

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方 更新

当社は、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、持続的な社会発展に貢献し、その先に長期ビジョンで掲げる2037年に目指すべき企業グループとしての在り方を実現するためには、適切なコーポレートガバナンスと、グループ経営体制の構築が重要と考えております。それらの考えのもと、以下のとおりNXグループガバナンスに関する基本方針を定めております。

また、2024年3月より監査等委員会設置会社に機関変更を行ったことにより、取締役会は重要な業務執行の決定の多くを執行部門に委任し、重要な経営方針の決定と執行部門の監督を役割とする「モニタリング型」に移行しております。業務執行と監督の分離が進んだことにより、取締役会は執行部門の監督に注力し、取締役会における議決権等を持つ監査等委員である取締役を置くことにより、取締役会のモニタリング機能が強化されております。

[NXグループガバナンス基本方針]

< NXグループ企業理念 >

- 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ち活躍し、幸せを感じる企業

< 長期ビジョン実現に向けた基本的な考え方 >

- ・当社グループは、NXグループ企業理念に基づき、物流を通じて社会課題を解決し、顧客・社会の持続的な発展と成長に貢献いたします
- ・企業理念を土台にNXグループの2037年のあるべき姿を描いた長期ビジョンの実現に向け、ステークホルダーの期待に応え、また共に価値を創造してまいります
- ・これらを実現するために、コーポレートガバナンスの確立と、その前提となるグループガバナンス体制を最適に構築してまいります

< コーポレートガバナンスの確立に向けた基本的な考え方 >

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
- ・「海外事業の更なる拡大」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体制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・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードについて、全ての原則を実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

当社は、コーポレートガバナンス・コードの基本原則・原則・補充原則の各83原則全てに対して、当社の対応方針、および実施内容について、「コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針および取組み」に開示しており、本報告書の巻末および当社WEBサイトに掲載しております。

(「コーポレートガバナンス」に関する当社WEBサイトURL)

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

(英語サイト)

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

なお、開示14原則に関する実施内容、「株主・投資家との対話の実施状況等」および「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」については、以下のとおりです。

【原則1 - 4 政策保有株式】

政策保有株式に関しましては、縮減を基本とし、安定株主確保を目的とした株式取得要請には応じない等、新規取得は原則行いません。例外的に、取引や業容の拡大、提携先との関係強化、協業促進等により当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、株式を政策的に保有することがあります。

政策保有株式については、毎年、銘柄毎に保有の合理性について、保有による便益と資本コストとの比較や保有時価と売上との比較等による定量面の検証を行い、次に関係性、協業強化に伴う現在および将来的な企業価値向上への期待を踏まえた定性面の検証を行い、総合的に判断を行った上で見直しをしており、その内容を取締役会にて検証します。具体的には以下の観点から検証を行います。

- 評価レベル1. 株式保有による便益が資本政策における資本コスト(WACC)と見合っているか
- 評価レベル2. 保有株式の時価に対して、相応の売上が計上されている等、一定の商圏確保に貢献しているか
- 評価レベル3. 現在において、関係強化や協業促進がなされている等、企業価値向上に寄与しているか
- 評価レベル4. 営業戦略上、将来において、取引や業容の拡大といった企業価値向上が期待できるか

以上の検証をNXグループ全社が保有する上場政策保有株式を対象として2026年2月開催の当社取締役会で行い、以下のとおりとなりました。

評価レベル1: 26銘柄

評価レベル2: 21銘柄

評価レベル3: 6銘柄

評価レベル4: 5銘柄

上記に非該当: 1銘柄

各カテゴリに対する方針

評価レベル1、2に関しては、定量的検証に基づき保有合理性があると判断いたしますが、継続的な発行体との対話のなかで、当該銘柄の処分が当社が得ていた便益、売上に影響を与えない旨、確認ができれば、資金状況や市況を踏まえ、処分する方針です。

評価レベル3、4に関しては、定性的検証に基づき保有合理性があると判断いたしますが、適宜発行体と対話の機会を設け、当社保有株式の位置付けを確認し、処分により発行体との関係性を毀損しない旨、確認できれば、資金の状況や市況を踏まえ、処分をする方針です。

評価レベル4までに非該当となる銘柄については、発行体との協議を経て、保有株数の一部または全株数を処分する銘柄と位置付けたものの、資金や市況の状況および他の要因により、処分完了に至らなかった銘柄のため、引き続き順次処分を実施いたします。

こうした方針のもと、現経営計画では総額700億円の政策保有株式売却を予定しており、2025年度は、NXグループにて特定投資株式4銘柄の全保有株数、特定投資株式2銘柄、みなし保有株式1銘柄の一部を処分し、226億円を資金化しました。この結果、現経営計画期間における政策保有株式の売却額は、合計で507億円となり、2025年12月末現在の上場政策保有株式銘柄数は、手許保有で50銘柄、みなし保有株式で10銘柄となりました。(うち1銘柄は重複)

政策保有株式の議決権行使について、以下の議案には反対いたします。

1. 株式の保有目的との整合性が取れなくなる恐れがある議案
2. 投資先企業の中長期的な企業価値向上を阻害すると判断される議案

なお、当社は発行体と定期的な対話を行い、保有株式の位置づけを確認することにしておりますが、発行体の急激な業績低迷または取引関係希薄化が見られた場合は、速やかに対話の場を設けることに努め、議案賛否の参考と致します。

【原則1 - 7 関連当事者間の取引】

当社は、取締役の競業取引、取締役と会社間の取引および利益相反取引について、独立社外取締役を含む取締役会および監査等委員会において承認を受けることとしており、承認を受けた取引については、取締役会にて実施状況を報告することとしております。また、取締役および執行役員における当社並びに連結子会社との取引については、毎年、調査を行うとともに、「関連当事者の開示に関する会計基準」等の法令に基づき、有価証券報告書にて適正に開示いたします。

【補充原則2 - 4 - 1 社内の多様性の確保に関する方針】

(1) 多様性の確保について

ダイバーシティ経営の源となる従業員の「多様性の確保」については、「NXグループダイバーシティ推進基本方針」に基づき、実現を図ってまいります。

【NXグループダイバーシティ推進基本方針】

ダイバーシティの推進により、全ての従業員が互いの多様性を尊重し合い、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し活躍できる環境をつくることで、「従業員の自己成長・自己実現」と「NXグループ持続的成長と企業価値向上」を実現します。

多様性の尊重

年齢、性別、性的指向や性自認、国籍、障がいの有無等にかかわらず、互いを尊重し合います。

<女性の活躍推進>

NXグループでは、取締役会における多様性確保の観点から、女性メンバーの割合向上に努めてまいります。

2026年3月27日現在、女性役員(取締役)比率は、45.5%(11名中5名)となっております。加えて、女性の執行役員が2名(うち1名は取締役を兼務)就任しております。

・女性管理職比率の目標

2030年度末までに女性管理職比率を10%以上とする。(2025年12月31日現在4.76%)

・グループ会社間の女性社員ネットワーク構築

これまで、新卒総合職を中心とした母数拡大、誰もが働きやすい就業環境の構築、女性社員へのキャリア意欲の醸成を進めてきており、20代の女性社員比率や女性の勤続率が向上するなど、一定の成果が得られておりますが、全体的な母数の引き上げや女性管理職比率の向上に課題が残っております。この課題に対応するため、母数の拡大および会社の中核を担う管理職層の女性比率について目標を定めております。

引き続き、候補者の意識醸成強化や経験者採用など様々なチャネルで母数拡大を図るとともに、グループとしての課題の洗い出しや解決に向けた意見交換など、目標達成に向けた取組みを進めてまいります。2025年度はグループ会社の女性社員リーダー候補によるワークショップを行い、ネットワーク構築、マインドセット、またワークショップ終了後、将来のキャリア開発を支援する目的で個別のキャリアカウンセリングを実施いたしました。

<外国人の管理職・役員への登用>

当社グループは、56ヶ国に900拠点(2025年9月現在)の海外拠点を有しており、外国人従業員は25,000人を超えております。グローバル事業での事業成長の加速を推進するため、グループの海外経営の中核を担う重要ポジションを共通の基準で可視化し人財管理を行っており、当該ポジションにおける外国人割合は4割を超えております。このため、現時点では、外国人の管理職登用に関するKPIの策定・開示はしていませんが、今後も長期ビジョン・成長戦略の実現のために現地スタッフの登用を進めてまいります。また、2026年1月1日には、外国人の執行役員1名が就任しました。引き続き、海外事業会社におけるトップ人財の強化を推進してまいります。

参考(兼務あり、延べポスト131ポスト中58ポスト)

<経験者採用者の管理職への登用>

ダイバーシティ経営の推進に向けた多様な人財の確保や人員構成のひずみの解消、新規事業等の専門分野に精通したプロフェッショナル人財の確保等を目的とし、各事業部と連携を取りながら、事業の成長戦略に資する人財の積極的な採用で、経営計画の人財戦略骨子である経営戦略と連動した人財戦略、人財の確保を目指してまいります。2026年度の経験者採用の目標数値は50名としております。

目標達成に向けては、専任の採用チームを立ち上げ、特に採用強化が必要な、女性や外国人、管理職層への積極的なアプローチを通じ、目標達成の実現や、経験者採用を通じた中核人財における多様性の拡充を図っております。

・プロフェッショナル採用および経験者採用実績(対象会社:NXHDと日本通運の合算)

○プロフェッショナル人財(2025年度)

22名(NXHD 9名 日本通運13名)

内外国籍人財 1名(男性0名 女性1名)

内管理職 15名(男性10名、女性5名)

○経験者採用(2025年度)

29名(NXHD 2名 日本通運27名)

内外国籍人財 5名(男性4名、女性1名)

内管理職 3名(男性2名、女性1名)

(2)多様性の確保に向けた人財育成方針、社内環境整備方針、その状況

[人財ポリシーの策定]

NXグループの「人財」に関する考え方や方針について、グループ・グローバルにおける様々な人財の課題に対応し、グループの人財戦略に一貫性を保つ共通基盤として、取締役会決議により人財ポリシーを策定しました。ポリシーを開示することにより、「求める人財像」や「会社が約束すること」が明確になり、人財の確保や企業価値とエンゲージメントの向上につながると考えています。ポリシー内に記載のある「会社が約束すること」には多様性について、新たな価値を創造するため、多様な人財が認め合い、全員が一体感をもって活躍できる場を提供することと定めています。

<働き方改革>

NXグループでは日本リージョンにおいて、女性管理職比率・年次有給休暇取得率・男性育休取得率・障がい者雇用率など、社内の多様性を確保するためのKPIを「NXグループ経営計画2028」における人財戦略骨子として制定いたしました。

上記4つの指標については、上昇傾向となっており今後も継続して取り組んでいくとともに、アンケートなどで定性的な情報収集も進めてまいります。

[NXグループ経営計画2028におけるKPI]

女性管理職比率:2028年度 8%

年次有給休暇取得率:2028年度 80%

男性育休取得率:2028年度 70%

障がい者雇用率:2028年度 2.7%

<社内環境整備方針>

NXグループでは、強い帰属意識、高い貢献力、力を発揮できる環境の実現などが持続的成長と生産性の向上による企業価値を創出すると考え、多様な従業員が幸せを感じながら活躍し、新たな価値を創造できる企業の実現に向け、ダイバーシティ経営の推進や従業員満足度を高める従業員エンゲージメント向上を目指してまいります。

<人財育成方針>

NXグループでは、自律型の従業員を育成する 物流に関する技術の継承と知識・ノウハウを創造する 人を育て、自ら学習する企業風土を醸成する 人財育成の柱とし、教育を通じた従業員への投資を積極的に行い、企業価値の向上につなげてまいります。

具体的な取組みについては、サステナビリティレポートに記載のとおりです。

https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/pdf/sustainability/report/NXsustainableSR2025_JP_ALL.pdf?20250714

[原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

当社グループの主要な子会社である日本通運では、従業員の資産形成の支援および企業年金の運用リスクの軽減を図るため、2007年度より

確定拠出年金制度を採用しております。

従業員の資産形成支援に向けて、教育内容の充実を進めており、新入社員教育として確定拠出年金セミナーを実施し、資産運用を始めるにあたっての制度の基本的知識や、運用に関する注意事項等を周知いたします。また、年に1回加入者全員を対象として、ライフプランを踏まえた、長期投資・継続投資・分散投資の重要性等について投資教育を実施しているほか、実態に即した効果的な教育となるよう、運営管理機関と連携し、運用状況のモニタリング結果にもとづいて、都度教育内容の見直しを実施いたします。加えて、加入者の意見・要望を反映させるための労働組合との委員会等を開催いたします。

運用商品の選定にあたっては、できるだけ高い収益が期待できること、従業員のためにより低い信託報酬であることはもとより、投資信託においては十分な純資産残高があること、運用期間が一定期間以上あり安定的な収益を上げていること、パッシブ商品ではベンチマークとの連動度合い、アクティブ商品ではリスクとリターンとの均衡がとれていること等の観点から選定を行い、以後、運営管理機関からのレポートをもとに、商品パフォーマンス等のモニタリングを毎年継続して実施いたします。

加えて、2022年10月からiDeCoとマッチング拠出の並行加入が法的に認められたことを受け、マッチング拠出を導入している当社として、両制度の特徴などを改めて加入者に周知致しました。

また、5年に一度の実施が義務付けられている運営管理機関の評価について、加入者を代表する労働組合との委員会の中で確認し諸官庁に届け出たしております。

【原則3 - 1 情報開示の充実】

() 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社グループは、創業以来、物流を通して、人、企業、地域を結び社会の発展を支えてまいりました。この変わらぬ使命を果たし、そして豊かな未来を創るため、物流から新たな価値を創ることに挑戦し続け、お客様や社会の信頼にこたえ続けること、その想いを言葉に込め、形にしたのが「NXグループ企業理念」です。その企業理念を体現するため、「安全・コンプライアンス・品質」へのこだわりなど、社員一人ひとりの日々の行動の方向を示すのが「NXグループ行動憲章」であり、企業理念の実現のため、また企業として顧客・社会に提供する価値と姿勢を示した「NXグループ企業メッセージ」である「WeFind the Way」をそれぞれ定めており、どちらも当社グループが大切にしている価値観となります。これらについては、持株会社移行により設立した当社においても継承し、グループ共通の価値観として引き続き、大切にまいります。

また、企業理念や行動憲章、企業メッセージを土台に、当社グループが目指すありたい姿を長期ビジョンとして定めております。現在の長期ビジョンは、当社グループの創立100周年のビジョンとして「2037年ビジョン」を策定しており、2037年にグループとしてありたい姿を「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」としています。実現に向けての前提となる「顧客・社会」「株主」「社員」を重要なステークホルダーとし、それぞれにとってあるべき企業グループに変革すべく、その目指す姿を明確化しております。

加えて、長期ビジョン実現に向けた経営戦略および具体的な実行計画を「NXグループ経営計画」として発表しております。長期ビジョン実現に向けては、地球環境の保全と多様な社員の活躍、およびコーポレートガバナンスの確立による資本効率の向上が、社会の発展と当社グループの持続的な成長と企業価値向上につながる重要課題と捉え、経営計画の重要テーマとして、気候変動や人権への対応等重要課題(マテリアリティ)に据えたサステナビリティ経営戦略、多様な人材の活躍や従業員エンゲージメント向上をテーマとした人的資本経営、利益率・資本効率性の改善や投資家との対話強化等をテーマとした企業価値向上に向けた取組みを掲げております。これらを推進するにあたり、CO2削減や従業員エンゲージメントスコア向上の他、株主資本利益率(ROE)を重要な経営指標のKPIとして捉え、株主資本コストが7%程度であることを踏まえて、経営計画中間目標として2026年度の目標を8%、最終年度である2028年度に10%以上を目指します。また、平均1倍程度となっているPBRにつきましても、安定して、1倍を超えるよう取組んでまいります。

併せて、長期ビジョンが掲載されている「経営計画」のWEBサイトもご覧ください。

当社WEBサイトおよび統合報告書、サステナビリティレポート等にて開示しております。

< NXグループ企業理念 >

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/about/philosophy/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/about/philosophy/>

< NXグループ行動憲章 >

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/about/philosophy/charter.html>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/about/philosophy/charter.html>

< NXグループ企業メッセージ >

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/about/philosophy/message.html>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/about/philosophy/message.html>

長期ビジョンおよび経営計画についても当社WEBサイトにて開示しております。

長期ビジョンが掲載されている「経営計画」のWEBサイトのURLは、下記のとおりです。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/management/plan/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/management/plan/>

資本コストを意識した経営については、「企業価値向上に向けた取組み - 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、2025年2月に開示しております。

日本語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214jp2.pdf>

英語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214en.pdf>

() 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と方針

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については、本報告書の「 . コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報-1. 基本的な考え方」に記載のとおりとなります。

() 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続

本報告書「 . 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレートガバナンス体制の状況-1. 機関構成・組織運営等に係る事項-[取締役報酬関係]-報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載のとおりとなります。

() 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

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

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、多角的な視点をもとに、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会

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おります。

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、多角的な視点をもとに、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うえで、取締役会にて決議しております。また、独立社外取締役候補者については、人格・識見とも優れ、企業経営の経験、財務・会計・法務、ESG等の高い専門性、学識を有し、会社経営を多角的な視点で監督できる人材を選任しております。

()取締役会が上記()を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

当社は、取締役候補者の経歴および選任理由について、スキルマトリックスを含めて「定時株主総会招集ご通知」に記載し、WEBサイトにおいて開示いたします。また、解任を行う場合についても、「定時株主総会招集ご通知」に解任理由を記載いたします。

「株主総会」のWEBサイトのURLは、下記のとおりです。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/general-meeting/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/meetings/>

【補充原則3 - 1 - 3 サステナビリティへの取組みに関する情報開示】

(サステナビリティ経営の推進)

当社は「NXグループ経営計画2028」においてサステナビリティ経営の推進を重要戦略基本方針の一つとして掲げ、取組みを進めております。サステナビリティ経営推進のための体制として、サステナビリティ推進部を設置するとともに、サステナビリティに関する重要方針や具体的な施策を部門横断的に協議するために、当社代表取締役社長を委員長とし当社および主要グループ会社12社の担当役員で構成されるサステナビリティ推進委員会を設置しております。

サステナブルな社会の実現の要請の高まりといった国際潮流や社会情勢が変化している中、2023年度に開催したサステナビリティ推進委員会において、取組むべき重要課題(マテリアリティ)についてステークホルダー視点と当社ビジネス視点の2軸で検討・協議し、その後開催された取締役会において5つの重要課題(マテリアリティ)として決議しました。

これら重要課題(マテリアリティ)を、「NXグループ経営計画2028」におけるサステナビリティ経営の戦略骨子として事業活動を通じてその解決に向けて実践していくことで、持続的な社会発展の実現と企業価値向上を目指します。

なお、今後もサステナビリティ推進委員会で協議した重要方針等に関しては、取締役会へ上程のうえ決定するとともに、その進捗については定期的に報告してまいります。また、重要課題(マテリアリティ)の解決に向けた取組み成果については統合報告書等で開示してまいります。

【重要課題(マテリアリティ)】

- ・サステナブル・ソリューションの開発・強化(主な取組み: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など)
- ・グローバル・サプライチェーンの強靱化(主な取組み: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、高収益化など)
- ・気候変動への対応強化(主な取組み:化石燃料使用に伴うCO2排出量の削減、電力使用量の削減、再エネ導入の拡大など)
- ・イノベーションを生む人材力の向上(主な取組み:優秀な人材の確保・育成、Well-beingの充実など)
- ・人権の尊重と責任ある企業活動の実現(主な取組み:安全・安心の確保、人権尊重への取り組みなど)

当社グループのサステナビリティ方針およびビジョンはWEBサイトに掲載しております。

「NXのサステナビリティ」WEBサイト

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

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/sustainability/>

< 人的資本経営の推進 >

人的資本については、従業員がその能力を最大限に発揮することが、グループの成長につながるものという考えのもと、自社事業の価値の源泉である従業員に対して最優先で投資・注力し、従業員のWell-beingにも配慮することで、価値創出の基盤をより強固にすることを目指しております。

NXグループの「人材」に関する考え方や方針について、グループ・グローバルにおける様々な人材の課題に対応し、グループの人材戦略に一貫性を保つ共通基盤として、取締役会決議により人材ポリシーを策定しました。「求める人材像」や「会社が約束すること」が明確になり、人材の確保、企業価値の向上につなげることを目的としております。

「会社が約束すること」の中では、多様性について、新たな価値を創造するため、多様な人材が認め合い、全員が一体感をもって活躍できる場を提供することを定めており、「NXグループダイバーシティ推進基本方針」に基づき、取組みを進めております。

【NXグループダイバーシティ推進基本方針】

ダイバーシティの推進により、全ての従業員が互いの多様性を尊重し合い、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し活躍できる環境をつくることで、「従業員の自己成長・自己実現」と「NXグループ持続的成長と企業価値向上」を実現します。

多様性の尊重

年齢、性別、性的指向や性自認、国籍、障がいの有無等にかかわらず、互いを尊重し合います。

また、ダイバーシティ推進による強い帰属意識、高い貢献力、力を発揮できる環境の実現などが持続的成長と生産性の向上による企業価値につながると考え、2023年度から海外を含む主要子会社に対して、エンゲージメントサーベイを行っております。多様な人材が活躍できる職場づくりを目的として、階層別・社歴・年齢層・性別など属性別に、かつ組織単位での分析も組み合わせながら、経営計画の実現、エンゲージメント向上に向けて従業員一人ひとりの行動変容につながる課題解決を目指し、全社で推進しています。

これらの取り組みにより、社員の幸せや、公平で安定的な雇用・ビジネス機会の創出といった社会価値とともに、

- ・人材の獲得・強化
- ・価値創造を支える人材の多様性/イノベーションの促進
- ・人材の維持・流出リスクの低減
- ・安全 / 健康におけるリスクの低減

による、企業価値の向上を目指します。

なお、サステナビリティ経営における重要課題(マテリアリティ)への取組みにおいては、人的資本等の非財務資本や無形資産を生かした価値創出を戦略的に実施していくことが重要と認識しており、設定したKPIの達成を基本目標として長期ビジョン実現に向けた非財務資本への投資等を充実させてまいります。

【経営戦略と同期した人材戦略の推進】

経営戦略に掲げる「グローバル市場での事業成長の加速」のため、NXグループの持つ人的資本を最適化する人材戦略として、人材ポートフォリオ施策を進めています。具体的には、アカウントマネジメントの推進、End to Endソリューションの提供等に向けて、強化する人材区分を「アカウントマネージャー」、「グローバルフォワードینگ人材」、「ロジスティクス人材」に特定し、事業部門とともに各区分の現状・課題を把握したうえで、量・質・機能維持の3つの軸で充足するよう、必要な人材の採用・育成・配置(他の領域からの再配置やリスキングを含む)など実効的な人事施策を

検討・実施しています。

<環境課題・気候変動に対する取組み>

環境課題の解決については、サステナブルな社会の実現に不可欠な課題であり、当社グループにとっても重要な課題の一つと考えております。2023年1月に策定したサステナビリティ方針およびビジョンでは、自社とお客様の環境負荷の低減に貢献する事業に取り組むことで、カーボンニュートラル社会の実現や、地球環境の保全に貢献していくことを明示するとともに、日本政府が掲げる2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献すべく、新たにグループとしての2030年、2050年の中長期目標を設定いたしました。

この中長期目標を達成するために、2022年5月に賛同を表明したTCFDの枠組みに沿った情報開示の拡充やSBT認定を取得した目標の達成に向けた取組みを進めるほか、環境配慮車両導入などのCO2排出量削減施策を推進してまいります。

地球温暖化防止に向けた中長期目標

【2030年目標】

Scope1,2

2013年比でN×グループ全体のCO2自社排出量の50%削減を目指す

Scope1,2の排出量を2030年までに2020年比で42%の削減に相当する

Scope3

2022年比でN×グループ全体のScope3(カテゴリ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11)排出量の42%削減を目指す

