

NIKKON
NikkonがNipponからGlobal Stageへ、
そして未来へつなげる

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

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。

CONTENTS

SECTION 1 ニッコンについて

- 01 基本理念・目次等
- 03 価値創造のあゆみ
- 05 At a glance
- 07 価値創造プロセス
- 09 ビジネスモデル

SECTION 2 成長戦略

- 11 TOP MESSAGE
- 15 第13次中期経営計画
- 19 CFO MESSAGE
- 21 事業別戦略（運送事業・倉庫事業）
- 22 事業別戦略（梱包事業・テスト事業）

SECTION 3 価値創造の基盤

- 23 サステナビリティ経営の推進体制
- 24 マテリアリティについて
- 25 安全性・品質の向上
- 27 ダイバーシティ推進
- 29 気候変動への対応
- 33 コンプライアンス強化
- 35 コーポレート・ガバナンス
- 41 社外取締役座談会

SECTION 4 データセクション

- 45 財務・非財務ハイライト
- 47 グループ企業
- 48 企業概要・株式情報



見通しに関する注意事項

本報告書には、ニッコンホールディングス株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、本報告書の作成時点で入手可能な情報に基づいたものです。これらの記述には経済情勢、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性が多く含まれています。このため実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性があります。

編集方針

ニッコングループは社内外の様々なステークホルダーの皆さまに、当社の国家・地域社会に貢献するための価値創造プロセスについてご理解いただくことを目的に編集しております。創業より現在までの成長の軌跡・当社の特異性と将来に向けての成長戦略についてポイントを絞りまとめています。なお、本誌のみならず、ホームページにさらに詳細な情報を掲載しています。

表紙のご説明

当社グループのロゴとコーポレートカラーをモチーフにグループが一丸となり、来るべき新しい時代に向かって社会をむすび、いっそうの存在価値を高めるという強いメッセージを伝えながら、線の重なりによるスピード感を表現しました。



報告対象会社

ニッコンホールディングス株式会社及び子会社72社
関連会社4社
合計76社

報告対象期間

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
一部、同期間以外の情報も含まれます。

参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会（IIRC、現IFRS財団）
「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

ツールマップ

財務情報		非財務情報	
Webサイト (https://www.nikkon-hd.co.jp/)			
統合報告書（和文・英文）			
		事業報告書	コーポレート・ガバナンス報告書
		決算説明会資料	
決算短信	有価証券報告書		

価値創造のあゆみ

外部環境

1950

1950年代～
戦後復興から大量生産・大量消費へ
国を挙げて物流インフラの整備

1960

1960年代～
東京五輪を機にインフラ整備が進展
高度経済成長を受け輸送量が拡大

1980

1980年代～
バブル経済崩壊、多品種少量生産へ
小口配送が増加し、物流が多様化

2000

2000年代～
EC市場が拡大し、輸送需要が増加
環境保全・温暖化対策意識が浸透

2020

2020年代～
コロナ禍以降、市場環境が大きく変化
物流DXの推進によりさらなる飛躍へ

私たちニッコングループは、ロジスティクスのあらゆるサービスをワンストップで提供できる総合一貫物流のパイオニア企業です。梱包、運輸、倉庫、テストの4事業を軸に、自動車車両整備から輸出入通関、不動産、保険代理、コンサルティングに至るまでビジネスを拡げ、強固な顧客基盤を築き上げながら、日本経済の発展と共に歩んできました。これからもお客様と社会のニーズに応え、高品質で安定した物流サービスをお届けしてまいります。

ニッコングループのあゆみ

お客様のニーズをかなえるサービスを提供しながら成長・事業性と共環境への配慮にも尽力

創業期

価値ある物流による
社会貢献の起点

1953年、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事業目的とする「株式会社日本梱包運搬社」を創業し、リヤカーとオート三輪で運送を開始。1959年には運送・保管・梱包の一貫体制を確立。



発展期

高品質で安定した
物流サービス体制へ

1968年に「日本梱包運輸倉庫株式会社」へ商号変更。1970年には東京証券取引所市場第二部へ上場。事業所の開設と子会社の設立により、高品質で安定した物流サービスを展開。



拡大期

拠点を海外へ拡げ、
取扱貨物を拡大

1987年の米国子会社設立を皮切りに海外事業を推進し、9カ国に広がるグローバルネットワークを構築。自動車部品・完成車を中心に、住宅設備、農機、一般消費財へ取扱貨物を拡大。



飛躍期

期待に応える物流で、
豊かな未来を実現

時代の変化に対応し、安全と環境保全に資する高付加価値の物流を提供。お客様と社会のニーズを捉えて期待に応え、長期の視点に立った成長戦略を通じて、より豊かな未来を実現。



222,324
百万円
15,507
人

連結売上高推移

- 日本梱包運輸倉庫(株)
- その他グループ会社
- 従業員数

※ 2024年3月期の従業員数は、日本梱包運輸倉庫(株)とそのグループ会社の合算人数となります。

1953/8
株式会社日本梱包運搬社
設立創業
創業者: 黒岩恒雄

20
百万円
48
人

1957
二段車(マンモス)導入
特殊車両開発スタート

1968/10
社名を
「日本梱包運輸倉庫株式会社」
に変更

18,302
百万円
1,310
人

1987/12
アメリカ
現地法人設立

49,916
百万円
2,228
人

1994/3
中国現地法人設立

1994/11
タイ現地法人設立

2000/2
フィリピン
現地法人設立

2002/7
インドネシア
現地法人設立

2006/3
ベトナム
現地法人設立

2011/1
メキシコ現地法人設立
インド現地法人設立

持株会社化 これに伴い社名を
「ニッコンホールディングス株式会社」に変更

2015/11
マレーシア現地法人設立

1954 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2024(3月期)

At a glance

■ 売上高/CAGR

売上高 **2,223** 億円
CAGR **3.4%** (直近5カ年)

自動車業界における業務量の回復と、新規顧客の取り込みなどにより前年度比4.8%の増収となりました。直近5カ年は、コロナ禍の影響を受けた2020年度を除き、前年度比増収を継続しています。

■ 海外売上比率

約 **15%**

米国経済の好調を受け、北米セグメントの売上高が前年度比21.5%増の伸びを示しました。今後は、成長が見込まれる米国およびインドへの注力により、海外売上比率30%程度を目指します。

■ 営業利益・営業利益率

営業利益 **212** 億円
営業利益率 **9.6%**

燃料価格や外注費の上昇による利益の圧迫を受けながらも、増収効果と業務効率改善、原価低減努力により、前年度比8.5%増の営業利益を確保。業界屈指の営業利益率を維持しています。

■ 事業セグメント別営業利益の割合

運送事業 **26%** 倉庫事業 **39%**
 梱包事業 **16%** テスト事業 **16%**
 その他事業 **3%**

運送事業、梱包事業、テスト事業が増益し、特にテスト事業は前年度比49.8%増の利益成長を遂げました。ワンストップサービスの提供により、バランスの取れた収益構成を保持しています。

■ ROE

ROE **7.0%**
目標 **8.0%**

前年度(7.1%)とほぼ同水準となりました。企業価値向上を目指す資本戦略の一環として、資本コスト(7~8%)を上回るROE 8.0%を目標に掲げており、資本効率のさらなる改善を図ります。

■ 成長投資

年間 **230** 億円

第13次中期経営計画では、毎年230億円を目途とする設備投資を予定しています。計画初年度は、営業車両31億円、土地・建物132億円、その他68億円の投資を実行しました。

1953年の創業以来、ニッコングループは、時代の変化に対応しながら価値提供の幅を広げてきました。多種多様なニーズに対応すべく、先進機能を備えた倉庫設備や特殊車両を開発し、流通加工と物流ネットワークの高度化に挑んできた私たちは、次の時代を見据えて新たなソリューションを生み出し、持続可能で豊かな社会づくりに貢献します。

■ 国内外拠点数

国内 **47** 社 **291** 事業所
海外 **9** カ国 **29** 社

株式会社エムピーおよび古河環境サービス株式会社の子会社化により、国内で2社・事業所3カ所の拠点数増加となりました。海外拠点数は、前年度から増減ありません。

■ 保有車両台数

営業車両 **4,633** 台
(トラクター 791台含む)
キャリアカー **700** 台
フルトレーラー (ダブル連結) **222** セット

新規増車と古い車両の代替を合わせて284台を購入しました。業界屈指のキャリアカー保有台数を誇ります。また環境配慮車の導入により、CO₂排出量の削減に努めています。

■ 自社保有倉庫

2,644,605 m²
東京ドーム57個分
(国内) 保有面積の **7** 割以上
自社倉庫比率

貨物の取り扱いに最適な倉庫設備を自社設備で構築しています。国内2カ所・海外1カ所の倉庫新設と、2社の子会社化により、自社保有倉庫の総面積は、前年度に引き続き増加しました。

■ CO₂排出量 (連結)

2023年3月期 **180,048** t-CO₂
2024年3月期 **177,732** t-CO₂
中期経営計画 最終目標値
2026年3月期 **173,340** t-CO₂

2025年度のCO₂排出量削減目標として、2022年度比3.7%減を掲げています。達成に向けて、モーダルシフト利用の拡大を図り、環境配慮車や太陽光発電システムの導入を進めています。

■ 従業員数 (連結)

【2024年3月期】 **15,507** 人
(国内：11,526人 海外：3,981人)
女性管理職比率 **8.5%**
(国内：2.0% 海外：21.8%)

2026年3月期までの目標

女性従業員比率 **26.5%** 女性管理職比率 **13.2%**

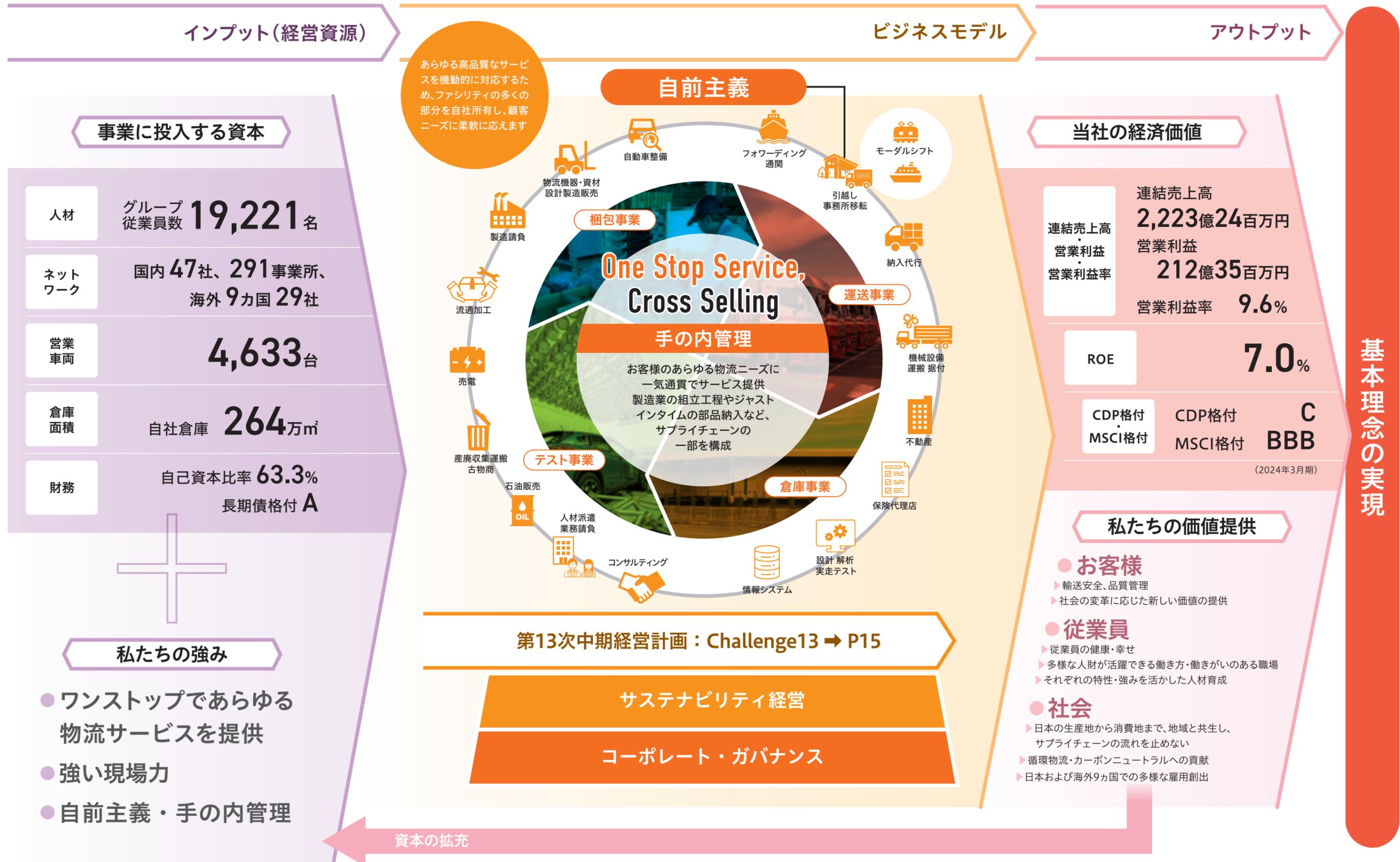
■ 直雇用ドライバー数 (連結)

男性 **3,394** 人
女性 **106** 人

当社グループは、多くの乗務員を直雇用の形で確保し、運送力の維持・安定を図っています。今後は女性乗務員の雇用を拡大すべく、魅力のある職場環境づくりに注力します。

価値創造プロセス

ニッコングループの特色は、お客様第一の考え方に根差した「自前主義」と「手の内管理」。梱包、運輸、倉庫の各機能に必要なリソースをグループ各社が自前で保有することで、機動的かつ柔軟なサービス提供を可能とし、お客様の多種多様なニーズにグループとしてワンストップで応えるファシリティマネジメントを実現しています。私たちは、お客様の発展を支える真のサプライチェーンパートナーとして、明日の物流ビジネスをリードしていきます。



ビジネスモデル

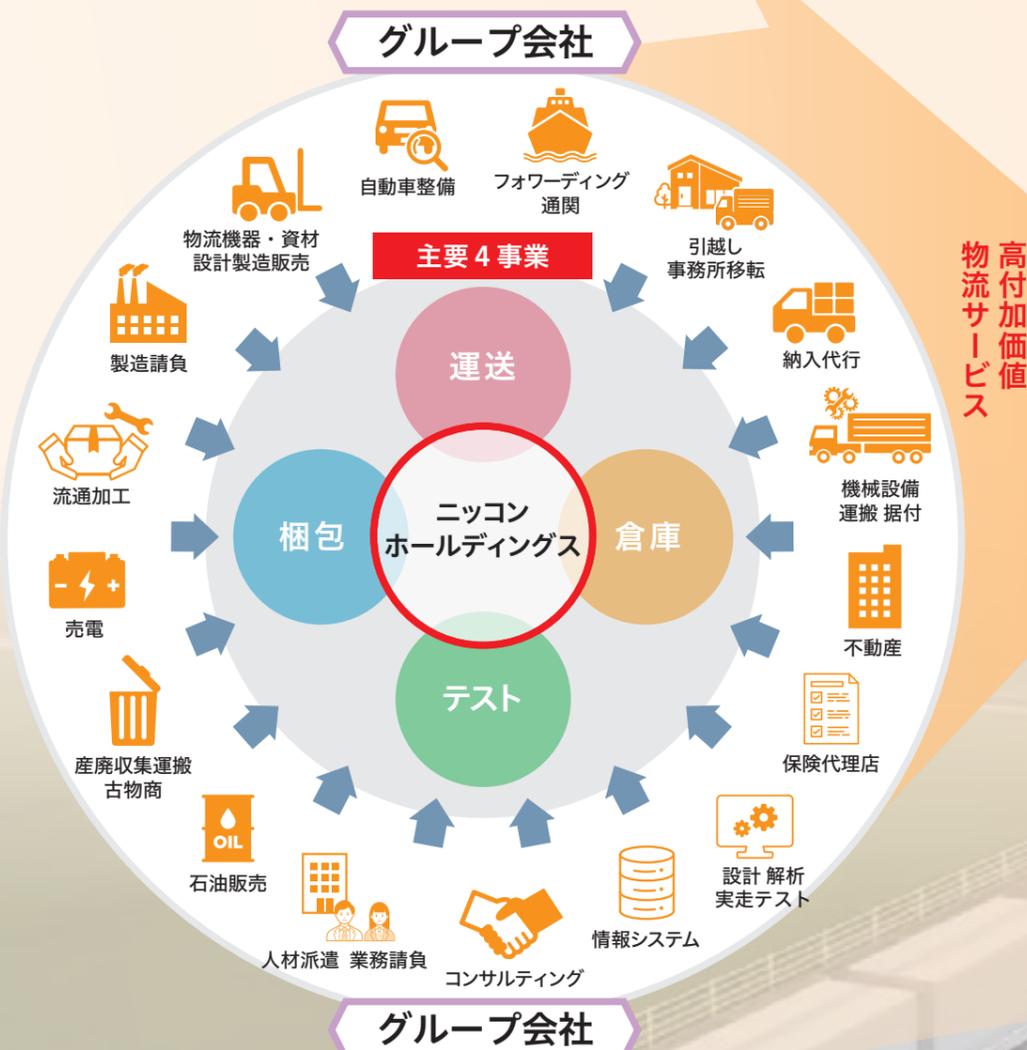
自前主義 手の内管理

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

お客様



多種多様なニーズ



高付加価値
物流サービス

自前主義

当社グループは、国内倉庫資産の約7割、運行するドライバーおよび営業車両の約5割を自社で保有する「自前主義」を採っています。そのため、設備稼働や運行スケジュールをお客様のニーズに合わせて24時間365日、柔軟にコントロールすることが可能です。特に自然災害やトラブルの発生時は、自社設備を時間にとらわれずフル稼働させ、早期挽回を果たしています。

