ売上の2%を占めるなど、一流顧客に支えられ、非常に安定的な業績推移となっています。また成長産業として、産業用ロボットや医療機器の取り扱いも増やしております。
- これら主要な顧客の事業計画に合わせ、必要な設備投資を行い、付加価値の高い機能やリソースをタイムリーに提供し、信頼を構築していく体制が、当社の強みの一つとなっています。

固定資産・投資推移（億円）



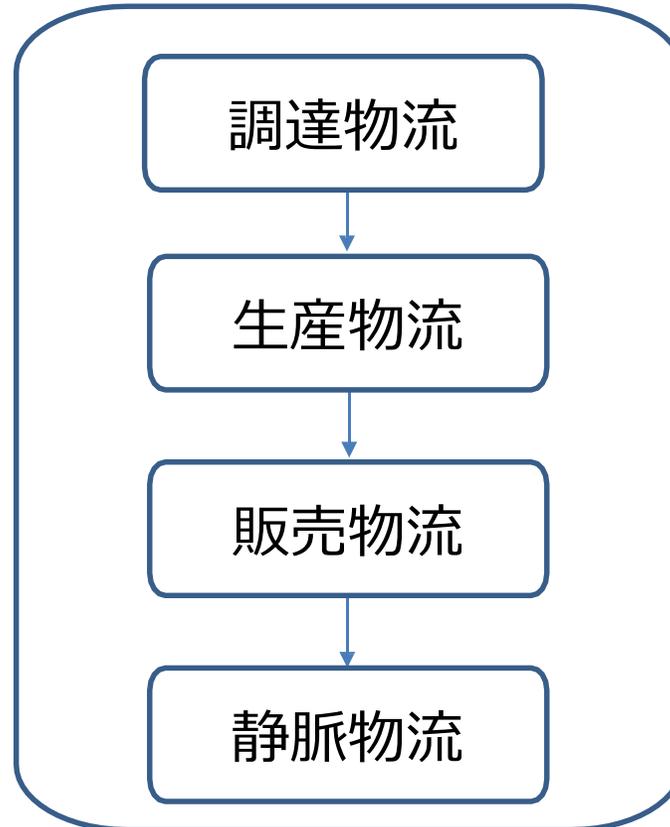
## 【競争優位性- 2】 ワンストップサービス

- 梱包、運輸、倉庫、通関および、海外9カ国の物流事業に関し、リソースとサービス提供機能を自前で取り揃えており、ワンストップでサービス提供することが可能となっています。この為、新規顧客の一つの業務獲得から周辺業務へのサービス展開が可能で、各社とは厚みのある取引をさせてもらっています。
- 同業他社では、同様のサービスを全て網羅している企業は僅かで、業界内における競争力は高いと自認しています。