【2050年目標】

Scope1,2,3

N×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

循環型社会の構築に向けた目標

- ・産業廃棄物排出量を売上高当たりで、2030年まで毎年対前年1%削減する
日本通運(単体)の目標

CO2排出量削減に係る中長期目標、取り組み状況をWEBサイト、統合報告書、サステナビリティレポート等に掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/value/environment/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/sustainability/value/environment/>

統合報告書をWEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/annual/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/annual/>

サステナビリティレポートをWEBサイトに掲載しております。

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

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

【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任範囲】

当社取締役会は、重要な経営方針や会社法で定められた重要事項などについて、取締役会で制定した取締役会付議基準に基づき、取締役からの議題提案、および業務の執行を担う執行役員から経営会議での協議を踏まえた提案を受け、独立社外取締役および監査等委員である取締役を含めた取締役による審議を踏まえて、当該提案の執行を決議いたします。また、監査等委員会設置会社の機関設計を採用していることから、重要な業務執行事項の決定の多くを業務執行取締役に積極的に委任し、更なる意思決定の迅速化、取締役会の監督機能の強化を図り、個別の業務執行事項については、業務の執行を担う執行役員に最大限委任いたしております。なお、当社取締役会は過半数を独立社外取締役に構成しておりますが、様々な知見に基づいた議論を踏まえ、的確かつ迅速な意思決定を実現することはもとより、客観的な視座に基づく監督機能の強化を図っております。

また、昨年実施した「取締役会の実効性評価」において、大幅に執行部門に権限が委譲され、取締役会での議案の整理がなされているとともに、執行部門と社外取締役の関係が健全であり、企業価値向上の取組みをはじめとした企業活動の様々な側面が議論できていることを確認しております。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準および資質】

当社は、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役を選任しております。

社外取締役候補者を対象とし、以下の各項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しております。

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

2. 当社株式の総議決権数の10%以上の議決権を保有する株主およびその業務執行者

3. 当社グループとの取引が当社連結売上高の2%を超える取引先の業務執行者

4. 1事業年度において、コンサルタント、弁護士、公認会計士等として、当社から1,000万円を超える報酬を受けている者

5. 当社の会計監査人である監査法人に属する者

6. 当社および当社グループ会社から、過去3事業年度の平均で1,000万円以上の寄付を受けた団体等に所属する者

業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

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

【補充原則4-10-1 任意の仕組みの活用】

当社の取締役会は、社内取締役5名(うち1名は監査等委員である取締役)、独立社外取締役6名(うち3名は監査等委員である取締役)の合計11名で構成しており、独立社外取締役が過半数を占める体制となっております。

また、透明性および公正性を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。取締役会は、取締役人事、スキルマトリックス、代表取締役社長の後継者計画、報酬の方針、体系等に関する議題について、当該報酬・指名諮問委員会の答申を最大限に尊重し、決議いたします。

なお、報酬・指名諮問委員会は「3名以上の取締役である委員によって構成し、その過半数は独立社外取締役とする」ことを決めており、弁護士

や企業経営者など多様な観点を有した人材で構成することで、独立性および客観性を高めています。

また、報酬・指名諮問委員会の実効性については、昨年実施した「取締役会の実効性評価」において、有効に機能していることを確認しております。

【補充原則4 - 11 - 1 取締役会全体の考え方と選任手続き】

当社の取締役会は、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定した取締役会のスキルマトリックスを活用し、取締役会の全体としての知識、経験、能力のバランスを保つことができるような構成としております。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)は、取締役として必要な経験や専門的知識の有無、候補者がこれまで担当した事業やエリアにおける経営計画達成状況に対する評価、人格・識見など、多角的な視点をもとに、独立社外取締役3名を含む7名を選任しております。監査等委員である取締役については、監査等委員である取締役として必要な経験、財務・会計・法務等の監査を行うのに必要と考えられる知見や人格・識見など、多角的な視点をもとに、独立社外取締役3名を含む4名を選任しております。

また、独立社外取締役については、弁護士、会計士、企業経営者の他、当社の中長期的な企業価値向上に資する専門性を有し、人格・識見に優れた人物像を持つ人材を選任しており、他企業または団体等の代表としての経営経験を持つ人材も含めております。

取締役会の構成については、昨年実施した「取締役会の実効性評価」において、取締役会の役割、責務を果たす上で適切な構成となっていることを確認しております。

スキルマトリックスについては、添付資料をご参照ください。

【補充原則4 - 11 - 2 取締役・監査役の他社兼任】

当社は、当社取締役の他社での兼任状況について、株主総会招集通知、有価証券報告書およびコーポレートガバナンスに関する報告書等を通じ、毎年開示を行っております。

また、業務執行取締役の兼職状況については、毎年、定期的に確認し、取締役会において承認および報告を実施しておりますが、現在、取締役の責務を果たすうえで影響を及ぼす兼職はありません。なお、監査等委員である取締役のうち常勤の1名は、他社の役員を兼任しておらず、業務に専念できる体制となっております。

【補充原則4 - 11 - 3 取締役会全体の実効性に関する分析・評価】

当社取締役会は、取締役会の実効性を分析、評価するにあたり、各取締役の職務の執行状況報告に加え、外部機関を起用し、社外取締役を含む取締役を対象とした、報酬・指名諮問委員会を含む取締役会全体の実効性に係るアンケート調査を毎年計画的に実施し、意見を集約してまいります。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・検証を実施いたします。

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

(アンケート項目: 取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク・危機管理、業績モニタリングと経営陣の評価、株主等との対話、その他事項(自由記述))

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

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

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

社内と社外取締役の関係が健全であり、企業価値向上の取組みをはじめとした企業活動の様々な側面が議論できている。

取締役会実効性評価アンケート結果を踏まえ、改善すべき点は改善しようとする姿勢が明確であり、真摯に改善に取り組んでいる。

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

以上のとおり、「経営陣と社外取締役の関係」、「実効性評価で把握された課題への対応」および「株主との対話」に関して、有効と評価されました。

また、アンケートを通じて抽出された課題については以下のとおりです。

後継者計画に関する審議内容の取締役会への更なる報告が必要。

人材・DX・サステナビリティの各戦略に関しての更なる報告や議論が必要。

重要戦略についての審議に必要な情報提供の更なる充実が必要。 など

これらの課題に対する改善点といたしまして、以下の改善等を実施し、取締役会の実効性の向上や監督機能の強化に向けて取り組んでまいります。

後継者計画に関する審議内容の取締役会への更なる報告については、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してまいります。

人材・DX・サステナビリティの各戦略に関しての更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してまいります。

重要戦略についての審議に必要な情報提供の更なる充実については、審議事項等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まいります。

引き続き、より一層の取締役会の実効性を確保すべく、更なる改善に向けた議論を進めてまいります。

実効性評価のアンケートの概要については、当社発行のコーポレートガバナンス報告書も合わせてご参照ください。

コーポレートガバナンス報告書は、当社WEBサイトにて掲載しております。

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

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

【補充原則4 - 14 - 2 取締役・監査役に対するトレーニングの方針】

当社は、取締役に対して、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を習得できるよう、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用を会社が負担しております。

就任時には、必要に応じて社内でのオリエンテーションを実施し、特にコーポレートガバナンスに関する知見を深めるため、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・責務をはじめ取締役として必要な知識を習得できる体制を整えております。

就任後も、当社の経営課題、財務、法令遵守等に関する知識を継続的に習得できるよう、会社はセミナーや交流会などの機会を提供しております。監査等委員である取締役については、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

得を図っております。

社外取締役については、当社の事業理解を深めるため、各種行事への参加や施設見学の機会を提供しております。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を通じて、当社の経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標および課題等を理解する機会を確保してまいります。

代表取締役の候補者である執行役員や経営幹部候補に対しては、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参加機会を提供いたします。

上記、一連のトレーニングは経営幹部の後継者育成の一環として位置付けております。

【原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針】

株主・投資家の皆様との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門に属する経営企画部IR推進室が、実務担当としてその任にあたるとともに、内容や日程等を助案のうえ、経営トップ、担当役員及び経営幹部(執行役員ほか)が面談に臨んでおります。

対話の方法は、国内、海外における個別面談に加え、各四半期の決算発表はWEB会議で開催し、第1、第3四半期のメインスピーカーは、財務担当役員が、第2、第4四半期は代表取締役社長が説明いたします。

また、施設見学会、事業説明会、各業務執行役員等が説明するインバスターデイ(IR Day)、当社の主催するスモールミーティング(社外取締役を含む)等を適宜開催するほか、証券会社主催のスモールミーティングやIRカンファレンス等に参加し、株主・投資家の皆様との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門に属する経営企画部IR推進室が、実務担当としてその任にあたるとともに、内容や日程等を助案のうえ、経営トップ、担当役員および経営幹部(執行役員ほか)が面談に臨んでまいります。

対話を通じて、株主・投資家の皆様からいただいた意見、要請等は、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。社外取締役へは、取締役会を通じて株主・投資家の皆様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、資本市場関係者の皆様をより重視する機会につなげてまいります。IR推進室長より取締役へは四半期毎に個別にフィードバックミーティングを実施し、当社経営幹部および主要な子会社である日本通運経営幹部(執行役員、本社各部長ほか)、海外事業会社各地域統括会社の社長にはメール等により随時、決算説明会の質疑を届けるとともに、各四半期単位で社内関係先へフィードバックし、企業活動への反映を図っております。

社内体制については、IR推進室を事務局とし、コーポレートコミュニケーション部、秘書室、財務企画部、経理部、経営企画部など各部門が連携し、ディスクロージャーポリシーの策定・運用および改定、情報開示活動の適切性について協議のうえ、取締役会へ付議、決定しております。取締役会にて決定したディスクロージャーポリシーに基づき、経営トップまたは各開示情報を所管する担当役員を責任者として、情報開示を行っております。取締役会は、経営企画部担当取締役の業務執行状況を通じて報告される情報開示活動について、内容を共有するとともに、適切性を確認します。

ディスクロージャーポリシーをWEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/disclosure/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/disclosure/>

【株主・投資家との対話の実施状況等】

当社は、上記【原則5 - 1】(株主との対話方針)に記載のとおり、株主・投資家の皆様との対話を実施しており、対話にていただいたご意見、ご要望については、経営に取り入れるよう努めております。対話のテーマは、当社の決算、業績の状況、経営戦略、市場動向や事業環境、サステナビリティ経営など多岐にわたっており、それらテーマや要望に沿うよう、説明会やミーティング等の機会を設けております。

なお、対話の実施状況等については、本報告書、「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」の「IRに関する活動状況」をご参照ください。また、当社のWEBサイトでも開示しております。

「株主・投資家との対話」WEBサイト

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/dialogue/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/dialogue/>

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容 更新	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無 更新	有り
アップデート日付 更新	2026年3月27日

該当項目に関する説明 更新

当社グループは、2024年2月14日に公表した「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-"」のもと、「企業価値向上に向けた取組み」を推進しております。企業価値向上(PBR向上)に向けて、経営計画に掲げた諸施策の着実な実行による資本コスト(8%程度)を上回る「ROEの向上」と「継続的・将来的な成長期待によるPERの向上」を実現し、中期的にはROE10%以上を達成することを目標として設定しております。

2025年2月には、当社のPBRが依然1倍を下回っている状況を踏まえ、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、取組みの見直しを行っております。今回の見直しでは、2026年度の間目標を設定するとともに、アセットの保有戦略の見直しを含めたBSマネジメントの強化と資本政策の見直し、および事業ポートフォリオマネジメントの推進強化に取り組むことになっております。

この取組みの大枠として、3つのアプローチに取り組むことにより、エクイティ・スプレッドを確保し、さらに拡大を目指してまいります。

- (1)高収益事業へのシフト、アセットの入替え
- (2)資本構成の最適化・適切な財務レバレッジ活用
- (3)株主資本コストの低減

2025年の取組み状況につきましては、2026年2月13日の決算説明会資料とともに開示し、WEBサイトに掲載しております。

詳細については、当社開示資料をご参照願います。

「企業価値向上に向けた取組み」

2. 資本構成

外国人株式保有比率 **更新** 30%以上

【大株主の状況】 **更新**

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,630,000	14.70
朝日生命保険相互会社	16,805,000	6.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,114,000	5.40
NX持株会	11,633,000	4.80
損害保険ジャパン株式会社	6,665,000	2.70
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	6,552,000	2.70
BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH - PRIME BROK ERAGE CLEARANCE ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	6,162,000	2.50
JPモルガン証券株式会社	4,364,000	1.80
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	4,350,000	1.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,067,000	1.70

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明 **更新**

- ・上記は2025年12月31日現在の状況です。
- ・上記のほか当社所有の自己株式123千株があります。
- ・信託銀行各社の所有者株式には、信託業務に係る株式数が含まれております。
- ・2025年12月末までに以下の通り大量保有報告書(変更報告書)が提出されております。

2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者が、2025年9月15日現在で以下の株式を所有している旨の記載がされておりますが、当社として、当事業年度末における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称 / 住所 / 所有株式数(千株) / 発行済株式の総数に対する所有株式数の割合(%)】
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 / 東京都港区芝公園一丁目1-1 / 6,156 / 2.4
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社 / 東京都港区赤坂九丁目7-1 / 4,854 / 1.9
計 / - / 11,010 / 4.2

2025年11月10日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、野村證券株式会社及びその共同保有者が、2025年10月31日現在で以下の株式を所有している旨の記載がされておりますが、当社として、当事業年度末における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称 / 住所 / 所有株式数(千株) / 発行済株式の総数に対する所有株式数の割合(%)】
野村證券株式会社 / 東京都中央区日本橋一丁目13-1 / 661 / 0.3
野村ホールディングス株式会社 / 東京都中央区日本橋一丁目13-1 / 0 / 0.0
ノムラ インターナショナル ピーエルシー (NOMURA INTERNATIONAL PLC) / 1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom / 312 / 0.1
野村アセットマネジメント株式会社 / 東京都江東区豊洲二丁目2-1 / 16,377 / 6.3
計 / - / 17,350 / 6.7

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」、

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」、

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
柴 洋二郎			柴洋二郎氏は、過去に当社の主要取引の一つである株式会社みずほ銀行の業務執行者を務めておりました。	柴洋二郎氏は、人格、識見ともに優れ、また、豊富な企業経営の経験と、幅広い顧客ニーズへの対応により培われた広い知見を有しており、社外取締役として適した人材であります。なお、同氏は、2005年3月まで当社の主要取引行予定の一つである株式会社みずほ銀行の業務執行者を務めておりましたが、すでに同行を退行してから21年経過しており、当社の意思決定に対して影響を与えうる特別な関係はありません。 以上のことから、一般株主との利益相反のおそれなく、その独立性に問題はないと認識し、独立役員として指定するものです。
伊藤 ゆみ子				伊藤ゆみ子氏は、人格、識見ともに優れ、また、弁護士として、多様な背景を持つ複数企業にて法務担当役員等重要なポジションを担ってきました。現在は企業の契約案件、訴訟・係争案件の支援を中心とした弁護士活動を行う一方、企業の社外取締役として、法務の専門家としての助言のみならず、株主としての視点に立った意見申述を行うなど多方面から企業価値の向上に貢献しており、社外取締役として適した人材であります。なお、同氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされるいずれの事項にも該当していません。 以上のことから、一般株主との利益相反のおそれなく、その独立性に問題はないと認識し、独立役員として指定するものです。
塚原 月子				塚原月子氏は、人格、識見ともに優れ、また、女性の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、経験を有しております。現在はコンサルタント経験を活かしたアドバイザー、コンサルティング活動に加え、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すなど、多方面から企業価値の向上に貢献しており、社外取締役として適した人材であります。なお、同氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされるいずれの事項にも該当していません。 以上のことから、一般株主との利益相反のおそれなく、その独立性に問題はないと認識し、独立役員として指定するものです。

榎野 龍二				<p>榎野龍二氏は、人格、識見ともに優れ、弁護士であり、高い法律知識を有しております。また、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、物流業界に関しても高度な専門性を有しております。前職である全日本トラック協会理事長在任中は、業界代表として、自動車輸送業界が抱える課題について行政とともに解決に向けた取組みを推進し、トラック事業の健全な発展に貢献してまいりました。NX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、同氏も専門知識と豊富な経験にもとづいた監査、監督等ができるかと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。なお、同氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされるいずれの事項にも該当しておりません。</p> <p>以上のことから、一般株主との利益相反のおそれなく、その独立性に問題はないと認識し、独立役員として指定するものです。</p>
工藤 陽子				<p>工藤陽子氏は、人格、識見ともに優れ、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おります。また、女性活躍推進、DE&I、働き方改革を主導した実績もあり、今後M&Aを含む当社のグローバル市場における成長戦略に対して、同氏が有する財務会計への深い見識に基づく監査、監督等ができるかと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。なお、同氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされるいずれの事項にも該当しておりません。</p> <p>以上のことから、一般株主との利益相反のおそれなく、その独立性に問題はないと認識し、独立役員として指定するものです。</p>
池側 千絵				<p>池側千絵氏は、人格、識見ともに優れ、多彩な業種の外資系企業のファイナンス部門に30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おります。2019年からは、日本企業にFP&A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もとづいた監査、監督等ができるかと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。なお、同氏は、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされるいずれの事項にも該当しておりません。</p> <p>以上のことから、一般株主との利益相反のおそれなく、その独立性に問題はないと認識し、独立役員として指定するものです。</p>

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

当社では、監査等委員会の職務を補助するために、「監査等委員会スタッフ」を設置しております。監査等委員会スタッフは、当社の内部監査部門である内部監査室のメンバーより選出いたしますが、専任スタッフを選任し、当該スタッフは、監査等委員会の指揮命令のもと職務を行います。また、監査等委員会スタッフの人事については、監査等委員会の事前の同意を得て行うものとするを規程で定めております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

当社では、監査等委員会、会計監査人、内部監査部門である内部監査室の三者間で監査の連携を図っております。
会計監査人は、監査等委員会が窓口として、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」等の機会を設定し、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、常勤監査等委員と内部監査室長に対しては、毎月定例会議を設定し、会計監査の状況、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おります。
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、監査の連携を図るとともに、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おります。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	報酬・指名 諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬・指名 諮問委員会	4	0	1	3	0	0	社外取締役

補足説明 更新

役員の報酬・指名などの重要な事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする、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ております。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おります。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、報酬の方針、体系を取締役社長の諮問を受けて審議し、議決にもとづき取締役会へ答申を行います(2025年12月期においては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%となります)。

なお、委員長および委員は次のとおりになります(2026年3月27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)

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新

6名

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外取締役を全て独立役員に指定しています。

【独立社外取締役の独立性判断基準】

当社は、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役を選任しております。

社外取締役候補者を対象とし、以下の各項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しております。

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

業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

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

【兼務の状況】

- ・取締役 伊藤ゆみ子氏は、イトウ法律事務所の代表および株式会社神戸製鋼所の社外取締役を兼務しております。なお、上記兼務先と当社との間には特別な関係はありません。
- ・取締役 塚原月子氏は、株式会社カレイディスト代表取締役を兼務しております。なお、上記兼務先と当社の間には特別な関係はありません。
- ・取締役 工藤陽子氏は、ソフトバンク株式会社の社外監査役およびKPPグループホールディングス株式会社の社外取締役 監査等委員を兼務しております。なお、上記兼務先と当社との間には特別な関係はありません。
- ・取締役 池側千絵氏は、ストラットコンサルティング株式会社代表取締役、株式会社Loopの社外取締役 監査等委員およびミニストップ株式会社の社外取締役を兼務しております。なお、上記兼務先と当社との間には特別な関係はありません。

なお、当社社外取締役の他社での兼任状況について、株主総会招集通知、有価証券報告書等を通じ、開示も行います。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する 施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

取締役報酬の一部に株式取得報酬を導入しています。また、業績連動型株式報酬制度を導入しております。2024年3月28日開催の第2回定時株主総会において、中長期的な会社業績ならびに企業価値の向上に対する貢献意識を高めることを目的として、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。)を対象とした業績連動型株式報酬制度の額および内容の一部改定につきまして決議されております。当該制度の株式交付等の算定方法等については、本報告書の「報酬額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

【参考】業績連動型株式報酬制度の概要

本制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下「BIP信託」という。)を用いた、当社の中長期の会社業績に連動する株式報酬制度であります。BIP信託は、米国の業績連動型株式報酬(Performance Share Plan)および譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock Plan)を参考とした信託型インセンティブ・プランであり、会社業績等に応じて、取締役等に対し、当社株式の交付等を行う仕組みであります。

(BIP信託契約の内容)

- ・信託の種類 特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託(受益者未存在の他益信託)
- ・信託の目的 当社の取締役等に対するインセンティブの付与
- ・委託者 当社
- ・受託者 三菱UFJ信託銀行株式会社(共同受託者日本マスタートラスト信託銀行株式会社)
- ・受益者 取締役等のうち受益者要件を満たす者
- ・信託管理人 当社と利害関係のない第三者(公認会計士)
- ・当初信託契約日 2016年8月1日(信託期間延長のため2024年5月に変更)
- ・信託の期間 2016年9月から2029年5月まで(2024年5月の信託契約の変更により、2029年5月まで延長)
- ・制度開始日 2016年9月
- ・議決権行使 行使しないものといたします。
- ・取得株式の種類 当社普通株式
- ・信託金の上限額 1,200百円(信託報酬・信託費用を含む。)
- ・株式の取得時期 2024年5月20日 ~ 2024年5月31日
- ・株式の取得方法 株式市場からの買付
- ・帰属利権者 当社

・残余財産 帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内といたします。

(取締役等に取得させる予定の株式の総数)

上限420,000株(信託期間5年間当社及び対象子会社分の合計)

(注)2025年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、上記株式数については、当該株式分割後の株式数を記載しております。

(本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲)

取締役等のうち受益者要件を満たす者

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

取締役の報酬等の額については、総額と内訳を事業報告および有価証券報告書に記載し、これらを当社WEBサイトに掲載し公衆の縦覧に供しております。また、有価証券報告書では、連結報酬等の総額が1億円以上の個別役員の報酬についても記載しております。

A. 2025年12月期(2025年1月1日から2025年12月31日)における取締役および監査役の報酬額等の内容は以下のとおりです。

区分 / 員数 / 報酬等の総額 / 固定報酬 / 業績連動報酬(賞与) / 業績連動報酬(株式報酬) / その他の報酬

取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く) / 4名 / 400百万円 / 256百万円 / 99百万円 / 26百万円 / 19百万円

取締役(監査等委員)(社外取締役を除く) / 1名 / 34百万円 / 33百万円 / - 百万円 / - 百万円 / 1百万円

社外取締役 / 6名 / 100百万円 / - 百万円 / - 百万円 / - 百万円 / - 百万円

(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)と決議いただいております。当該株主総会最終時点の取締役(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おります。当該株主総会最終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。

B. 2025年12月期(2025年1月1日から2025年12月31日)における個別役員毎(連結報酬等の総額が1億円以上であるものに限る)の報酬額は、以下のとおりです。

氏名(役職) / 報酬の総額 / 固定報酬 / 業績連動報酬(賞与) / 業績連動報酬(株式報酬) / その他の報酬

齋藤 充(取締役) / 166百万円 / 93百万円 / 43百万円 / 12百万円 / 18百万円

堀切 智(取締役) / 149百万円 / 93百万円 / 43百万円 / 12百万円 / 1百万円

(注)

1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

2. 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)と決議しております。

3. 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。

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。

C. 役員報酬に関する株主総会の決議内容

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額は、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、使用人兼務取締役の使用人分給与を除く)と決議いただいております。

また、同株主総会において、上記報酬限度額とは別枠で、中長期的な会社業績ならびに企業価値の向上に対する貢献意識を高めることを目的として、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。)を対象とした業績連動型株式報酬制度の額および内容の一部改定につきまして決議されております。詳細は、本報告書【インセンティブ関係】をご参照ください。なお、当該株主総会最終時点の取締役(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。

監査等委員である取締役の報酬限度額は、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おります。なお、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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 **更新**

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

A. 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、2025年11月17日開催の取締役会において「報酬決定プロセスの改定の方針」を決議しております。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の額およびその算定方法の決定に関する方針の決定権限は取締役会にあります。決議に際しては、役員報酬等の重要な事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会へ諮問し、答申を受けております。

(役員報酬について)