また自社設備の利点として、取り扱う荷物や商品に合わせて、倉庫・車両を柔軟にカスタマイズすることができます。これにより、倉庫クレーンの設置や自動倉庫への変更、空調設備などの後付け、特定荷物専用車両の開発など、状況に応じた設備更新を行い、サービス品質の改善を図っています。

倉庫設備や車両は、新規設備投資と減価償却のタイミングを適切に配分することで、全社的な原価低減を図っています。結果として中長期的には、リースを活用した場合と比較して、より低コストで運営することができます。

手の内管理

保有設備の機能を自らマネージする「手の内管理」により、現場における様々な変化を捉え、きめ細かく対応することで、お客様のニーズに寄り添ったサービスを提供しています。トラブル発生時には、責任をもって原因を詳細に究明し、迅速かつ的確な対策を講じると共に、再発防止に向けてノウハウを蓄積しています。この「手の内管理」を通じて、人任せにしない自発的な社風や創意工夫の企業文化を醸成し、サービス品質の向上につなげることで、お客様の満足度をさらに高めていきます。

サービス軸のクロスセル

自社ファシリティによる利点と、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みを活かし、倉庫顧客に対する流通加工機能の提供や、運送顧客に対する保管機能の提供など、お客様へのサービス提供の幅を広げていくクロスセル戦略を展開します。

グループ企業軸のクロスセル

営業情報の共有化により事業会社間の連携を強め、グループ横断的な営業活動やサービスの相互斡旋を推進。グループシナジーの最適化・最大化を図り、機会を拡大していきます。

地域軸のクロスセル

国内・海外に広がる拠点ネットワークの連携とシームレスなサービス提供により、営業活動の空白エリアをカバーし、地域間のクロスセルを実施。成長産業における新規顧客の開拓を進めます。

TOP MESSAGE



グループ、従業員と共に
「会社」を通じて「社会」に貢献し、
存在価値のある企業を目指していきます

代表取締役社長

黒岩 正勝

Q ニッコングループが担う社会的使命、
長期ビジョン、その背景にある社会課題認識
についてお聞かせください。

世の中の変化に先んじて、 環境問題、人手不足の解決に挑む

「会社のために」は考えなくていい。会社はあくまで手段であって、目的ではない。ニッコングループを手段として、社会に貢献してほしい。これらは、私が折に触れて従業員に話していることです。まずは身近な地域社会のためにできることから始めてほしいと伝え、「長期ビジョン（2030Vision）」にも、事業を通じ社会が抱える課題を解決していくことを盛り込んでいます。

ここ数年を見ても、物流業界はCO₂排出などの環境問題、2024年問題に伴う人手不足など、様々な社会課題への対応を迫られています。その一方で、少子高齢化、人手不足は昔日からの課題であり、いかに社会の変化に先んじて行動を起こし、自らを変えていくかが、時代を問わず、企業に求められる姿勢だと認識しています。

当社グループは、1953年、梱包、運輸を事業とする日本梱包運搬社として創立以来、価値ある物流を自らの手で創造することで、事業を発展させてまいりました。2015年には持株会社体制に移行し、グループ会社80社のネットワークにより、梱包・運輸事業を基盤に、倉庫事業をはじめ車両部品のテスト事業から車両整備、通関、不動産、保険代理店業務にまで業容を拡大し、9カ国でグローバルに事業を展開しています。

創業70年余りの歴史もまた、絶え間ない変化へのチャレンジの連続でした。祖業である運輸事業を見ても、最初はリヤカーで運び、オート三輪、大型トラックと進化させ、1957年にはオートバイを二段で積載する二段車を日本で初めて導入するなど、貨物の特性や物流に合わせた特殊車両開発に取り組んできました。2018年には、環境への配慮やドライバー不足の課題に対し、大幅な輸送効率化と環境負荷低減が実現する21mダブル連結トラック（21mフルトレーラー）を、物流業界で先駆けて導入するなど、フロンティア精神で成長してきました。

一方でこれからは、少子化で、働く人も減れば購買層も減る。地政学リスクや自然災害など、サプライチェーンの分断リスクも増えていく。ならば、どうビジネスの

仕組みを変え、構築するか。常に考え、修正していくことが肝要となります。

その解決手段として、当社グループの強みの一つに、「自前主義」と「手の内管理」があります。

「自前主義」とは、展開する事業に必要なリソースとその周辺機能をグループ各社が自前で保有することで、これはあくまでも手段で、目的はお客様のあらゆる物流ニーズに合わせ一気通貫でサービスを提供する「手の内管理」の実現にあります。能動的かつ柔軟なサービス提供が実現し、突発的な事業環境の変化に際しても、迅速なリカバリーが可能となります。また、サービス全体を手の内管理において自前で実践しているからこそ、ノウハウが蓄積し、例えば、ムダな動線などの改善にもすぐ着手できるなど、先手先手で様々な変革に取り組めるアドバンテージにもつながっています。

無論、「自前主義」のあり方は物流波動（物流量の変動）や時代によっても変わってきます。例えば、「2024年問題」は建設業界においても工期の長期化、コスト増を深刻化させており、倉庫などの建設にも影響がでます。こうした事業環境の変化に応じて、設備計画や事業計画は、都度、見直しをしています。

Q 第13次中期経営計画の進捗と共に、
2023年度、事業活動で取り組まれたこと
についてお聞かせください。

国内事業は徹底して効率化を図り、 M&Aで海外事業を加速化

2023年度よりスタートした第13次中期経営計画（中計）においては、「既存事業の効率化と見直し」「成長ドライバーの確立」「ESG経営による企業価値の向上」「人材基盤の確立」という4つの方針を掲げ、成長ドライバーの次期コア事業の重点テーマには、「環境（循環）」「衣食住（三温度帯管理）」「海外（米国/インド）」を掲げています。

今後、人口が減少しマーケットが縮小していく国にあって、国内の既存事業は徹底してムダなコストやプロセスを洗い出して効率化を図り、収益性を向上していく。併せて海外進出を加速し、グローバルでモノの動きを活発化させ企業物流に貢献することが、当社の生き残りをかけたミッションと捉えています。特に海

TOP MESSAGE

外事業においては、2030年に向けた長期ビジョンでも「世界で勝負できる会社を目指す」ことを謳い、2030年度までに海外売上高比率30%の達成を目標に掲げています。

2023年度に行った取り組みの一つとしては、「既存事業の効率化と見直し」において物流ノウハウを活かし、自社開発したクラウド型の倉庫管理システムに、新たに流通加工・梱包・調達の3つのモジュールを拡充する自社開発システム「CIRRUS（シーラス）」を立ち上げ運用を開始しました。これにより、別々のシステムで管理されていたデータがクラウド環境で一元化され、タブレットなどで在庫管理やその他の深化的なサービスがリアルタイムで把握できるようになりました。追加機能によって、グループ外の荷主企業様にも利用いただける製品となり、このような「見える化」の推進によって、さらなる効率化を見込んでいます。

その他、WMSの全国拠点への拡大・活用、物流ロボットやDXの活用などの原価低減施策を進めています。

「成長ドライバーの確立」の施策の一つとしては、国内外でM&Aを実践しました。注力する海外では、2024年5月、米国コロラド州でキャリアカー輸送を行う「Supreme Auto Transport, LLC.」を連結子会社化しました。当社では、日本でキャリアカー事業を行っており、今後、既存顧客とのシナジーを追求し、グローバルにキャリアカー事業を拡大してまいります。今後も、人口増とGDP世界一の国として底堅い経済成長が望める米国と、成長性の高いインドを重点地区に、シナジー効果が期待できる企業との連携を、「時間を買う」成長戦略として推進してまいります。

重点分野の循環ビジネスにおいても、2023年12月には産業廃棄物・一般ごみの収集運搬業を行う古河環境サービス株式会社を買収しました。今後、当社が事業の拡大を目指す、サーキュレーション・ビジネスの拡大を担う企業の一つに位置づけています。衣食住の分野では、食品分野をはじめ、気候変動を見据えた温度管理が必要な化学品、精密機器、バッテリーなど三温度帯管理が可能な設備などの投資も進めていく計画です。その他、自動車メーカー向けのEV開発支援の需要がさらに伸びていくことが期待されるテスト事業にもリソースを割き、注力してまいります。

Q 中期経営計画におけるESGに関する指針、取り組み、その成果について教えてください。

ムダな動きを省いた「動かない物流」でCO₂削減に取り組む

CO₂排出量削減に向けては、2030年度の30%減少を目標に、先に挙げた環境配慮車の導入や太陽光パネルの設置など、加速的に取り組みを進めています。国内では、大型トラックのEV車導入も2030年スタートを目指していますが、インフラの整備や積載量、導入コストの価格転嫁など課題は多く残されています。

しかしながら、環境に対応した物流スタイルへと変えていかねばならないのは既定路線であって、一気にCO₂排出量を大幅削減できなくとも、「これ以上増やさない」「目標に向かって減らす」取り組みを進めていくことが大切だと考えています。当社でも倉庫やトラックの屋根に太陽光発電用のパネルを設置する、エコドライブ、柔軟な運行管理でムダな走行を省く、フルトレーラーによる混載輸送やモーダルシフトでまとめて大きく運ぶなど、実証実験も含め、様々な施策を進めています。

目指すのは、「動かない物流」、つまり見える化によって、ムダな動きをいかに省いた物流サービスを展開するか。こうした取り組みに柔軟、迅速に着手できるのも、「自前主義」を貫いているからこそです。一つ一つの効果は小さくとも、グループ80社を挙げて取り組むことで、物流企业としての社会的責任を果たしてまいります。

Q 社長直轄の「HR統括部」を発足させ、推進する人的資本経営の取り組みについてお聞かせください。

意欲ある人が活躍できる多種多様な「機会」を提供する

既存の物流から新たな物流への変革の時期にあって、より高度な物流を担う人材の育成は喫緊の課題です。アウトソースできないコアな業務において、いかに「自前」の人材に活躍してもらうか。人材の育成に関しても、「自前主義」を方針としています。

積極的に自己啓発に取り組んでほしいと、様々な教育・研修プログラム、「海外トレーニー制度」、次世代経営者の育成を目的とした「ニッコン経営スクール」ほか、



グループ会社ごとにも様々な施策を進めています。

無論、M&Aと同じで、外部から優秀な即戦力を獲得することも有効ですが、個人の適性や希望も見極めながら、社内で育成し、もしやりたいことがあれば、新たな学びや活躍の場を提供する。女性、男性問わず、努力したいと考える人が活躍できるように、全従業員に多種多様な「機会」を提供できるのも、数多くの事業をグループで展開する当社の特徴です。

また、女性活躍を推進するため、2025年に全従業員に占める女性の割合を26.5%にする数値目標を定めています。男性社会のイメージが強かった物流業界でも、最近では、フォークリフトのオペレーターなどは女性のほうが丁寧で技術もある方も増えています。私自身の考えとしては、「社会に貢献したい」という意識を持っている人ならば、性別も年齢も国籍も関係なく、割合も気にしていません。当社では外国人や高齢者の方も多く活躍しています。

私自身、従業員の昇級面接や採用時の最終面接などにも携わり、積極的に対話の機会を持つようにしています。その際に必ず「何か質問はありますか」と尋ねます。時代が大きく変化し、会社としても変容を迫られる中、従業員には問題意識や好奇心を持ってほしい。質問

を受けることで、私自身や会社のあり方を客観的に振り返ることができる貴重な場にもなっています。

Q 最後にステークホルダーの皆さまにメッセージをお願いします。

数字の裏にある「中身」を大事に企業価値向上を目指す

当社は業界内でも高水準の営業利益率を擁していますが、いたずらに高い利益を追い求めているのではなく、社会への貢献の後に利益がついてくる。その両立、バランスを取るのが事業活動を率いる経営トップとしての責務と捉えています。企業価値向上に向けても、定量的な数値を達成するだけでなく、環境への配慮や社員の働き方など、定性的な「中身」こそ大切です。ぜひステークホルダーの皆さまには、ニッコングループは本当に社会に貢献しているか、社会にとって存在価値があるのかをしっかりと見て判断いただき、ご意見をいただければと思います。

そのためにも株主や投資家をはじめ多くのステークホルダーの皆さまと積極的に対話の機会を持てればと願っています。ニッコンホールディングスの今後にご期待いただき、ぜひご指導、ご支援を賜れば幸いです。

第13次中期経営計画

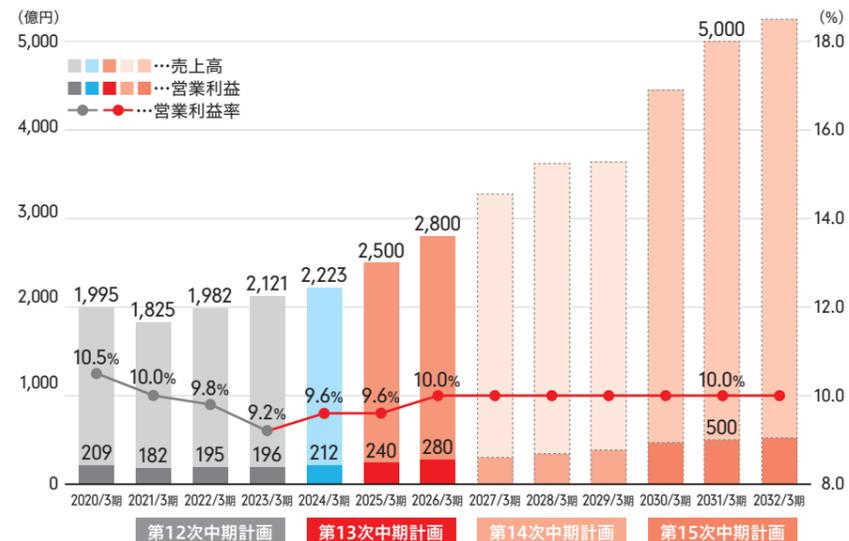
中期経営計画の1年目は、自動車業界の業務量の回復などにより増収増益となりました。当初予定していたM&Aの後ろ倒しにより、2,300億円の売上計画に対しては2,223億円の未達となりましたが、経常利益と当期純利益については、円安による為替評価益などがあり100%を超える着地となりました。2025年3月期の目標2,500億円に対しては、買収した企業の売上・利益が、連結決算へ組み込まれることに加え、新設倉庫が稼働率を上げることで、一定程度は達成に向けての道筋が見えてきております。

施策の柱である循環事業は、産業廃棄物の中間処理事業への展開や、「自動車再資源化協力機構」との協業による、リチウムイオンバッテリーの収集運搬業務など、サーキュレーション・ビジネスへの取り組みを加速してまいります。また三温度帯管理の拡充については、食品以外にも、化学品、精密機械、バッテリー保管など、温度管理が必要な商品の取扱いを拡大してまいります。海外事業は、今後も成長が見込める地域については積極的に投資をしてまいります。買収した米国キャリアカービジネスとのシナジーを早期に発揮すべく取り組んでまいります。

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

- 社会が抱える課題を事業活動を通じて解決する
- 伝統の進取性により、ヒトと社会に新たな価値を提供する
- 安定的な収益構造により、企業を持続的な成長軌道に乗せる
- 社会貢献の歓びを共有し『やりがい』と倫理観のある職場を創造する

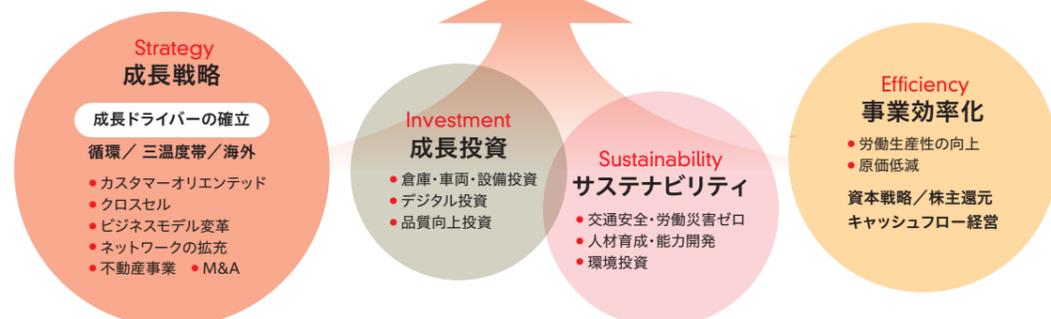


第13次中期経営計画の骨子

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』

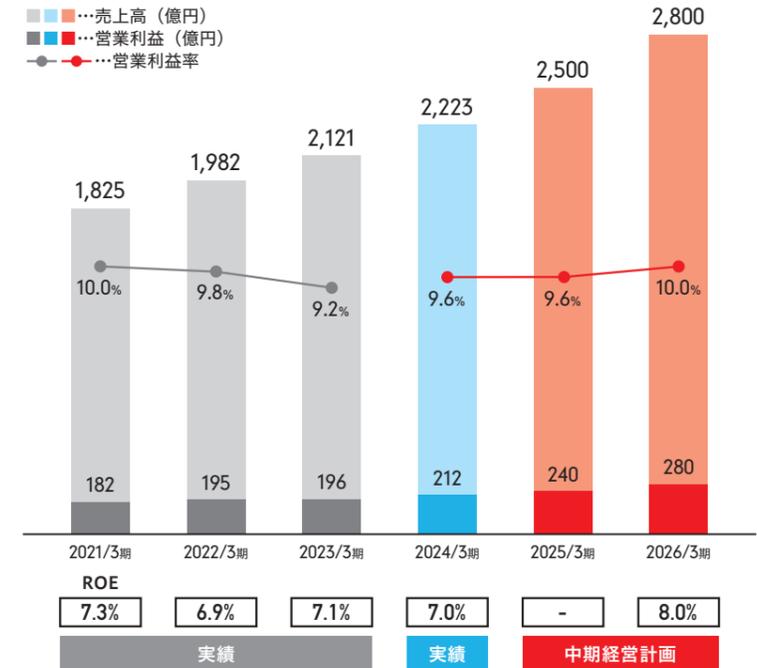
- ▶ 既存事業の効率化と見直し/収益性向上
- ▶ ESG経営による企業価値の向上/社会から求められる企業へのあゆみ
- ▶ 成長ドライバーの確立/事業拡大と次期コア事業の創造
- ▶ 人材基盤の確立/持続的な発展を可能とする次世代人材の育成と確保