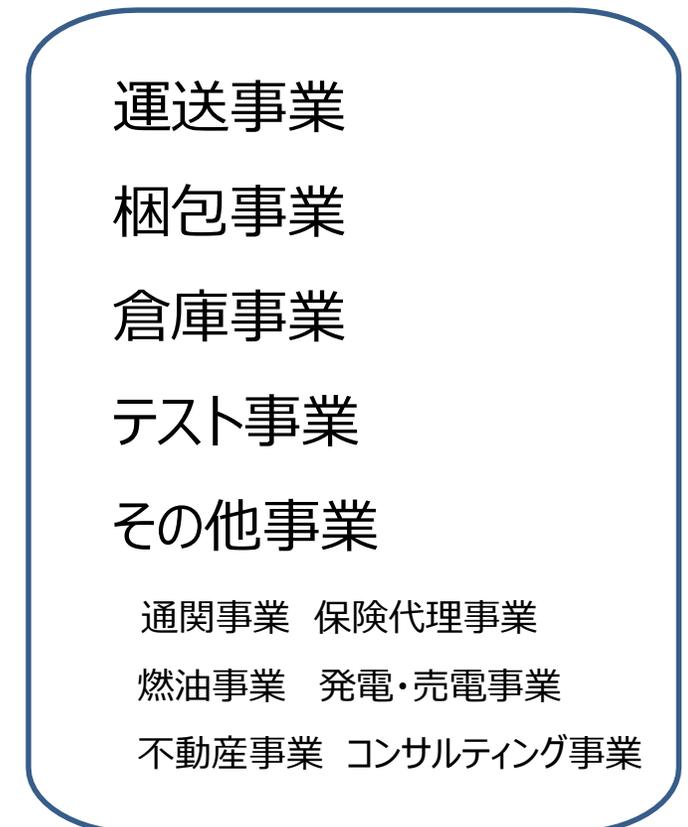
### 国エリア



### 物流領域



### 物流機能



- ・当社は梱包事業からスタートした会社で、創業以来培ってきた高度な梱包技術・流通加工業務が、同業他社との差別化の一つのポイントとなっています。
- ・メインクライアントである自動車メーカーに対しては、保管・輸送のみならず、当社の一部の倉庫は工場機能を担っており、生産計画に応じて部品の組み立てなど一時加工をした半製品をJust in Timeでメイン工場に搬入するなど、当社の機能がメーカーの製造ラインを含めたサプライチェーンの一部を構成していることから、他社の参入障壁は高いものと考えています。
- ・このビジネスモデルを、住宅建材メーカーなど他社へ展開することで、付加価値のあるサービスを提供し、高い利益率と同業他社との差別化を実現しています。
- ・海外工場で組立を行うノックダウン（KD）方式の輸出業務においても、湿気による錆や衝撃への対策など、長時間にわたる海上輸送に耐えられる梱包資材の開発を含め、高い品質のパッケージング技術を有しており、また現地での生産計画に合わせて作業効率の最大化すべく、部品の納入順やコンテナ内の最適な積み合わせなど、緻密な計画のもと梱包作業を行っています。



- 車両については、自社で大型トラック等の国内の営業用車両を3,789車と数多く保有しています。自車比率43.4%、外傭車比率が56.6%と、他社と比較して自車比率が高く、また国内における倉庫面積は232万㎡あり、その内、自社保有倉庫が7割弱を占めています。自社保有のリソースにより24時間365日の柔軟に稼働することができる体制にあります。
- 前述の通り、多くが自前の倉庫の活用である為、現在物流業界で課題となっている荷待ちの問題が少なく、また自社施設の為、ドライバー一人が長時間かけて荷積み荷下ろしの時間をかけずに済むことも、他社に対して比較優位となっています。
- 特に、天候被害や災害時などイレギュラーな事態が発生した時に、大きなアドバンテージを発揮しています。例えば雪害などで遅れが出た場合も、翌日や週末に24時間稼働させることなどで挽回可能で、顧客の高い信頼を得ています。
- 自前で資産を保有することには資産効率の観点から功罪ありますが、当社グループはトラック（4年定率償却）や倉庫（26年定額償却）について、早い段階で減価償却を終え、減価償却のサイクルをコントロールすることで、利益率の高い資産をマネージしている点も、当社グループの大きな強みとなっています。

## 【競争優位性- 5】 特殊車両、専用設備

- 顧客ニーズに合わせた車両の開発を行っており、例えば、自動車メーカー毎に、また運搬する商品車両の種類に合わせて、キャリアカーを最適な仕様に作り込んでおり、鉄道用のコンテナも貨物の内容に応じて二段車に仕様を変更するなど、荷主の要望に合わせて細かな対応を行っています。
- また、二輪車等を効率的に運搬する目的で、荷台を二階建てにしたトラックを200台以上保有しており、輸送効率を上げることで価格競争力を強化している他、自動車エンジンを運ぶ専用車両や、産業用ロボットなどの精密機器を運搬する為の平ボディ・トラックと、荷揚げ荷下ろしをする為に、倉庫の多くにクレーン設備を設置するなど、オーダーメイドの対応を行っています。
- 四輪完成車を運搬するキャリアカーは国内で600台程度、また積載量に対してCO<sub>2</sub>の排出量が少ない2両連結フルトレーラーは国内で130セット以上を保有するなど、車両設備の特徴を活かしたビジネスモデルを展開しています。
- これら顧客ニーズに合わせた特殊車両の配備、ファシリティの専用設備の導入などにより、これまで多くの顧客の信頼を勝ち取ってきたものと自負しています。