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の指名および報酬等に係る取締役会の機能の独立性ならびに客観性と説明責任を強化することを目的として、報酬・指名諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置している。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)および執行役員報酬については、報酬・指名諮問委員会にて下記方針に基づいて、制度および内容について審議・答申を行い、取締役会において決定する。個人別の報酬額の決定については、取締役会の決議により、代表取締役に委任する。

(役員報酬の方針)

a. 基本方針

イ. 企業理念を实践する優秀な人材を確保でき、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

役員の基本報酬額は、外部専門機関の調査に基づく他社水準を考慮し、役割に応じて決定する。

d. 業績連動報酬

イ. 短期業績連動報酬として、単年度の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、および業績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。)の報酬は基本報酬と業績連動報酬により構成されており、業績連動報酬は、期待される職務を基準にその成果・業績に対して処遇するものであり、報酬の構成比率については、短期および中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定するとともに、持続的な企業成長、サステナブルな企業価値向上への貢献、目標達成度合いを反映させるものとなっております。

また、役位が高いほど業績連動報酬の割合が高くなるよう設定することにより、高い役位に対して高い成果・業績責任を求める内容となっております。業績連動報酬である賞与および株式報酬は、役位別に設定された基準額により、配分される仕組みとなっております。

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思わ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おります。

B. 業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由および業績連動報酬の額の決定方法

業績連動報酬に係る指標は、短期業績連動報酬としての賞与につきましては、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定量、定性の評価を行い決定しております。中長期業績連動報酬としての業績連動型株式報酬につきましては、連結売上収益、連結事業利益、連結ROE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指標としております。業績連動型株式報酬は、経営計画の目標の達成度に対してインセンティブを付与することを目的とした報酬であり、同計画にて経営目標として掲げていることから、当該指標を選定しております。

業績連動型株式報酬は、ポイントでの管理が基本となっており、1ポイント=当社株式の1株を基準としております。毎年、役位毎の株式報酬額を制度基準株価で除した数を、制度対象者に基準ポイントとして付与しております。

また、評価対象期間は当社の経営計画と同じ事業年度(2024年度~2028年度の5事業年度)とし、経営計画に合わせた業績評価指標を設定して事業年度毎に評価を行っております。基準として設定した業績目標の達成度に対応する水準を100%とし、事業年度毎および評価対象期間終了後に行う中期業績評価全体で0%~150%の範囲でポイントを増減させ、最終的な評価を行い、ポイントを決してしております。経営計画の対象期間終了後、決定したポイントと同数の株式を交付しますが、株式交付の内容につきましては、制度対象者が保有しているポイントの半数に対応する数の当社株式(単元未満株式は切捨て)を交付し、残りのポイントに対応する数の当社株式につきましては、所得税等の納税に用いるために売

却し、納税後の残額を制度対象者に給付しております。

なお、業績連動型株式報酬に係る指標の2025年度における実績は、評価対象期間を通じての目標数値に対して、連結売上高につきましては95.36%、連結営業利益につきましては62.83%、連結ROEにつきましては3.00%となっております。

C. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別報酬額の具体的な内容の決定については、上記の決定方針を踏まえたうえで、取締役会にて代表取締役に委任する旨の決議をしています。委任する権限の内容は、株主総会決議により定められた報酬枠内で、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従い、各取締役の基本報酬の額および賞与の評価配分の決定となります。これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うには社長が最も適しているからであります。2025年度においては、2025年3月28日開催の取締役会にて代表取締役社長の堀切智に個人別報酬額の具体的な内容の決定を委任する旨の決議をしています。

【社外取締役のサポート体制】更新

社外取締役へは取締役会事務局である秘書室をはじめ、議案内容に応じてその所管部署が適宜当社の状況について説明いたします。なお、監査等委員である社外取締役の職務の補助については、内部監査室の監査等委員会スタッフが業務上必要な連絡を行い、必要な情報を都度提供いたします。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項更新

当社には、元代表取締役社長等が就任する相談役・顧問等の制度はありません。
当社の前代表取締役会長である渡邊健二は子会社である日本通運の相談役を務めています。
概要は以下のとおりです。

業務内容: 業界団体等での対外活動等

勤務形態・条件: 非常勤、報酬有

社長等退任日: 2024年3月28日(当社取締役を退任した日)

任期: 定めなし

日本通運の相談役については、日本通運の経営、営業に携わってきた経験・知見を活かし、日本通運および物流業界の発展にとって有益となる業界団体等での社外活動に従事することとし、経営上の判断に影響を及ぼすような権限は一切有しておらず、また経営のいかなる意思決定にも関与していません。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)更新

(1) コーポレートガバナンスの実施概要

・当社は、2024年3月28日開催の第2回定時株主総会の決議を経て、意思決定の迅速化と戦略議論への集中およびモニタリング機能の強化を図るために、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。当社は、取締役会、監査等委員会に加え、役員報酬・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おります。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ることで、取締役会の監督機能を強化しております。

(2) 取締役会

・当社取締役会は、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おります。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取り組んでおります。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いたします。

なお、取締役会等の概要については以下のとおりとなります。

【取締役会】

・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月現在)

内訳 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いたします。なお、2025年度の取締役会開催は19回となります。
- ・取締役の出席状況:当事業年度末における取締役の平均出席率は98%となります。

<2025年度(2025年12月期)に開催した取締役会での主な議題および活動状況>

・企業価値向上(PBR向上)に向けた取組の件、事業ポートフォリオに関する基本方針並びに戦略の件、政策保有株式に関する保有適否検証の件、NXグループ経営計画2028の進捗について、2024年度ROIC実績について、M&A案件PMI進捗状況、グループの事業再編の経過について、システムリスクに関する定期報告、コンプライアンスに関する定期報告、安全管理に関する定期報告、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、取締役会実効性評価の結果について、内部監査結果報告、IR推進室の取組み事項と計画、並びに機関投資家との対話状況について

・取締役会の審議活性化の取組み

取締役会の年間開催スケジュールおよび事前説明スケジュールは、四半期の決算等予定されている審議事項を考慮して当該年度開始前に決定し、取締役へ通知いたします。

また、議案については、原則、業務執行の協議機関である経営会議で事前に審議されるため、業務執行取締役および常勤監査等委員は、同会議に出席し内容を熟知したうえで取締役会へ参加するとともに、非常勤の取締役(監査等委員である取締役を含む。)へは、事前に議案に関する十分な説明を行うことで、質疑応答や協議に十分な審議時間を確保し、審議の活性化に努めてまいります。

・取締役会議題設定

当社取締役会は、個別の投資案件等の重要な業務執行の一部を取締役社長へ委任し、重要な経営課題や会社の大きな方向性を定める経営戦略等に関し建設的な議論を行うことに比重を置くとともに、株主の権利の確保や企業価値棄損を防止するために会社法等で定められた事項を決議事項として付議基準を設定しております。また、取締役会としての監督機能を充実させるために、取締役会で取り扱う議題を体系的に整理し、付議基準を整備するとともに、重要事項の報告については、年間計画にて設定することで、執行部門より適切な情報の報告がなされるよう取締役会の運営に努めております。

・取締役会の実効性評価

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おります。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、実効性を評価しております。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おります。

<参考:2025年度(2025年12月期)取締役会実効性評価>

○第三者機関を利用したアンケートと分析、結果を評価

実施期間:2025年12月

実施対象:取締役7名(うち社外取締役3名) 監査等委員4名(うち社外取締役3名) 計11名

評価方法:設問ごとに5段階評価(「5:有効、適切」~「1:要改善、不適切」)

主な評価項目(テーマ):「取締役会の構成と運営」、「経営戦略と事業戦略」、「企業倫理とリスク・危機管理」、「業績モニタリングと経営陣の評価」「株主等との対話」など

上記テーマに関連した27問の質問への回答および任意コメントの内容を踏まえて評価

評価結果:設問全体評価の平均および任意のコメントを評価し、取締役会の実効性は確保されていることが確認された。

特に評価の高かったポイント:「社内と社外取締役の関係が健全であり、企業価値向上の取組みをはじめとした企業活動の様々な側面が議論できている」、「取締役会実効性評価アンケート結果を踏まえ、改善すべき点は改善しようとする姿勢が明確であり、真摯に改善に取り組んでいる」、「株主等の視点に立った意見や期待、懸念を踏まえて経営に活かそうとする意思を持った上で、IR情報の開示等を通じて株主等の意見を受けとめ、その概要について取締役会において情報共有しており、株主等との対話は適切に実施されている」など

アンケートで抽出された課題:「後継者計画に関する審議内容の取締役会への更なる報告が必要」、「人材・DX・サステナビリティの各戦略に関しての更なる報告や議論が必要」、「重要戦略についての審議に必要な情報提供の更なる充実が必要」など

課題に対する対応・改善状況について:「後継者計画に関する審議内容の取締役会への更なる報告については、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」、「人材・DX・サステナビリティの各戦略に関しての更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」、「重要戦略についての審議に必要な情報提供の更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る」

・取締役等のトレーニングについて

当社は、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できるよう、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用を会社が負担しております。

就任時には、必要に応じて、社内でのオリエンテーションを実施し、特にコーポレートガバナンス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・責務をはじめ取締役として必要な知識を習得できる体制を整えております。

就任後も当社の経営課題、財務、法令遵守等に関する知識を継続的に習得できるよう、会社はセミナーや交流会などの機会を提供しております。監査等委員である取締役については、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おります。社外取締役については、当社の事業理解を深めるため、各種行事への参加や施設見学の機会を提供しております。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を通じて、当社の経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標および課題等を理解する機会を確保しております。

代表取締役の候補者である、社内の執行役員や経営幹部候補に対しては、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参加機会を提供いたします。

上記、一連のトレーニングは経営幹部の後継者育成の一環として位置付けております。

(3)報酬・指名

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、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役で構成し、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ております。

委員の構成等は、本報告書「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性」をご参照ください。

(4)監査

A. 監査等委員会

・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名で監査等委員会を構成し、委員長は常勤の監査等委員が務め、原則として1ヶ月に1回及び必要に応じて随時開催いたします。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・監督の機能の充実に努めております。

(参考)当事業年度においては監査等委員会を計17回開催しており、各監査等委員の出席状況は100%となります。

・当社監査等委員会は、内部監査部門である内部監査室と更なる連携を強化しながら、実効性のある監査を実施してまいります。

・当事業年度の監査等委員会の活動状況

監査等委員会は、当監査等委員会が定めた「監査等委員会規程」、「監査等委員会監査基準」に準拠し、監査方針、業務分担等に従い、年間を通じて活動を行っております。

監査等委員会は、取締役会をはじめとする重要な会議へ出席し、経営全般並びに個別案件に関して客観的かつ公平に意見を述べ、また、適法性及び内部統制の状況を調査すること等によって、取締役の職務の執行状況を監査しております。さらに、重要な書類等の閲覧、子会社等の調査を通じた監査を行い、これらの結果を監査等委員会に報告しており、業務執行部門の職務の執行状況を監査しております。監査等委員は、取締役の職務の執行状況が、法令及び定款等に基づき適正に行われているかについて、「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査基準」の定めるところに従い監査を行います。また、会計監査人による監査の実施状況及び結果についての確認を行います。さらに、監査等委員は、連結経営の視点並びに連結計算書類に関する職務遂行のため、NXグループ各社に対して監査職務を遂行するとともに、当社とNXグループ各社等との間における不適切な取引または会計処理を防止するため、NXグループ各社の監査役等と連携し、情報交換を行い、効率的な監査を実施するよう努めております。

当事業年度においては、具体的監査活動として、次のとおり監査重点項目を定め、実効ある監査を推進しました。

- ・法令・定款及び社規・社則の遵守状況
- ・「NXグループ経営計画2028」の推進状況
- ・経営施策の展開、業績の状況
- ・財産保全の状況
- ・内部統制システムの構築・運用の状況
- ・子会社・関連会社等の営業の状況(海外子会社を含む)

B. 内部監査部門

・内部監査については、当社に内部監査室(2025年度末日現在国内44名、海外リージョン20名)を配置し、年度監査計画に基づき、国内子会社等への内部監査、海外子会社等への内部監査、金融証券取引法に基づく財務報告に係る内部統制監査を実施いたします。

・内部監査部門は、「NXグループ監査規程」に従い、当社およびその子会社が、経営目標の達成と持続的な成長のために構築すべきガバナンス体制について、リスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性を評価することを目的に、内部監査を実施するとともに、業務の適正な執行を図り、経営効率の向上ならびに業務の効率・改善に資することを目的に、独立にして客観的なアシュアランスおよびアドバイザリー活動を行っております。

・内部監査活動に際しては、重点監査項目を設定し、実効性のある監査活動に努めております。

2025年度内部監査の重点監査項目は以下のとおりです。

国内内部監査: 事業運営・違法な業務の受発注・安全推進・債権管理とエビデンスに基づいた経理処理・ハラスメント防止への取り組み

海外内部監査: 債権債務管理・購買管理・業務委託管理

・国内内部監査では、監査対象組織に対して、往査の後、講評の場として監査懇談会を開催しております。指摘事項について、その原因とリスクを共有したうえで、監査対象組織が策定する改善への助言を行い、改善計画実施に向けての組織としてのコミットメントを確認しております。なお、指摘事項については、監査実施後3ヶ月後にフォロー監査を行い、改善状況を確認しております。海外内部監査においては、効率的かつ機動的に監査を実施するため、各リージョンに当社内部監査室管轄の監査人を配置したうえで、その役割、機能、レポートラインを整理いたしました。その後、現地における監査員の採用を実施し、現在は、その定着と拡充を進めております。また、J-SOX監査については、「財務報告の信頼性に係る内部統制」の整備・運用状況を監査し、内部統制の有効性の評価ならびに内部統制報告制度に則った手続き(「内部統制報告書」の作成等)を行っております。

C. 会計監査人

・会計監査人は、有限責任監査法人トーマツを選任しております。同監査法人は、独立の第三者の立場から監査を実施しており、当社の監査等委員会および内部監査部門との連携を図りながら、監査計画に基づき、当社および連結子会社等の監査を行っております。

・監査等委員会監査、内部監査および会計監査人監査を独立的かつ相互補完的に遂行することによって、客観性を維持した監査体制を構築しております。

(5) 業務執行

・業務執行の体制は、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、5本部で構成され、各本部へ一定の権限を委譲し、一つの経営ユニットとして迅速に経営計画を遂行いたします。また、事業の推進にあたっては、グループ本社である当社からの委任のもと、グループ各社がその役割と責任の範囲で遂行し、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いたします。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、「NXグループガバナンス規程」と規程に付随する「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おります。

業務執行に係る諸会議の状況は以下のとおりとなります。

【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(提出日現在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事項の進捗報告等

【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(提出日現在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等

【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 等
- ・開催頻度: 必要に応じて随時開催(2025年は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 等

【その他執行部門の委員会の概要】

- ・内部統制関連の委員会として、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リスクマネジメント委員会(年2回開催)、グループのコンプライアンス体制の構築と推進を担うコンプライアンス委員会(年4回開催)、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、発現後の対応を担う危機管理委員会(必要に応じて随時開催)、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システムリスク対策委員会(年2回開催)等を設置し、重要事項の協議や必要な報告を実施しております。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うえ、決議し、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いたします。
- ・経営戦略関連の委員会としては、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等を担うサステナビリティ推進委員会(年2回開催)、M&Aに関する案件への対応について協議する投資委員会(必要に応じて随時開催)、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業に係る出資意向を協議するCVCステアリングコミティ(必要に応じて随時開催)等を設置し、重要事項の協議や必要な報告等を実施しております。サステナビリティ推進委員会で協議した重要事項は、決裁基準に基づき取締役会等へ議題提案のうえ、決議し、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いたします。また、投資委員会で協議した案件については、決裁基準に基づき取締役会等へ議題提案のうえ、決議し、企業買収等を決定いたします。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委員会等で担当各部門や、子会社である事業会社間にて必要な協議を実施いたします。CVCファンドにおける投資状況についても、取締役会等へ定期的に報告するものとしております。
- ・なお、グループ経営委員会および各委員会については、人財、DX、安全などの個別テーマごと分科会や、グループ会社との間で実施する協議会等を設置し、グループ一体での戦略の推進、内部統制の強化を進めております。

(6) 責任限定契約の概要

- ・社外取締役 柴 洋二郎氏、社外取締役 伊藤 ゆみ子氏、社外取締役 塚原 月子氏、監査等委員である取締役 中本 孝、社外取締役 榊野 龍二氏、社外取締役 工藤 陽子氏および社外取締役 池側 千絵氏と当社は、定款に基づき、法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任の限度額は法令に定める額となります。

(7) 補償契約の概要

- ・当社は、有用な人材確保、職務執行の萎縮の防止のため、全ての取締役(監査等委員である取締役を含む。)との間で、会社法第430条の2第1項に定める補償契約を締結しており、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償することとしております。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査等委員会設置会社です。2024年3月28日開催の第2回定時株主総会の決議を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。監査等委員会設置会社は、多くの重要な業務執行の決定権限について取締役社長をはじめとする業務執行取締役へ委任することが可能な機関であり、それにより意思決定の迅速化と、取締役会は長期ビジョン実現に向けサステナビリティ経営や事業ポートフォリオなど重要な経営課題に関する議論へ注力することが可能となることに加え、業務執行と監督の分離を図り、取締役会における議決権を有する監査等委員である取締役を置くことにより、取締役会の監督機能を強化することが可能である機関であることから、監査等委員会設置会社を選択しております。また、取締役の選解任と報酬に対する意見陳述権を有する監査等委員会とは別に、委員の過半数を監査等委員ではない社外取締役で構成する任意の報酬・指名諮問委員会を設置することで、報酬指名、監査の役割の分担を図りながら、実効性の高い監督、監査を実現することが可能と考えております。取締役会の全体の構成においても、11名(提出日現在)のうち、6名を社外役員とすることで、重要な経営方針等の審議に際し、株主をはじめとするステークホルダーの代弁者でもある社外有識者の知見を取り入れるとともに、取締役会の監督機能を十分に確保しております。

このような体制にすることにより、経営監視機能の客観性、中立性が十分に確保されているものと判断しております。また、現体制における役員構成については適切と判断しております。

当社は、2037年のビジョンである「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、経営体制のグローバル化と企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの改善に向け、継続的に協議をしております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	当社は、定款の定めにより12月31日を基準日とし、法令に基づく決算処理および、それに係る会計監査の期間を一定期間確保した上で、「定時株主総会招集ご通知」の電子提供措置の公表および招集通知の発送を実施してまいります。また、電子提供措置の公表および招集通知の発送については、早期実施に努めてまいります。
集中日を回避した株主総会の設定	当社は決算期が12月であり、毎年3月に定時株主総会を開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	議決権行使サイトにおけるインターネット・スマートフォン等による議決権行使を導入しております。

議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム(いわゆる東証プラットフォーム)を導入 しています。
招集通知(要約)の英文での提供	株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に資するため、招集通知の英語版を作成 しています。
その他	<p>当社WEBサイトにおいて招集通知を日本語版・英語版ともに掲載しています。 「株主総会」に関する当社WEBサイトのURLは以下のとおりです。 日本語サイト:https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/general-meeting/ 英語サイト:https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/meetings/</p> <p>また、株主総会のライブ配信(ハイブリッド参加型バーチャル株主総会)を行うことで、総 会当日ご出席いただけない株主様においてもご自宅などから視聴いただき、総会の状況 を提供いたします。</p> <p>加えて、障がいのある株主へのサポート内容として、バリアフリーや会場への案内、受付 での筆談サポートや手話通訳の対応等を実施するとともに、ライブ配信映像へ日本語お よび英語のリアルタイム字幕表示を行っており、議決権行使に向けた情報へのアクセシビ リティの向上を図っております。</p>

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者 自身に よる説 明の有 無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<p>金融商品取引法に定める「フェア・ディスクロージャー・ルール」の趣旨を尊重 し、公正で透明性の高い情報の適時、適切な開示と、株主・投資家をはじめと するステークホルダーの皆様との対話を通じ、コミュニケーションの充実と信頼 関係の維持、向上を図る目的で、策定し、WEBサイトに掲載しております。 「ディスクロージャーポリシー」WEBサイトURL 日本語:https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/disclosure/ 英語:https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/disclosure/</p>	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	<p>個人投資家向け説明会 証券会社等が主催する説明会に参加し、当社の事業内容、業績等を説明し ております。 [2025年度開催実績] 2025年度においては、個人投資家向けIRセミナー(オンライン開催)を2回開催 いたしました。(2025年3月26日開催)(2025年12月25日開催)</p>	なし

<p>アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催</p>	<p>当社は、証券アナリスト、機関投資家向けに各種説明会を実施しております。</p> <p>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(日英同時LIVE配信)を開催、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おります。 ・第1四半期と第3四半期の決算時には、WEB会議等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おります。 ・上記、各四半期の決算説明内容、主な質疑については、当社WEBサイトに掲載しております。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おります。 「決算説明会」WEBサイトURL 日本語: https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/data-room/ 英語: https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/presentations/</p> <p>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、経営幹部のスマールミーティングを適宜開催しております。 【2025年度開催実績】 2025年3月4日: 対面形式にて6名参加</p> <p>・社外取締役をメインスピーカーとするスマールミーティングを年に一度開催しております。 【2025年度開催実績】 2025年12月16日: ハイブリッド形式にて19名が参加</p> <p>・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いたします。 【2025年度の主な実績】 2025年上半年期 ……6件参加(米国)、7件参加(香港・シンガポール) 2025年下半年期 ……6件参加(ロンドン)</p> <p>3. インバスターデイ(IR Day) ・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、およびインバスターデイ(IR Day)を適宜開催いたします。 【2025年度開催実績】 長期ビジョン達成に向けた経営計画の取組みについて、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戦略・人材戦略などをテーマに2025年9月22日にハイブリッド形式で開催いたしました。</p> <p>・IR Dayほか、当社の経営方針や事業戦略に関わる説明会の資料は、当社WEBサイトでご覧いただけます。</p> <p>「経営計画・IR Day・事業説明会等」のWEBサイトURL 日本語: https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/policy-meeting/ 英語: https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/plan/</p>	<p>あり</p>
<p>海外投資家向けに定期的説明会を開催</p>	<p>海外投資家と電話会議、また証券会社主催のカンファレンスに参加し、代表取締役社長、経営企画部担当役員は定期的に面談を実施しております。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ほか、電話会議およびWEB会議による面談も積極的に実施しております。</p>	<p>あり</p>
<p>IR資料のホームページ掲載</p>	<p>統合報告書、決算短信、決算説明会資料、決算説明会での主な質疑、有価証券報告書、経営計画、報告書、IRカレンダー、サステナビリティレポート、月次売上高情報等をWEBサイトに掲載しております。 「株主・投資家の皆様へ」WEBサイトURL 日本語: https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/ 英語: https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/</p> <p>株主還元、事業展開、強み、目指す姿などを分かりやすく紹介した個人投資家向けWEBサイトも設けております。 「個人投資家の皆様へ」WEBサイトURL https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/individual/</p>	<p></p>
<p>IRに関する部署(担当者)の設置</p>	<p>経営企画部にIR推進室を設置し、経営企画部担当役員がIR活動を統括しています。</p>	<p></p>

その他

1. 個別取材への対応

主にアナリストからの電話やWEB会議等による個別取材に対応しております。対話の内容は、決算説明会資料や月次開示情報等を用いて、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おります。

2. 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

当社は、上記のとおり投資家の皆様と様々な形で対話を実施しており、対話のテーマ、投資家の皆様のご関心事項も、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。いただきましたご意見については、経営に反映するよう定期的に取締役会へも報告しております。

また、対話を踏まえて取り入れた具体的な事項の例といたしましては、当社の事業動向、特に、航空・海運フォー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・海外セグメント発航空輸出事業の粗利益額と粗利益率推移」、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」、を決算説明会の補足資料に掲載しております。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様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・海上フォーワーディング、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。また、2025年2月の2024年12月期通期決算発表にて「企業価値向上に向けた取組みのアップデート」の内容を資料化して掲載しています。

3. 事業見学会

投資家の皆様の当社事業に対する理解を深めていただくために、主要事業会社である日本通運の事業拠点、海外会社の事業拠点等の施設見学会も、要望、必要性を見極めながら、随時開催してまいります。