■ 中期経営計画 財務目標

売上高の計画は、新規の顧客開拓とコスト削減など設備投資により、安定的な成長を継続しCAGR9.7%の2,800億円を目指します。燃料価格や人件費の上昇等の他、社会課題に対する対応コストなど、先行きのコスト環境が不透明な中、積極的に原価低減活動や、必要な価格転嫁を図っていき、営業利益率10.0%を実現します。現状の当社の資本コストは7~8%と認識しており、資本コストを超えるROE8.0%を目標として捉え、確保を目指すと共に、株式の市場流動性の向上などにより資本コストの引き下げに努めてまいります。

	2026/3期
売上高	2,800億円
営業利益	280億円
営業利益率	10.0%
ROE	8.0%



■ 第13次中期経営計画 (ESG KPI)

1 CO2排出量

	2023年3月期	2024年3月期	2026年3月期	2030年	2050年
CO2排出量削減: Scope 1、2	目標	—	173,340	126,034	0
	実績	180,048	177,732	▲3.73%*	▲100%*
CO2排出量削減: Scope 3	実績	—	286,007	—	—

※2023年3月期対比削減幅

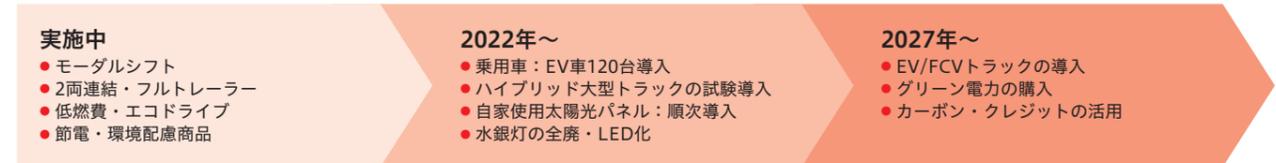
2 女性比率

	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2026年3月期計画	
管理職に占める女性の割合	国内	1.6%	2.0%	7.7%
	海外	21.6%	21.8%	25.0%
	合計	8.1%	8.5%	13.2%
役職者に占める女性の割合	国内	10.0%	11.6%	17.2%
	海外	39.8%	41.7%	41.3%
	合計	19.4%	21.3%	25.5%
従業員全体に占める女性の割合	国内	18.2%	18.3%	22.2%
	海外	37.3%	38.3%	39.4%
	合計	23.4%	23.5%	26.5%

3 水銀灯削減

	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2026年3月期計画
水銀灯個数	12,347	8,995	33
削減数	—	▲3,352	▲6,008

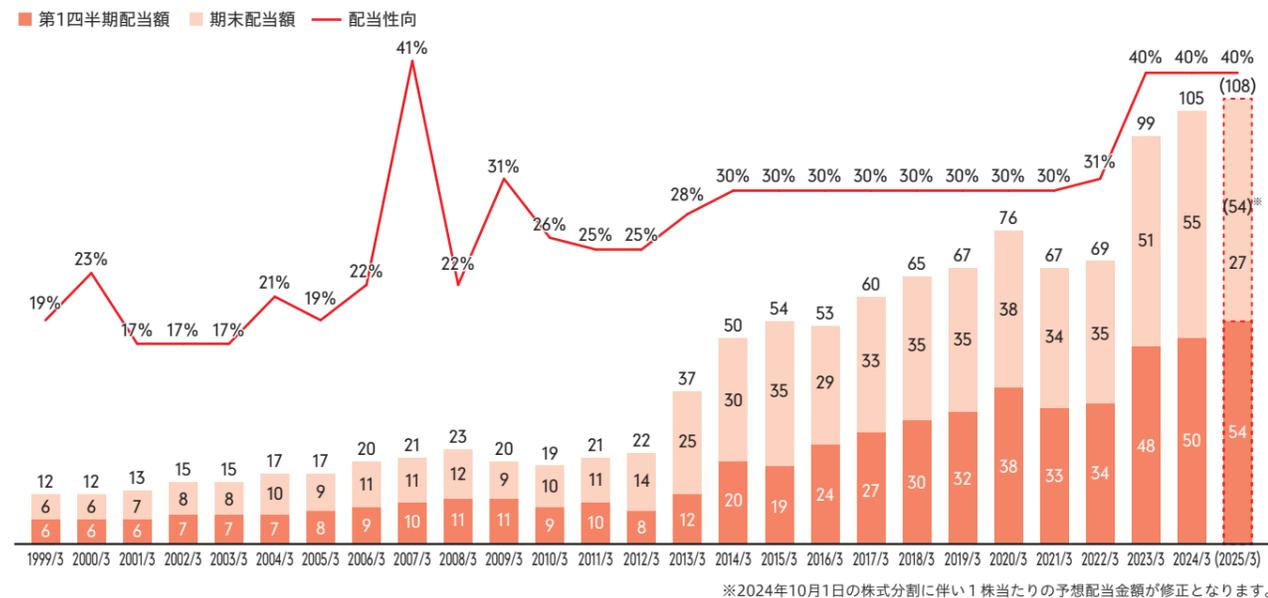
CO2排出量削減のための施策



第13次中期経営計画

■ 株主還元（配当性向／自己株式取得）

- 当社は、2023年3月期より、従来の配当性向「30%目途」から「40%目途」に引き上げました。また、併せて2024年3月期より累進配当を導入しています。
- 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、2023年3月期に約30億円、2024年3月期に約40億円、2025年3月期に約30億円を取得する予定です。
- 今後もコンスタントな自己株式の取得を継続し、株式報酬やM&Aなどで活用する予定のない自己株式は原則として消却し、発行済株式の5%を超えて自己株式を保有しない方針としています。



■ 成長戦略

中期経営計画の重要戦略の一環として、事業拡大と次期コア事業の創造のため、成長ドライバーの確立に注力します。

<p>循環事業</p> <p>～サーキュレーション・ビジネス実現～</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 古河環境サービスの事業買収 ● 産業廃棄物の中間処理事業への展開 	<p>三温度帯管理の輸送・保管の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 食品以外にも温度管理の必要な化学品、精密機械、バッテリーなど三温度帯をカバーする取り組みの推進 	<p>海外事業</p> <p>～海外事業の拡大～</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 米国キャリアカー事業の買収、既存ビジネスとのシナジー追求 ● 成長新興地域への投資拡大
--	---	--

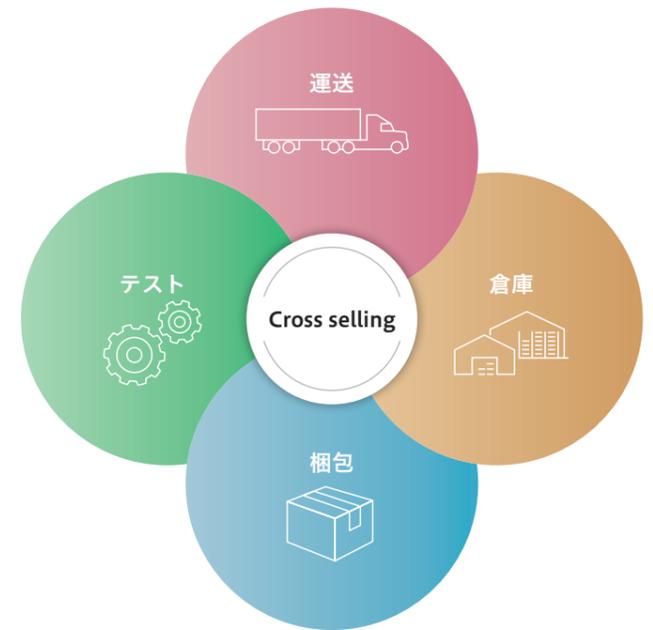
売上実績・計画



■ 既存ビジネスの拡充

1. オーガニック拡大戦略 (1) クロスセルによる多面的なサービス提供、 ビジネス基盤の拡充

当社グループは、国内および海外9カ国で梱包・運送・倉庫・通関・海外業務など、あらゆる物流サービスをワンストップで提供し、お客様のサプライチェーンにおける重要な機能をサポートしています。多様なサービス軸でクロスセルを実施し、新規のお客様のみならず、既存のお客様に対しても付加価値の拡がりを提供することで、ビジネスの厚みを確保すると共に、高い評価をいただいています。



(2) コンスタントな設備投資による事業基盤の拡大

営業キャッシュ・フローの範囲内で毎年230億円の設備投資（M&Aを除く）を計画しています。2023年度は231億円の設備投資を実施しました。ただし前中期経営計画では、毎年200億円の設備投資計画に対して、2021年度、2022年度とも280億円を超える設備投資を実施しているように、今後もお客様のニーズに合わせて、柔軟に投資額を拡大していく方針です。当社グループは、主にお客様の経営計画に基づく需要予測に合わせて設備投資を行っていることから、倉庫設備の稼働率は95%以上と高く、設備投資に見合った事業拡大を果たしています。

2. インオーガニック拡大戦略：M&Aターゲット

【空白地域の補完】

- 営業所・倉庫用地(5,000坪)を所有する事業者
関西地方(大阪泉州地区、東大阪)、中国地方(広島、三原、福山、浅口)、中部地方(鈴鹿地区、愛知、岐阜)

【新規荷主開拓】

- メーカーを主要荷主(直請け)とする物流、倉庫、流通加工業者
- メーカー物流子会社
- 医薬品、精密機器、食品(冷凍・冷蔵倉庫)を主要顧客とする物流事業者

【物流の川上・川下事業】

- 梱包事業、梱包資材、流通加工業者
- 自動車教習所(トラック教習必須:7,000坪以上、関東地区)
- 産業廃棄物処理(中間処理)、リサイクル業
- 自動車R&D、テスト事業
- 工業作業系の人材派遣会社

【海外案件】

- 海外進出済・進出予定の日系メーカーの総合物流サポートを行う企業(国・地域問わず)
- 成長余力の大きい米国およびインドが重点国
- 輸出入・通関、倉庫、運送、流通加工などのクロスセルが見込めるビジネス(倉庫事業者および輸送事業者はスコープ外)

■ 効率化に向けた取り組み

省人化・自動化の取り組み

倉庫事業では、垂直搬送機や倉庫ロボット、無人搬送機、移動式ラックなど省人化・自動化設備の導入により作業効率を高め、倉庫スペースの効率化を図ると共に、作業者の安全確保と労働負荷の軽減に努めています。運送事業では、通常的大型トラックに比べて取扱できる貨物量が約2倍となるダブル連結トラックの導入を拡大していきます。

システム化の取り組み（デジタルプラットフォームの構築）

業務経営システムを「手の内管理」化すべく、開発環境を自社で確立し、全体最適なプラットフォームを構築していきます。前中期経営計画では、新在庫管理システム「WMS」を開発し、運用を開始しました。第13次中期経営計画では、輸配送管理システム「TMS」およびデータ分析システム「LMS」等の開発を予定しています。

CFO MESSAGE



**機動的な投資を行うための
財務基盤を維持し、
資本コストを意識した戦略で
企業価値向上を目指す**

取締役 常務執行役員

忝田 泰典

2023年度業績と中期経営計画進捗の評価

**増収増益で中計も順調に進捗
2024年度業績も増収増益を計画**

「第13次中期経営計画」(以下、中計)の1年目が終了しました。2023年度の決算は、半導体などの自動車部品不足も解消し、景気は緩やかに回復する一方で、燃料費や人件費などのコスト増、中国経済の低迷など、動向の不透明感がありつつ、自動車業界の業務量の拡幅や、新規顧客の取り組みにより、増収増益となりました。

中計の進捗としては、一部の自動車メーカーの生産が滞った影響や、当初計画していたM&Aの実施のタイミングが後ろ倒しになったことなどで、売上、営業利益共に、当初立てた計画に対しては若干の未達となりました。ただし、経常利益や当期純利益については、計画値を上回り着地しており、ほぼ計画通りに推移したものと評価しています。

また、経営指標では、中計では2026年3月期目標として営業利益率10.0%を掲げていますが、2023年度は9.6%と上昇しました。

当社グループは、業界でも高水準の営業利益率を誇りますが、その理由の一つとして、「自前主義」をとり、計画的・戦略的に設備投資を行い、多くの資産を自社保有していることが挙げられます。設備投資は投資後一定期間、法で定める減価償却の負担があります。例えば営業車両は4年間、営業倉庫は26年間で減価償却していますが、実際は償却終了後、長期にわたって使用しており、新規設備投

資と償却タイミングを最適配分することで、長期的に見てリースを使用するより、高いコストメリットをあげています。

また、自前の管理下にある資産のため、時間軸の面でも運営面で見ても、効率的な運用ができているのが営業利益率の押し上げにつながっています。2つ目の理由として、主力の運送事業のほかに、相対的に利益率の高い倉庫事業や梱包事業を実践していることが挙げられます。テスト事業においては、顧客の機密性の高いデータなどを扱う関係上、当社では正規社員が担当しており、価格面の交渉でも優位性があるセグメントとなっています。今後は、自動車の電動化に向けたテスト事業が増えてくるため、さらなる利益率の向上が期待できます。

こうした自動車産業や好調な米国経済などのプラス材料に対し、2024年問題による輸送能力の逼迫やドライバーの給与体系変更によるコスト増といった事業環境の推移、M&Aにより2社を子会社化した影響による売上・利益の上乗せを鑑みて、2024年度の計画としては、売上は前期比12.4%増の2,500億円、営業利益は同13%増の240億円を計画しています。

財務戦略の考え方

R&Iの格付は「A」。資産効率改善が課題

財務戦略は、ファイナンスに関しては基本的に社債が資金調達を中心ですが、金融機関からの借入も実践していま

す。設備投資については、安定的なキャッシュフローのもと、年間230億円を目途に投資を行うことを公表し、2024年3月期は231億円の投資を行いました。ただし、M&Aの投資に関しては、230億円の計画には含んでおらず、設備投資予算とは別枠となります。

中計では、次なる成長ドライバーの重点テーマに「循環」「衣食住」「海外」を掲げており、2024年度に米国企業のM&Aを行いました。今後は海外で重点エリアに挙げる米国やインドの案件や、残りの2テーマへの投資が照準となっていくと思われます。現在、R&Iの格付は「A」であり、調達コストは比較的安く抑えることができています。自己資本比率も2024年3月期で前年とほぼ同等の63.3%となり、当面の調達余力は十分にあると考えています。

調達における財務リスクで懸念しているのは、為替動向です。米国企業のM&Aにより外貨建ての貸付が増え、円高に振れた際には為替差損が発生する可能性があります。場合によってはリスクヘッジが必要な場面も出てくることも念頭に、動向を注視してまいります。

当社では先にも触れたように、「自前主義」をとり、多くの資産を自社保有していることがビジネスの強みにもつながる一方、バランスシートの総資産の大半を固定資産が占め、総資産回転率などの資産効率が他社と比べて低くなる傾向があります。また、今後は倉庫を建て替える際の建築コスト増も考慮する必要があり、自前の割合のバランスをどう取るかも課題となります。

資産効率の改善に向けてはバランスシートのスリム化も意識し、対応策として売掛債権の流動化を進め、政策投資株式も継続的に縮減を行っています。当社保有の政策投資株式の約3分の1を占める、戦略パートナーである本田技研工業の株式は当面売却しないことを表明していますが、その他の保有銘柄については、先方から売却要請があれば、それに応えていく方針です。

企業価値向上の取り組み

**WACCを超えるROICを目指し
資本効率の改善を図る**

2024年5月には、「資本コストを意識した企業価値向上を目指した資本戦略」を公表しました。2023年度から取り組む第13次中期経営計画に掲げるKPI、ROE8%、営業利益率10%を目指すことは変わりませんが、資本コストをより強く意識し、投資判断の際にはROICなどの指標を精査していく重要性が高まっていくと考えています。現状6%

程度のWACCを超えるROICを目指し、M&A等の成長投資には積極的に負債を活用するなどの資本効率の向上を推進し、自己株式の取得は継続的に実施していきたいと考えております。1株当たり純資産の増加に対し、株価の伸び悩みにより、PBRが1倍を割りこんでいることも大きな課題です。株主還元継続の強化に加え、投資家との対話についても積極的に推進し、対話状況の開示を進めてまいります。