マイクロバス積載キャリアカー



オートバイ積載2段車



鉄道用31フィートコンテナ



2両連結フルトレーラー



- ロジスティクス業界の同業他社に、当社のようなテスト事業を行っている企業はなく、非常にユニークな事業となっています。専門性も利益率も相対的に高く、また技術開発に係ることから情報機密性も高く、他社の参入障壁は高いと考えています。
- 近年では電動モーターなど電動駆動系の開発に必要なデータ取得を行うなど、EVに関するテスト業務が増加してきており、今後の拡大が期待されます。
- 現状の受注先は主力の自動車製造メーカーが大半ですが、近年では自動車業界以外でも、新規顧客の開拓が進んでおり、事業の拡大を目論んでいます。
- 但し、技術者の養成には相応に時間を要することに加え、自動車メーカーの開発スケジュールにタイミングを合わせた業務であることから、段階的な事業拡大を計画しています。

テクニカル業務



物性試験



カットモデル作成



強度試験



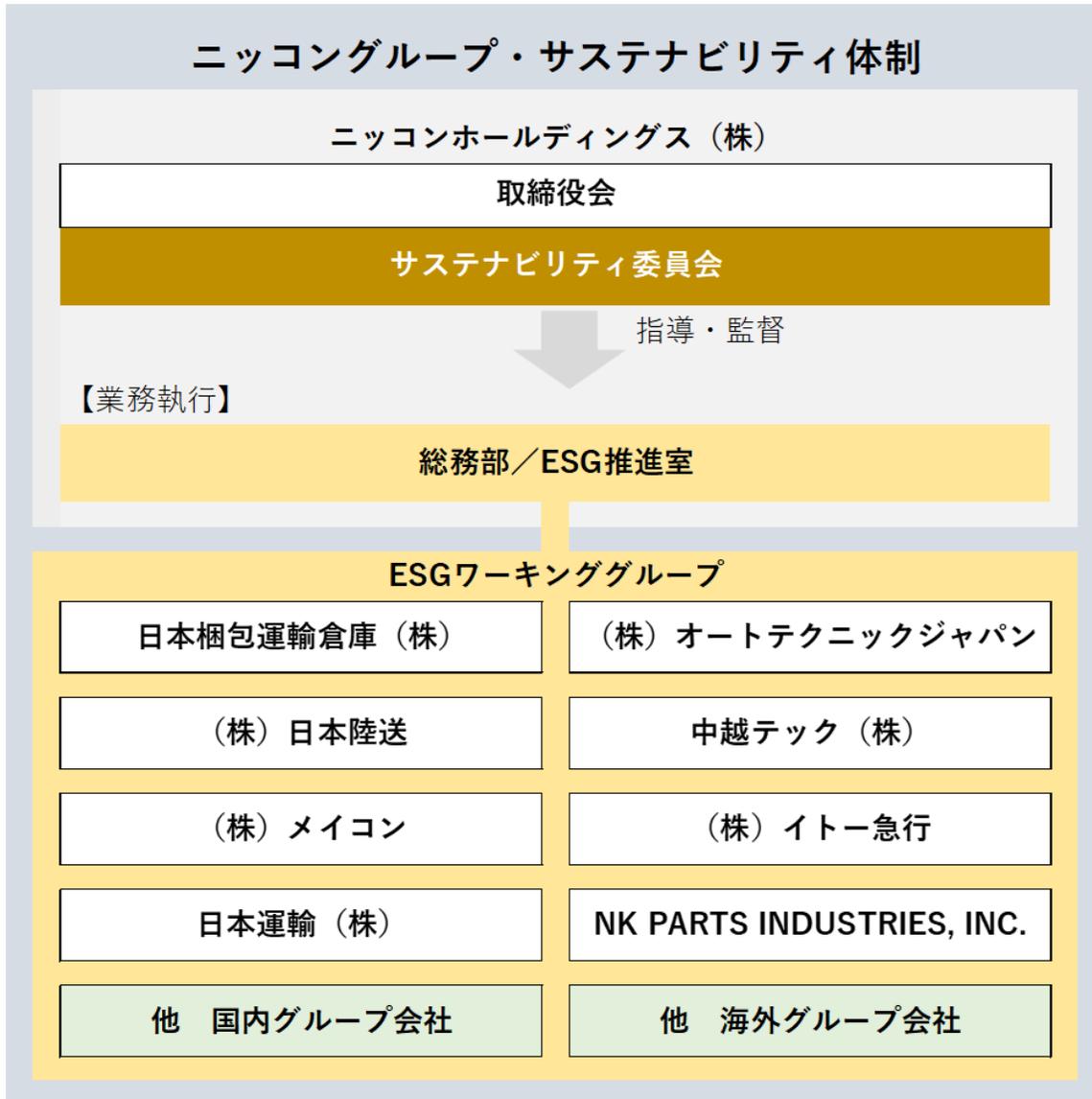
走行テスト



- 当社の経営層には、30年以上も国内外の物流業界の現場で経験とスキルと積み上げてきた業界のプロが揃っており、多様なアイデアと経験に裏打ちされた堅実な事業戦略の立案、意思決定を行っています。
- 一方で実務を推進する為にグループの主要ポストには専門性の高い外部採用の人材や、経営層には、総合商社やメガバンク、自衛隊の幹部などからの転籍者を受け入れており、当社グループの各種機能を補完しています。
- 社外取締役は、国土交通省の鉄道局長、自動車局長を歴任した人材や、現役の企業経営者、女性の取締役などから構成されており、実効性の高い多様性のある議論と意思決定がなされています。