4. 株主向け報告書

当社は株主の皆様当社グループの経営状況や事業内容をご理解いただくために、年2回、報告書をお届けしております。

当社発行の株主向け報告書は、当社WEBサイトに掲載しております。

「報告書」のWEBサイトURL

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/report/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/report/>

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定

「物流を通して社会に貢献すること」を企業理念に掲げ、ステークホルダーの皆様への尊重・良好な関係を築くための方針・取り組みについてNXグループ行動憲章、コンプライアンス規程等に定め、グループ全体で取り組んでおります。

また、当社グループの創立100周年である2037年に当社グループのありたい姿を描いた「長期ビジョン」においても、企業理念や企業メッセージ、および行動憲章でも示される「安全・コンプライアンス・品質」等の大切にしている価値観を土台に、「顧客・社会」「株主」「社員」といったステークホルダーの皆様とともに歩むという姿勢を示し、協働・共創により事業成長を目指すことを明確に示しております。これらを踏まえて、当社グループのサステナビリティに係る基本的な考え方および目指すべき姿を「NXグループサステナビリティ方針」「NXグループサステナビリティビジョン」として定めております。これらを踏まえて、ステークホルダーの皆様との対話を通じてNXグループへの期待や要望および社会課題を正確に捉え、それらに応えることで企業理念の実現を目指すべく、2026年2月にステークホルダーエンゲージメント方針を定めております。

当社グループのサステナビリティについての考え方については、当社WEBサイトでご覧いただけます。

「NXのサステナビリティ」WEBサイトURL

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

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/sustainability/>

1. サステナビリティ経営の推進

・当社は、持続的成長と企業価値を向上させるためにはサステナビリティを巡る課題に適切に対処していくサステナビリティ経営を推進していくことが必須であると認識し、従来から取締役会において重要なリスク管理の一部として議題とし経営会議、執行役員会においても常時議題としております。

・2023年1月には、グループが一体となってサステナビリティ経営を推進していくために、NXグループのサステナビリティ方針・ビジョンを策定、その中で「経済的価値」、「環境的価値」、「社会的価値」の3つの価値を掲げ、サステナブルな社会の実現に貢献する物流サービスの創出など、事業を通じて持続可能な社会を実現することを目指しています。また、同年8月には「NXグループ人権方針」を、12月には「NXグループ持続可能な調達方針」を策定しました。今後も責任ある事業活動を通じ、また、株主・投資家をはじめとする各ステークホルダーとの対話の活用を通じ、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

・こうした考えを具体化していくために「NXグループ経営計画2028」の策定に合わせ、取締役会で当社グループの重要課題(マテリアリティ)の見直しを決議し、それぞれの重要課題に対する取組みを推進しております。

【重要課題(マテリアリティ)】

・サステナブル・ソリューションの開発・強化(主な取組み: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など)

・グローバル・サプライチェーンの強靱化(主な取組み: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、高収益化など)

・気候変動への対応強化(主な取組み:化石燃料使用に伴うCO2排出量の削減、電力使用量の削減、再エネ導入の拡大など)

・イノベーションを生む人財力の向上(主な取組み:優秀な人材の確保・育成、Well-beingの充実など)

・人権の尊重と責任ある企業活動の実現(主な取組み:安全・安心の確保、人権尊重への取組みなど)

2. 環境保全活動

・当社グループは、「NXグループ企業理念」において「物流を通じて社会に貢献し、豊かな未来を創る」という、NXグループの企業としての在り方や社会との係わり方を明文化しております。

・特に、環境への取組みについては「NXグループ環境憲章」、「NXグループ環境規程」を定めて具体化するとともに、グループが一体となって環境経営の推進を図るために、「サステナビリティ推進委員会」にて環境経営に関する諸施策について定期的に議題として協議し、環境経営推進施策に取組んでおります。

・気候変動に伴う温暖化の進行による異常気象の発生は、幹線道路の通行止めや鉄道コンテナ、航空機の運行停止など輸送障害につながり、物流事業に深刻な影響を与えます。また、廃棄物の排出削減は環境負荷を軽減するとともに、事業コスト削減にもつながります。

・当社グループは、2023年1月、CO2排出量に関する中長期削減目標を設定し、環境配慮車両の導入や再生可能エネルギーの導入など、グループ全体でCO2排出量の削減に取組んでいるほか、2022年5月に表明したTCFD賛同に続き、2023年5月にはSBTiにコミットメントレターを提出し、2025年6月にSBT短期目標の認定を取得しました。

・当社グループは主に化石燃料を利用しCO2を排出する物流企業として、気候変動へ対応していくことが重要な課題であるとともに新たなビジネスモデルを生み出し企業価値の向上につながるものと認識し、ワンストップ・ナビ、エコトランス・ナビ、NX-GREEN CalculatorといったCO2可視化ツールを活用した環境負荷低減輸送の提案、モーダルシフトや物流共同化の推進、EV等環境負荷の少ない車両の導入、SAF、バイオ燃料といった代替燃料の利用促進などの取組みを推進しております。

・今後とも事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の向上を図ってまいります。

3. コンプライアンス推進体制

・良識ある企業活動の基礎となるコンプライアンス体制については、リスクマネジメント本部にコンプライアンス・リスク統括部を定め、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、グループ一体となったコンプライアンス経営を推進する体制の構築を進めております。また、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「NXグループ行動憲章」を取締役会決議により制定し、健全・透明・公正な事業活動を行うための「NXグループコンプライアンス規程」を定めております。

これらの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、携帯用のコンプライアンスカードや社内イントラネットへ掲載しております。また、「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」(16言語)として冊子にまとめ、海外グループ会社を含む全てのグループ従業員を対象に配布し、社内イントラネットでも閲覧できるようにしております。その他に階層別研修、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おります。

・海外を含むグループ会社へのさらなるコンプライアンスの浸透を図るため、「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、実践を進めております。

・当社グループのサステナビリティに関する考え方や取組みについて、ステークホルダーの皆様に分りやすく報告するために「統合報告書」「サステナビリティレポート」を発行しております。

「IR資料室」WEBサイトURL

日本語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/>
英語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/>

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

公正で透明性の高い情報の適時、適切な開示に対する姿勢について、ディスクロージャーポリシーを策定し、適時適切な情報開示を行っております。

「ディスクロージャーポリシー」WEBサイトURL

日本語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/disclosure/>
英語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/disclosure/>

1. 安全・衛生の取組み

・労働環境における安全・衛生の確保は、当社グループの従業員が安心して働くための大前提であり、また交通安全・安全作業は運送事業を行ううえでの社会への責任であるとともに、お客様に対する当社サービスの競争力の源泉であることから、経営における重要課題と位置付けております。

○NXグループ安全理念 『安全はすべてに優先する』

安全の確保は経営の根幹をなすものであり、企業の社会的責務である。

○NXグループ衛生理念 『健康で笑顔あふれる職場を実現する』

健康はすべての人の願いであり、会社および従業員が成長し続けるための活力となる。

・安全については、主要な子会社である日本通運において、安全に対する全社的な意識の高揚を目的に、事故・災害の防止への強い決意を込めた「安全の誓い」を制定し、グループで共有しております。加えて、各年度において安全にかかわるグループ目標および取組事項を定め、グループ一体で推進しております。

・衛生については、健康経営の推進を重点的な取組みとし、「NXグループ健康宣言」を策定し、グループ各社において、健康経営で解決したい経営課題と施策を示した健康経営マップの作成、健康経営推進体制の構築等を進めながら、各種取組を推進しております。

・なお、安全・衛生への取組みについては、当社発行の統合報告書、サステナビリティレポートおよび当社WEBサイトにてご覧いただけます。

NXグループサステナビリティレポート WEBサイトURL

日本語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/csr/report/>

英語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/en/csr/report/>

NXグループ統合報告書・アニュアルレポート WEBサイトURL

日本語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/annual/>

英語 : <https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/annual/>

2. 人財戦略、ダイバーシティ経営推進の取組み

NXグループでは、NXグループダイバーシティ推進基本方針を定めるとともに、NXグループ人財ポリシーを取締役会決議により制定いたしました。会社は社員を「人財」と位置づけ、多様な視点や価値観を認め合い、持続的な成長につながるよう取組んでまいります。

【NXグループ人財ポリシーの策定】

NXグループの「人財」に関する考え方や方針について、グループ・グローバルにおける様々な人財の課題に対応し、グループの人財戦略に一貫性を保つ共通基盤とするものです。また、ポリシーを開示することにより、「求める人財像」や「会社が約束すること」が明確になり、人財の確保や企業価値とエンゲージメントの向上につながると考えています。ポリシー内に記載のある「会社が約束すること」には多様性について、新たな価値を創造するため、多様な人財が認め合い、全員が一体感をもって活躍できる場を提供することと定めています。

【NXグループダイバーシティ推進基本方針】

ダイバーシティの推進により、全ての従業員が互いの多様性を尊重し合い、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し活躍できる環境をつくることで、「従業員の自己成長・自己実現」と「NXグループ持続的成長と企業価値向上」を実現します。

多様性の尊重

年齢、性別、性的指向や性自認、国籍、障がいの有無等にかかわらず、互いを尊重し合います。

NXグループでは「NXグループダイバーシティ推進分科会」および「人財戦略ミーティング」を開催し、NXグループ内のダイバーシティ推進の現状や課題の共有を行っております。

主要な子会社である日本通運では、全社的な意識醸成に向け、社長自らのトップコミットメントをはじめ、組織のトップである各支店長による「支店長ダイバーシティ宣言」の発信を社内ポータルサイトに展開し、会社全体で強力に推進する決意や姿勢などを社内に継続示しております。また、事業部・ユニット・支店ごとにダイバーシティ推進者を配置し、定期的を開始するダイバーシティ推進者会議にて、取組みの状況を共有しております。

さらに、NXHDおよび日本通運においては、2025年11月にPRIDE指標（企業・団体等の枠組みを超えてLGBTQ+が働きやすい職場づくりを日本で実現する）で、シルバーを取得いたしました。

【エンゲージメント向上】

NXグループでは、強い帰属意識、高い貢献力、力を発揮出来る環境の実現などが持続的成長と生産性の向上による企業価値に繋がると考え、その数値を把握すべく、2023年度から海外を含む主要子会社に対して、NXエンゲージメントサーベイを行いました。

職種・勤続年数・年齢・性別などの属性別結果を活用して多様性の状況を定量的に評価し、女性をはじめとした多様な人財が活躍できる職場づくりを目指します。また、国内グループ各社では、組織単位での状況把握と分析を通じて課題を明確化し、従業員一人ひとりの行動変容につながる職場環境の整備を進め、エンゲージメント向上と経営計画の実現を図ります。

また、NXエンゲージメントサーベイは毎年実施し、変化を見ながら施策の有効性を検証し、多様な人財の活躍を強みとした持続的成長と企業価値向上に向けてPDCAサイクルを

回してまいります。

NXグループでは日本リージョンにおいて、女性管理職比率・有給取得率・男性育休取得率・障がい者雇用など、社内の多様性を確保するためのKPIを設定し、働きやすい職場環境づくりを進めてまいります。さらに、従業員が主体的にキャリアを形成できるよう、グループ内で募集されているポジションに自ら応募できるポスティング制度を導入し、希望するキャリアの実現を支援する仕組みを整えています。これにより、モチベーションの向上と成長機会の創出を図り、柔軟で持続可能な働き方の実現を目指します。

NXグループサステナビリティデータレポート WEBサイトURL

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/csr/report/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/csr/report/>

NXグループ統合報告書・アニュアルレポート WEBサイトURL

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/annual/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/annual/>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、取締役会決議にて内部統制システムに関する基本方針を以下のとおり定め、その方針に沿って内部統制システムを構築、運用しております。

〔NXグループ内部統制システム基本方針〕

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社(以下、NXHDという。)およびNXグループにおける「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制(いわゆる、内部統制システム)の整備」について、会社法第399条の13第1項第1号口およびハ(業務の適正を確保するための体制の整備の決定)ならびに会社法施行規則第110条の4第1項および第2項に基づき、下記のとおり基本方針を定める。

A. 「取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制」

(1) NXHDの取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款「取締役会規程」および「取締役会付議基準」の定めるところに従い、グループ全体に影響を及ぼす重要事項を決定するとともに、業務執行を監督する。取締役の職務の執行に関する監督機能の維持・強化のために社外取締役を選任する。

(2) NXHDの代表取締役をはじめ各取締役は、「取締役会規程」および「取締役会付議基準」の定めるところに従い、職務の執行状況ほか重要な事項について、取締役会に報告する。

(3) NXHDの監査等委員会は、取締役の職務の執行が、法令および定款等に基づき適正に行われているかについて、「監査等委員会規程」および「監査等委員会監査基準」の定めるところに従い監査を行う。

(4) NXHDの取締役、執行役員および従業員(以下、「役職員」という。)は、グループ共通の理念である「NXグループ企業理念」、法令、定款その他の社内規則および社会通念などを遵守した行動をとるための規範としての「NXグループ行動憲章」に沿って行動し、これに基づき業務執行する。

(5) 役職員のコンプライアンスを徹底するために、「コンプライアンス委員会」を設置するとともに、コンプライアンス推進部門を定め、「NXグループコンプライアンス規程」、「NXグループ贈収賄防止規程」、「NXグループ競争法遵守規程」等の必要な規程を定め、グループ全体の適法かつ公正な企業活動を支えるコンプライアンス体制を推進する。

(6) 役職員の法令等の違反および不正行為、その他の企業倫理に違反する行為を防止もしくは、早期に発見して是正するために、「NXグループ内部通報制度」「NXスピークアップ」規程、および「NXグループ内部通報制度」「NXグローバルスピークアップ」規程を定め、内部通報制度を整備する。

(7) 当社の代表取締役は、財務報告の適正性を確保するための体制の整備、運用に責任を持ち、財務報告の信頼性を確保するための諸手続きを「NXグループ財務報告内部統制評価規程」および「NXグループ経理規程」として定め、内部統制部門、経理部門等により必要な体制等を整備、運用を行うとともに、財務報告に係る内部統制の整備、運用が有効かつ適切に機能していることを継続的に評価し、必要な改善を行う。

(8) NXHDの内部監査部門は、役職員の職務の執行が、法令、定款等に基づき適正に行われているかについて、「NXグループ監査規程」の定めるところに従い監査を行う。

B. 「反社会的勢力排除に向けた基本方針および整備の状況」

(1) NXHDおよび子会社は、反社会的勢力や団体との一切の取引を許さない業務運営を図ることが、企業の社会的責務であることを十分に認識し、社会的正義を実践すべく、毅然とした態度で臨む。

(2) 反社会的勢力とあらゆる関係を遮断する基本方針は、「NXグループ行動憲章」、「NXグループコンプライアンス規程」に明文化し、役職員がその基本方針を順守するよう教育体制を構築する。

(3) また、リスク管理部門、法務部門等の対応部署を設け、平素から、専門機関等からの情報収集を行うとともに、反社会的勢力を排除すべく、社内に向けて対応方法等の周知を図る。事案の発生時に備え、反社会的勢力への資金提供は絶対に行わない確固たる方針のもと、関係行政機関や顧問弁護士、その他外部の専門機関と密に連携し、速やかに対処できる体制を構築する。

C. 「取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制」

取締役会議事録、経営会議議事録等の業務執行に関わる重要な書類、および取締役の職務の執行に係る文書その他の情報(電磁的記録を含む。)については、「文書規程」の定めるところに従い、適正に保存および廃棄等の管理を行うとともに、NXHDの取締役は、必要に際しこれらの書類を閲覧することができる。

D. 「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」

(1) 企業経営に重要な影響を及ぼすリスクの未然防止および、万一発生する非常事態への迅速かつ確かな対応を可能とするリスクマネジメント体制の確立のため、リスク統括部門を定める。NXグループにおいては、リスク発生抑制および発現時の被害最小限化に向けた予防的活動をリスク管理、発現したリスクへの対処を危機管理と定義し、これらを統合的に管理する体制を整備する。

(2) リスク管理については、NXグループを取巻くリスクを認識し、その影響を事前に回避もしくは事後に最小化する対策を講じるために、「NXグループリスク管理規程」を定めるとともに、「リスクマネジメント委員会」を設置する。「リスクマネジメント委員会」では、企業経営に重要な影響を及ぼすリスクを特定するとともに、各リスクにおける担当部門を定め、子会社と連携のうえ対策を検討し、リスク発現の予防に取組む。リスク対策の

状況について、子会社および担当部門から報告を受け確認するとともに、定期的に取締役会へ報告する。

- (3) 危機管理については、損失のリスクが発現した場合に備え、非常事態への迅速かつ的確な対応を可能とする危機管理体制の確立のため、「NXグループ危機管理規程」を定めるとともに、「危機管理委員会」を設置する。リスクの発現時には、報告基準に基づき速やかに子会社からの情報収集を行うとともに、早期の業務体制回復および影響の最小化を図るため、規程に基づき対策本部を設置し、迅速に対応する。
- (4) 情報システムに関わるリスクについては、情報セキュリティ戦略部門を定めるとともに「システムリスク対策委員会」を設置し、情報セキュリティリスクに対する対策を協議する。セキュリティインシデントが発現した場合は、危機管理委員会と連携のうえ、その対応にあたる。
- (5) NXHDの内部監査部門は、経営上発生する損失の危険を防止するため、「NXグループ監査規程」の定めるところに従い、リスク管理体制および危機管理体制の対応状況について監査するとともに、指導、助言、勧告を行う。

E. 「取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」

- (1) 取締役会は、「取締役会規程」および「取締役会付議基準」の定めるところに従い開催し、重要な経営方針および経営戦略等について決議を行うとともに、取締役の職務執行を監督する。
- (2) 迅速な意思決定と取締役会の監督機能の強化を目的に、執行役員制を導入し、会社の業務の執行は、取締役会で決議した事項に基づき、取締役会にて選任し担当職務を委嘱した「執行役員」が行い、取締役会がこれを監督する。
- (3) 重要な業務執行の決定については、法令により定められた範囲内で、定款の定めに基づき、取締役会決議により取締役社長へ委任する。執行部門の協議機関として取締役社長の諮問機関である「経営会議」を設置し、取締役会より委任を受けた重要な業務執行を含め、グループ経営における重要な事項を協議するとともに、個別の業務執行事項については、業務の執行を担う執行役員に最大限委任する。委任事項については「職務権限規程」「決裁権限表」等にて明確に定める。
- (4) グループ経営における重要事項のうち、サステナビリティ戦略については「サステナビリティ推進委員会」、M&A戦略については「投資委員会」を設置し、これら専門委員会において協議、必要な報告等を行う。また、重要な方針等の制定や重要なM&Aの実施に関しては、NXHD取締役会へ議案上程のうえ、決定するとともに、その進捗については定期的に取締役会へ報告する。
- (5) 取締役会、経営会議等で決定される経営方針や重要事項に基づく各種施策は、「執行役員会」、「グループ経営委員会」にて、各執行役員、グループ会社代表者等に指示・伝達し、情報共有を図りながらグループ一体経営を推進する。

F. 「NXHDならびにNXHDおよびグループ会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」

- (1) NXHDは子会社管理にあたり、「NXグループ企業理念」を共通理念として定め、その理念を体現するためにグループ従業員、共通の行動指針としての「NXグループ行動憲章」、その理念に基づく長期ビジョン達成に向けた経営戦略である「NXグループ経営計画」を定める。これらの経営方針に沿って具体的に子会社管理を行うために、「NXグループガバナンス規程」および各グループ規程を定め、子会社が遵守すべき事項を明確にする。
- (2) 子会社の取締役および代表者は、当社が定める「NXグループガバナンス規程」および「グループ決裁権限表」その他グループ規程等に従い、会社経営に係る重要な事項について、管理業務を所管するNXHDの担当部門に対し報告を行う。
- (3) 子会社に係る様々なリスクに対処するため、NXHDのリスク統括部門は、グループのリスクマネジメント体制を整備するとともに、子会社は管理業務を所管するNXHDの担当部門と連携を図り、リスク管理を行う。また、危機管理については、NXHDの危機管理統括部門は、損失のリスクが現実化した場合に備え、非常事態への迅速かつ的確な対応を可能とする危機管理体制を整備する。平時においても有事発生時の事業継続に必要な対策を検討するとともに、発生時には、早期の業務体制回復および影響の最小化を図るため、規程に基づき対策本部を設置し、損失リスクに関係するNXHDおよび子会社の関係部門が協力し、対応する。情報セキュリティに関するリスクについては、情報セキュリティ戦略部門を定めるとともに、「システムリスク対策委員会」を設置し、子会社の情報セキュリティ部門と連携し、システムリスク管理体制を構築する。セキュリティインシデントが発現した場合は、危機管理委員会と連携のうえ、その対応にあたる。
- (4) NXグループの事業については、子会社である事業会社が推進し、NXHDの取締役社長がこれらのグループ事業を統括する。NXHDの取締役社長は、取締役会からの委任の範囲において、子会社が事業を遂行する責任と権限を委任するとともに、「NXグループガバナンス規程」「グループ決裁権限表」等にてこれを定める。子会社のうち、特定の地域、もしくは特定の事業を統括する会社を統括会社とし、統括会社は、「NXグループ経営計画」に基づき統括する地域、もしくは事業に関する事業計画を策定し、傘下の子会社を束ね、その達成に向け取組む。子会社は、これらの方針に沿って事業を推進するとともに、取締役会もしくは各国法令等に準じた重要事項の審議等を行う会議体を設置し、これらの会議体の責任と役割を明確にした取締役会規程等を備え、職務を執行する。NXHDは、NXHDから子会社の取締役会へ派遣される非常勤取締役などにより、これら子会社の職務執行を監督する。子会社の代表および担当取締役は、事業計画の推進状況、内部統制およびリスク管理体制の整備状況等を取締役会にて報告するとともに、NXHDの取締役社長および担当部門へ定期的に報告する。
- (5) 子会社の業務の遂行にあたっては、NXHDは、「NXグループ行動憲章」をグループ共通の行動指針として定め、子会社の役員はこれに従い行動し、これに基づき業務を執行する。法令および社会道徳・倫理等の社会的規範ならびに社内規程等に基づき、健全・透明・公正な事業活動を行うため、NXHDのコンプライアンス推進部門は、「NXグループコンプライアンス規程」、「NXグループ贈収賄防止規程」、「NXグループ競争法遵守規程」等の規程を定め、子会社のコンプライアンス推進部門はこれに従い、子会社の事業特性、地域性等を考慮した実効性のあるコンプライアンス体制を構築するとともに、その有効性の確認のため、必要な点検、監督を行う。
- (6) 子会社における法令等の違反および不正行為、その他の企業倫理に違反する行為を防止もしくは、早期に発見して是正するために、NXHDは「NXグループ内部通報制度」「NXスピークアップ」規程、および「NXグループ内部通報制度」「NXグローバルスピークアップ」規程」を定め、子会社の役員が利用できる内部通報窓口を設置する体制を整備し、コンプライアンスの実効性を高める。
- (7) 子会社の財務報告の適正性を確保する体制については、子会社の代表が、自らが管掌する事業拠点において、「NXグループ財務報告表規程」、「NXグループ経理規程」等の定めに基づき、有効な財務報告に係る内部統制の整備、運用を行う責任を有し、その整備、運用状況について継続的に評価し、当社の代表取締役へ評価の状況を報告する。また、NXHDの内部統制部門および経理部門等は、財務報告に係る内部統制の整備、運用が有効かつ適切に機能していることを継続的に評価し、必要な改善について指示する。
- (8) NXHDの監査等委員会は、連結経営の視点ならびに連結計算書類に関する職務遂行のため、子会社に対して監査職務を遂行する。
- (9) NXHDの監査等委員会は、NXHDと子会社等との間における不適切な取引または会計処理を防止するため、NXHDの内部監査部門、および子会社の監査役、内部監査部門等と連携し、情報交換を行い、効率的な監査を実施するよう努める。
- (10) NXHDの内部監査部門は、子会社における業務の運営が、法令、定款等に基づき適正に行われているかについて、「NXグループ監査規程」の定めるところに従い監査するとともに、指導、助言、勧告を行う。