株主還元の考え方

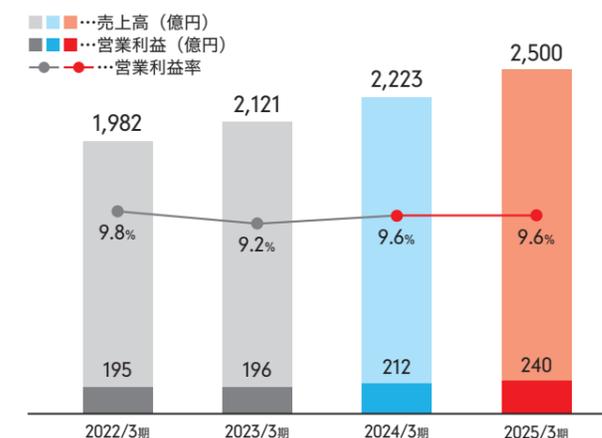
配当性向40%を維持し、累進配当を継続

こうした資本戦略に則り、2023年3月期以降、配当性向を30%から40%に引き上げ、2024年3月期の1株当たり配当金額は計画値100円から、当期純利益の拡大を受け105円に増配しました。2025年3月期についても、108円を予想しております。当社では過去、減配したケースはほぼなく、今後も前年以上の1株当たり配当金額を維持する「累進配当」を継続し、株と債券、両者の投資ニーズのバランスも意識してまいります。

今後も、株主・投資家様をはじめとする、様々なステークホルダーの皆さまにご満足いただけるような資本政策・財務戦略を進め、企業価値の向上を目指してまいります。

第13次中期経営計画における営業・財務CFの目標等

成長投資	倉庫・車両への設備投資/ロボット化、省人化投資/DX投資/M&A 営業・財務CFに依り毎年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100億円断続的に実施



事業別戦略



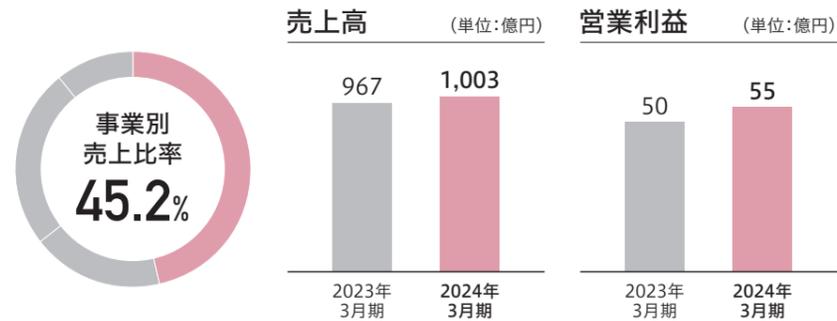
運送事業

■ 事業内容

創業以来、貨物の特性や物量に合わせて特殊車両開発をするなど車両を含め最適な輸送方法を提供しています。四輪・二輪完成車、自動車部品、住宅設備、農業用機械等、お客様の大切な製品・商品をユーザー様にお届けします。

■ 事業概況と2023年度振り返り

貨物取扱量の回復などにより、売上高は1,003億98百万円（前年同期比3.8%増）となりました。営業利益は、燃料価格等のコスト増加はありましたが、増収効果や輸送効率改善により55億85百万円（前年同期比10.3%増）となりました。



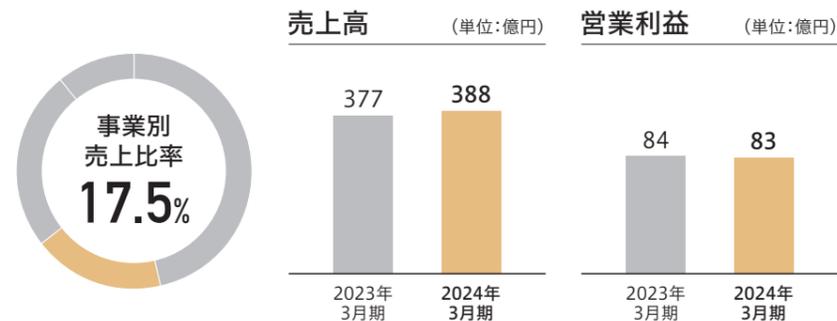
倉庫事業

■ 事業内容

国内・海外を合わせ2百万㎡以上の倉庫設備を所有し、保管物の種類も自動車部品や精密機械といった工業製品から住宅設備や食品にいたるまで、幅広い保管・入出庫管理の技術と実績・経験を有しています。

■ 事業概況と2023年度振り返り

国内外で継続的に行ってきた倉庫の新增設効果もあり保管貨物量が増加し、売上高は388億63百万円（前年同期比3.0%増）となりましたが、営業利益は人件費や減価償却費の増加などの経費が増加し83億28百万円（前年同期比1.1%減）となりました。



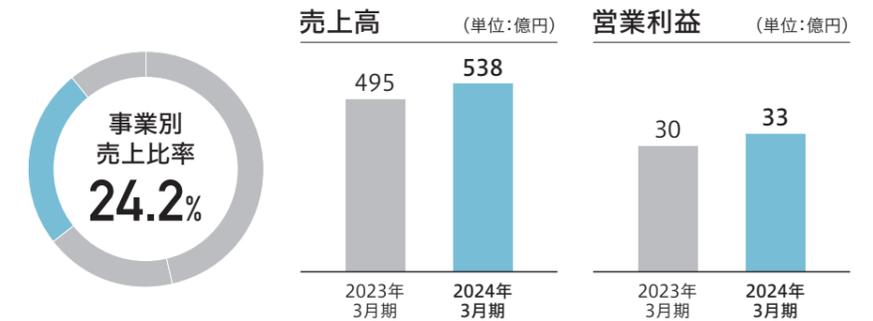
梱包事業

■ 事業内容

自動車部品等の納入代行、流通加工をはじめ、輸出梱包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、幅広い分野でお客様のニーズに合った梱包加工サービスを提供しています。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ます。

■ 事業概況と2023年度振り返り

業務量の回復などにより、売上高は538億9百万円（前年同期比8.5%増）となりました。営業利益は増収効果に加え、生産性向上に努めた結果、33億20百万円（前年同期比10.4%増）となりました。



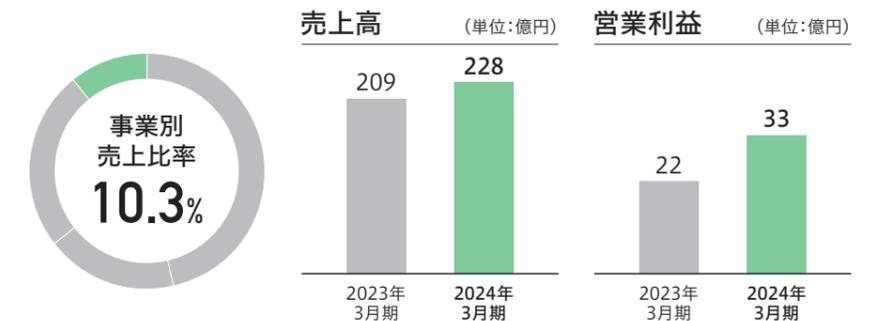
テスト事業

■ 事業内容

四輪車・二輪車・汎用製品および構成部品を様々な試験設備を使用して物性試験・単体試験・強度試験・実走試験等を通して性能や耐久性および安全性を確認するなど、お客様の研究開発や品質保証をサポートしています。

■ 事業概況と2023年度振り返り

コロナ禍からの復調に伴う業務量が増加し、売上高は228億81百万円（前年同期比9.3%増）となり、営業利益は増収効果や業務の習熟が進んだことによる外注費の削減等により33億29百万円（前年同期比49.7%増）となりました。



サステナビリティ経営の推進体制

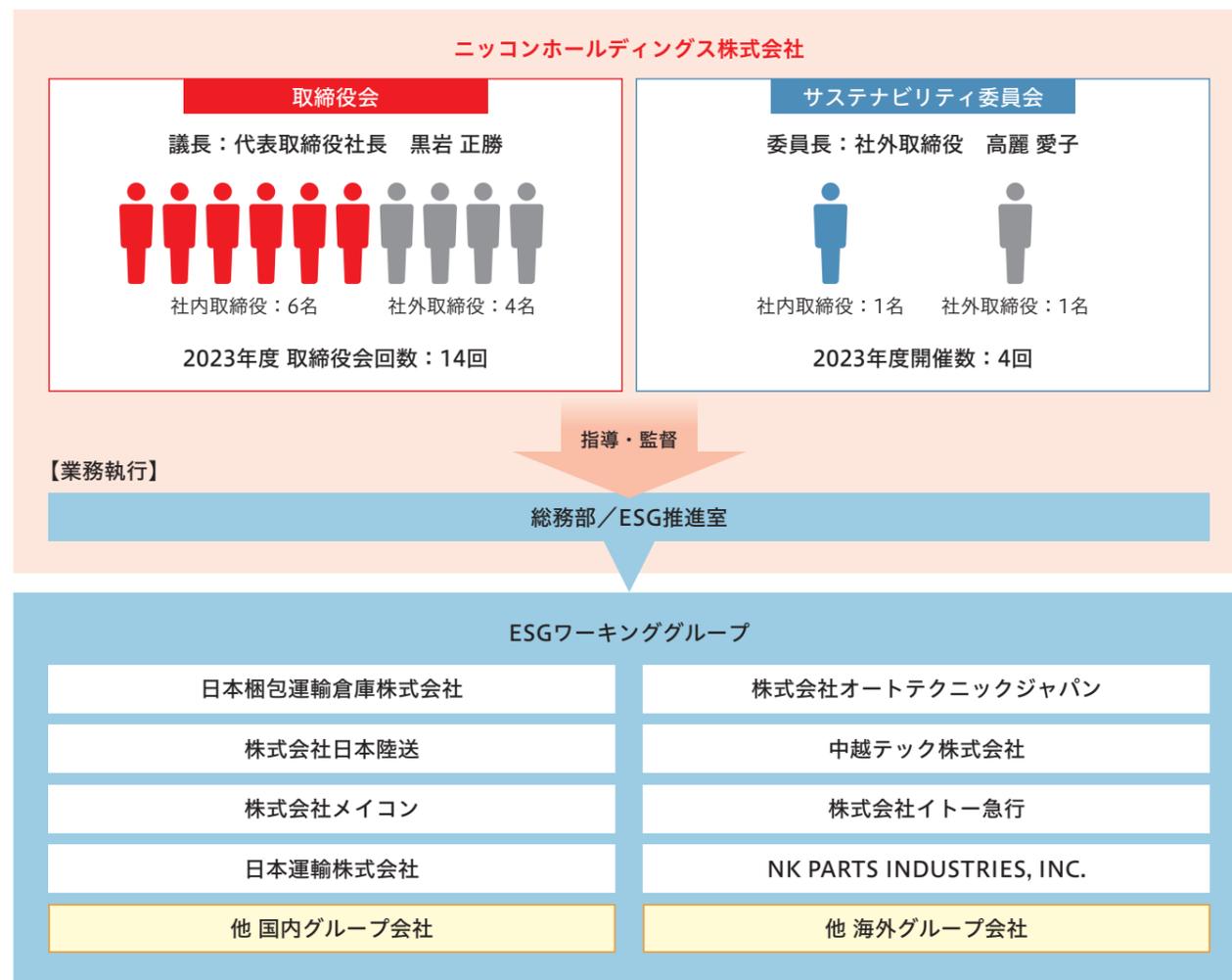
■ サステナビリティの基本的な考え方

環境問題や少子高齢化、人権問題など社会を取り巻く環境が目まぐるしく変化中、私たちニッコングループは、国家・地域社会に貢献するために、これらの課題にしっかりと向き合い、物流事業を通じて全てのステークホルダーの皆さまと新たな価値を創出することで、持続可能な社会の実現、企業価値向上を図ってまいります。

■ サステナビリティ経営の推進体制

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、迅速な方針策定や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、「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な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務め、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。

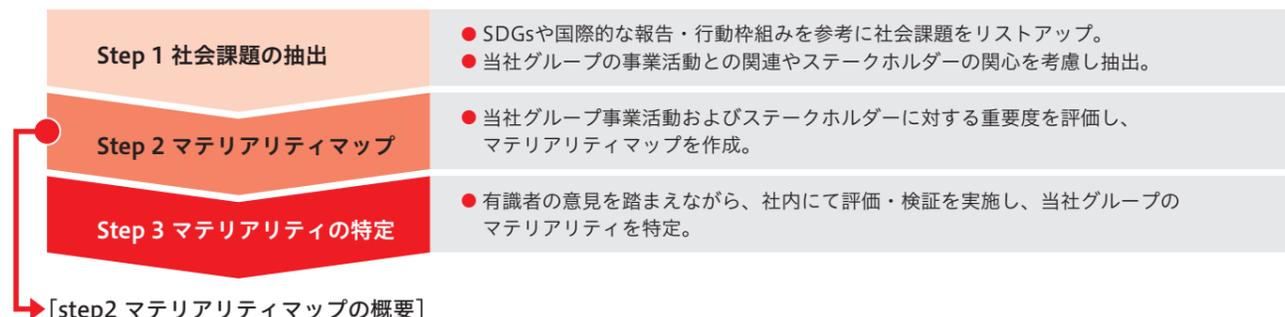
● ニッコングループ・サステナビリティ体制



マテリアリティについて

■ マテリアリティ特定プロセス

ESG推進室において社会課題のリストアップを行い、当社グループの事業活動との関連およびステークホルダーからの期待の把握、優先順位づけを実施しました。



[Step2 マテリアリティマップの概要]

重要度 ↑ ステークホルダーへの	● 生態系の保全 ● サステナブル調達	● ガバナンスの強化 ● 大気汚染の抑制・防止 ● 情報開示	● 安全性・品質の向上 ● ダイバーシティ推進 ● 気候変動への対応 ● コンプライアンス強化
	● 地域社会・コミュニティとのつながりの創出	● 高付加価値サービス ● 人権の尊重	● 情報セキュリティ ● デジタル化・DX推進 ● 働きやすい労働環境整備 ● 高度物流人材の育成

事業への重要度 →

■ マテリアリティに基づく重点テーマと主な取り組み・目標

マテリアリティ	重点テーマ	主な取り組み	第13次中期経営計画 2025年度目標	関連するSDGs
安全性・品質の向上 →P25	交通安全	● 輸送安全に関する教育・研修		3 気候変動 5 働きがい 8 持続可能な消費と生産
	労働安全衛生	● 職場環境の改善 ● 安全衛生に関する教育強化 ● 病気の早期予防、早期発見	● 加害交通死亡事故件数 0件 ● 死亡・重大な労災事故件数 0件 ● 定期健康診断受診率 100%	
	高品質なサービス提供	● 小集団活動による安全・品質向上		
ダイバーシティ推進 →P27	多様な働き方の実現	● 働きやすいインフラ・環境整備 ● 次世代人材の育成 ● キャリアプランと育成計画策定による女性活躍推進 ● 意識改革研修の実施 ● 人事制度見直し ● 障がい者雇用強化	● 従業員女性比率 国内 22.2% 海外 39.4% ● 役職者女性比率 国内 17.2% 海外 41.3% ● 管理職女性比率 国内 7.7% 海外 25.0%	5 働きがい 8 持続可能な消費と生産
気候変動への対応 →P29	カーボンニュートラルの実現	● 輸送の効率化 ● モーダルシフト推進 ● 再生エネルギーへの転換 ● 環境配慮型設備の導入	● CO ₂ 排出量削減目標 ▲3.73% (対2022年度 180,048t-CO ₂) ● CO ₂ 排出量 173,340t-CO ₂ ● 水銀灯残数 33本	7 気候変動 13 気候変動対策
コンプライアンス強化 →P33	ステークホルダーからの信頼確保	● グループ従業員への啓発・教育によるコンプライアンス意識向上 ● ホットラインの設置、通報受入体制の強化 ● 公正な取引による相互信頼の醸成	● ハラスメント教育 対象者受講率 100% ● 情報セキュリティポリシー研修 対象者受講率 100%	16 公正な取引 17 気候変動対策

安全性・品質の向上



基本的な考え方

ニッコンホールディングスグループは、安全を事業運営の最重要課題と認識し、「職場の安全」「従業員の健康的な生活の確保」にグループ全体で取り組み、物流サービスを通じて国家・地域社会の発展に貢献します。

安全・品質に関する方針

- 1 安全の最優先がグループ経営の社会的使命であると認識し、その重要性を全従業員が理解し、共に行動します。
- 2 職場の労働衛生管理を積極的に推進し、職場環境の改善と従業員の健康増進を図り、安心、安全な事業環境を構築します。
- 3 社会インフラとしての役割を認識するとともに、創業以来培われた豊富な経験と技術を継承し、物流の新たなイノベーションを起こします。

ANS委員会の活動

事象や高度な知識、システム技術等の情報を共有し、安全意識の向上と交通事故防止活動の推進を目的に、国内事業会社12社で構成される「ANS (All Nikkon Safety) 委員会」を設置している。中核事業会社である日本梱包運輸倉庫株式会社を中心に定期的に会合を開催し、交通・商品・労災事故防止へ向けた各社の取り組みを情報共有し全体のレベルアップを図っている。