- また、伝統的に「人任せにせず、まずは自分でやってみる」とのカルチャーが浸透しており、極力外部委託を行わず、社内清掃はもちろん、WEB版を含む社内広報誌の作成、本社社屋での定時株主総会、投資家や学生向けの事業所見学会、当社事業所におけるトラックドライバーやフォークリフト作業員向け運転技能競技大会、国内・海外のグループ会社が参加するQC大会の企画・実施、正月の門松作成など、全て社員による手作りで運営しており、また自力で一から保育所を立ち上げた実績もあります。



## 【ガバナンス】



- ニッコングループではESGを経営上の最重要課題の一つとして組織的対応を強化するため、ESG活動を取締役が直接監督し、迅速な方針策定、指示を行う体制を整え、実効性の高い活動を推進しています。
- 2021年7月にグループのESG活動の実行部隊として、ニッコンホールディングスに「ESG推進室」を設置し、主要8社によるワーキンググループを中心として、グループ全社による横断的に活動を行っています。
- また同年10月に設置した「サステナビリティ委員会」は、ESG活動を監督する取締役直轄の組織として有効に機能しています。
- 女性の独立社外取締役がサステナビリティ委員会の委員長を努め、代表取締役社長の指示の下、株主等ステークホルダーの目線でダイバーシティや環境対応など、ESG全般に係る執行状況を、監督・指導しています。

### 【環境対応】

運送業は、排気ガスを放出してビジネスを行う、環境問題に最も密接に結びついた業種の一つであり、CO2排出量の削減に対し、大きな社会的使命を負っており、積極的に対応を進めて参ります。

- ・ 自家使用の太陽光パネルの設置
- ・ モーダルシフトの推進
- ・ ペーパーレス、省エネ、リサイクル
- ・ 積載効率の改善による輸送の効率化
- ・ 中小型車の環境配慮車への切り替え
- ・ 倉庫照明のLEDへの切り替え
- ・ ダブル連結フルトレーラーの活用
- ・ バイオ燃料の利用