G. 「監査等委員会の職務を補助すべき取締役および使用人に関する事項および当該取締役および使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項」

NXHDの監査等委員会の職務の補助に関する事項については、監査等委員会の指示に従い、NXHDの内部監査部門である内部監査室の「監査等委員会スタッフ」が行う。

H. 「前号の取締役および使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性に関する事項」

「監査等委員会スタッフ」の人事については、監査等委員会の事前の同意を得ることとする。

I. 「取締役(監査等委員である取締役を除く。)および使用人が監査等委員会に報告するための体制、NXHDの子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員および使用人またはこれらの者から報告を受けた者がNXHDの監査等委員会に報告するための体制ならびに当該報告をした者が、当該報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制」

NXHDの取締役(監査等委員である取締役を除く。)および子会社の取締役、監査役等は、以下の事項について、直接または管理業務を担当するNXHDの部署を通じて遅滞なくNXHDの監査等委員会に報告する。また、これらの報告をした者が、当該報告を理由として不利な取扱いを受けまいよう、法令等を遵守する。

経営上の重要な事項、内部監査の実施状況
職務執行に関して重大な法令、定款違反もしくは不正行為の事実
会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実

J. 「その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制」

(1) NXHDの監査等委員は、取締役会に出席するほか、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、経営会議、執行役員会その他会社の重要な会議に出席する。また、当該会議に出席しない場合には、監査等委員は、審議事項についての説明を受け、関係資料を閲覧する。

(2) NXHDの監査等委員および監査等委員会は、取締役社長と定期的に会合をもち、経営方針、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクのほか、監査等委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、相互認識と信頼関係を深めるよう努める。

(3) NXHDの監査等委員は、「監査等委員に回付すべき重要書類」の規程に基づき、主要な稟議書その他業務執行に関する重要な文書を閲覧し、必要に応じて取締役(監査等委員である取締役を除く。)、執行役員または従業員に対し、その説明を求めるとともに意見を述べる。

(4) NXHDの監査等委員会は、NXHDの内部監査室および会計監査人と定期的に協議を行い、監査の連携を図り、監査の実効性を向上させる。

(5) NXHDの監査等委員会による監査を組織的かつ効率的なものにするため、グループの内部監査の統括部門であるNXHDの内部監査室の長の任免は、監査等委員会の事前の同意を得ることとする。

(6) NXHDの監査等委員会は、NXHDの内部監査室より監査結果その他監査に関する事項について定期的または必要に応じて随時、報告を受け、また、必要に応じて内部監査部門に対して具体的な指示を行うことができる。合わせて、内部監査室に対して内部監査計画の策定その他、監査に関する重要な事項について指示ができるなど、内部監査室に対する指揮命令権を確保するとともに、内部監査室に対する監査等委員会と取締役社長の指示が齟齬をきたす場合には、監査等委員会による指示を優先するものとする。

(7) NXHDの監査等委員会が必要と認めるときは、監査等委員会の監査を支える弁護士、公認会計士、コンサルタント、その他外部の専門家を活用することができ、その費用は会社が負担する。

内部統制システムの概要については、本報告書巻末のコーポレートガバナンス体制の概要(模式図)も合わせてご参照願います。

K. 内部統制システムの運用状況の概要

2025年度における内部統制システムの運用状況については、以下のとおりとなります。

(1) コンプライアンスに係る主な取組み

取締役および従業員が、法令および定款その他の社内規則および社会通念等を遵守した行動をとるための規範とし、「NXグループ行動憲章」を規定し、この行動憲章を具体化して、全従業員が法令を遵守し倫理性を確保するための行動指針として、「NXグループコンプライアンス規程」を制定しております。2025年度の具体的な活動としましては、NXHDに代表取締役社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」(年4回開催)を開催して、NXグループ全体のコンプライアンスの推進を図ると同時に、日本通運を始めとするグループ会社の本社および各支店にコンプライアンス責任者およびコンプライアンス推進者を配置し、「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」、eラーニング、各種集合研修、社内報等による教育を実施し、従業員へのコンプライアンスの徹底を図りました。

また、従業員の法令等の違反および不正行為、その他の企業倫理に違反する行為を防止もしくは早期に発見して是正するために、内部通報制度「NXスピークアップ」「NXグローバルスピークアップ」を導入し、運用しております。

これらコンプライアンスに係る取組みの実施状況については、半期に1度、コンプライアンス推進部門より取締役会へ報告するものとし、2025年度においても取締役会はその状況を監督いたしました。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制に係る取組み

取締役会その他の重要な会議の意思決定に係る情報(文書・議事録)および稟議書は、法令および社内規程に従って作成し、保存・管理しており、取締役等が必要な際は、すぐに関連できる体制を整備しております。

(3) リスク管理、危機管理に係る主な取組み

リスク管理に関しては、NXHDにリスクマネジメント委員会(2025年度は2回開催)、危機管理に関しては危機管理委員会(必要に応じて随時開催)およびリスク管理・危機管理統括部門を設置し、定期的にNXグループにおけるリスクの棚卸・評価、リスク対応計画の策定・実行等を実施するとともに、有事発生を想定した初動対応マニュアル、事業継続計画等の整備、および危機管理訓練等も実施しております。リスク管理・危機管理統括部門が中心となりグループ各社と連携するとともに、関連する部門の役員が各担当領域において、NXグループに損失を与えるリスクを管理するために必要な体制の整備、運用を推進しております。2025年度においても、グループ全体におけるリスクの棚卸・評価、リスク対応計画の策定・実行、NXグループにおける重要リスクの特定、モニタリング等に取組みいたしました。

特に、ランサムウェア等のサイバー攻撃が活発化するなどグローバルでサイバーセキュリティリスクの高まりに対しては、NXHDを中心とするNXグループのサイバーセキュリティ推進体制を強化するとともに、システムリスク対策委員会を開催し(年2回)、システムリスクに対する対応を協議するとともに、グループ各社への対応の周知、およびeラーニング等による従業員への教育、サイバーセキュリティに関する各種訓練を実施いたしました。

これらリスク管理および危機管理に係る取組みの実施状況については、安全やシステムリスク等に関わる取組みは半期に1度、また、重大事故の発生等顕在化したリスクについては都度、リスク統括部門・リスク所管部門より取締役会へその対応状況等を報告し、取締役会はその状況を監督しております。

(4) 取締役および執行役員等の効率的な職務執行の確保に係る主な取組み

取締役および執行役員の効率的な職務執行の確保に関する主な取組みについては「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」の「(5). 業務執行」をご参照ください。

(5) 監査等委員会監査及び内部監査に係る主な取組み

当事業年度の、監査等委員会監査並びに内部監査に関する主な取組みについては、「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」の「(4). 監査」をご参照ください。

(6) 内部統制システムの整備に関する基本方針の改訂状況

当社は、2024年3月28日開催の株主総会にて、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。当該移行の検討と合わせて、取締役会や監査等委員会が実効的に機能するよう、また、取締役会から委任を受けた代表取締役社長以下、執行部門の職務が効率的かつ実効的に遂行できるよう改定に向けた協議を重ね、新たな機関に合わせて再構築する内容を反映する形で、内部統制システムに関する基本方針を作成し、2024年1月、3月開催の取締役会で審議し、2024年3月28日開催の取締役会で決議し、改定いたしました。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況については、「内部統制システム等に関する事項」の「1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」における、内部統制システムの整備に関する基本方針の「B. 「反社会的勢力排除に向けた基本方針および整備の状況」」をご参照願います。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明 **更新**

当社は、買収防衛策を導入しておらず、また、現時点において、導入する予定はありません。なお、当社株式の大量買付け行為に付された場合、その行為が、企業価値向上に資するものであるとともに、株主の皆様への信認を得られるものであるかが最重要であると認識したうえで、独立社外取締役の意見を尊重し、取締役会において慎重に検討いたします。また、株主が公開買付けに応じることについては、株主の権利を尊重し、不当に妨げることはいたしません。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 **更新**

・情報開示に関する体制について

当社は、投資家に適時適切な会社情報の開示を行うことを基本に、重要な事項、事実の発生等があった場合、取締役会規程等に基づき、取締役会に付議・決議、又は報告を行うとともに、適時開示規則等に則り開示すべき事項については、代表取締役社長又は開示の責任者として定められた者が、決議後、迅速かつ適切に開示を行う体制を構築しています。

なお、適時開示の社内体制の概要は、「情報開示に関する体制図」のとおりです。

[NIPPON EXPRESSホールディングスディスクロージャーポリシー]

(目的)

当社は、金融商品取引法に定める「フェア・ディスクロージャー・ルール」の趣旨を尊重し、公正で透明性の高い情報の適時、適切な開示と、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を通じ、コミュニケーションの充実と信頼関係の維持、向上を図るとともに、企業経営の質を高め、持続的な企業価値の向上に努めるため、ディスクロージャーポリシーを制定する。

(適用範囲)

本規定の適用範囲は、NIPPON EXPRESSホールディングスが株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対する会社情報開示の手続きに適用する。

(情報開示の基準)

当社は、関係法令や東京証券取引所が定める規則に基づき、当社およびグループ会社等に関する開示すべき重要情報を適切に管理し、開示内容の正確性を確保しつつ開示する。重要情報とは、具体的には、インサイダー取引規制の対象となる情報、および公表前の確定的な決算情報であって有価証券の価額に重要な影響を与える情報を指す。

また、法令や開示に関する規則等に定められた情報以外に、当社の経営方針や事業内容に対する理解を深めるために有用であると当社が判断する情報(以下、「有用な情報」)についても、積極的に開示する。

(情報開示の方法)

当社は、重要情報の開示については、金融商品取引所の適時開示情報伝達システム(TDnet)、金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム(EDINET)を通じて行うとともに、開示後、速やかに当社WEBサイトにその内容を掲載する。

また、有用な情報についても、ニュースリリース、記者会見、説明会、当社WEBサイトへの資料掲載、IRメールの配信等を通じ、広く社外へ発信する。より多くのステークホルダーの皆様に分かりやすい開示を行うため、開示情報は日本語とあわせ、その英訳の開示に努める。

(情報開示に関する社内体制)

当社は、株主・投資家との対話を促進するため、経営企画部内にIR推進室を配置し、経営企画部担当役員がIR活動を統括する。情報開示については、IR推進室を事務局とし、コーポレートコミュニケーション部、秘書室、経理部、財務企画部、経営企画部による情報開示の方針、情報開示活動の適切性に関する協議に基づき、取締役会においてディスクロージャーポリシーを決定している。

当社は、本ディスクロージャーポリシーに基づき、代表取締役または各開示情報を所管する担当役員を責任者として、情報開示を行う。

取締役会は、経営企画部担当役員から報告される情報開示活動について、内容を共有するとともに、適切性を確認する。

(株主・投資家との対話とフィードバック)

株主・投資家との対話は、経営企画部IR推進室が実務担当としてその任にあたるともに、内容や日程等を勘案のうえ、取締役および経営幹部(執行役員他)が面談に臨む。

対話の方法は、国内、海外における個別面談に加え、各四半期の決算説明会を開催する。また、施設見学会、事業説明会、当社の主催するスモールミーティング等を適宜開催するほか、証券会社の主催するスモールミーティングやIRカンファレンス等に参加し、対話機会の創出に努める。対話を通じていただいた意見等は、経営企画部担当役員を通じて、定期的に取締役会へフィードバックされる。また、執行役員をはじめとする経営幹部ならびに社内関係先へも共有し、企業活動への反映を図る。

(未公表の重要情報の取扱い)

未公表の重要情報が、一部の資本市場参加者のみに選別的に開示されることのないよう、当該情報に関わる関係者に対し、ディスクロージャーポリシーの趣旨および情報管理の重要性について周知徹底を図る。ただし、意図せず重要情報を伝達した場合等、同時にこれを公表することが困難な場合には、速やかにこれを開示する。

(沈黙期間)

当社は、決算情報の漏洩防止と開示の公正性の確保を目的に、決算期末日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とし、決算の内容や業績の見通し、計画に関するお問合わせへの対応を差し控える。ただし、この沈黙期間中に業績予想を大きく外れる見込みが出てきた場合には、法令や開示に関する規則に従い、適宜公表する。

(業績予想および将来予測)

当社が開示する業績予想および経営戦略等に関する将来予測は、開示日現在において入手し得る情報に基づき合理的であると判断される一定の前提に基づくものであり、実際の業績は、様々な要因により、開示した予想・予測と異なる可能性がある。

(第三者による業績予想等)

当社は、当社に関する第三者によるいかなる意見や推奨、業績予想等について、原則としてコメントしない。ただし、著しい事実誤認や間違いがあれば、その旨指摘することがある。

以 上

氏名	取締役								取締役 監査等委員			
	齋藤充	堀切智	赤石衛	阿部幸子	柴洋二郎	伊藤ゆみ子	塚原月子	中本孝	梶野龍二	工藤陽子	池側千絵	
地位及び担当	代表取締役会長 取締役会議長 報酬・指名諮問委員	代表取締役社長 社長執行役員 CEO	取締役常務執行役員 経営企画部担当 兼経営企画部長	取締役執行役員 内部監査室担当	社外取締役 報酬・指名諮問委員	社外取締役 報酬・指名諮問委員	社外取締役 報酬・指名諮問委員	取締役 常勤監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	
企業経営	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					●	●	●	●		●	
国際ビジネス	●	●	●		●					●	●	
財務・会計	●				●			●		●	●	
法務・リスクマネジメント	●	●		●		●			●			
人材開発・労務マネジメント	●	●		●			●					
ESG・サステナビリティ	●	●				●	●		●	●		
現業業務経験	●	●	●	●				●				
N Xグループ内複数社業務経験※	●	●	●	●				●				

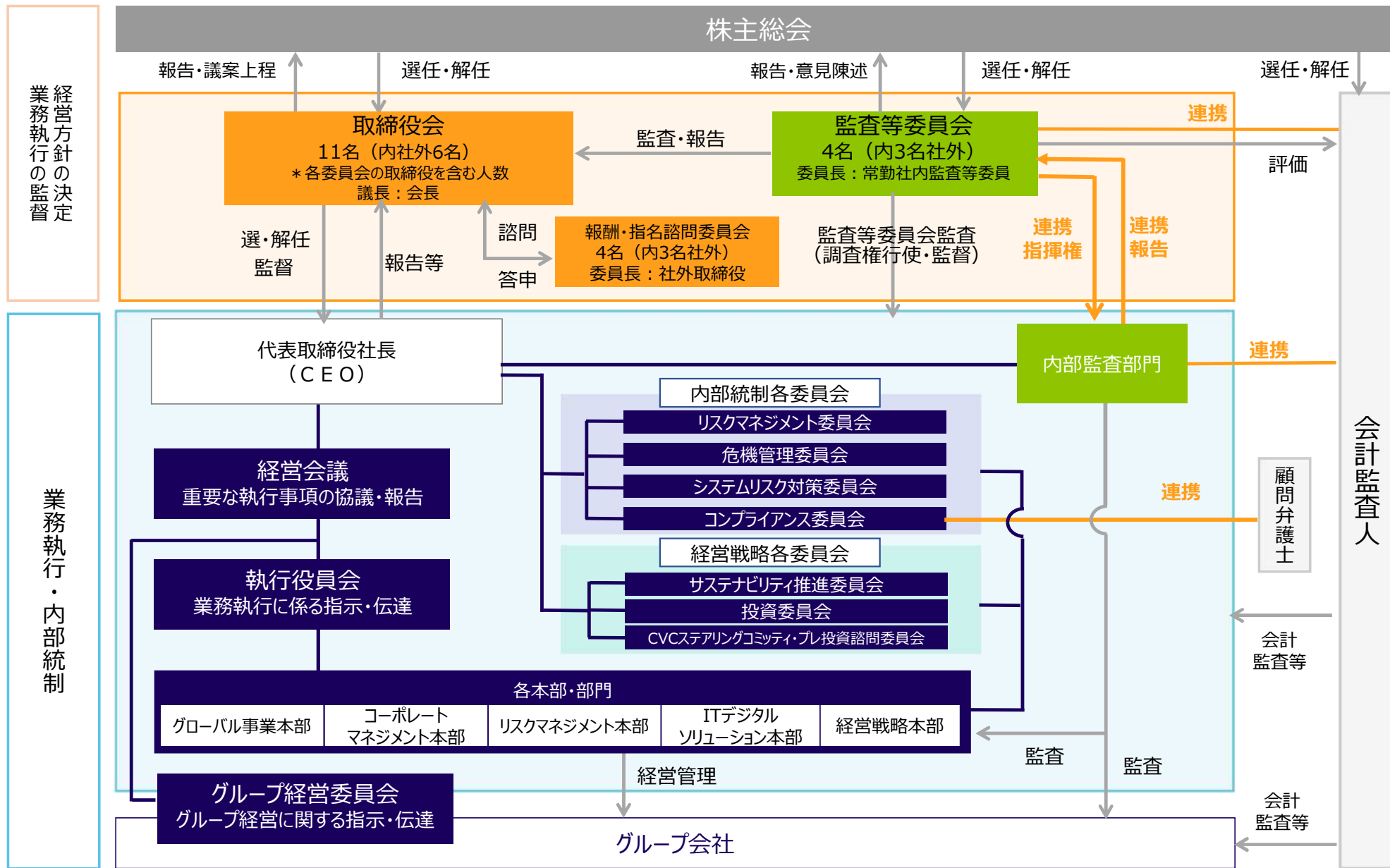
●印は、各取締役が各分野において知見や専門性を備えていることを示しています。

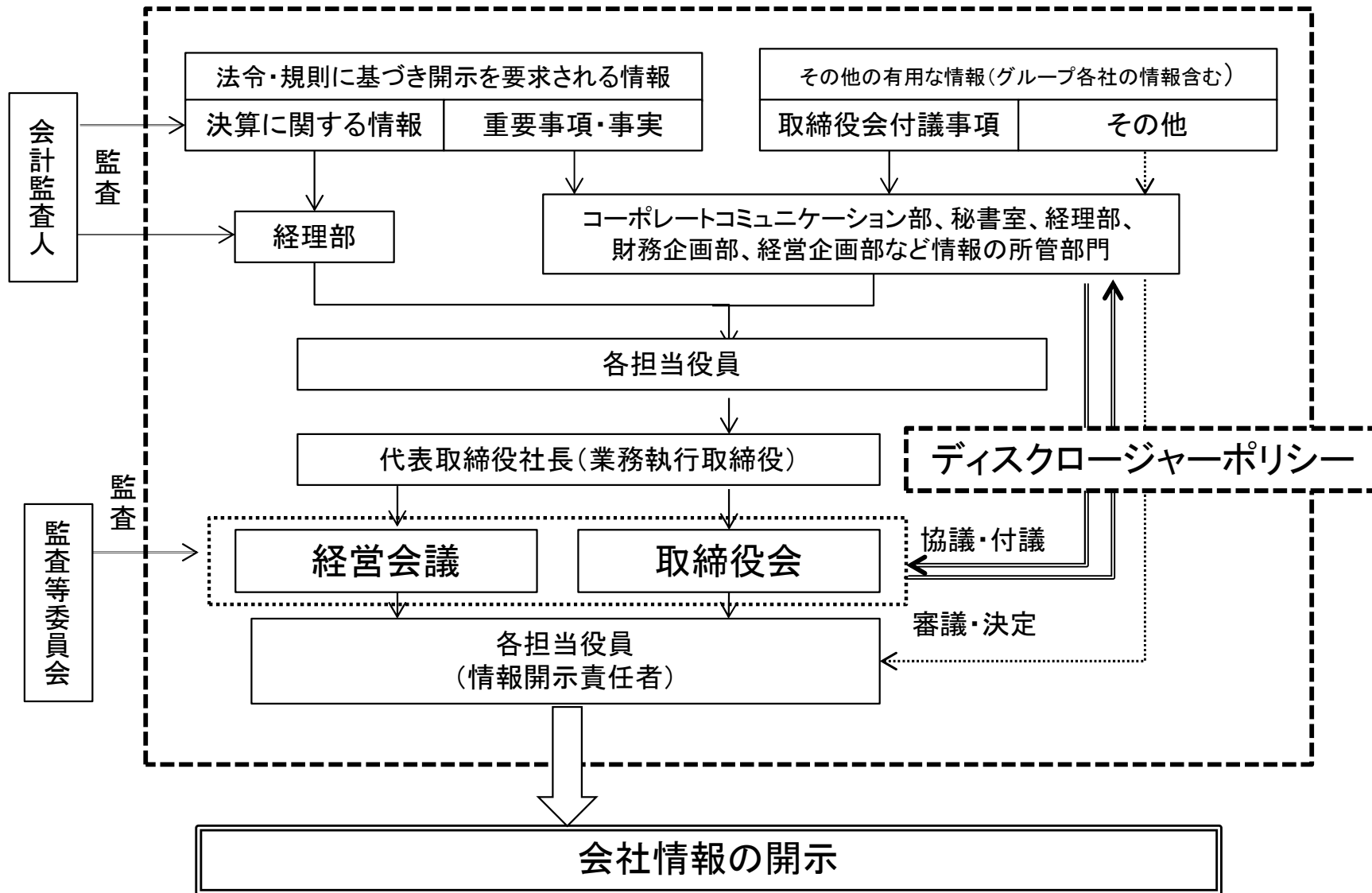
2026年3月

※：N Xグループ内で複数の事業会社での経験があることを指しています。

取締役のスキルについての考え方

- N Xグループは、ロジスティクス事業を中核としてグローバルに事業を展開しています。そのなかで、当社はグループを統括する持株会社として、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。
- 監査等委員会設置会社である当社の取締役会は、重要な業務執行の決定の多くを執行部門に委任し、重要な経営方針の決定と執行部門の監督を役割とする「モニタリング型」としています。取締役会がその役割を適切に果たすためには、N Xグループの事業、統治構造等を踏まえ、取締役会全体として必要なスキルが備わっていることが必要です。
- 当社が持続的に企業価値を向上していくための経営戦略について監督するには、第一に「企業経営」のスキルが求められます。また、グローバルでの事業成長をさらに加速していくに当たり、異なる文化や慣行等を理解し、グローバルな視点から経営判断を行うため、「国際ビジネス」のスキルも重視しています。「財務・会計」、「法務・リスクマネジメント」、「人材開発・労務マネジメント」のスキルは、あらゆる判断のベースとなり、市場の期待に的確に答えながら、適正でバランスのとれた意思決定を行うために重要です。さらに、持続的な成長とステークホルダーとの共創による企業価値向上に向けて、「ESG・サステナビリティ」のスキルの重要性はますます高まっています。加えて、N Xグループでの経験を有している取締役においては、当社事業への深い理解のための「現業業務経験」、グループを多角的、多面的に捉える視点を持つための「N Xグループ内複数社業務経験」も重要なスキルであると考えています。
- この表は、取締役とその有するスキルを一覧にしたものですが、全体として必要なスキルが備わっていると考えています。なお、事業環境等に応じて、必要とされるスキルは変化していくものと考えており、今後も見直しを行ってまいります。





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 (2026年3月更新)

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社

第1章 株主の権利・平等性の確保

【基本原則1】

コンプライ

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、国内外の株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に対し、金融商品取引法等の関連法令および東京証券取引所の定める適時開示等に係る規則を遵守し、株主の権利が実質的かつ平等に確保されるように迅速、正確、公平な情報提供に努めております。具体的には、ディスクロージャーポリシーに定めたとおり、当社の経営方針や事業内容に対する理解を深めるために有用であると当社が判断する情報について、特に当社業績の理解に係る情報に関しては、株主・投資家の皆様との直接的な信頼関係を構築を目的に充実させるとともに、適切なタイミングで、積極的に開示いたします。

また、長期ビジョンにて株主・投資家の皆様にとってあるべき企業像として掲げる「コーポレートガバナンスを確立し、持続的な成長を果たす企業」として中長期的な企業価値向上に資するよう、株主総会以外の場においても、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進する施策や体制整備に取り組んでおります。