主な取り組み

ANS運転技能競技大会

トラックやフォークリフトの運転・操作技術の研鑽と、コンプライアンスおよび安全性・品質の向上を目的とする「ANS (All Nikkon Safety) 運転技能競技大会」を毎年開催しています。トラック運転部門、キャリアカー積降部門、フォークリフト操作部門に分かれ、グループ各社の従業員が業務を通じて磨いてきたプロの技を披露し、競い合う場であると同時に、安全の最優先を基本方針とする当社グループにとって、従業員一人ひとりが「安全と安心」を考える重要な機会となっています。2024年度の第9回大会では、全国各地の予選大会を勝ち抜いてきた選手に加え、海外現地法人（中国・インド・ベトナム・タイ・インドネシア）から選抜した10名の選手が参加し、総勢113名が安全技術を競い合いました。近年は、女性ドライバーの活躍も目覚ましく、トラック運転・フォークリフト操作共に男性と同じフィールドで競い合っています。



多種多様な教育・研修プログラム

中核事業会社の日本梱包運輸倉庫株式会社では、安全運転研修センター（埼玉県および三重県）において乗務員を対象に、初任運転者向けからシニア向けに至るまで、多岐に渡る教育・研修を継続的に実施しています。特に高度な運転技術を要する21m・23mフルトレーラー（ダブル連結トラック）については、構造の特殊性を理解するため、専任運行を開始する前に特別安全運転技能教育を実施し、社内基準をクリアした者のみ運行を許可しています。フォークリフトオペレーターに対しては、年1回以上の研修を事業所単位で実施し、安全技術の向上に努めています。



QCサークル活動の実施（AHKグループ大会）

活力ある職場作りの一環としてQCサークル活動を行い、その成果を披露する「AHKグループ大会」を毎年開催しています。2023年度の大会は、予選会を経てグループ各社から選ばれた国内・海外の15チームが参加しました。グローバルな規模での開催が活動の拡大と活性化をもたらし、グループの一体感や改善活動への意識を高めています。引き続き「安全(A)・品質(H)・効率(K) + 環境(K)」のさらなる向上を目指し、チーム数を増やしながらか活動を継続していきます。



事故防止への取り組み

国内

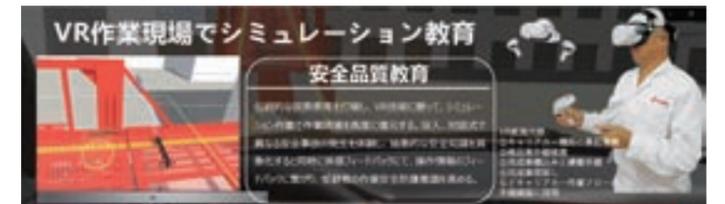
日本梱包運輸倉庫株式会社の品質安全部門では、事故防止・安全意識向上につながるテーマを選定したオリジナルの教育動画を制作し、教材として活用しています。自ら動画制作に携わり、内容を考案することで従業員の知識が高まり、安全意識向上につながっていきます。

またモビリティ研究開発をサポートする株式会社オートテックジャパンは、同社の商品である「運転」が怪我の発生や損害を招くことは、絶対にあってはならないとの考えから、様々な座学講習や通信教育による安全運転研修を実施しています。ADAS（先進運転支援システム）やAD（自動運転）の開発が進展し、公道での検証走行が始まっている中、明確な基準をもってドライバー検定を行う同社は、その「安全」を担保すべく、独自に路上運転の安全運転技能・知識検定を行っています。



海外

海外グループ会社では、受け入れ教育および安全講習、乗務・作業のOJTを実施し、新人乗務員向けには、対面点呼やデジタルデータによる日本基準の対面教育を行っている他、外部講師を招いた研修を通じて、トラックの性能や構造への理解度を高めています。トラックには、車間距離注意ステッカーの貼付、デジタルタコグラフや車載カメラの搭載だけでなく、ボイスアラームや居眠り防止システム、GPS監視システムを設置し、フォークリフトには安全ラインライトおよび後方ライトを取り付けるなど、様々なツール・システムの積極導入により、事故防止に取り組んでいます。中国の富田・日梱儲運（広州）有限公司では、キャリアカーの操作手順の把握や確認をシミュレーションで体験学習できるVR教育を活用しています。米国子会社では、人間工学から見た事故防止対策講義、応急処置講習、AED講習などの教育を定期的に行っています。トラックにGPSドライブレコーダーを装備したフリートマネジメントシステム「オムニトラックス」を導入することで、運行ルートの最適化を図っています。



ダイバーシティ推進



基本的な考え方

ニッコンホールディングスグループは、安全を事業運営の最重要課題と認識し、「職場の安全」「従業員の健康的な生活の確保」にグループ全体で取り組みます。また、人的資本経営を実践し中長期的な企業価値の向上を目指すとともに、物流サービスを通じて国家・地域社会の発展に貢献します。

ダイバーシティ推進に関する方針

- ・多様な働き方により、女性、障がい者、外国人などの活躍を促進し、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを実現し、人的資本経営を実践することで、働く喜びと誇りを持てる企業を目指します。
- ・事業活動においては、個人の権利を尊重し、不平等・差別的な取り扱いなどの人権侵害を行いません。

主な取り組み

女性活躍推進

第13次中期経営計画では、全従業員に占める女性の割合を2022年度の23.4%から、2025年度に26.5%へ高める数値目標を定めています。目標達成に向けて、女性の新卒採用を増やしつつ、物流業界の魅力と将来性が感じられる企業となるべく、働きやすく安全に配慮した職場環境・インフラの整備を進めていきます。また、女性従業員のキャリアプラン策定のサポートを強化します。

瀬戸自動車運送株式会社では、女性が働きやすい職場づくりに注力し、愛知県瀬戸・尾張旭地区のタクシー会社では初となる女性タクシーの運行を開始しました。瀬戸市ライフワークバランス推進宣言にも登録し、同市から女性活躍推進に関する認定を正式に受けています。



トレーニー制度の拡充

海外事業の拡大に向けて2010年からトレーニー制度を導入し、今年で14年目（2020年・2021年はコロナ禍により中止）となります。同制度は、応募者の中からチャレンジ精神のある若手従業員を中心に選出し、海外グループ会社での業務に約1年間従事してもらうものです。業務ノウハウの習得はもちろん、海外での実生活を通じて異文化コミュニケーションを経験させ、広い視野と多様な価値観を身に付けた、将来の幹部候補人材として育成することが狙いです。

これまでに男性45名、女性10名が米国・タイ・ベトナム・インドネシアのグループ会社へ派遣され、経験を積んで帰国しました。今後は、海外グループ会社から日本へのトレーニー制度を実施し、その効果をグループ全体に波及させることで、グローバルに活躍できる多くの人材を輩出していきます。



障がい者の雇用と活躍

障がい者の雇用については、雇用促進法の基準に該当する全ての事業所で、早期に法定雇用率を充たすべく、将来的に予定される雇用率の引き上げも見据えながら、採用を進めています。当社グループは、障がい者を含め、どの従業員も分け隔てなく活き活きと働き、活躍できる職場環境を整えていきます。そして障がい者が働く各グループ会社の取り組みを共有し、課題分析を行うことで、ハード・ソフトの両面から職場環境の改善を図ります。全ての人が役割を持ち、互いに認め合える会社。それが当社グループの目指す姿です。

2023年10月には、全国的な障がい者スポーツの祭典として開催される「全国障害者スポーツ大会」に株式会社オートテックジャパンの従業員が出場し、水泳競技で銅メダルを獲得しました。



地域貢献活動

株式会社オートテックジャパンは2023年9月、栃木県立盲学校において「音で学ぶ」体験型交通安全教室を開催しました。本教室は、目の不自由な子供たちが電気自動車による事故に遭うことを防ぐために、電気自動車の車両接近を知らせる通報音を体験してもらうものです。参加した約30人の児童・生徒は、自動車メーカーごとに異なる通報音を聴き、音が出る仕組みを理解して、安全意識を高めました。

また日本梱包運輸倉庫株式会社の岩沼営業所は、2023年2月に宮城県岩沼市と「津波時における避難施設としての使用に関する協定」を締結しました。当社グループは、今後も様々な取り組みを通じて地域への貢献を果たし、豊かな社会の実現に寄与していきます。



寄附講義の開講

当社は、国立大学法人一橋大学商学部において寄附講義「物流経営論」を開講しました。同大学での寄附講義は2021年より開始し、4年目となります。本講義や共同研究を通じて、今後の物流を担う次世代人材の育成に貢献し、物流業界の発展を支えたいと考えています。今後は、当社グループが海外拠点を置く各国の大学や公的機関とも連携し、こうした取り組みの範囲を拡大していく予定です。物流ビジネスをグローバルに展開する当社グループは、世界各地における物流の発展に貢献し、基本理念に掲げるビジョンを具現化していきます。



気候変動への対応



基本的な考え方

ニッコンホールディングスグループは、健全な事業活動を通じた「地球環境の保全と維持」を社会的責任と考え、「2050年カーボンニュートラル」の実現に向け、継続的に環境保全活動に取り組みます。

環境に関する方針

- 1 環境負荷低減および環境汚染防止、生物多様性への配慮を行い、持続可能な社会インフラの構築に貢献します。
- 2 輸送の効率化や再生可能エネルギーへの転換、環境配慮型設備の導入などにより、脱炭素社会の実現に向けて、より環境負荷の少ないサービスを提供します。
- 3 持続可能な循環型社会の実現に向け、循環物流サービス事業の拡大を図ることで、限りある資源を有効に活用し、再資源化を積極的に推進します。
- 4 環境に関する取り組みについて、あらゆるステークホルダーに対する情報開示を充実させます。

主な取り組み

■ モーダルシフト（鉄道輸送）

1967年よりコンテナ輸送を手掛ける日本梱包運輸倉庫株式会社は、1989年にオートバイ輸送用に31フィート鉄道用コンテナを開発し、福岡ー東京間の鉄道輸送を開始しました。2段床構造で、オートバイを積み付け荷役しやすいように上段の床と屋根が油圧で昇降するコンテナや、積載効率を最大化すべく、トンネルの形状に合わせた蒲鉾型の乗用車専用コンテナなど、お客様のニーズに対応した独自のコンテナを開発してきました。鉄道輸送は、CO₂排出量がトラック輸送の1/10となる環境負荷低減効果を発揮し、道路の渋滞緩和やトラックドライバーの労働時間の適正化、人手不足問題の解決にも寄与。働く人と環境にやさしい物流を実現しています。



■ ダブル連結トラックによる積合せ輸送

ダブル連結トラック（フルトレーラー）は、大型車両約2台分の積載量を有し、CO₂排出量を現行大型車両比で約38%削減できる環境配慮型トラックです。大量の貨物をドライバー1名で運べるため、輸送効率の向上と環境負荷低減につながります。当社グループは、ダブル連結トラックを貸切または積合せ幹線輸送で活用しており、ターミナル事業所での乗り継ぎ運行をすることによるドライバーの労働時間の適正化を推進しながら今後も拡大していきます。2024年7月には、日本梱包運輸倉庫株式会社が栃木県～広島県間の自動車部品の輸送において、大型増トン2台での運行を21mフルトレーラー1台にシフトし、CO₂排出量の削減と輸送の効率化を実現したことが評価され、一般社団法人日本物流団体連合会が主催する、第25回「物流環境大賞」で特別賞を受賞しました。



■ LEDへの切替え

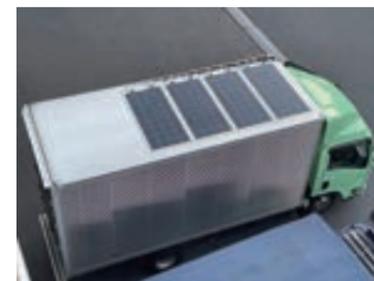
当社グループは、倉庫や事務所の蛍光灯・水銀灯をLED照明に切り替え、積極的にCO₂排出量の削減を図っています。日本梱包運輸倉庫株式会社では、2013年以降に竣工した営業倉庫については、倉庫内の照明を全てLED化しています。第13次中期経営計画では、最終年度にグループ全体の水銀灯全廃を目標に掲げており、既存倉庫についても順次LED照明への切り替えを進めています。



■ 太陽光発電

脱炭素社会の実現を目指す当社グループは、全国の事業所に設置した太陽光発電設備からクリーンな再生可能エネルギーを供給し、地球温暖化の抑止に貢献しています。日本梱包運輸倉庫株式会社は、自社のCO₂排出量削減に向けて、2015年10月に宇都宮営業所へ、2023年には菊陽・伊西・柏原・鈴鹿センター営業所へ、それぞれ自家使用目的の太陽光発電設備を導入し、化石燃料由来の電気使用量を低減しています。2024年以降も同設備の導入による発電を増やしつ、2025年には自己託送サービスを開始し、生産した余剰電力を周辺営業所に託送する予定です。2023年8月からは、空調のデマンド制御システムも導入し、使用電力を抑えてCO₂排出量の削減に寄与しています。

株式会社オートテックジャパンの浜松開発センターでは、テストや研究開発で使用する電力においてCO₂排出を伴わない「グリーン電力」に切り替えています。今後は2040年度以内を目途に、同社の国内施設全体の使用電力を順次切り替えていく予定です。中越テック株式会社では、トラックの屋根にソーラーパネルを取り付け、電装品の作動をソーラー発電で賄うことで、平均5～10%の燃費改善を図る実証実験を行っています。引き続き化石燃料由来電力の消費を抑える取り組みをグループ横断的に進め、CO₂排出量の削減につなげていきます。



■ システム化・省人化の取り組み

日本梱包運輸倉庫株式会社の一部の倉庫では、商品を棚ごと作業者のもとへ届ける棚流動型ロボットが、出荷頻度をAI解析して自動的に最適化を図るシステムにより稼働しています。他にも移動式ラックシステムや、無人搬送を行う自動追従ロボットなど、保管貨物の特性に合わせ順次導入を進めています。また中国関連会社ではAGV無人搬送車を導入するなど、生産性向上および省人化・効率化への取り組みを強化しています。



■ 循環物流

回収物流

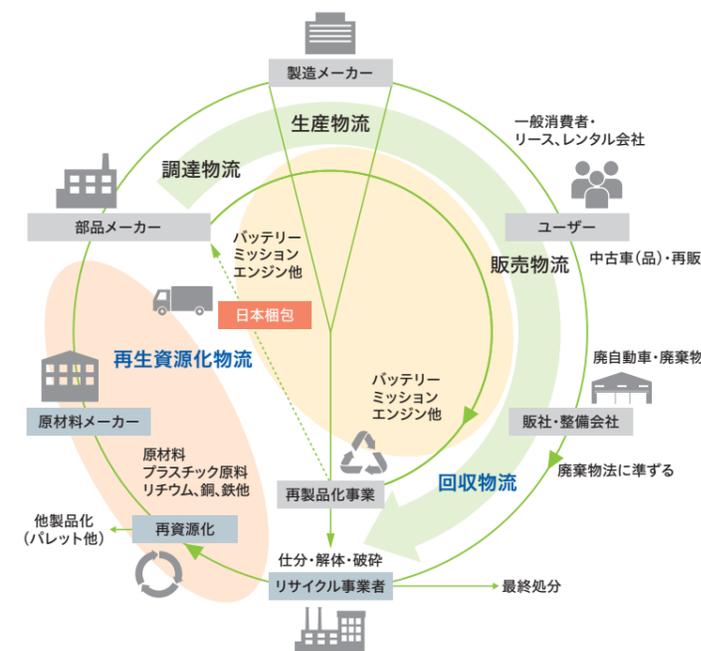
住宅関連素材や家庭用蓄電池、自動車用バッテリー（リチウムイオン、ニッケル水素、鉛）、発煙筒、バンパーなどのリサイクル回収輸送サービスを提供しています。

今後、循環物流（3R: Recycle, Repair, Return）の強化に向けて、リチウムイオンバッテリー回収の全国実施や、新領域（廃プラスチック、フロン、エアバッグなど）への展開により規模拡大を図ると共に、既存の混載輸送貨物輸送網との連携により付加価値を高めていきます。

再生資源化物流

循環型社会への貢献は、物流インフラに携わる企業として果たすべき責務と捉えています。そうした認識のもと当社グループは、回収物流を通じて収集した自動車部品などの再生資源化に取り組んでいます。最終的には中間処理事業としての確立を視野に入れ、リユース、リビルト、リマン領域へ業務を拡大し、サーキュレーション・ビジネスの実現を目指します。

Circular Business 概要



気候変動への対応

気候関連財務情報開示

地球温暖化による自然環境への影響が拡がり、同時に社会情勢が急激に変化する中、持続可能な社会を目指す私たちは、多くの課題に直面しています。当社グループは、事業活動を通じて様々な社会課題を解決し、全てのステークホルダーの皆さまと共に持続可能な社会を実現すべく、基本理念に掲げる「共有できる喜び」「共感し得る価値」「共生したる環境」の先進創造に取り組み続けてまいります。その一環として当社グループは、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明すると共に、同提言の枠組みに基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、情報を適切に開示します。



ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ経営による取り組みを推進・強化すべく、ESG活動を取締役が直接監督し、気候変動により生じる地球環境問題をはじめ、様々な社会問題に対応するためのガバナンス体制を構築しています。

具体的には、社外取締役を委員長とする取締役会諮問機関「サステナビリティ委員会」を設置し、ESG全般に係る執行状況を監督・指導する取締役直轄の組織として機能させています。同委員会は四半期ごとに開催し、気候関連問題を含めたサステナビリティに係る事項について、取締役会に報告すると共に、重要度の高いテーマについて多面的な議論を行い、取締役会からの指示のもと方針を迅速に策定するなど、実効性の高い活動に取り組んでいます。その実行部隊であるESG推進室は、社内各部門およびグループ企業と連携してサステナビリティ戦略を検討・起案し、同委員会に提言。企業活動を通じて実践すべきテーマおよび重要課題を特定し、取り組みを進めます。