### 【大型車両への対応】

一方で、当社は大型トラックによる輸送を主力業務としていますが、この部分についての対策は、電動化やFCV車の技術開発がまだ十分ではなく、残念ながら2030年以降の対応となることが見込まれています。

#### 大型車両のEV化に向けた「3つの解決すべき課題」

- ①技術の確立 : 大型EVの市場投入は2030年以降
- ②社会インフラの整備 : 全国の充電設備と停車スペースの確保
- ③コスト転嫁 : 車両価格は3倍、積載容量の縮小のコスト増加の価格への反映

環境対応車両は、従来の化石燃料車に比べて車両の価格も高く、耐用年数も短いことから、将来のコスト上昇が見込まれています。これらのコストをどのように社会に転嫁していくか、これまで、コストを極限まで切り詰めて、安価な輸送力を提供することを目指してきましたが、今後に向け、ビジネスモデルの変革に取り組んで参ります。

### 【女性活躍】

- 運輸・倉庫業界は従来、重労働を伴う職場であり、女性にとってあまり魅力的な就職先ではありませんでした。私たちは、まずこの点から改善しなければいけないとの問題意識から、従来の男性がやっていた仕事を、そのまま女性に担ってもらうのではなく、女性が能力を活かし、安全に活躍できる職場をつくることから始めます。
- 女性社員の入社を促進し、物流業界の魅力と将来性を感じてもらい、管理職へと育っていく、そういった女性活躍のキャリアプランと育成計画を作っていきます。少し時間は掛かるかもしれませんが、人数合わせの「名ばかり女性管理職」を作らず、働く女性が幸せを感じられるような職場を目指していきます。
- 新卒採用においては、女性比率を30%以上と定めて行っていますが、2022年4月は女性が40%以上、2023年4月は50%以上を占めています。

### 【人材投資・育成】

- 新入社員、役職別集合研修があり、昇進の段階に応じて、期待される行動と心構え、管理スキル、安全スキルなど、管理面・実務面の総合的な研修を実施しています。
- また、経営トップのサクセッションプランや次世代の経営者を養成する為、ニッコン経営スクールを開催。グループ会社の役員・幹部に対して、経営課題を与え、6か月にわたって議論を行い、実際に実効性のある経営計画を作っていくもので、個人の経営スキルの底上げと同時に、グループ内ネットワークの強化にもつながっています。
- 若手従業員に対して海外トレーニー制度を設け、1年間海外グループ会社で研修を実施。業務ノウハウの習得は勿論、海外での実生活を通じて異文化コミュニケーションや、広い視野と多様な価値観を身に付け、将来の管理者の人材育成を目的としています。
- 一橋大学の寄付講座（当社がスポンサーになって講義を開設）を実施。大学教授と共同研究により、一橋大学の学生に対して研究成果や当社社長・役員による実業を教える講義を実施。また、実際に物流の現場を見てもらう事業所見学を行い、学生の研究レベルの向上や将来物流業界への潜在的な人材育成に貢献しています。

- 当社グループの事業は、自動車業界向けが50%を超えており、国内景気や自動車生産量等により、当社業績も一定程度の影響を受けています。半導体部品や国際物流の逼迫状態は改善傾向にあり、足元の国内物流事業の環境はそれほど悪くありません。
- 一方で、将来における自然災害、コロナウイルスを含む疾病のリスクに加え、ロシアのウクライナ侵攻や円安による燃料・エネルギー価格の高騰、運送業界における所謂2024年問題を含む人手不足は克服すべき課題となっており、グローバル市場におけるインフレや景気減速のリスクも相応に高く、楽観はできない状況にあります。
- 当社の社会的使命において、地域住民や乗務員・作業員などの交通安全、労災・事故防止など、安全に係る事項は、最も重要なテーマとなっています。細心の注意を払って防止に取り組んでいますが、重大な事故などの発生時には業務が停滞するリスクがあります。
- 会計規則の変更や税法、法的規制の変更等により、公表する決算数値が影響を受ける可能性があります。また倉庫などの固定資産、M&Aによる買収資産等について、計画通りに利益計上が進まない場合、固定資産の減損などのリスクがあります。
- 環境問題や人的投資等、社会変化への対応により、EV化投資やサステナブル発電設備への投資、社会的に必要とされる支出により利益が圧迫され、価格転嫁が進まない場合、業績が影響を受けるリスクがあります。