加えて、海外株主・投資家の皆様向けに、英語のWEBサイトを設け、重要な情報については、英文版を掲載する等、情報取得の平等性確保に努めております。

当社英語WEBサイトのIR関連ページは、以下のとおりとなります。

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

【原則1-1. 株主の権利の確保】

コンプライ

上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

当社取締役会は、株主総会が株主の皆様との建設的な対話の場であることを認識するとともに、株主の権利が実質的かつ平等に確保されるよう、速やかな情報開示と株主総会における議決権の行使が円滑に行える環境の整備に努めております。

【補充原則1-1①】

コンプライ

取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の可否について検討を行うべきである。

当社取締役会は、株主総会に提案した会社議案について、反対票の割合が30%を超える等、必要と判断した場合において、反対の理由や原因の分析を行ってまいります。また、分析の結果によっては、株主・投資家の皆様との対話を含め、外部機関の知見も得ながら対応の可否を検討いたします。

第1章 株主の権利・平等性の確保

【補充原則1-1②】

コンプライ

上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、経営判断の機動性の観点から、法令および定款の定めにより、株主総会における決議事項の一部のほか経営に関わる重要事項を取締役会において決定いたします。当社取締役会は、取締役11名のうち過半数の6名を社外取締役で構成し、経営判断の専門性および客観性を確保しております。また、重要な業務執行事項の決定については、機能分離の観点から、取締役会から業務執行取締役に委任しており、取締役会はこれを助言・監督しております。

【補充原則1-1③】

コンプライ

上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利（違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等）については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社は、会社法に定められている議題提案権や違法行為の差止め、株主代表訴訟提起等、一定割合以上の株式数を持つ株主でなければ行使できない少数株主権について、当社株式取扱規程により、権利行使の手続き等を定めており、適法かつ適正に対処するよう配慮いたします。

【原則1-2. 株主総会における権利行使】

コンプライ

上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。

当社は、株主総会が株主の皆様との建設的な対話の場であるとともに、会社の基本的な方針や重要な事項を決定する最高意思決定機関であることを認識し、株主総会に株主の皆様自身が出席して、質問または意見を述べるなど、決議に加わることができる権利を確保いたします。また、株主総会に出席できない株主の皆様の意思を総会決議に反映させる手段として、代理人による議決権行使、郵送およびインターネット等による議決権行使を導入しており、株主の皆様の実質的な権利を確保いたします。

加えて、第3回定時株主総会より、障がいのある株主へのサポート内容として、バリアフリーや会場への案内、受付での筆談サポートや手話通訳の対応等を実施するとともに、ライブ配信映像へ日本語および英語のリアルタイム字幕表示を行っており、議決権行使に向けた情報へのアクセシビリティの向上を図っております。今後も、株主の皆様からのご意見を踏まえ、更なる建設的な対話の充実に向けた改善に取り組んでまいります。

第1章 株主の権利・平等性の確保

【補充原則 1 – 2 ①】

コンプライ

上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。

当社は、法令および東京証券取引所の有価証券上場規程に基づく開示はもとより、当社WEBサイトにおいて株主・投資家の皆様向けに、招集通知や事業報告などの株主総会関連書類を含むIR情報や株主通信、取締役のスキルマトリックス、その他ニュースリリースなどの会社情報に加え、非財務情報も含めたESGの取組みについて、統合報告書、サステナビリティレポートを掲載し、当社の状況を適時かつ積極的に発信いたします。また、株主総会前の有価証券報告書の提出に努めます。

なお、株主総会の招集通知については、株主・投資家の皆様の適切なご判断に資する内容とすべく、引き続きビジュアル化の推進や記載の拡充に努め、内容の充実化を図ってまいります。

【補充原則 1 – 2 ②】

コンプライ

上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。

当社は、定款の定めにより12月31日を基準日とし、法令に基づく決算処理および、それに係る会計監査の期間を一定期間確保したうえで、「定時株主総会招集ご通知」の電子提供措置の公表および招集通知の発送を実施してまいります。今後は、電子提供措置の公表を、4週間前までに実施出来るよう努めてまいります。

【補充原則 1 – 2 ③】

コンプライ

上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。

当社は、株主総会が株主の皆様との建設的な対話の場であると認識しており、より多くの株主の皆様が出席できるよう、法令に基づく決算処理および、それに係る会計監査の期間を考慮し、株主総会前の有価証券報告書の提出を踏まえた適切と考える日程を設定いたします。

また、株主総会のライブ配信（ハイブリッド参加型バーチャル株主総会）を行うことで、総会当日ご出席いただけない株主の皆様にも、総会の状況をご自宅などからご視聴いただくことができます。なお、第4回定時株主総会よりライブ配信映像へ日本語および英語のリアルタイム字幕を表示しており、アクセシビリティの向上を図っております。

【補充原則 1 – 2 ④】

コンプライ

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。

当社は、議決権行使サイトにおけるインターネット、スマートフォンによる議決権行使を導入しており、加えて機関投資家の皆様向けの議決権電子行使プラットフォームに参加しております。また、海外投資家の皆様向けに招集通知および事業報告の英語版を作成し、日本語版とあわせて当社WEBサイトに掲載いたします。

株主総会に関する当社英語WEBサイトは、以下のとおりとなります。

<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/meetings/>

第1章 株主の権利・平等性の確保

【補充原則1 - 2 ⑤】

コンプライ

信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。

当社は、事前の通知があり、名義人である信託銀行等の委任状を持参し、出席者本人との確認が出来る場合、入場を認めることといたします。ただし、発言、議決権の行使はできないオブザーバーとしての出席といたします。

【原則1 - 3. 資本政策の基本的な方針】

コンプライ

上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。

当社は、持続的な成長により株主価値を中長期的に高めるために、成長投資とリスク許容できる株主資本の水準を保持することを基本として、以下のとおり基準や目安等を設定しており、資本コストや株価を意識した経営を実現してまいります。

資本コストを意識した経営については、「企業価値向上に向けた取組み - 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、2025年2月に開示しております。

下記とあわせ、当社WEBサイトもご覧ください。

日本語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214jp2.pdf>

英語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214en.pdf>

- ①株主資本利益率（ROE）を重要な経営指標のひとつとして捉え、株主資本コストが7%超であることを踏まえて、経営計画中間目標として2026年度の目標を8%以上、最終年度である2028年度に10%以上を目指します。
- ②企業価値を高めるため、加重平均資本コスト（WACC）を考慮し、原則ハードルレートを7%としております。投資案件については、ハードルレートに事業特性、カントリーリスク等も加味しながら、営業面も考慮して総合的に判断しております。
- ③安定的に成長投資資金を調達できる強固な財務基盤と財務面での一定の安全性を確保するため、D/Eレシオは、1.0以下を目安とし、自己資本比率は、35%程度を目安といたします。
- ④株主還元については、配当金による安定的かつ継続的な利益還元を実施することとし、下限配当として1株あたり年間100円（※）、配当性向については、40%以上を目安といたします。また、配当および自己株式取得による株主還元分も含めた総還元性向を経営計画期間（2024 - 2028年度）累計で55%以上とすることを目安といたします。
（※）当社は、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株の割合で株式分割を行っております。当該株式分割を考慮しない場合、下限配当は1株当たり年間300円となります。
- ⑤事業ポートフォリオマネジメントに関する基本方針に則り、各事業を資本収益性と成長性、グループにおける位置付けとシナジー創出、今後の成長戦略等の基準に従って評価を実施しました。低収益・ノンコアと位置づけた事業・会社については新たな成長または合併や提携、事業売却などを検討し、得られたキャッシュを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ます。これにより、グループの持続的な成長と企業価値向上に資する適切な事業ポートフォリオの構成を推進いたします。

第1章 株主の権利・平等性の確保

【原則1 - 4. 政策保有株式】

コンプライ

上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。

また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。

上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

政策保有株式に関しましては、縮減を基本とし、安定株主確保を目的とした株式取得要請には応じない等、新規取得は原則行いません。例外的に、取引や業容の拡大、提携先との関係強化、協業促進等により当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、株式を政策的に保有することがあります。

政策保有株式については、毎年、銘柄毎に保有の合理性について、保有による便益と資本コストとの比較や保有時価と売上との比較等による定量面の検証を行い、次に関係性、協業強化に伴う現在および将来的な企業価値向上への期待を踏まえた定性面の検証を行い、総合的に判断を行ったうえで見直しをしており、その内容を取締役会にて検証します。具体的には以下の観点から検証を行います。

評価レベル1. 株式保有による便益が資本政策における資本コスト（WACC）と見合っているか
 評価レベル2. 保有株式の時価に対して、相応の売上が計上されている等、一定の商圏確保に貢献しているか
 評価レベル3. 現在において、関係強化や協業促進がなされている等、企業価値向上に寄与しているか
 評価レベル4. 営業戦略上、将来において、取引や業容の拡大といった企業価値向上が期待できるか
 以上の検証をNXグループ全社が保有する上場政策保有株式を対象として2026年2月開催の当社取締役会で行い、以下のとおりとなりました。

評価レベル1 : 26銘柄
 評価レベル2 : 21銘柄
 評価レベル3 : 6銘柄
 評価レベル4 : 5銘柄
 上記に非該当 : 1銘柄

各カテゴリーに対する方針

評価レベル1、2に関しては、定量的検証に基づき保有合理性があると判断いたしますが、継続的な発行体との対話のなかで、当該銘柄の処分が当社が得ていた便益、売上に影響を与えない旨、確認ができれば、資金状況や市況を踏まえ、処分する方針です。

評価レベル3、4に関しては、定性的検証に基づき保有合理性があると判断いたしますが、適宜発行体と対話の機会を設け、当社保有株式の位置付けを確認し、処分により発行体との関係性を毀損しない旨、確認できれば、資金の状況や市況を踏まえ、処分をする方針です。

評価レベル4までに非該当となる銘柄については、発行体との協議を経て、保有株数の一部または全株数を処分する銘柄と位置付けたものの、資金や市況の状況および他の要因により、処分完了に至らなかった銘柄のため、引き続き順次処分を実施いたします。

こうした方針のもと、現経営計画では総額700億円の政策保有株式売却を予定しており、2025年度は、NXグループにて特定投資株式4銘柄の全保有株数、特定投資株式2銘柄、みなし保有株式1銘柄の一部を処分し、226億円を資金化しました。この結果、現経営計画期間における政策保有株式の売却額は、合計で507億円となり、2025年12月末現在の上場政策保有株式銘柄数は、手許保有で50銘柄、みなし保有株式で10銘柄となりました。（うち1銘柄は重複）

政策保有株式の議決権行使について、以下の議案には反対いたします。

1. 株式の保有目的との整合性が取れなくなる恐れがある議案
2. 投資先企業の中長期的な企業価値向上を阻害すると判断される議案

なお、当社は発行体と定期的な対話を行い、保有株式の位置づけを確認することにしておりますが、発行体の急激な業績低迷または取引関係希薄化が見られた場合は、速やかに対話の場を設けることに努め、議案賛否の参考といたします。

第1章 株主の権利・平等性の確保

【補充原則 1 - 4 ①】

コンプライ

上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。

当社は、政策保有株式として当社株式を保有している株主からその売却意向を示された場合、既存取引の縮減等を示唆することなどにより、売却などを妨げるような行為はいたしません。

【補充原則 1 - 4 ②】

コンプライ

上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。

当社は、政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めており、保有意義・経済合理性に欠けた株式の保有はありません。政策保有株主との取引においては、その取引の合理性のみで取引の条件を取り決め、またその継続を判断しており、株式保有を理由に非合理的な取引は一切いたしません。

【原則 1 - 5. いわゆる買収防衛策】

コンプライ

買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、買収防衛策を導入しておらず、また、現時点において、導入する予定はありません。

なお、当社株式が大量買付け行為に付された場合、その行為が、企業価値向上に資するものであるとともに、株主の皆様への信認を得られるものであることが最重要であると認識したうえで、独立社外取締役の意見を尊重し、取締役会において慎重に検討いたします。

また、株主が公開買付けに応じることについては、株主の権利を尊重し、不当に妨げることはいたしません。

【補充原則 1 - 5 ①】

コンプライ

上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方（対抗提案があればその内容を含む）を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。

当社株式の大量買付け行為を行おうとする者に対しては、大量買付け行為の是非を株主の皆様に適切に判断いただくために必要かつ十分な情報の提供を求めるとともに、当社の企業価値の向上に資するものであるか等の視点に基づいて、独立社外取締役を含む取締役会において慎重に検討し、その意見等を速やかに開示することで、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。また、株主が公開買付けに応じることについては、株主の権利を尊重し、不当に妨げることはいたしません。

第1章 株主の権利・平等性の確保

【原則1 - 6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

コンプライ

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

当社は、支配権の変動や大規模な株式の希釈化をもたらす資本政策に限らず、新株発行、株式分割をはじめ、株主利益に関わる株式の取扱いに関する事項は取締役会での審議および決議を踏まえて実施するものとして取締役会付議基準にて定めており、取締役会は、資本政策の基本方針に基づき資本政策の実行を監督しております。持続的成長に向けた設備投資や企業買収に係り実施される、支配権の変動や大規模な株式の希釈化をもたらす資本政策の審議に際しては、既存株主の利益やステークホルダーの皆様への影響等を考慮し、慎重を期するとともに、特に、経営陣と一般株主との利益相反が生じる恐れがある場合は、独立性の高い社外取締役等の意見を尊重し、決議いたします。当該資本政策を決議した場合は、その検討過程や実施の目的等の情報を速やかに公表するとともに、必要に応じて、株主総会や決算説明会等での説明を行うなど、株主の皆様への十分な説明に努めてまいります。

【原則1 - 7. 関連当事者間の取引】

コンプライ

上場会社とその役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視（取引の承認を含む）を行うべきである。

当社は、取締役の競業取引、取締役と会社間の取引および利益相反取引について、独立社外取締役を含む取締役会および監査等委員会において承認を受けることとしており、承認を受けた取引については、取締役会にて実施状況を報告することとしております。また、取締役および執行役員における当社ならびに連結子会社との取引については、毎年、調査を行うとともに、「関連当事者の開示に関する会計基準」等の法令に基づき、有価証券報告書にて適正に開示いたします。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則2】

コンプライ

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、社会とともに発展を目指す持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のためには、幅広いステークホルダーの皆様と双方向のコミュニケーションを持つことが重要であると考えており、「NXグループ経営計画2028」において重要戦略の基本方針として3つの方針を掲げ、持続的成長と企業価値向上に取り組んでまいります。

【NXグループ経営計画2028基本方針】

- ・グループ全体最適志向の下、グローバルな競争力の向上と事業の成長を実現する。
- ・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。
- ・社会課題解決や持続可能社会の実現へ貢献するサステナビリティ経営を実践し、顧客・社会・株主・社員から選ばれる企業グループへ変革する。

2023年1月には、グループが一体となってサステナビリティ経営を推進していくために、NXグループのサステナビリティ方針・ビジョンを策定しました。それらにおいて、「経済的価値」・「環境的価値」・「社会的価値」の3つの価値を掲げ、サステナブルな社会の実現に貢献する物流サービスの創出など、事業活動においてこれら3つの価値を向上させることを通じ、持続可能な社会を実現することを目指しています。

なお、同年8月には「NXグループ人権方針」を、12月には「NXグループ持続可能な調達方針」を策定しました。当社事業を行っていくうえでは、多様なステークホルダーとの協力は不可欠であり、人権の尊重は事業活動の土台であると認識しています。当社グループは、これら方針のもと、責任ある事業活動を通じてサプライチェーン全体の健全化を図り、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とともに、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

引き続き、取締役会をはじめ、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会、サステナビリティ推進委員会および経営陣のリーダーシップのもと、役員および従業員一人ひとりが「NXグループ企業理念」に則り、ステークホルダーの皆様の権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に引き続き積極的に取り組んでまいります。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2 - 1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

コンプライ

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社グループは、グループ創立70周年の2007年に、「日本通運グループ企業理念」（現「N Xグループ企業理念」）を制定し、企業グループとしての存在意義を明文化しております。これは、1958年に社員の心構えとして制定した社訓ともいえる「われらのことば」の精神を引き継いだものであります。当社取締役会は、2022年1月の持株会社体制への移行時においても同理念を継承し、「N Xグループ企業理念」として、グループ共通の事業活動の共通基盤、社員共通の価値観として位置付けております。

【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

また、2037年に迎えるグループ創立100周年に向け、2019年に新たな長期ビジョンを策定いたしました。「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」を事業の在りたい姿として位置付けました。

その実現のために、「N Xグループ企業理念」を拠りどころに、「安全・コンプライアンス・品質」へのこだわりを基本とした現場力、企業メッセージ「We Find the Way」に表現されるお客様第一の姿勢、これらの大切にする価値感を諸施策に乗せてグローバルに展開するとともに、挑戦的な企業風土へ企業の在り方を変革してまいります。

合わせて、当社グループの成長において特に重要なステークホルダーである、「顧客・社会」、「株主」、「社員」にとっての企業像も明確化することで、これらのステークホルダーの皆様と協働・共創による「イノベーションによる新たな価値創造」を実現するとともに、自らを変革し続けることを通じて、持続的に企業価値を高めていくことを長期ビジョン実現のための道筋として示しました。

これらの達成に向けては、グループブランドを「N X」とし、そのブランドの中核価値を「ロジスティクスを進化させる創造性と実行力で企業、産業、社会の発展を支えていくビジネスソリューションカンパニー」として、その認知に向け、「企業理念」「企業メッセージ」等に沿ったグループ全体の事業活動につなげてまいります。

これらの価値観をN Xグループ全体で共有し、一丸となって取り組むことで「2037年ビジョン」の実現を目指してまいります。

取締役会においては、こうした企業理念が適切に実践され、長期ビジョン達成に向けた取り組みがなされているか、定期的に業務執行状況の報告を行い、監督を行っております。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2-2. 会社の行動準則の策定・実践】

コンプライ

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

当社グループは、「NX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、NX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組んでおります。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「NXグループ行動憲章」を取締役会決議により制定し、健全・透明・公正な事業活動を行うための「NXグループコンプライアンス規程」を定めております。取締役会は、「NX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いたします。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、取組みを推進しております。コンプライアンス委員会の協議事項を含む、コンプライアンスに係る重要課題については、取締役会における定期的な報告に加えて、社外取締役へ適宜報告し、意見交換を行い、取組みに反映させるよう努めております。

上記の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、携帯用のコンプライアンスカードの配布や社内イントラネットへの掲載を行っております。また、「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」（16言語）として冊子にまとめ、海外グループ会社を含む全てのグループ従業員を対象に配布し、社内イントラネットでも閲覧できるようにしております。その他に階層別研修、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おります。

海外を含むグループ会社へ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、実践を進めております。

【補充原則2-2①】

コンプライ

取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

当社グループは、グループの従業員を対象とした無記名のコンプライアンスに関する意識調査を定期的実施しております。意識調査では、コンプライアンス意識の浸透度、職場の実態、従業員の意見等を把握するように努め、形式的な遵守確認に終始しないよう配慮し、行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が育まれているかを確認いたします。調査結果については全役員および従業員に共有するとともに、コンプライアンス委員会等において実施状況および調査結果について適宜協議のうえ、執行役員会等において、その結果に基づく対策を具体的に指示いたします。浸透度の低い事項については、個別に改善するよう取組みいたします。

当社取締役会は、意識調査の実施状況や結果の報告を受け、「NXグループ行動憲章」や「NXグループコンプライアンス規程」等の行動準則の実践状況についてレビューいたします。

重大な内部通報事例やコンプライアンス委員会での決定事項については、「NXグループコンプライアンス・ハンドブック」やグループ会社に配信する社内報「コンプライアンスだより」、eラーニングなどの教育資料に掲載し、また、経営層を対象にした研修会等においても取り上げて共有化を図り、行動準則の内容が広く効果的に実践されるよう取組みを推進しております。

代表取締役社長をはじめとする各執行役員は、執行役員会、コンプライアンス委員会、その他、さまざまな場面でのメッセージ発信において、常にコンプライアンスの重要性を強調し、経営トップの姿勢を示しております。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2 - 3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

コンプライ

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社グループは、「NXグループ企業理念」において「物流を通じて社会に貢献し、豊かな未来を創る」という、NXグループの企業としての在り方や社会との係わり方を明文化しております。

特に、環境への取組みについては「NXグループ環境憲章」、「環境規程」を定めて具体化するとともに、グループが一体となって環境経営の推進を図るために、「サステナビリティ推進委員会」にて環境経営に関する諸施策について定期的に議題として協議し、環境経営推進施策に取り組んでおります。

気候変動に伴う温暖化の進行による異常気象の発生は、幹線道路の通行止めや鉄道コンテナ、航空機の運行停止など輸送障害につながり、物流事業に深刻な影響を与えます。また、廃棄物の排出削減は環境負荷を軽減するとともに、事業コスト削減にもつながります。

当社グループは、2023年1月、CO2排出量に関する中長期削減目標を設定し、環境配慮車両の導入や再生可能エネルギーの導入など、グループ全体でCO2排出量の削減に取り組んでいるほか、2022年5月に表明したTCFD賛同に続き、2025年6月、グループの2030年CO2排出量削減目標が、SBT短期目標の認定を受けました。

○SBT認定されたNXグループの2030年温室効果ガス（GHG）排出量削減目標

Scope1・Scope2

2020年比で排出量の42%削減を目指す

Scope3

2022年比でグループ全体のScope3（カテゴリ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11）排出量の42%削減を目指す

当社グループは主に化石燃料を利用しCO2を排出する物流企業として、気候変動へ対応していくことが重要な課題であるとともに新たなビジネスモデルを生み出し企業価値の向上につながるものと認識し、ワンストップ・ナビ、エコトランス・ナビ、NX-GREEN Calculator といったCO2可視化ツールを活用した環境負荷低減輸送の提案、モーダルシフトや物流共同化の推進、EV等環境負荷の少ない車両の導入、SAF、バイオ燃料といった代替燃料の利用促進などの取組みを推進しております。

今後とも事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の向上を図ってまいります。

○地球温暖化防止に向けた中長期目標

【2030年目標】

Scope1,2

2013年比でNXグループ全体のCO2自社排出量の50%削減※を目指す

※ Scope1,2の排出量を2030年までに2020年比で42%の削減に相当する

Scope3

2022年比でNXグループ全体のScope3（カテゴリ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11）排出量の42%削減を目指す

【2050年目標】

Scope1,2,3

NX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

○循環型社会の構築に向けた目標

産業廃棄物排出量を売上高当たりで、2030年まで毎年対前年1%削減する

日本通運（単体）の目標

各年の具体的な取組みについては、統合報告書およびサステナビリティレポートに掲載いたします。

統合報告書を当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/annual/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/annual/>

サステナビリティレポートを当社WEBサイトに掲載しております。

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

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

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【補充原則 2 - 3 ①】

コンプライ

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や構成・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

当社は、持続的成長と企業価値を向上させるためにはサステナビリティを巡る課題に適切に対処していくサステナビリティ経営を推進していくことが必須であると認識し、従来から取締役会において重要なリスク管理の一部として議題とし経営会議、執行役員会においても常時議題としております。

2023年1月には、グループが一体となってサステナビリティ経営を推進していくために、N Xグループのサステナビリティ方針・ビジョンを策定、その中で「経済的価値」・「環境的価値」・「社会的価値」の3つの価値を掲げ、サステナブルな社会の実現に貢献する物流サービスの創出など、事業を通じて持続可能な社会を実現することを目指しています。また、同年8月には「N Xグループ人権方針」を、12月には「N Xグループ持続可能な調達方針」を策定しました。今後も責任ある事業活動を通じ、また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を通じ、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

こうした考えを具体化していくために「N Xグループ経営計画2028」の策定にあわせ、取締役会で当社グループの重要課題（マテリアリティ）の見直しを決議し、「N Xグループ経営計画2028」におけるサステナビリティ経営戦略の戦略骨子と位置づけ、事業活動を通じてその解決に向けて実践していくことで、持続的な社会発展の実現と企業価値向上を目指します。

【重要課題（マテリアリティ）】

- ・サステナブル・ソリューションの開発・強化（主な取組み：サステナブル・ソリューションの強化、脱炭素プロダクト・サービスの強化など）
- ・グローバル・サプライチェーンの強靱化（主な取組み：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、高収益化など）
- ・気候変動への対応強化（主な取組み：化石燃料使用に伴うCO2排出量の削減、電力使用量の削減、再エネ導入の拡大など）
- ・イノベーションを生む人財力の向上（主な取組み：優秀な人財の確保・育成、Well-beingの充実など）
- ・人権の尊重と責任ある企業活動の実現（主な取組み：安全・安心の確保、人権尊重への取組みなど）