戦略

気候変動により生じる移行リスク・物理リスクおよび機会を特定し、それらが事業に及ぼす影響を踏まえ、各リスクの軽減と機会の獲得に向けた対応策を検討します。

大分類	中分類	特定されたリスク/機会	影響度	時間軸	影響	対応策
移行リスク	政策・法規制	低炭素車両への転換	大	中	EV、FCV等の低炭素車両の買い替えによる購入コストの増加	・共同輸送、フルトレ輸送など高効率輸送の推進 ・モーダルシフトの運用
	政策・法規制	炭素税導入	大	中	GHG排出に課される炭素税導入による支払いコストの増加	・低排出車両への代替 ・再生可能エネルギーへの切替
	技術	自動車メーカーによる低炭素大型車両の開発遅延	大	中	低炭素大型車両の普及の遅れにより、排出量削減計画の遅れ	・自動車メーカーの開発状況の情報収集
	市場	顧客ニーズの変化	大	中	顧客の環境保全に関する意識の高まりに伴う、取引喪失、売上減少	・GHG排出量の可視化 ・GHG排出量の計画的削減
	評判	資金調達および株価値への影響	中	中	GHG排出削減の取り組みが不十分と判断されることによる金融機関からの資金調達の困難および投資家離れによる株価値の下落	・情報開示の充実 ・GHG排出量の計画的削減
物理リスク	急性	自然災害の発生	中	長	気温上昇に伴う風水害の発生増加により、倉庫などの施設の損壊、委託貨物への損害により修繕コスト、損害賠償コストの増加。物流サービスの停止	・拠点の分散化 ・BCP対応の推進
	慢性	気温上昇	中	長	気温上昇に伴う労働環境悪化による生産性の低下。空調コストの増加	・DX推進による効率化・省人化
機会	資源・効率	車両燃費向上による燃料コストの削減	大	中	EV、FCV等、低燃費車両の導入による燃料コストの削減	・低排出車両への代替
	市場	環境配慮型の新サービス導入	中	中	環境配慮型サービスの開発・提供による新たな事業機会の創出	・環境負荷の小さい輸送モードへの移行
	市場	EV、FCV等、新たな事業展開による取引拡大	中	中	EV、FCV関連事業へ新規市場開拓を実現することによる売上増加	・EV関連部品の取扱受託 ・その他、環境配慮関連製品の保管・輸送業務受託
	市場	温度管理需要の増加	中	中	定温度管理サービスの開発・提供による新たな事業機会の創出	・市場ニーズの把握 ・定温倉庫等装備の導入

リスク管理

気候関連のリスクを特定・評価するプロセス

監督機関であるサステナビリティ委員会は、実行部隊であるESG推進室に対し、気候関連リスクおよび機会の特定・評価を指示し、報告を受けます。ESG推進室は、主要子会社8社と構成する「ESGワーキンググループ」においてディスカッションを重ね、社会課題のリストアップを行い、事業活動との関連およびステークホルダーからの期待を把握し、優先順位づけを実施します。

気候関連のリスクを管理するプロセス

ESG推進室は、気候変動リスクを含めたESGに係る全社グループ戦略の立案を担い、リスク対応を推進すると共に、取り組み状況をサステナビリティ委員会に報告します。サステナビリティ委員会は、四半期ごとの定期開催の他、必要に応じて臨時に開催され、取締役会への報告・提案と各部門への指導を行っています。

指標と目標

指標

当社グループは、CO₂排出量（Scope1+2）および水銀灯個数を指標とし、その削減目標を設定しています。これらは、サステナビリティ委員会による指導のもと、ESG推進室が起案し、取締役会において決議したものです。

目標

CO₂ 排出量（Scope1+2）

	2023年3月期	2026年3月期	2030年	2050年
CO ₂ 排出量削減目標 2022年度比	-	▲3.7%	▲30%	▲100%
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	180,048	173,340	126,034	0

水銀灯削減

	2023年3月期（実績）	2024年3月期（実績）	2026年3月期（計画）
水銀灯個数	12,347	8,995	33
削減計画数	-	▲3,352	▲6,008

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく取り組み

当社グループは、豊かな地球環境を次世代へ引き継ぐ責任を認識し、生物多様性を含む自然の保全に貢献することが、持続可能な企業経営に不可欠であると考えています。自然と共生する社会づくりの実践においては、生物多様性保全のための優先地域を特定し、設定した目標への進捗を把握しながら取り組んでいく必要があります。当社グループは、サステナビリティ委員会を通じて基本方針を策定し、重要目標の設定と進捗管理を行うと共に、TNFDに基づく「自然資本関連の情報開示」に向けて、リスクおよび機会の評価・分析に着手し、検討を開始していきます。

コンプライアンス強化



基本的な考え方

ニッコンホールディングスグループは、ガバナンスを強化することで透明性の高い経営を実践し、従業員一人一人がコンプライアンス遵守と高い倫理観を持って誠実に行動します。

ガバナンスに関する方針

- 1 コンプライアンス遵守を経営の重要課題と位置づけ、ガバナンス体制を整備・強化し、経営戦略遂行の実効性の確保に努めます。
- 2 業務執行に付随するあらゆるリスクに適切に対処し、グループ全体の健全かつ適切な業務運営を確保し、安定的な収益を確保します。
- 3 社員教育等により、法令・社内ルール・企業倫理などコンプライアンス意識の定着を図り、社会の一員としての良識ある行動を促すとともに、すべてのステークホルダーに信頼される企業を目指します。
- 4 事業に伴うリスクや新たなビジネス機会の創出など企業活動に関する情報を適時適切に開示し、経営の透明性を確保するとともに、投資家とのエンゲージメントを通じて当社事業の理解促進を図ります。
- 5 事業活動においては、相互の信頼関係を醸成し、公平かつ公正な取引が行われる体制を構築し実践します。
- 6 社会の秩序や安全に脅威を与え、経済活動の障害となる暴力団等の反社会勢力及び団体とは、取引関係を含めて一切の関係をもちません。

主な取り組み

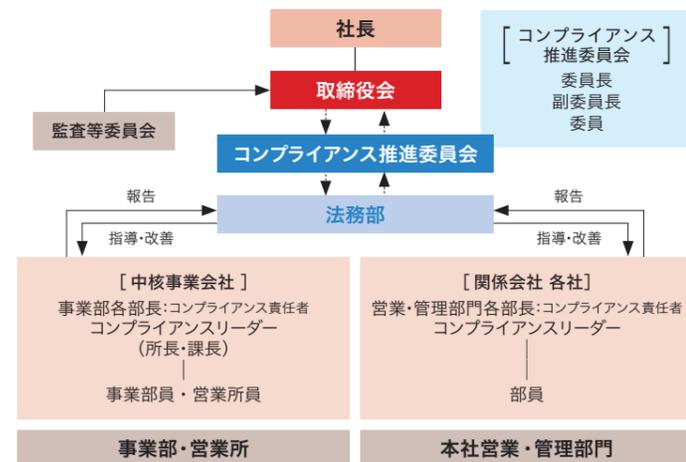
■ コンプライアンス推進委員会

本委員会は、コンプライアンスの取り組みに関わる指針・方針等の基本事項を定め、下記3項目について企画立案し、取り組み実務を統括しています。

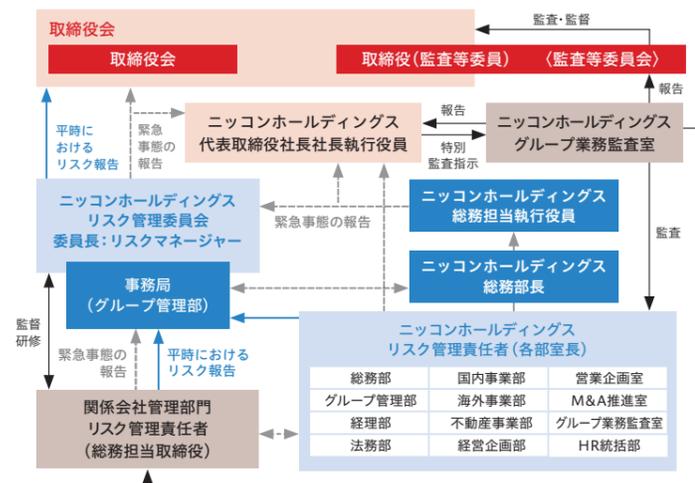
- ①効果的に運営するための組織体制の確立
- ②実効性を確保するための各種施策や仕組みの構築
- ③コンプライアンスの必要性・重要性の周知、リーガルマインドの醸成

本委員会は年4回、取り組み内容を取締役会に報告し、取締役会の諮問機関として機能しています。また全グループ会社にコンプライアンス責任者およびコンプライアンスリーダーを配置し、各社の全従業員・全役員に「コンプライアンスハンドブック」を配布するなど、コンプライアンス方針（行動規範）の周知と啓発を行っています。

【コンプライアンス組織体制図】



【リスク管理体制図】



■ リスク管理委員会

リスク管理を経営上の最重要課題の一つと位置づける当社グループは、健全かつ適切な業務運営を担保すべく「リスク管理規程」を定め、運用しています。取締役を委員長とするリスク管理委員会は、同規程に則り、グループ各社に予見される災害、事故、経営、財務、情報、社会等のリスクに対する分析・評価を行い、経営戦略と整合する対策を講じます。そして3ヵ月毎にリスクの状況を取締役会に報告し、監督を受けながら、将来のリスクに備える体制を整えています。

■ コンプライアンス教育

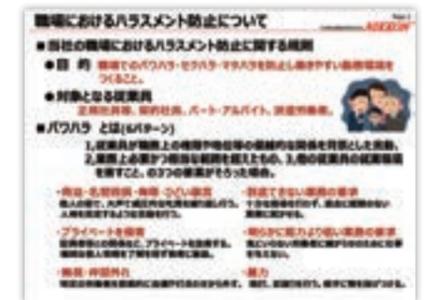
コンプライアンス推進委員会では、グループの全役員・全従業員が遵守すべきコンプライアンス関連規程を整備し、社内定着・運用させるための「コンプライアンス・プログラム」を策定し、これに基づく教育を実施しています。

具体的な活動として、「コンプライアンスハンドブック」の作成や、ポスター掲示による啓発などを行っている他、新入社員や新任管理職等を対象とする研修においても、最重要テーマとして多くの時間をコンプライアンス研修に充てています。また、インサイダー取引未然防止を目的とした研修、職場におけるハラスメントの未然防止を目的とした研修など、テーマに応じた個別教育も実施しており、社会の信頼と期待に応える企業グループとして体制を整備しています。また基本理念や行動指針などのグループ方針をはじめ、コンプライアンス等の重要事項を周知する手段としてポータルサイトを新たに開設しました。



■ 内部通報体制

当社グループは、不正行為の早期発見と是正、未然防止を目的として内部通報体制を整備しています。不正行為に関する通報や相談に対し、適切に対応するための通報窓口（コンプライアンスホットライン）を設置している他、一部の子会社では、ハラスメント・カウンセラーが従業員の相談窓口となり、ハラスメントの問題解決を図る取り組みを開始しています。



■ 情報セキュリティ

当社グループでは、情報漏洩やサイバー攻撃などによる脅威を重要なリスクと捉え、全従業員を対象とする情報セキュリティポリシー研修を毎年実施しています。

従業員は、研修を通じて情報リスク管理の重要性を認識し、保有する情報資産を不正アクセスや情報漏洩、システム災害等の脅威から守るためのノウハウを学びます。また情報セキュリティに関する基本方針として「情報セキュリティポリシー」を策定し、その実践を通じて組織的かつ体系的な情報セキュリティ管理体制の確立を図っています。

株式会社オートテックジャパンでは、新たに「情報セキュリティ委員会」を発足し、総合的にITセキュリティを強化する体制を構築しました。従業員には「情報セキュリティニュース」を毎月配信し、情報セキュリティへの意識を高める活動を行っています。



■ BCP対策

日本梱包運輸倉庫株式会社では、基幹システムのリプレースに合わせて、サーバー管理を社内から24時間365日対応の専用データセンター2拠点へ移行し、大規模災害や長時間の停電等への対応を強化しています。また有事対策として、各事業所のハザードマップ一覧および詳細をグループウェア内で共有しており、安否確認システムに従業員を登録し、定期的に災害想定訓練を実施することで不測の事態に備えています。安否確認システムについては、管理者向けにeラーニングを実施し、安否確認の基本的な流れとシステムの概要、操作方法を習得させています。

コーポレート・ガバナンス

■ 役員一覧



代表取締役社長
社長執行役員 **黒岩 正勝**

選任理由

当社入社以来、海外勤務を含む豊富な業務経験を積み重ね、代表取締役社長就任後は、その経験を活かして経営の指揮および監督を適切に行ってきました。基本理念に基づく経営により事業の成長を導き、企業価値の向上に貢献していることを踏まえ、長期ビジョン実現の牽引者として適切な人材と判断し、選任しています。



代表取締役
専務執行役員 **大岡 誠司**

選任理由

当社グループにおいて長年にわたり物流事業および通関事業に携わり、梱包営業部長を務めるなど、豊富な業務経験を積み重ねた後、事業会社の代表取締役社長として、その経験を活かした経営を行ってきました。これを踏まえ、当社グループの持続的成長と企業価値の向上に大きく貢献する人材と判断し、選任しています。



取締役
常務執行役員 **畠田 泰典**

選任理由

当社入社以来、財務・経理関連業務に長年従事し、経理部長や関係会社管理部長、法務部長、海外事業部長を歴任するなど、多くの経験を重ねながら、管理・運営業務に関する幅広い知見を培ってきました。これを踏まえ、当社グループが持続的成長と企業価値の向上を果たすうえで必要な人材と判断し、選任しています。



取締役
執行役員 **本橋 秀浩**

選任理由

当社管理部門において主に人事・情報管理関連業務に従事し、人的資本に関わる多くの役職を歴任してきました。その長年にわたる業務経験を通じて、人材育成や管理・運営の専門的な知見を培ってきました。これを踏まえ、当社グループが持続的成長と企業価値の向上を果たすうえで必要な人材と判断し、選任しています。



取締役
執行役員 **山田 起王威**

選任理由

大手総合商社およびグループ企業において鉄鋼製品関連業務に携わり、海外子会社の社長を務めるなど、企業経営に関する幅広い経験と高い見識を有しています。当社入社後は、営業企画室長として多くの実績を上げてきました。これを踏まえ、当社グループ事業の発展に大きく貢献する人材と判断し、選任しています。



取締役 **高麗 愛子**

選任理由

弁護士として企業法務に携わり、長年にわたり活躍しています。当社においては、その専門的知見をもって、コーポレート・ガバナンスやダイバーシティについての的確に助言し、取締役の職務執行を監督していることから、取締役会の実効性向上と監督機能強化に寄与する人材と判断し、独立役員として選任しています。



取締役 **尾関 竜太郎**

選任理由

化学品・電子部品専門商社の代表取締役社長を20年以上務め、その豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営全般に有効な助言を行っています。当社の論理に捉われず、客観的な視点で経営を監視していることから、取締役会の実効性向上と監督機能の強化に寄与する人材と判断し、独立役員として選任しています。



取締役
(監査等委員) **奥田 哲也**

選任理由

35年の長きにわたり運輸行政に携わり、物流分野を中心とする幅広い知識と経験を有しています。当社の経営に対し、外部の視点をもった的確な助言を行い、取締役の職務執行を監査・監督していることから、取締役会の実効性向上と監督機能の強化に寄与する人材と判断し、独立役員・監査等委員に選任しています。



取締役
(常勤監査等委員)
(選定監査等委員) **川崎 秀樹**

選任理由

当社グループの事業会社において主に総務・監査業務に従事し、総務部長、情報管理部長、法務部長、業務監査室長等を歴任してきました。豊富な業務経験と経営・監査に関する知見を有していることから、当社取締役の職務執行に対して、監査・監督を行うに適切な人材と判断し、常勤の監査等委員に選任しています。



取締役
(監査等委員) **武田 佳奈子**

選任理由

税理士としての豊富な経験と専門的な知識を有しており、当社においては、財務および会計、税務に関する的確かつ有効な助言と、取締役の職務執行に対する適正な監査・監督が期待されます。これを踏まえ、取締役会の実効性向上と監督機能の強化に寄与する人材と判断し、独立役員・監査等委員に選任しています。

■ 取締役が有している専門性（スキルマトリックス）

中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、取締役会が意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキルについて、以下の通り特定しています。

● 企業経営

国内外で物流関連事業を幅広く展開する上場企業として、多様なステークホルダーの期待に応えるべく、取締役会において持続的成長に資する事業ポートフォリオマネジメントを行う企業経営スキルが求められます。

● 法務

コーポレート・ガバナンス体制を体系的に定め、法規を遵守しつつ積極的なマネジメントに取り組む当社は、取締役会においてその方針を決定し、監督を行う法務スキルが求められます。

● 財務会計

長期的な企業価値・株主価値の向上を目指し、新規事業投資やM&A等の成長投資を機動的かつ積極的に実行する当社は、取締役会において資本政策・財務戦略の適正を検討する財務会計スキルが求められます。

● 安全

物流企業として交通安全や労働環境の整備を最重要課題とする当社は、取締役会において「職場の安全」「交通事故防止」「高品質なサービス提供」を評価・検討するスキルが求められます。

● 国際性

当社は、中期経営計画において海外事業の拡大を成長ドライバーと位置づけており、取締役会において経営に関する重要な決定を行ううえで、国際性に関するスキルが求められます。