国内拠点  
45社

## 国内事業所数 287事業所

- 内訳
- ★ ニッコンホールディングス
  - 日本梱包運輸倉庫（中核子会社）…… 89事業所
  - その他関係会社 44社 …………… 198事業所

### 北陸地区

- 金沢営業所 (日本梱包)
- 富山営業所 //
- 富山小杉出張所 //
- 金沢日梱(株)

### 中国地区

- 岡山営業所 (日本梱包)
- 長船営業所 //
- 広島営業所 //
- (株)中国物流サービス

### 九州地区

- 菊陽営業所 (日本梱包)
- 福岡営業所 //
- 門司営業所 //
- 他4営業所 //
- (株)ニッコン九州
- 中越輸送(株)
- (株)ニッコン北九

### 甲信越地区

- 新潟営業所 (日本梱包)
- 松本営業所 //
- 他7事業所 //
- 新潟日梱(株)
- 松本日梱(株)

### 四国地区

- 松山営業所 (日本梱包)
- 高知営業所 //
- 坂出出張所 //
- (株)ニッコン松山

### 近畿地区

- 枚方営業所 (日本梱包)
- 神戸営業所 //
- 長浜営業所 //
- 新茨木営業所 //
- 奈良営業所 //
- 他4事業所 //
- (株)ニッコン奈良