サステナビリティに関する重要な方針や重要課題（マテリアリティ）に対する具体的な施策推進のための体制として、担当部門としてサステナビリティ推進部を設置しているほか、サステナビリティ推進委員会を設置しております。サステナビリティ推進委員会はこれまで当社執行役員で構成されておりましたが、グループ一体となったサステナビリティ経営推進のために2023年7月から主要グループ会社11社の担当役員を含む構成に改めております。同推進委員会ではサステナビリティ方針の策定、見直し等の重要事項を協議し、協議内容は取締役会に報告するとともに、特に重要な課題については、取締役会へ上程のうえ、決議するとともに、各種施策の推進状況についても取締役会へ適時報告しております。

合わせてリスク管理体制としては、コンプライアンス・リスク統括部を設置するとともに、リスク発生の抑制および発現時の被害最小限化に向けた予防的活動を推進するリスクマネジメント委員会と、発現したリスクに対処する危機管理委員会を設置し、これらを統合的に管理する体制を整備しております。リスク管理に関わる重要事項についても、取締役会へ上程のうえ、決議するとともに、各種施策の推進状況については取締役会へ定期的に報告してまいります。

これらの体制により、サステナビリティに関する重要課題に対して、リスク、収益機会の両面から、継続的に検討を深め、取組みを推進いたします。取組み状況については、統合報告書およびサステナビリティレポート等に掲載いたします。

統合報告書を当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/annual/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/annual/>

サステナビリティレポートを当社WEBサイトに掲載しております。

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

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

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2 - 4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

コンプライ

上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

NXグループでは、NXグループダイバーシティ推進基本方針を定めるとともに、NXグループ人財ポリシーを取締役会決議により制定いたしました。会社は従業員を「人財」と位置づけ、多様な視点や価値観を認め合い、持続的な成長につながるよう取組んでまいります。

【NXグループ人財ポリシーの策定】

NXグループの「人財」に関する考え方や方針について、グループ・グローバルにおける様々な人財の課題に対応し、グループの人財戦略に一貫性を保つ共通基盤として、取締役会決議により人財ポリシーを策定しました。ポリシーを開示することにより、「求める人材像」や「会社が約束すること」が明確になり、人財の確保や企業価値とエンゲージメントの向上につながると考えています。ポリシー内に記載のある「会社が約束すること」には多様性について、新たな価値を創造するため、多様な人財が認め合い、全員が一体感をもって活躍できる場を提供することと定めています。

【NXグループダイバーシティ推進基本方針】

ダイバーシティの推進により、全ての従業員が互いの多様性を尊重し合い、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し活躍できる環境をつくることで、「従業員の自己成長・自己実現」と「NXグループ持続的成長と企業価値向上」を実現します。

◆多様性の尊重

年齢、性別、性的指向や性自認、国籍、障がいの有無等にかかわらず、互いを尊重し合います。

NXグループでは、「NXグループダイバーシティ推進分科会」および「人財戦略ミーティング」を開催し、NXグループ内のダイバーシティ推進の現状や課題の共有を行っております。

主要な子会社である日本通運では、全社的な意識醸成に向け、社長自らのトップコミットメントをはじめ、組織のトップである各支店長による「支店長ダイバーシティ宣言」の発信を社内ポータルサイトに展開し、会社全体で強力に推進する決意や姿勢などを社内に継続し示しております。また、事業部・ユニット・支店ごとにダイバーシティ推進者を配置し、年2回開催するダイバーシティ推進者会議にて、取組みの状況を共有しております。

さらに当社および日本通運においては、2025年11月にPRIDE指標（企業・団体等の枠組みを超えてLGBTQ+が働きやすい職場づくりを日本で実現する）で、シルバーを取得いたしました。

【エンゲージメント向上】

NXグループでは、強い帰属意識、高い貢献力、力を発揮できる環境の実現などが持続的成長と生産性の向上による企業価値を創出すると考え、その数値を把握すべく、2023年度から海外を含む主要子会社に対して、NXエンゲージメントサーベイを行っております。職種・勤続年数・年齢・性別などの属性別結果を活用して多様性の状況を定量的に評価し、女性をはじめとした多様な人財が活躍できる職場づくりを目指します。また、国内グループ各社では、組織単位での状況把握と分析を通じて課題を明確化し、従業員一人ひとりの行動変容につながる職場環境の整備を進め、エンゲージメント向上と経営計画の実現を図ります。また、NXエンゲージメントサーベイは毎年実施し、変化を見ながら施策の有効性を検証し、各組織の担当者との意見交換を行い、多様な人財の活躍を強みとした持続的成長と企業価値向上に向けてPDCAサイクルを回してまいります。

NXグループでは日本リージョンにおいて、女性管理職比率・年次有給休暇取得率・男性育児休暇取得率・障がい者雇用など、社内の多様性を確保するためのKPIを設定し、働きやすい職場環境づくりを進めてまいります。さらに、従業員が主体的にキャリアを形成できるよう、グループ内で募集されているポジションに自ら応募できるポスティング制度を導入し、希望するキャリアの実現を支援する仕組みを整えています。これにより、モチベーションの向上と成長機会の創出を図り、柔軟で持続可能な働き方の実現を目指します。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【補充原則 2 - 4 ①】

コンプライ

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。
また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

(1) 多様性の確保について

ダイバーシティ経営の源となる従業員の「多様性の確保」については、「N Xグループダイバーシティ推進基本方針」に基づき、実現を図ってまいります。

【N Xグループダイバーシティ推進基本方針】

ダイバーシティの推進により、全ての従業員が互いの多様性を尊重し合い、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し活躍できる環境をつくることで、「従業員の自己成長・自己実現」と「N Xグループ持続的成長と企業価値向上」を実現します。

◆多様性の尊重

年齢、性別、性的指向や性自認、国籍、障がいの有無等にかかわらず、互いを尊重し合います。

<女性の活躍推進>

N Xグループでは、取締役会における多様性確保の観点から、女性メンバーの割合向上に努めてまいります。

※2026年3月27日現在、女性役員（取締役）比率は、45.5%（11名中5名）となっております。加えて、女性の執行役員が2名（うち1名は取締役を兼務）就任しております。

・女性管理職比率の目標

2030年度末までに女性管理職比率を10%以上とする。（2025年12月31日現在4.76%）

・グループ会社間の女性社員ネットワーク構築

これまで、新卒総合職を中心とした母数拡大、誰もが働きやすい就業環境の構築、女性社員へのキャリア意欲の醸成を進めてきており、20代の女性社員比率や女性の勤続率が向上するなど、一定の成果が得られておりますが、全体的な母数の引き上げや女性管理職比率の向上に課題が残っております。この課題に対応するため、母数の拡大および会社の中核を担う管理職層の女性比率について目標を定めております。

引き続き、候補者の意識醸成強化や経験者採用など様々なチャンネルで母数拡大を図るとともに、グループとしての課題の洗い出しや解決に向けた意見交換など、目標達成に向けた取組みを進めてまいります。2025年度はグループ会社の女性社員リーダー候補によるワークショップを行い、ネットワーク構築、マインドセット、またワークショップ終了後、将来のキャリア開発を支援する目的で個別のキャリアカウンセリングを実施いたしました。

<外国人の管理職・役員への登用>

当社グループは、56ヶ国に900拠点（2025年9月現在）の海外拠点を有しており、外国人従業員は25,000人を超えております。グローバル事業での事業成長の加速を推進するため、グループの海外経営の中核を担う重要ポジションを共通の基準で可視化し人材管理を行っており、当該ポジションにおける外国人割合は4割を超えております。このため、現時点では、外国人の管理職登用に関するKPIの策定・開示はしていませんが、今後も長期ビジョン・成長戦略の実現のために現地スタッフの登用を進めてまいります。また、2026年1月1日には、外国人の執行役員1名が就任しました。引き続き、海外事業会社におけるトップ人材の強化を推進してまいります。

参考（兼務あり、延べポスト131ポスト中58ポスト）

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

<経験者採用者の管理職への登用>

ダイバーシティ経営の推進に向けた多様な人財の確保や人員構成のひずみの解消、新規事業等の専門分野に精通したプロフェッショナル人財の確保等を目的とし、各事業部と連携を取りながら、事業の成長戦略に資する人財の積極的な採用で、経営計画の人財戦略骨子である経営戦略と連動した人財戦略、人財の確保を目指してまいります。2026年度の経験者採用（総合職）の目標数値は50名としております。

目標達成に向けては、専任の採用チームを立ち上げ、特に採用強化が必要な、女性や外国人、管理職層への積極的なアプローチを通じ、目標達成の実現や、経験者採用を通じた中核人財における多様性の拡充を図っております。

・プロフェッショナル採用および経験者採用実績（対象会社：NXHDと日本通運の合算）

○プロフェッショナル人財（2025年度）

22名（NXHD9名、日本通運13名）

内外国籍人財 1名（男性0名、女性1名）

内管理職15名（男性10名、女性5名）

○経験者採用（2025年度）

29名（NXHD2名、日本通運27名）

内外国籍人財5名（男性4名、女性1名）

内管理職3名（男性2名、女性1名）

（2）多様性の確保に向けた人財育成方針、社内環境整備方針、その状況

【人財ポリシーの策定】

NXグループの「人財」に関する考え方や方針について、グループ・グローバルにおける様々な人財の課題に対応し、グループの人財戦略に一貫性を保つ共通基盤として、取締役会決議により人財ポリシーを策定しました。ポリシーを開示することにより、「求める人財像」や「会社が約束すること」が明確になり、人財の確保や企業価値とエンゲージメントの向上につながると考えています。ポリシー内に記載のある「会社が約束すること」には多様性について、新たな価値を創造するため、多様な人財が認め合い、全員が一体感をもって活躍できる場を提供することと定めています。

<働き方改革>

NXグループでは日本リージョンにおいて、女性管理職比率・年次有給休暇取得率・男性育児休暇取得率・障がい者雇用率など、社内の多様性を確保するためのKPIを「NXグループ経営計画2028」における人財戦略骨子として設定いたしました。

上記4つの指標については、上昇傾向となっており今後も継続して取り組んでいくとともに、アンケートなどで定性的な情報収集も進めてまいります。

【NXグループ経営計画2028におけるKPI】

女性管理職比率 : 2028年度 8%

年次有給休暇取得率 : 2028年度 80%

男性育児取得率 : 2028年度 70%

障がい者雇用率 : 2028年度 2.7%

<社内環境整備方針>

NXグループでは、強い帰属意識、高い貢献力、力を発揮できる環境の実現などが持続的成長と生産性の向上による企業価値を創出すると考え、多様な従業員が幸せを感じながら活躍し、新たな価値を創造できる企業の実現に向け、ダイバーシティ経営の推進や従業員満足度を高める従業員エンゲージメント向上を目指してまいります。

<人財育成方針>

NXグループでは、①自律型の従業員を育成する②物流に関する技術の継承と知識・ノウハウを創造する③人を育て、自ら学習する企業風土を醸成する

を人財育成の柱とし、教育を通じた従業員への投資を積極的に行い、企業価値の向上につなげてまいります。

具体的な取組みについては、サステナビリティレポートに記載のとおりです。

https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/pdf/sustainability/report/NXsustainableSR2025_JP_ALL.pdf?20250714

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2-5. 内部通報】

コンプライ

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

当社グループは、2003年より内部通報制度に係る社内規程を策定し、内部通報の窓口を設け、全従業員が閲覧可能な社内イントラネットに掲載している「N Xグループコンプライアンス・ハンドブック」において、通報者の秘匿性や不利益取扱いの禁止等について掲載するとともに、携帯用のコンプライアンスカード、社内イントラネット、社内報「コンプライアンスだより」への掲示、各職場にポスターを掲示する等、制度内容や受付窓口の周知を図っております。また、従業員が利用しやすく実効性のある体制とするため、社内窓口に加え、社外にも独立した内部通報窓口を設置しております。

内部通報案件の対応においては、社内規程に基づき、コンプライアンス・リスク統括部が内部通報案件の調査の可否および調査方法を決定し、通報者保護を前提に、関連部署と連携のうえ、調査を実施するとともに、通報者への対応報告・是正確認を行います。また、事案に応じて、弁護士等、外部専門家に相談し、その助言に基づき適切に調査、対応を行っております。

代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会は、内部通報について報告を受け、さらに内容分析や体制の運用状況について協議を行っております。取締役会に対しては、コンプライアンス・リスク統括部を所管する執行役員が内部通報制度の運用状況について定期的に報告を行うとともに、コンプライアンス委員会の実施状況を報告いたします。取締役会は、内部通報制度の運用状況の報告を受け、制度や組織、その他状況に応じて展開すべき施策について、審議・決議いたします。なお、常勤監査等委員は、コンプライアンス委員会の委員として委員会に出席し、内部通報について全件報告を受けております。

社外取締役は、コンプライアンス・リスク統括部との面談を実施し、内部通報の受付状況やコンプライアンス・リスク統括部の取組み、コンプライアンス違反事例等についての説明を受け、意見交換を行い、取組みへ反映いたします。

代表取締役社長をはじめとする各執行役員は、コンプライアンス委員会において、常にコンプライアンスの重要性を強調し、経営トップの姿勢を示しております。

【補充原則2-5①】

コンプライ

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律を整備すべきである。

当社グループでは、社内の内部通報窓口に加え、社外の窓口として弁護士事務所に社内から独立した内部通報窓口を設置しております。加えて、海外グループ会社を対象としたグローバル内部通報窓口を設置し、グループの全従業員から内部通報を受け付ける体制を整備しております。社内、社外の窓口を問わず内部通報の重要な事案とその対応について、社外弁護士を含めたコンプライアンス委員会で討議した内容を、取締役会に報告し、社外取締役から意見を求め、その意見を踏まえ反映いたします。

情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止については、社外の窓口においても秘密保持の徹底を明確にしており、情報提供者の特定につながる情報は、情報提供者の明示の同意がない限り、当社に対して秘匿とする旨、「N Xグループ内部通報制度規程」に明記しております。また、国内グループ会社においては、毎年実施するコンプライアンス推進者会議において、内部通報の調査・対応に係る全推進者に情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止について徹底するよう指示しております。あわせて、海外リージョン統括会社のコンプライアンス責任者に対しても同様に指示をしております。

その他、グループ会社を含む当社従業員に対しても「N Xグループコンプライアンス・ハンドブック」、社内イントラネット、社内報「コンプライアンスだより」等を通じて、当規程の周知徹底を図ります。

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【原則2-6. 企業年金の資産オーナーとしての機能発揮】

コンプライ

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めて資産オーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

当社グループの主要な子会社である日本通運では、従業員の資産形成の支援および企業年金の運用リスクの軽減を図るため、2007年度より確定拠出年金制度を採用しております。

従業員の資産形成支援に向けて、教育内容の充実を進めており、新入社員教育として確定拠出年金セミナーを実施し、資産運用を始めるにあたっての制度の基本的知識や、運用に関する注意事項等を周知いたします。

また、年に1回加入者全員を対象として、ライフプランを踏まえた、長期投資・継続投資・分散投資の重要性等について投資教育を実施しているほか、実態に即した効果的な教育となるよう、運営管理機関と連携し、運用状況のモニタリング結果にもとづいて、都度教育内容の見直しを実施しております。加えて、加入者の意見・要望を反映させるための労働組合との委員会等を開催しております。

運用商品の選定にあたっては、できるだけ高い収益が期待できること、従業員のためにより低い信託報酬であることはもとより、投資信託においては①十分な純資産残高があること、②運用期間が一定期間以上あり安定的な収益を上げていること、③パッシブ商品ではベンチマークとの連動度合い、④アクティブ商品ではリスクとリターンとの均衡がとれていること等の観点から選定を行い、以後、運営管理機関からのレポートをもとに、商品パフォーマンス等のモニタリングを毎年継続して実施いたします。

また、5年に一度の実施が義務付けられている運営管理機関の評価について、加入者を代表する労働組合との委員会の中で確認し諸官庁に届け出いたしております。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【基本原則3】

コンプライ

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

当社は、「N Xグループ行動憲章」において、「幅広いステークホルダーとのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示するとともに、その期待に応えるよう努め、相互理解を深めます。」として、企業の社会的責任を果たしていくことを宣言しております。

その実践のため、当社取締役会は、ディスクロージャーポリシーを制定し、当該ポリシーに基づき、当社は国内外の株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に対して、法令に基づく開示以外にも、株主との建設的な対話において有用と判断する情報については、財務情報・非財務情報ともに、ニュースリリース、記者会見や説明会の実施、当社WEBサイトへの掲載、統合報告書およびサステナビリティレポート等、様々な手段を通じて、適時、適切に情報開示を行い、積極的に広く社外に発信しております。

なお、非財務情報のうち、サステナビリティ経営に関わる基本方針等、サステナビリティ関連情報として当社が特に重要と考えるものについては、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で立案のうえ、取締役会で決議された内容に基づき開示を行っています。加えて、統合報告書や有価証券報告書等当社グループ全般についての報告書については、取締役会においても、その策定内容について報告し、社外取締役の意見も踏まえて、次期の報告書の検討につなげております。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則3-1. 情報開示の充実】

コンプライ

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- (i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画
- (ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社グループは、創業以来、物流を通して、人、企業、地域を結び社会の発展を支えてまいりました。この変わらぬ使命を果たし、そして豊かな未来を創るため、物流から新たな価値を創ることに挑戦し続け、お客様や社会の信頼にこたえ続けること、その想いを言葉に込め、形にしたのが「NXグループ企業理念」です。その企業理念を体現するため、「安全・コンプライアンス・品質」へのこだわりなど、社員一人ひとりの日々の行動の方向を示す「NXグループ行動憲章」、および企業理念の実現のため、また企業として顧客・社会に提供する価値と姿勢を示した「NXグループ企業メッセージ」である「We Find the Way」をそれぞれ定めており、どちらも当社グループが大切にしている価値観となります。これらについては、持株会社移行により設立した当社においても継承し、グループの共通の価値観として引き続き、大切にしております。

また、企業理念や行動憲章、企業メッセージを土台に、当社グループが目指すありたい姿を長期ビジョンとして定めております。現在の長期ビジョンは、当社グループの創立100周年のビジョンとして「2037年ビジョン」を策定しており、2037年にグループとしてありたい姿を「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」としています。実現に向けての前提となる「顧客・社会」「株主」「社員」を重要なステークホルダーとし、それぞれにとってあるべき企業グループに変革すべく、その目指す姿を明確化しております。

加えて、長期ビジョン実現に向けた経営戦略および具体的な実行計画を「NXグループ経営計画」として発表しております。長期ビジョン実現に向けては、地球環境の保全と多様な社員の活躍、およびコーポレートガバナンスの確立による資本効率の向上が、社会の発展と当社グループの持続的な成長と企業価値向上につながる重要課題と捉え、経営計画の重要テーマとして、気候変動や人権への対応等重要課題(マテリアリティ)に据えたサステナビリティ経営戦略、多様な人材の活躍や従業員エンゲージメント向上をテーマとした人的資本経営、利益率・資本効率性の改善や投資家との対話強化等をテーマとした企業価値向上に向けた取組みを掲げております。これらを推進するにあたり、CO2削減や従業員エンゲージメントスコア向上の他、株主資本利益率(ROE)を重要な経営指標のKPIとして捉え、株主資本コストが7%程度であることを踏まえて、経営計画中間目標として2026年度の目標を8%、経営計画最終年度である2028年度に10%以上を目指してまいります。また、平均1倍程度となっているPBRにつきましても、安定して、1倍を超えるよう取組んでまいります。

併せて、長期ビジョンが掲載されている「経営計画」のWEBサイトもご覧ください。当社WEBサイトおよび統合報告書、サステナビリティレポート等にて開示しております。

<NXグループ企業理念>

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/about/philosophy/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/about/philosophy/>

<NXグループ行動憲章>

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/about/philosophy/charter.html>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/about/philosophy/charter.html>

<NXグループ企業メッセージ>

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/about/philosophy/message.html>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/about/philosophy/message.html>

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

長期ビジョンおよび経営計画についても当社WEBサイトにて開示しております。
長期ビジョンが掲載されている「経営計画」のWEBサイトのURLは、下記のとおりです。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/management/plan/>
英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/management/plan/>

資本コストを意識した経営については、「企業価値向上に向けた取組み－資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、2025年2月に開示しております。

日本語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214jp2.pdf>
英語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214en.pdf>

(ii)本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社は、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、持続的な社会発展に貢献し、その先に長期ビジョンで掲げる2037年に目指すべき企業グループとしての在り方を実現するためには、適切なコーポレートガバナンスと、グループ経営体制の構築が重要と考えております。それらの考えのもと、下記のとおりN Xグループガバナンスに関する基本方針を定めております。

また、2024年3月より監査等委員会設置会社に機関変更を行ったことにより、取締役会は重要な業務執行の決定の多くを執行部門に委任し、重要な経営方針の決定と執行部門の監督を役割とする「モニタリング型」に移行しております。業務執行と監督の分離が進んだことにより、取締役会は執行部門の監督に注力し、監査等委員である取締役を置くことにより、取締役会のモニタリング機能が強化されております。

【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）>

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してまいります
- ・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
- ・これらを実現するコーポレートガバナンスの確立と、その確立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

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

<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・果敢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
- ・「海外事業の更なる拡大」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

(iii)当社では、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内規で定めております。

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、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会にて審議され、その答申を踏まえて取締役会で決定しております。

役員報酬の基本方針は以下のとおりとなります。

(役員報酬の方針)

a. 基本方針

- 企業理念を実践する優秀な人材を確保でき、役割や責任の大きさに合った報酬水準とする。
- 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。
- 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。

- 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

- 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。
- 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。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

(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。

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おります。具体的金額については、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金額の範囲内において、会社業績、他社水準および従業員給与等を考慮し、決定しております。

なお、当社は、基本報酬と賞与に加え、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おります。当制度については、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おります。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としております。具体的には、事業年度毎、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元に評価を行います。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。

当社では、役員報酬等について、その決定プロセスに関する内規や規程を定めております。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おります。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おります。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となります。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おります。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

(iv)取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

当社の取締役会は、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定した取締役会のスキルマトリックスを活用することで、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスが保たれた構成となるよう取締役を選任しております。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、多角的な視点をもとに、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会に諮問し、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おります。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、多角的な視点をもとに、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うえで、取締役会にて決議しております。また、独立社外取締役候補者については、人格・識見とも優れ、企業経営の経験、財務・会計・法務、ESG等の高い専門性、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おります。

(v)取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

当社は、取締役候補者の経歴および選任理由について、スキルマトリックスを含めて「定時株主総会招集ご通知」に記載し、WEBサイトにおいて開示いたします。また、解任を行う場合についても、「定時株主総会招集ご通知」に解任理由を記載いたします。

「株主総会」の当社WEBサイトのURLは、下記のとおりです。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/general-meeting/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/meetings/>

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【補充原則3-1①】

コンプライ

上記の情報の開示（法令に基づく開示を含む）に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

当社取締役会は、国内外の株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係の構築に努めてまいります。株主・投資家の皆様と当社取締役との対話をはじめとするIR活動を通じて得られた対話内容は、半期に一度取締役会にて検討、議論し、開示情報の改善に取り組んでおります。情報開示にあたっては、平易かつ具体的な記載を行い、取締役候補者の顔写真を取り入れるなど、ビジュアル化を進め、また、株主・投資家の皆様のアクセスが容易となる多様な方法で迅速、正確かつ公正公平に開示いたします。

【補充原則3-1②】

コンプライ

上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。

当社は、グループの事業展開を踏まえ、英語WEBサイトを開設しております。統合報告書、サステナビリティレポート、報告書（株主通信）、コーポレートガバナンス報告書等については英語版を発行しており、定時株主総会招集通知（事業報告を含む）、決算短信、適時開示資料、決算説明資料、有価証券報告書に掲載されている連結財務諸表および注記事項については、当社WEBサイト等で英語による情報の開示を実施しております。