● 人事・人材開発

当社グループの人材育成や多様性の確保、社内環境整備に関する方針は、中長期的な視点で具体的に構築していく必要があり、取締役会は、人事・人材開発に関わる重要決定を行うためのスキルが求められます。

● IT・デジタル

当社は、デジタルツールやAI・IoT技術を活用した物流サービスを通して、お客様や社会との共通価値の創造を目指しており、取締役会は、その方針決定においてIT・デジタルに関するスキルが求められます。

No	氏名	地位	委員会	独立 社外	知見・専門性・経験							性別	
					企業経営	法務	財務会計	安全	国際性	人事 人材開発	IT デジタル		
1	黒岩 正勝	代表取締役社長 社長執行役員	指名委員 報酬委員		●	●	●	●	●	●	●	●	男性
2	大岡 誠司	代表取締役 専務執行役員	リスク管理委員 ★		●	●	●	●	●	●	●	●	男性
3	畠田 泰典	取締役 常務執行役員	コンプライアンス推進委員 ★ サステナビリティ委員		●	●	●	●	●	●	●	●	男性
4	本橋 秀浩	取締役 執行役員	リスク管理委員 ★		●	●	●	●	●	●	●	●	男性
5	山田 起王威	取締役 執行役員	リスク管理委員		●	●	●	●	●	●	●	●	男性
6	高麗 愛子	社外取締役	報酬委員 ★ サステナビリティ委員 ★	●	●	●	●	●	●	●	●	●	女性
7	尾関 竜太郎	社外取締役	指名委員 ★	●	●	●	●	●	●	●	●	●	男性
8	奥田 哲也	社外取締役 監査等委員	監査等委員 ★ 指名委員	●	●	●	●	●	●	●	●	●	男性
9	川崎 秀樹	取締役 常勤監査等委員 選定監査等委員	監査等委員		●	●	●	●	●	●	●	●	男性
10	武田 佳奈子	社外取締役 監査等委員	報酬委員 監査等委員	●	●	●	●	●	●	●	●	●	女性

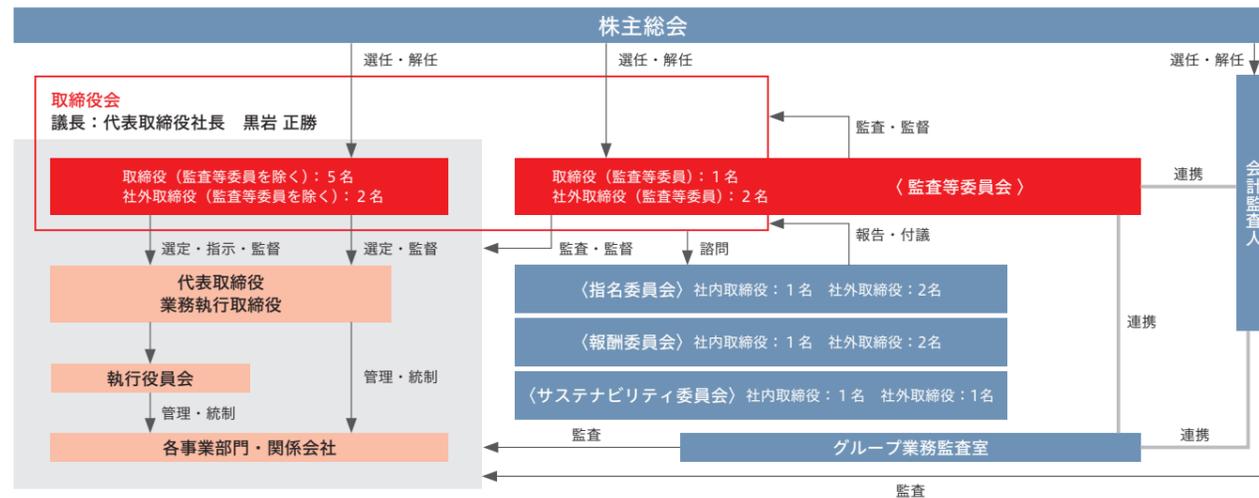
★ 委員長 ★ 副委員長

コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「ニッコンホールディングスグループ基本理念」に基づき、中長期に亘る企業価値の向上を図っています。
 基本理念：我々は、地球的視野に立ち、ビジネスロジクスを介し「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。この実現に向け、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、組織体制の整備・強化を行い、企業活動の透明性の確保に努めており、お客様・株主様をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまに対し、企業の責任を果たし、社会の発展に寄与していきたいと考えています。

■ ガバナンス体制図



■ 取締役・取締役会

取締役会は、取締役10名（うち独立社外取締役4名）で構成し、重要事項の決裁を目的とした定例取締役会を毎月1回、重要決定事項の意思決定の迅速化を目的として経営戦略会議を毎月1回、報告および情報交換等を目的とした執行役員会を毎月1回開催し、監督機能強化、審議・報告事項の充実、機動的な意思決定ができる体制としています。

■ 委員会

当社では、重要な経営課題に対応するため「コンプライアンス推進委員会」「リスク管理委員会」「サステナビリティ委員会」を設置し、専門性と機動性を高める体制を構築しています。各委員会は原則として四半期に1回を目途に定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催することとしており、取締役会への報告および提案を行うと共に各部門への指導を行っています。

■ 監査等委員・監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員3名（うち社外取締役2名）で構成し、監査等委員会および監査等委員ミーティングを開催し、その独立性や機能強化を図り、「監査等委員会規則」「監査等委員会監査等基準」および「内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準」に沿った監査体制としております。

また、監査等委員については、取締役会その他重要な会議への出席、取締役および各部門長等からの個別ヒアリング、また国内および海外事業所の業務監査・報告等を通して、取締役の職務執行について十分監視できる体制としております。

■ 任意の指名委員会・報酬委員会

会社の持続的成長と信頼を高める役割を担う経営層の人事等および役員報酬等に関して、その決定プロセスの客観性および透明性を高め、経営とガバナンス体制の一層の充実・強化を図る新たな機能として、社外取締役が過半数を構成する任意の指名委員会・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。

■ ガバナンス強化の変遷

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み



■ 取締役会の実効性評価

当社は取締役会の機能の現状を確認し、実効性の向上につなげることを目的に、毎年度、取締役会全体の実効性の評価を実施しています。2024年3月期は評価にあたり、取締役が30問の質問に対し5段階評価を実施すると共に自由記述欄にコメントする形式で自己評価を行いました。また、客観性を担保した評価を実施するため、回答結果の分析にあたって外部機関を活用いたしました。

■ 評価結果

2024年3月期の取締役会の実効性評価の結果を総合的に分析・評価した結果、全体として当社の取締役会における実効性は概ね確保されていると認識されていることが確認されると共に、政策保有株式縮減のための検証、グループ本社の役割、ステークホルダーとの価値共有、行動規範の制定と監督、内部統制システムの構築・運用の監視・監督等の諸点が高く評価されました。一方で、さらなる実効性向上に向け、後継者計画の検討、DXの推進、取締役のトレーニングや取締役会への情報提供、サステナビリティに対する戦略議論の不足等については課題認識が示されました。

評価結果の課題	改善の方向性
後継者計画の明確化 計画に沿った候補者の育成	▶ 執行側での後継者計画の検討 ▶ 指名・報酬委員会での議論強化
DXを活用するためのツール改善	▶ デジタルガバナンス・コード2.0を踏まえた取締役会での監督強化
役員トレーニング	▶ 不足するスキル、知識を補完するトレーニングの実施
社外取締役への事前説明の不足、取締役会以外の場でのコミュニケーション不足	▶ 事前説明会の改善 ▶ コミュニケーション機会拡充要否の確認
持続的な成長に向けた戦略議論の不足	▶ 執行側の取り組み状況の定期モニタリング ▶ サステナビリティ施策に関する取締役会での議論
内部通報制度の改善	▶ 内部通報制度の監督のあり方の確認 ▶ 執行側からの状況報告の強化
権限の委譲	▶ 付議基準の見直し、付議項目のスリム化

コーポレート・ガバナンス

■ 取締役の報酬決定の方針と手続

当社は、役員報酬に関する会社の意思決定の透明性や公平性を確保するため、取締役会の諮問機関として任意の委員会である報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、社外取締役を委員長とし、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度を審議し、取締役会に提案しています。取締役の報酬は、当社定時株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定されます。また取締役の報酬は、社外取締役が委員長を務める報酬委員会の意見をもとに、取締役会において決定されます。

■ 報酬の額またはその算定方法の決定方針の開示内容

1. 基本方針

当社の取締役報酬については、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するような報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。

当社の取締役報酬は、固定報酬と業績連動報酬である役員賞与および株式報酬により構成されております。ただし、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、固定報酬のみとしております。

2. 固定報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

- ① 当社の取締役の固定報酬は月額報酬で構成されます。
- ② 常勤、非常勤により支給内容、金額の配分を明確にします。
- ③ 月額固定報酬は前回の改定から2年を経過した取締役（社外取締役を除く。）について、物価上昇率を勘案して決定します。

3. 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

業績連動報酬である役員賞与に係る指標は、将来の投資や株主還元の原因となる指標である「親会社株主に帰属する当期純利益」としており、その配分は一定割合を用途に株主総会終了後に支給します。

非金銭報酬は、株式給付信託を用いた業績連動型株式報酬を制定しています。これは、役位および取締役会によって決定される各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の中期経営計画目標値の達成度等に応じて算出されたポイントに相当する株式等を退任時に支給するもので、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

4. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位ほど業績連動報酬、株式報酬のウェイトが高まる構成となっております。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2018年6月28日開催の第77回定時株主総会において年額3億円以内（うち社外取締役分年額24百万円以内とし、業績連動報酬を含み、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）と決議されております。

また、株式報酬は、2021年6月29日開催の第80回定時株主総会において、上記とは別枠として取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）に対し、1事業年度あたり27,000ポイント（1ポイント＝1株）、40百万円以内をそれぞれ上限とした株式給付信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入することについて決議されております。

監査等委員である取締役の報酬限度額は、2018年6月28日開催の第77回定時株主総会において年額72百万円以内と決議されており、監査等委員である取締役の各報酬額は、監査等委員の協議により決定しております。

当社は、2020年1月10日開催の取締役会において、取締役会の任意の諮問機関として報酬委員会の設置を決議いたしました。報酬委員会は委員3名以上で構成し、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数は独立社外取締役としております。2020年4月1日開始の事業年度から当社の取締役の個人別の報酬等については、取締役会からの諮問に基づき、任意の報酬委員会での協議を経て取締役会での決議により決定いたします。

■ 政策保有株式

(1) 政策保有に関する方針

当社は、物流事業を安定して継続するには長期的なパートナーの存在が不可欠と考えています。政策保有株式については、業務提携、取引の維持・強化等、相互の企業連携が高まることで、企業価値向上につながる企業の株式を対象とすることを基本としています。

(2) 政策保有の適否の検証

株式保有は、企業価値向上の効果等を勘案して都度取締役会で見直し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式がある場合は、適宜・適切に縮減します。なお、保有銘柄数は、2021年3月末時点で25銘柄でしたが、2024年3月末時点では政策保有株式を14銘柄に縮減しています。

合計簿価286億円の内、創業以来の戦略的パートナーで経営計画の共有や人材交流もある本田技研工業株式会社は199億円を占めていますが、他の保有株式と位置づけが異なり、事業面でも十二分に保有意義を有していることから現時点での株式売却の計画はありません。純資産に占める政策投資株式の簿価は11.6%に相当し、本田技研工業株式会社の株式を除くと純資産の3.6%を占めています。

(3) 政策保有株式に係る議決権行使基準

上場株式の保有意義を踏まえ、当社と投資先企業双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上にどうか否かの基準に加え、企業不正等のコンプライアンス遵守状況、ESGへの取り組み状況などを勘案し議決権を行使することとしており、特に「コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念がある場合」「業績が不振な状況が長く継続し、株主価値を毀損する場合」「その他、株主価値が大きく毀損される可能性がある場合」等については特に注意を払い、個別に精査したうえで判断し、議決権の行使状況を会社として把握する体制としています。

■ 株主との建設的な対話に関する方針

(1) 当社は、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供すると共に、株主の意見の経営への反映などを通じ、株主との間で、建設的な対話を行うことを基本方針としています。

(2) 当社は、株主との信頼関係を築くために、社長や財務担当取締役、IR担当執行役員などが積極的に対話を行っています。

(3) また、株主や投資家に対して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、決算およびESG説明会を半期に1回開催すると共に、事業所見学会を年1回、個人投資家説明会を不定期に実施しています。

(4) 社内規程としてインサイダー取引防止規定を定めこれを遵守すると共に、四半期毎の決算日翌日から決算発表日までは、決算情報に関する「沈黙期間」とし各役員への徹底を図っています。



社外取締役座談会

多様な人材が活躍し持続的成長を遂げる企業風土醸成に 社外取締役として貢献してまいります

社外取締役
尾関竜太郎

社外取締役
高麗愛子

社外取締役
奥田哲也

ニッコングループの独立社外取締役として、

取締役会の実効性強化、経営・事業戦略の監視・監督などを担う3名に、

コーポレート・ガバナンスの評価や課題、現在推進する人的資本経営に関する提言などを語っていただきました。

意思決定の場としての取締役会の実効性を評価 自由な議論から生まれる付加価値に期待

——社外取締役の立場から、取締役会の機能・実効性について評価をいただきたく、まずは取締役会の構成、運営についての意見をお願いします。

高麗 私は、2024年6月開催の株主総会を経て、社外取締役として3年目を迎えます。2021年の就任時より、弁護士として企業法務などに携わってきた経験を活かし、取締役会の意思決定機能、経営の監督機能の向上に貢献できるよう務めておりますが、例えば判断にあたっての資料の事前共有については取締役会の約1週間前には資料の配付がなされ、検討する時間が十分に提供されているのはありがたいです。また、今期より構成メンバーに女性の社外取締役が新たに加わり、多様性が増したことによるプラスのイン

パクトに今後、期待しているところです。

奥田 私は社外取締役としては今期で2年目を迎え、監査等委員を務めております。国土交通省で自動車・物流業界などに関わる業務に携わってきた知見を踏まえた判断と提言を心がけていますが、取締役会や監査等委員会についても説明されるべきことが過不足なく説明され、ボードメンバーが内容をしっかり理解したうえで、適切な意思決定が行われていると評価しています。

尾関 私も社外取締役としては今期で2年目ですが、会社経営に長く従事してきた立場から見て、当社取締役会における議題に関する資料の提供や説明は十分になされていると感じています。ホールディング・カンパニーの取締役会として、主要なグループ連結子会社のトップが執行役員として出席され、数多くの議題・報告事項がある中で、しっかりとした執行がなされている印象です。

高麗 改善していく余地を挙げるなら、資料の提供だけ

でなく、事前説明の場を設けていただくと、より質の高い情報共有につながるのではと思います。社外役員と社内役員の情報交換を踏まえた議論の質向上という観点では、長期的視点で、取締役会で決議されるべき付議基準の見直しと、経営執行役員への権限移譲なども検討していてもよいのではないのでしょうか。

奥田 そうですね。多角的な議論から思わぬ副産物が発生することがあると考えます。重要な決議事項の意思決定の場という取締役会とは別に、例えば、取締役としてステークホルダー目線を持ち、ガバナンスコードで謳われる「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた事業ポートフォリオについて意見を交換するなど、中長期の経営計画の達成を鑑みた自由な議論の場があってもいいのでは私もあります。

尾関 スピード感を持って意思決定するべき議題、広く取締役の意見を求める議題など、強弱をつけたテーマ設定を試みていいかもしれません。

グループ全体のガバナンス意識は進化 ESG推進のマテリアリティ浸透に課題

——今の話に関連し、取締役会でのより具体的な事業戦略の監視・監督、リスク管理のあり方についてはいかがですか。

尾関 昨今の事業環境の変化や物流事業というビジネスの特性から見ても、リスク管理は経営上の最重要課題の一つに位置づけられます。当社では取締役を委員長としたリスク管理委員会を設け、グループ会社に予見されるリスクの分析、評価を行い、その対策構築、リスクの状況を定期的に取締役会に報告する体制を整備しており、リスク管理の監視・監督体制は適切であると評価しています。一方、経営者としての目線も踏まえるなら、「事前にリスクの芽をつむ」ことを前提とした仕組みや対策構築に加え、万一、問題が発生した際の情報開示法、グループ全体を含めたステークホルダーへのインパクトについて、もう少し踏み込んだ協議を従前から行っておくべきではないかとみえています。

高麗 取締役会が報告事項に対する監督機能を期待される中で、この2年間、弁護士の目から見て、当社グループ全体のガバナンスに対する意識は適切なレベルを達成していると評価しています。さらなる監督機能の強化を目

指すなら、多くのグループ会社を擁する観点から、先にも申し上げた情報共有の仕組みをシステム化することも含めてもう少し整備されるといいですね。

奥田 我々自身も社外取締役としての監督機能を向上させるうえで、さらなる自己研鑽が必要だと感じています。そのインプットの場の一つとして、現場に「行ってみる」というのも大事ではないでしょうか。いくつかのグループ会社には足を運んだのですが、現場を体感することで、より実態に即した形で社外取締役として“外側の視点”を活かしていけるのではないかと考えています。