### 北海道地区

- 苫小牧営業所 (日本梱包)
- 江別営業所 //
- 鷹栖センター出張所 //
- 札幌新聞輸送(株)
- (株)北海物流サービス

### 東北地区

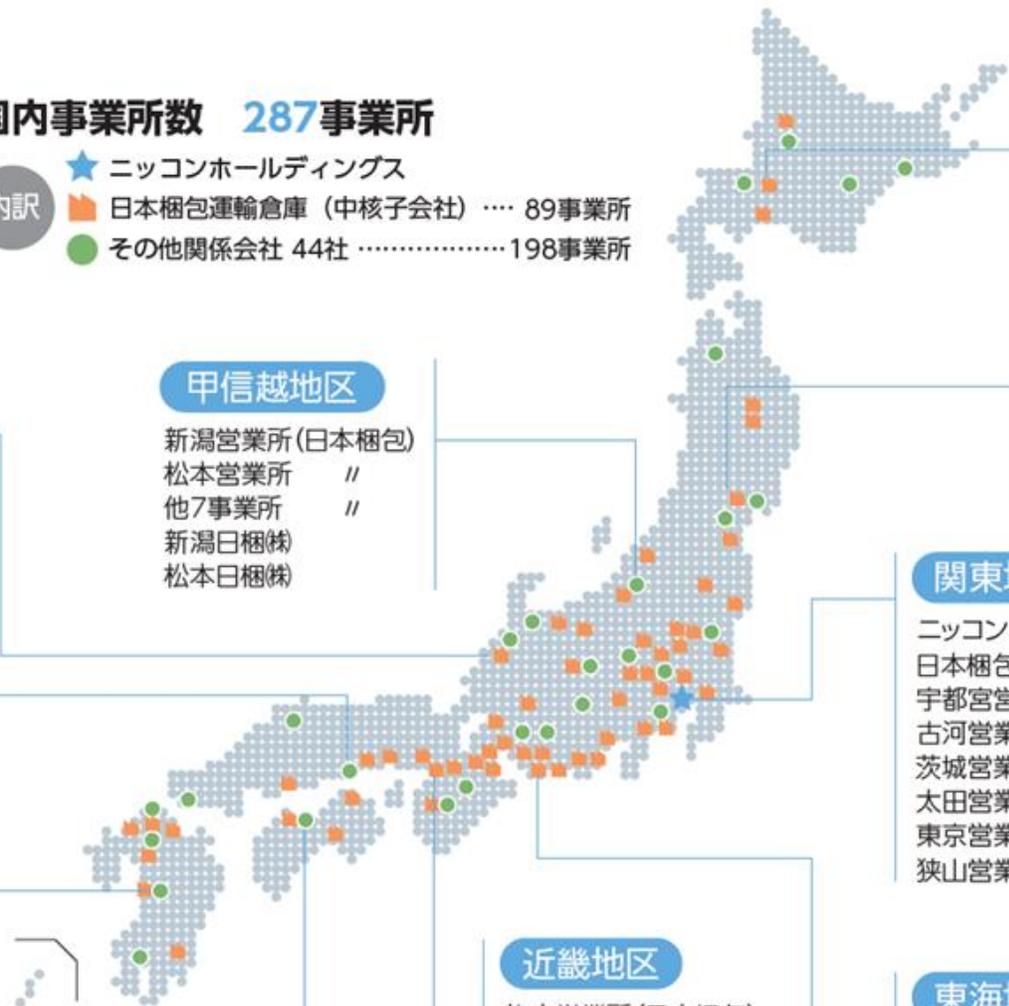
- 花巻営業所 (日本梱包)
- 角田営業所 //
- 北上営業所 //
- 仙台営業所 //
- 大崎営業所 //
- いわき営業所 (日本梱包)
- 郡山営業所 //
- 岩沼営業所 //
- (株)ニッコン東北
- 仙台日梱(株)

### 関東地区

- ニッコンホールディングス(株)本社
- 日本梱包運輸倉庫(株)本社
- 宇都宮営業所 (日本梱包)
- 古河営業所 //
- 茨城営業所 //
- 太田営業所 //
- 東京営業所 //
- 狭山営業所 //
- 藤沢営業所 (日本梱包)
- 小川営業所 //
- 小田原営業所 //
- 他22事業所 //
- 日本運輸(株)
- 中越テック(株)
- (株)オートテックジャパン
- 菱自運輸(株)
- 他17関係会社

### 東海地区

- 新みよし営業所 (日本梱包)
- 名古屋営業所 //
- 岐阜営業所 //
- 浜松営業所 //
- 鈴鹿センター営業所 //
- 他7事業所 //
- (株)メイコン
- (株)日本陸送
- (株)テクニクサービス
- (株)テクニカルニッポン
- (株)イトー急行
- 他5関係会社



海外拠点  
9カ国  
29社

NIPPON KONPO VIETNAM CO., LTD.  
NKV LOGISTICS LTD.  
他2関係会社

NIPPON KONPO INDIA PVT. LTD.  
KOLAR LOGISTICS AGENT PVT. LTD.  
TAPUKARA LOGISTICS AGENT PVT. LTD.

A.N.I. LOGISTICS, LTD.  
NIPPON KONPO(THAILAND)CO., LTD.  
他2関係会社

NIPPON KONPO(MALAYSIA)SDN. BHD.  
NKM LOGISTICS SDN. BHD.

日梱物流(中国)有限公司  
富田-日梱儲運(広州)有限公司  
広州東風日梱物流有限公司  
日梱重慶物流有限公司

NIPPON KONPO PHILIPPINES, INC.

PT. NIPPON KONPO INDONESIA  
PT. NK INDO LOGISTIK  
PT. NKI GUDANG KEMAS

NK PARTS INDUSTRIES, INC.  
NK AMERICA, INC.  
他4関係会社

NKP MEXICO, S.A. de C.V.  
NK LOGISTICA MEXICO, S.A.