高麗 具体的な事業戦略として、2021年より推進する「サステナビリティ経営」を監督する「サステナビリティ委員会」委員長を務める立場から申し上げますと、現在、グループ会社の主要8社によるワーキンググループを中心に、グループ横断でESG活動を進めています。当社グループの社員は皆まじめに物事に取り組む気質が高く、今後の定量的・定性的な成果に期待しているところです。ただ、グループとして掲げる重要課題であるマテリアリティの浸透度、その解決に向けた取り組みの重要性への理解はまだ道半ばと感じていて、「先ず腕よりはじめよ」で、私含め取締役が率先して、環境に配慮したESG活動への関心、取り組みを喚起していけるような提言ができたかと考えています。

危機感を持って社長自ら「人的資本経営」を推進 今後は女性や外部人材の活躍が成長のカギに

——経営課題の中でも、人手不足への対応、多様性を重視した組織の構築が求められる中、“人”を最も重要な経営資源として経営を推進する「人的資本経営」の重要性が高まりを見せています。ニッコングループが成長の要となる人材という資本をどう捉え、取り組みを進めているか。評価と課題意識をお聞かせください。

高麗 直近、2024年問題に対応するうえでも、当社グループでは、既存の物流から新しい物流への変革の時期と捉え、「次世代物流の構築」を軸に戦略を進め、それを担う高度物流人財を育てるために、2022年12月、社長直轄の「HR (Human Resource) 統括部」を発足させ、グループを挙げて人的資本経営を推進しています。社長自ら陣頭に立ち、危機感を持って新たな人事体系を整備していこうという姿勢は、高く評価できるのではないのでしょうか。

海外事業におけるM&Aをはじめ 異業種とのアライアンスによる 新たな展開に期待しています



奥田 ニッコングループは総合一貫物流のパイオニアとして、日本経済をけん引してきた一社といえます。その成長の原動力が“人的資本”であり、人の資質の向上、社員教育が大事だと黒岩（正勝）社長も常々、語っています。こうして蓄積してきた強みを活かし、今後、目指す事業拡大や次なるコア事業創造につなげていくには、既に在籍している人材の教育に加え、外部人材も含めた多様な人材をいかに獲得し、育成していくかが重要なポイントではないでしょうか。

尾関 同感です。当社社員は物流業界トップ企業の一員としての自覚をもち、安全第一に堅実に業務に取り組んでいます。さらに、外部からも高い経験値と資質を持った方が多く入社しています。プロパーの人材に加え、外部からの人材にもいかに権限を付与し、活躍していただくかが次なる成長のカギを握っているように思います。

高麗 今までの事業の延長線上にはないイノベーションや変革が求められる時代にあって、まじめさをベースとしたうえで、社員がさらにチャレンジ精神をもって新しいアイデアを創出できるような、企業文化の醸成も必須ですね。

尾関 先に触れた外部人材も含め、女性社員や外国人社

員が重要な役割をもって活躍できる場をどう提供していくかも重要です。第13次中期経営計画（今中計）では、国内における全従業員に占める女性の割合を2022年度の23%から最終年度の2025年度に27%、女性管理職割合は8%から13%の数値目標を定めています。数値達成に加え、優秀な女性が経営に参画できるような組織・体制作りも求められます。

高麗 その点に関してはサステナビリティ経営のマテリアリティにも掲げられる重点テーマであり、少し厳しめの私見を申し上げますと、当社の目標に対し、昨今は女性管理職の割合として30%を掲げるのが主流の流れであり、その意味では正直なところ遅れを取っていると懸念を感じています。物流業界にあって、人手不足への対応と多様性の確保を進めていくには、女性を採用しながら、並行してスピード感を持って幹部候補を育てていくような取り組みを、本社だけでなく各事業会社のトップの方も覚悟を持って取り組んでいただければと願っています。その点では、既に若手取締役・執行役員を対象に次世代経営者の育成を目的とする「ニッコン経営スクール」が実施されています。ぜひ女性にも門戸を広げていただきたいですね。

社外取締役として
ステークホルダー目線を持った
議論の深化にも
貢献していきたいと思ひます



奥田 経営陣も女性に積極的に活躍してほしいと明言しています。その大前提として、働く若い世代に選ばれる企業なのか。女性を含め転職を考えている人に注目してもらえるような、ニッコングループならではの新たな取り組みや魅力の発信も求められます。

尾関 今中計で成長戦略に位置づける海外事業においては、既に新たな展開が見え始めていますね。メインクライアントである自動車メーカーの海外展開に追随し、進出していた従来の海外事業のあり方から、独自の海外展開として、2024年5月、米国企業の子会社化による自動車完成車輸送サービスの開始が発表されました。今後のシナジー効果が楽しみです。

奥田 海外事業を加速化していくためには、それを担う人材の育成も喫緊の課題となります。現在、海外グループ会社で約1年間、業務に従事する「海外トレーニー制度」が設けられていますが、若いうちから海外に留学をさせるなど、新しい市場に自ら手を挙げ、飛び込んでいくようなチャレンジ精神ある企業風土を作っていくことも重要だと思います。

高麗 おっしゃる通り、海外企業とのM&Aによる相乗効果を上げていくには、海外市場をマネジメントできる人材が要となります。経営戦略と人材戦略の連動化が言われる時代にあって、後継者の育成も視野に入れ、人材発掘・育成施策を明文化したサクセッションプランも実現していただければと思います。

循環・海外事業など 新たな成長ドライバーに期待

——ニッコングループの強みを活かした、今後の成長に向けての期待とご意見をお願いします。

女性社員の採用増と並行し
女性幹部育成の促進に向け
建設的な提言をしてまいります

尾関 今中計で掲げる3つの成長ドライバーを中心に国内海外問わず、異業種とのアライアンスによる新分野への進出、次期コア事業創出による持続的成長に期待しています。私自身も経営者の立場から、より適切な提言、監督機能の強化に貢献できればと考えています。

高麗 当社グループが展開する物流システムは世の中にとって必要不可欠なインフラであり、環境への配慮が欠かせません。既にマテリアリティにも掲げるCO₂削減などのアクションと併せ、環境に配慮した新しい形の物流ビジネス、特に今後注力する循環物流（サーキュレーション・ビジネス）により、社会と事業の持続的成長の両立をぜひ実現していただきたい。こうした企業姿勢に共感する若い人材が集まり、一層、社会に求められる企業として存在意義を発揮できるよう、私も目指す将来像に向けて貢献できればと思います。

奥田 今、日本が抱える大きな社会課題である地域経済活性化には「若者、よそ者、ばか者」が必須と言われるように、企業においても外からの新しい視点で大胆な発想を提言できる人材が求められる時代です。当社グループにおいても、そういったバイタリティある人材を大事に育て、失敗しても再チャレンジが許されるような風土がさらに醸成されていくと良いと感じています。当社が長い歴史の中で培ってきた強み、ポテンシャルを発揮し、さらなる価値創造を実現できるよう、社外取締役として持続的な成長につながる提言や取締役監督任務を全うしてまいります。



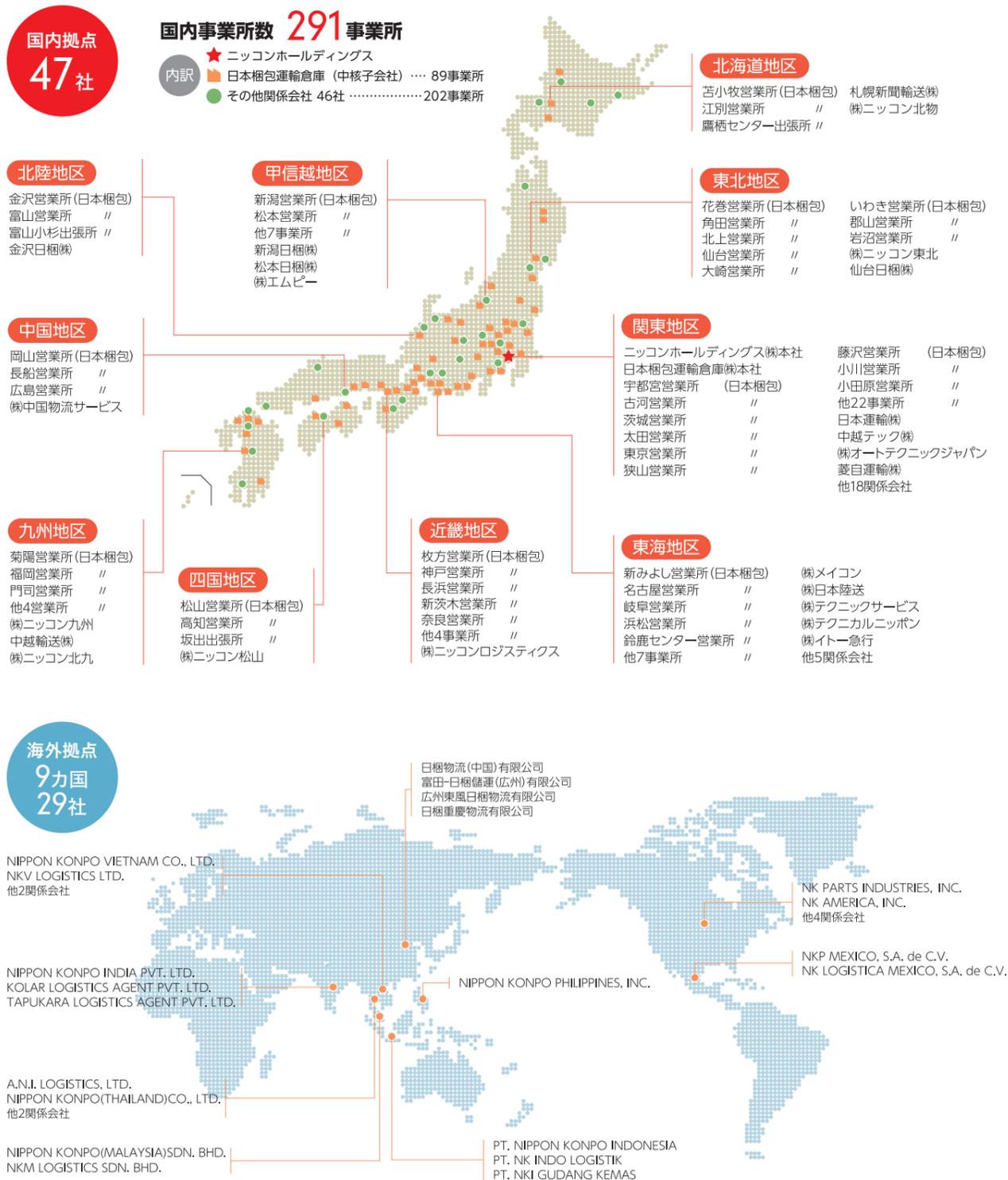
財務・非財務ハイライト (2014年3月期～2024年3月期)

IRライブラリ : <https://www.nikkon-hd.co.jp/ir/library/>

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
財務データ											
売上高(百万円)	165,205	170,076	174,031	179,312	187,819	197,693	199,512	182,536	198,159	212,071	222,324
営業利益(百万円)	14,878	15,200	17,511	18,130	19,009	20,028	20,890	18,191	19,512	19,580	21,235
税金等調整前当期純利益(百万円)	18,762	18,484	18,247	20,027	21,259	21,730	24,401	21,397	21,637	22,776	23,634
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	11,578	12,312	11,875	13,468	14,545	14,768	16,721	14,544	14,741	15,913	16,608
総資産(百万円)	234,476	243,457	254,298	280,079	286,559	294,213	297,489	322,139	339,475	360,748	388,446
自己資本(百万円)	146,480	155,842	159,179	170,910	182,101	186,338	192,780	207,747	218,478	228,873	245,939
減価償却費(百万円)	5,333	7,044	8,216	9,351	9,461	9,712	10,413	10,630	11,237	12,307	12,483
設備投資 合計(百万円)	16,001	18,984	33,087	23,216	15,213	25,914	16,548	28,344	28,280	22,226	23,139
営業CF(百万円)	15,187	17,994	19,111	22,757	24,309	25,337	25,901	23,229	28,985	32,547	31,107
投資CF(百万円)	-22,051	-5,430	-28,334	-20,984	-22,884	-16,892	-19,867	-25,402	-31,567	-22,548	-24,340
財務CF(百万円)	11,906	-3,296	1,621	6,987	-8,330	-11,659	-584	1,473	759	-208	-4,408
自己資本比率(%)	62.5	64.0	62.6	61.0	63.5	63.3	64.8	64.5	64.4	63.4	63.3
営業利益率(%)	9.0	8.9	10.1	10.1	10.1	10.1	10.5	10.0	9.8	9.2	9.6
ROA(%)	5.4	5.2	4.8	5.0	5.1	5.1	5.7	4.7	4.5	4.5	4.4
ROE(自己資本利益率)(%)	8.2	8.1	7.5	8.2	8.2	8.0	8.8	7.3	6.9	7.1	7.0
年間配当/株(円)	50	54	53	60	65	67	76	67	69	99	105
1株当り当期純利益(EPS)(円)	166.20	179.67	175.73	199.22	215.30	221.03	254.01	221.26	224.41	246.61	260.99
1株当り純資産(BPS)(円)	2,099.93	2,306.28	2,355.31	2,529.33	2,702.46	2,810.70	2,932.77	3,160.46	3,334.70	3,566.33	3,899.85
配当性向(%)	30.1	30.1	30.2	30.1	30.2	30.3	29.9	30.3	30.7	40.1	40.1
非財務データ											
グループ従業員数(人)	—	—	18,373	19,965	20,163	20,333	20,465	20,205	20,582	20,243	19,221
男性 国内	—	—	9,143	9,322	9,425	9,645	9,605	9,493	9,498	9,511	9,686
海外	—	—	5,355	6,299	6,033	5,781	5,944	5,865	6,085	5,760	4,839
女性 国内	—	—	1,593	1,714	1,805	1,936	2,017	2,057	2,132	2,187	2,235
海外	—	—	2,282	2,630	2,900	2,971	2,899	2,790	2,867	2,785	2,461
グループ車両台数(台)	—	—	3,575	3,630	3,658	3,661	3,695	3,750	3,858	3,789	3,899
国内	—	—	3,575	3,630	3,658	3,661	3,695	3,750	3,858	3,789	3,899
海外	—	—	758	703	688	782	757	756	773	760	734
グループ倉庫面積(m ²)	—	—	1,524,592.12	1,661,321.89	1,654,463.78	1,775,386.65	1,810,474.18	1,877,006.74	1,940,010.60	2,012,078.22	2,049,361.92
国内	—	—	1,524,592.12	1,661,321.89	1,654,463.78	1,775,386.65	1,810,474.18	1,877,006.74	1,940,010.60	2,012,078.22	2,049,361.92
海外	—	—	320,924.00	373,859.00	395,482.65	432,690.25	469,169.90	474,877.34	492,840.74	492,840.74	595,243.54
CO ₂ 排出量(Scope1+2)(t-CO ₂)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	180,048	177,732

グループ企業

国内・海外拠点会社概要 (2024年3月31日現在)



(株)ニッコン奈良は、2024年4月1日より、(株)ニッコンロジスティクスへ商号変更しました。
 (株)北海道物流サービスは、2024年4月1日より、(株)ニッコン北物へ商号変更しました。

企業概要・株式情報

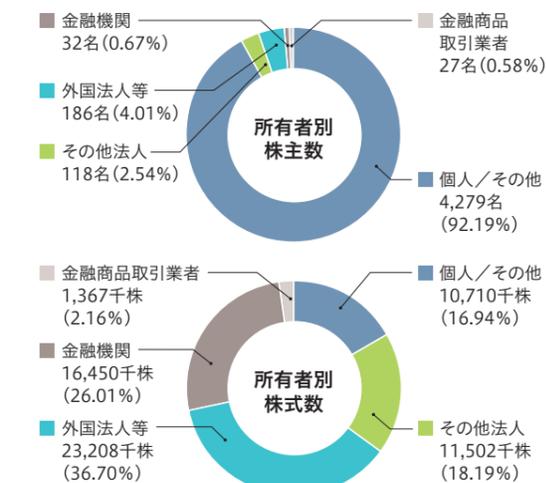
会社概要 (2024年3月31日現在)

商号 ニッコンホールディングス株式会社
 NIKKON Holdings Co., Ltd.
 創立 1953年8月27日
 資本金 113億16百万円
 ホームページ <https://www.nikkon-hd.co.jp>
 グループ会社数 76社 (子会社72社、関連会社4社)

株式情報 (2024年3月31日現在)

株式の状況 発行可能株式総数 **152,000,000株**
 発行済株式の総数 **63,239,892株**
 単元株式数 **100株**
 株主数 **4,642名**

株主分布状況



(注) 自己株式は「個人/その他」に含めております。

Webサイトのご案内

ニッコンホールディングスWebサイト

<https://www.nikkon-hd.co.jp/>

当社グループの活動全般にわたる最新の情報を発信しています。

IR情報

<https://www.nikkon-hd.co.jp/ir/>

決算情報や経営戦略をはじめとする各種IR資料を掲載しています。

サステナビリティ

<https://www.nikkon-hd.co.jp/sustainability/>

当社グループ全体のサステナビリティに対する考え方や取り組みに関する内容の他、統合報告書やESGデータも掲載しています。



株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,320	13.18
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	3,196	5.06
GOLDMAN, SACHS & CO.REG	2,968	4.70
一般社団法人黒岩会	2,560	4.05
本田技研工業株式会社	2,449	3.88
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,347	3.71
いすゞ自動車株式会社	1,692	2.68
日野自動車株式会社	1,494	2.36
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	1,454	2.30
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	1,412	2.23

(注) 1. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
 2. 当社は株式報酬制度を導入しており、本制度に係る信託財産として、株式会社日本カストディ銀行 (信託口) が所有する当社株式49,200株は自己株式に含めておりません。