また、決算説明会資料の日英同日開示を行い、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おります。

当社の英語WEBサイトのURLは、以下のとおりとなります。

<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/>

英語版の各資料は当社WEBサイトの以下に掲載しております。

統合報告書・サステナビリティレポート・報告書（株主通信）・決算短信・決算説明資料・連結財務諸表および注記事項：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/>

コーポレートガバナンス報告書：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/governance/>

定時株主総会招集通知：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/meetings/>

適時開示資料：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/news/>

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【補充原則 3 - 1 ③】

コンプライ

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実に進めるべきである。

<サステナビリティ経営の推進>

当社は「NXグループ経営計画 2028」においてサステナビリティ経営の推進を重要戦略基本方針の一つとして掲げ、取組みを進めております。

サステナビリティ経営推進のための体制として、サステナビリティ推進部を設置するとともに、サステナビリティに関する重要方針や具体的な施策を部門横断的に協議するために、当社代表取締役社長を委員長とし当社および主要グループ会社12社の担当役員で構成されるサステナビリティ推進委員会を設置しております。

サステナブルな社会の実現の要請の高まりといった国際潮流や社会情勢が変化している中、2023年度に開催したサステナビリティ推進委員会において、取組むべき重要課題（マテリアリティ）についてステークホルダー視点と当社ビジネス視点の2軸で検討・協議し、その後開催された取締役会において5つの重要課題（マテリアリティ）として決議しました。

これら重要課題（マテリアリティ）を、「NXグループ経営計画 2028」におけるサステナビリティ経営の戦略骨子として事業活動を通じてその解決に向けて実践していくことで、持続的な社会発展の実現と企業価値向上を目指します。

なお、今後もサステナビリティ推進委員会で協議した重要方針等に関しては、取締役会へ上程のうえ決定するとともに、その進捗については定期的に報告してまいります。また、重要課題（マテリアリティ）の解決に向けた取組み成果については統合報告書等で開示してまいります。

【重要課題（マテリアリティ）】

- ・サステナブル・ソリューションの開発・強化（主な取組み：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など）
- ・グローバル・サプライチェーンの強靱化（主な取組み：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、高収益化など）
- ・気候変動への対応強化（主な取組み：化石燃料使用に伴うCO2排出量の削減、電力使用量の削減、再エネ導入の拡大など）
- ・イノベーションを生む人財力の向上（主な取組み：優秀な人財の確保・育成、Well-beingの充実など）
- ・人権の尊重と責任ある企業活動の実現（主な取組み：安全・安心の確保、人権尊重への取組みなど）

当社グループのサステナビリティ方針およびビジョンは当社WEBサイトに掲載しております。

「NXのサステナビリティ」WEBサイト

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

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/sustainability/>

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

<人的資本経営の推進>

人的資本については、従業員がその能力を最大限に発揮することが、グループの成長につながるものという考えのもと、自社事業の価値の源泉である従業員に対して最優先で投資・注力し、従業員のWell-beingにも配慮することで、価値創出の基盤をより強固にすることを目指しております。

NXグループの「人財」に関する考え方や方針について、グループ・グローバルにおける様々な人財の課題に対応し、グループの人財戦略に一貫性を保つ共通基盤として、取締役会決議により人財ポリシーを策定しました。「求める人財像」や「会社が約束すること」が明確になり、人財の確保、企業価値の向上につながることを目的としております。「会社が約束すること」の中では、多様性について、新たな価値を創造するため、多様な人財が認め合い、全員が一体感をもって活躍できる場を提供することを定めており、「NXグループダイバーシティ推進基本方針」に基づき、取組みを進めております。

【NXグループダイバーシティ推進基本方針】

ダイバーシティの推進により、全ての従業員が互いの多様性を尊重し合い、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し活躍できる環境をつくることで、「従業員の自己成長・自己実現」と「NXグループ持続的成長と企業価値向上」を実現します。

◆多様性の尊重

年齢、性別、性的指向や性自認、国籍、障がいの有無等にかかわらず、互いを尊重し合います。

また、ダイバーシティ推進による強い帰属意識、高い貢献力、力を発揮できる環境の実現などが持続的成長と生産性の向上による企業価値につながると考え、2023年度から海外を含む主要子会社に対して、エンゲージメントサーベイを行っております。多様な人財が活躍できる職場づくりを目的として、階層別・社歴・年齢層・性別など属性別に、かつ組織単位での分析も組み合わせながら、経営計画の実現、エンゲージメント向上に向けて従業員一人ひとりの行動変容につながる課題解決を目指し、全社で推進しています。

これらの取組みにより、社員の幸せや、公平で安定的な雇用・ビジネス機会の創出といった社会価値とともに、

- ・人財の獲得・強化
- ・価値創造を支える人財の多様性/イノベーションの促進
- ・人財の維持・流出リスクの低減
- ・安全/健康におけるリスクの低減

による、企業価値の向上を目指します。

なお、サステナビリティ経営における重要課題（マテリアリティ）への取組みにおいて、人的資本等の非財務資本や無形資産を生かした価値創出を戦略的に実施していくことが重要と認識しており、設定したKPIの達成を基本目標として長期ビジョン実現に向けた非財務資本への投資等を充実させてまいります。

【経営戦略と同期した人財戦略の推進】

経営戦略に掲げる「グローバル市場での事業成長の加速」のため、NXグループの持つ人的資本を最適化する人財戦略として、人財ポートフォリオ施策を進めています。具体的には、アカウントマネジメントの推進、End to Endソリューションの提供等に向けて、強化する人財区分を「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」に特定し、事業部門とともに各区分の現状・課題を把握したうえで、量・質・機能維持の3つの軸で充足するよう、必要な人財の採用・育成・配置（他の領域からの再配置やリスクリングを含む）など実効的な人事施策を検討・実施しています。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

<環境課題・気候変動に対する取組み>

環境課題の解決については、サステナブルな社会の実現に不可欠な課題であり、当社グループにとっても重要な課題の一つと考えております。2023年1月に策定したサステナビリティ方針およびビジョンでは、自社とお客様の環境負荷の低減に貢献する事業に取組むことで、カーボンニュートラル社会の実現や、地球環境の保全に貢献していくことを明示するとともに、日本政府が掲げる2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献すべく、新たにグループとしての2030年、2050年の中長期目標を設定いたしました。

この中長期目標を達成するために、2022年5月に賛同を表明したTCFDの枠組みに沿った情報開示の拡充やSBT認定を取得した目標の達成に向けた取組みを進めるほか、環境配慮車両導入などのCO2排出量削減施策を推進してまいります。

地球温暖化防止に向けた中長期目標

【2030年目標】

Scope1,2

2013年比でN Xグループ全体のCO2自社排出量の50%削減※を目指す

※Scope1,2の排出量を2030年までに2020年比で42%の削減に相当する

Scope3

2022年比でN Xグループ全体のScope3（カテゴリ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

循環型社会の構築に向けた目標

・産業廃棄物排出量を売上高当たりで、2030年まで毎年対前年1%削減する

※日本通運（単体）の目標

CO2排出量削減に係る中長期目標、取組み状況を当社WEBサイト、統合報告書、サステナビリティレポート等に掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/sustainability/value/environment/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/sustainability/value/environment/>

統合報告書を当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/annual/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/annual/>

サステナビリティレポートを当社WEBサイトに掲載しております。

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

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

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則3-2. 外部会計監査人】

コンプライ

外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。

当社では、財務報告の信頼性確保を責務とする外部会計監査人が、株主・投資家に対して企業価値の向上に寄与・貢献する認識を持ち、責務を果たしております。

監査等委員会・取締役会は、外部会計監査人の活動に責任を持ち、外部会計監査人がコーポレートガバナンス強化のために重要な機能・役割を果たすよう、対応してまいります。

また、監査等委員会および内部監査部門である内部監査室が連携し、外部会計監査人の日程の調整を含む適切な環境の提供によって、外部会計監査人の適正な監査時間の確保を図り、監査水準や監査品質の維持に努めております。

【補充原則3-2①】

コンプライ

監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定
- (ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

(i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定

当社監査等委員会は、外部会計監査人の職務遂行における適正性確保の体制、監査方針、計画、監査日数、時間、監査の方法、監査結果の報告内容等によって、外部会計監査人を評価し、選定いたします。

選任にあたっては、監査等委員会で決定のうえ、取締役会に報告しています。

評価については、外部会計監査人から拠点往査クローズングミーティング報告書を受領して内容を確認することはもとより、外部会計監査人のクローズングミーティングへの立会いに加え、四半期毎に年4回開催する「監査協議会」など原則毎月の月例ミーティングをもち、外部会計監査人との意見および情報の交換を実施いたします。

また、監査等委員会で定めた評価事項（監査法人の品質管理、監査チーム構成、監査報酬等、監査等委員会とのコミュニケーション、経営者等とのディスカッション、グループ会社の監査、不正リスク対応）をもとに、外部会計監査人の監査チームの独立性についても外部会計監査人の評価基準の一つとして捉え、適宜確認いたします。

(ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認

当社監査等委員会は、外部会計監査人の独立性については、

- ①会社との間に、経済的あるいは身分的に特別の利害関係のないこと。
- ②監査の実施、意見の表明など、監査手続の全般にわたって自己の信念に従い公正不偏であること。

が求められるものと判断しており、外部会計監査人の適否を毎期検討し、「有限責任監査法人トーマツ」がこの要件を満たしているものと判断しております。

また、「有限責任監査法人トーマツ」については、会計基準・会計慣行等に照らして適法かつ適正に、正当な注意を払って会計監査を実施しており、品質面でも問題なく、グローバルなネットワークや専門的知識と技能を有し、専門性が求められる会計監査人の職務を十分尽くしていると判断しております。

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【補充原則3-2②】

コンプライ

取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- (ii) 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保
- (iii) 外部会計監査人と監査役（監査役会への出席を含む）、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
- (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

(i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保

当社では、外部会計監査人の監査計画や監査時間について、監査計画策定段階で監査品質を担保するための適切な監査時間（工数）が確保されていることを確認しております。また、外部会計監査人と監査等委員会による「監査協議会」および常勤である監査等委員による月例ミーティングにより情報共有の機会を確保するとともに、十分な監査時間が確保されていることを確認いたします。

内部監査部門である内部監査室は、外部会計監査人との事前協議を実施のうえ、監査等委員会の監査計画も踏まえて監査スケジュールを策定いたします。監査時間については、監査等委員会の監査計画が内部監査室による監査と連携するスケジュールとなるように監査等委員会での協議を経て、内部監査室が監査等委員会の補完機能を果たすように配慮いたします。そのうえで、内部監査について、実査（監査）、監査懇談会、フォローアップ監査のプロセスを踏むことで、十分な監査時間を確保いたします。さらに、監査等委員会は内部監査室の監査方針および監査計画を事業年度毎に協議のうえ、監査結果を月次で報告を受けており、監査人員や監査時間が十分確保されていることを確認いたします。これらの確認プロセスを経た結果、現在の監査時間に大きな問題は生じていないが、不足する場合は取締役会にその改善を要請することとしております。

(ii) 外部会計監査人から代表取締役社長・CFO等の経営陣幹部へのアクセス（面談等）の確保

当社では、外部会計監査人からの要請に基づき、毎会計年度の会計監査の実施にあたって、代表取締役社長および財務担当役員他が参加するディスカッションの場を設けております。アクセス要請については随時要請に応え、代表取締役社長対応を含め積極的に行っており、常勤の監査等委員である取締役が第一義的に受け付け、スケジュールの確保を含め確実にミーティングが行われるよう担保いたします。重要なミーティング内容については、監査等委員会・取締役会にて情報共有および面談結果の議論を行います。

(iii) 外部会計監査人と監査等委員会、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保

当社では、外部会計監査人と監査等委員会および内部監査部門（内部監査室）との相互連携について、常勤の監査等委員である取締役による外部会計監査人の監査への立会、外部会計監査人と監査等委員会による四半期毎に開催する「監査協議会」および月例ミーティング、外部会計監査人の監査等委員会への出席、外部会計監査人と内部監査室の月例ミーティング等を通じて、十分な連携が確保されているものと判断しております。

また、内部統制（J-SOX）監査においては、外部会計監査人に業務記述書等の策定および報告に関与を求めており、外部会計監査人が当社の業務に精通することを可能とする体制となっております。さらに、必要な事項については、監査等委員会・取締役会への定期的な報告により、社外取締役を含む各取締役へ情報共有するとともに、必要に応じて対応いたします。

(iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

当社では、監査等委員である取締役が外部会計監査人から、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実がある旨の報告等を受けた場合には、監査等委員会において審議のうえ、必要な調査を行い、取締役会に対して助言または勧告を行うなど必要な措置を講ずることとしております。また、重大な不正・不備が指摘された場合は、経営トップが関係部門への調査や改善の指示を行い、必要に応じて経過を取締役に報告し、不正・不備の防止や改善に努めます。

第4章 取締役会等の責務

【基本原則4】

コンプライ

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

当社取締役会は、法令や定款に定める事項および重要な経営方針や経営戦略に関する事項を決定いたします。重要な経営方針である「ビジョン」については、持株会社体制移行以前の上場会社である日本通運の取締役会にて、社外取締役の意見も踏まえて協議を重ね、グループ創立100周年である2037年のあるべき姿として長期ビジョンを策定いたしました。当該長期ビジョンについては、当社設立時の取締役会にて、新たな持株会社体制でも継続することを決議しております。その長期ビジョンの実現に向けた経営戦略および具体的な経営計画については、「N Xグループ経営計画」として取締役会にて審議を重ねて策定を行うとともに、その計画の状況についても、取締役会にて、執行部門より定期的に報告を行うものとしており、その進捗状況を踏まえて、必要な審議や指示、定期的な計画のローリングを実施いたします。

また、その長期ビジョンの実現に向けた業務執行とその監督については、「取締役会規程」「取締役会付議基準」「職務権限規程」「決裁権限表」「業務分掌規程」および「N Xグループガバナンス規程」等を定めて、取締役と各部署、およびグループ会社の職務と責任を明確にすることで、適切なリスクテイクを支える環境整備を行っております。また当社は、監査等委員会設置会社であり、全般的執行方針の協議機関として経営会議を設置し、迅速な意思決定および業務執行を目的として執行役員制を導入し、代表取締役社長以下執行部門へ重要な業務執行の決定を積極的に委任することで、取締役会においては、業務執行の監督とより重要な経営方針の決定を行っております。取締役会は、グループ経営計画をはじめとする重要な経営方針について、成長機会やリスク等を踏まえて審議のうえ、決議するとともに、執行部門に委任した事項が、それらの方針に沿って実施されているか、企業価値向上や適切なリスク管理を踏まえて実施されているか監督してまいります。

加えて、その業務執行の監督の実効性を高めるために、当社は、社外取締役6名を選任し、透明性の高い経営の実現に取り組んでおります。特に重要な、報酬・指名に関する事項を協議する任意の諮問機関として、委員の4名中3名を独立社外取締役で構成される報酬・指名諮問委員会を設置し、その答申を踏まえて、取締役会にて決定いたします。また、迅速な業務執行および監督と執行の分離を図るにあたり、代表取締役社長以下執行部門に業務執行の委任を進めるとともに、委任事項やリスクマネジメントに係る監督機能を果たすため、社外取締役の意見を踏まえて取締役会への報告事項を定期的に見直すとともに、報告事項をはじめとする取締役会議題を年間計画にて設定することで、執行部門より適切な報告がなされるよう取締役会の運営に努めております。

第4章 取締役会等の責務

【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

コンプライ

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

当社グループは、2037年に当社グループが目指すべき姿である長期ビジョンについて、取締役会にて、その検討時より社外取締役の知見を取り入れ策定いたしました。また、取締役会にて、そのビジョンに基づき、議論のうえ、策定された新たな5カ年の経営計画については、各戦略の着実な遂行に向けて、進捗状況や諸課題について定期的に議論を重ねております。当該経営計画においては、事業の成長戦略、サステナビリティ経営戦略、DX戦略および人財戦略等により構成するコーポレート戦略を重要戦略として掲げるとともに、株主および投資家の皆様の当社への期待、要請を踏まえて、「企業価値向上に向けた取組み」として、PBR向上に向けた各種資本政策や期待成長率の向上のための投資家との対話の強化などについて、重点戦略として定めております。

取締役会の運営および議題の設定については、「取締役会規程」および「取締役会付議基準」に従い、法令、定款に定める事項および重要な経営方針等について建設的な議論のうえ、決定いたします。なかでも、サステナビリティ戦略、DX戦略、人財戦略等のグループ経営に関わる重要な方針の決定にあたっては、取締役会議題においてその策定過程における検討事項の報告を年間計画として定めるとともに、審議事項と位置付け、取締役会において複数回の議論を経たうえで決議に至るプロセスとしており、長期ビジョンで定める経営の方向性に沿ったものになっているか確認するとともに、社外取締役の知見やステークホルダーの皆様の期待を反映させ、その策定プロセスを監督いたします。

また、経営計画の進捗、取締役会で決定した重要な業務執行事項、および取締役会が必要と認めた重要事項については、その進捗状況および結果について担当取締役、または必要に応じて担当する執行役員より定期報告を行います。

【補充原則4-1①】

コンプライ

取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。

当社取締役会は、重要な経営方針や会社法で定められた重要事項などについて、取締役会で制定した取締役会付議基準に基づき、取締役からの議題提案、および業務の執行を担う執行役員から経営会議での協議を踏まえた提案を受け、独立社外取締役および監査等委員である取締役を含めた取締役による審議を踏まえて、当該提案の執行を決議いたします。また、監査等委員会設置会社の機関設計を採用していることから、重要な業務執行事項の決定の多くを業務執行取締役積極的に委任し、個別の業務執行事項については、業務の執行を担う執行役員に最大限委任いたしております。なお、当社取締役会は過半数を独立社外取締役にて構成しておりますが、様々な知見に基づいた議論を踏まえ、的確かつ迅速な意思決定を実現することはもとより、客観的な視座に基づく監督機能の強化を図っております。

また、昨年実施した「取締役会の実効性評価」において、大幅に執行部門に権限が委譲され、取締役会での議案の整理がなされているとともに、執行部門と社外取締役の関係が健全であり、企業価値向上の取組みをはじめとした企業活動の様々な側面が議論できていることを確認しております。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則 4 - 1 ②】

コンプライ

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

当社は、代表取締役社長、各本部長を始めとする経営幹部および各本部、主要なグループ会社の代表者等が、経営会議で協議を重ねるとともに、取締役会において重要戦略の審議を重ねたうえで、グループ経営計画を決議し、目標の達成に向けて、最大限取組んでおります。

経営計画の進捗については、取締役会にて、担当取締役より、財務数値については月次で進捗を報告するとともに、KPIや各種施策の進捗については半期に1回報告し、分析をいたします。加えて、各本部長が、担当分掌における経営計画の取組みの進捗を取締役会で半期に1回報告するとともに、経営戦略に基づき実施した大型投資案件等の重要事項の結果、経過および進捗等についても、取締役会ならびに経営会議にて報告し、状況を確認、検証しております。

株主をはじめとするステークホルダーの皆様に向けては決算説明会や株主総会等において、その進捗について都度報告を行います。

仮に、経営計画が目標未達に終わった場合には、未達部分の原因や実施した施策内容の分析を行い、決算説明会等において、株主等に説明を行うとともに、次期計画もしくは経営計画の見直しの検討に反映させてまいります。

【補充原則 4 - 1 ③】

コンプライ

取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

NX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。代表取締役社長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。

当社は、NX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、NXグループの代表取締役社長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代表取締役社長の後継者育成計画として策定します。代表取締役社長は、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、委員の4名中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により関与します。また、後継者の候補者との面談の機会を設け、対話を通じて育成状況のモニタリング等を行います。さらに、代表取締役社長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。

第4章 取締役会等の責務

【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

コンプライ

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

当社取締役会は、重要な経営方針や会社法で定められた重要事項などについて、取締役会で制定した取締役会付議基準に基づき、取締役からの議題提案、および業務の執行を担う執行役員から経営会議での協議を踏まえた提案を受け、独立社外取締役および監査等委員である取締役を含めた取締役による審議を踏まえて、当該提案の執行を決議いたします。その決議にあたっては、実行にあたって想定されるリスクについて精査するのみならず、その対応方針についても議論を行い、長期ビジョンや経営計画等の目標の達成に向けた取組みとなるかについて十分に審議を行います。決議後は、当該提案した取締役および業務の執行を担う執行役員が中心となり、迅速かつ適正に当該提案に係る業務を執行いたします。

報酬の構成としては、月額報酬と短期インセンティブとしての賞与および中長期インセンティブとしての業績連動型株式報酬で構成しております。月額報酬については、固定報酬と中長期インセンティブとしての株式取得報酬で構成しておりますが、社外取締役の報酬は固定報酬のみとしております。

当社では役員報酬決定のプロセスについて内規を定め、持続的な成長やサステナブルな企業価値の向上を動機づける報酬体系とすることを方針としており、その方針に基づき中長期インセンティブとして業績連動型株式報酬制度を導入しております。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4 - 2①】

コンプライ

取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。

当社は、役員の報酬と賞与について規程を定めており、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬（短期業績連動報酬として賞与、中長期業績連動報酬として株式報酬）で構成されています。なお、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されています。また、当社では役員報酬決定のプロセスについて内規を定めており、取締役会の諮問機関として設置した、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会にて、当該内規に基づいて審議を行い、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おります。

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、取締役会にて決定しております。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おります。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従い、各取締役の基本報酬の額および賞与の評価配分の決定となります。

監査等委員である取締役の報酬額については、監査等委員会にて監査等委員である取締役の協議により決定しております。

具体的金額については、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金額の範囲内において、会社業績、他社水準および従業員給与等を考慮し、決定しております。

なお、当社は、基本報酬と賞与に加え、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おります。当制度については、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おります。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としております。

具体的には、事業年度毎、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スコアの指標を元に業績評価を行います。業績目標の達成等に応じた増減の範囲は、年度業績評価および中期業績評価全体で、基準として設定される業績目標の達成度等に対応する水準を100%として、0%から150%の範囲としています。

株式の交付とともに、所得税等の納税に用いるため、交付する株式の一部を信託内で換価のうえ、金銭で給付いたします。交付する当社株式数については、計算方法や交付時期等のルールについて定めた株式交付規程に基づき決定いたします。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4-2②】

コンプライ

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

当社取締役会は、サステナビリティを巡る課題への対応は、長期ビジョン実現のために必須という認識のもと、サステナビリティ推進委員会の議論を踏まえて、2023年1月にN Xグループのサステナビリティ方針およびビジョンを策定しました。

当社は、この方針・ビジョンにおいて「経済的価値」・「環境的価値」・「社会的価値」の3つの価値を掲げ、サステナブルな社会の実現に貢献する物流サービスの創出など、事業活動においてこれら3つの価値を向上させることを通じ、企業価値の向上と持続可能な社会の実現への貢献を目指してまいります。また、同年8月には「N Xグループ人権方針」を、12月には「N Xグループ持続可能な調達方針」を取締役会決議にて策定し、人権の尊重や公正な企業活動など当社グループとして責任ある事業活動を通じ、また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とともに、持続可能な社会の実現を目指すことを明示しました。

サステナビリティ経営を推進させる体制として、重要方針や部門・グループ横断的重要課題を協議するサステナビリティ推進委員会、担当部門であるサステナビリティ推進部のほか、グループ各社で構成されるサステナビリティ協議会等を設置しております。なお、サステナビリティ推進委員会はこれまで当社執行役員で構成されておりましたが、グループ一体となったサステナビリティ経営推進のために2023年7月から当社および主要グループ会社の担当役員を含む構成に改め、主要12社が委員となっております。

また、取締役会は、「N Xグループ経営計画2028」において「サステナビリティ経営」を重要戦略として位置づけ、上記方針等を踏まえ特定した5つの重要課題（マテリアリティ）の解決に向かう具体的取組みの推進状況を監督してまいります。

長期ビジョン実現に向けて、社員と会社が相互に対等で尊重し合い、持続的に成長していくことが重要と考え、従業員は財産＝人財と位置付けております。この考えのもと、取締役会において「N Xグループ人財ポリシー」を制定し、人財ポリシーに基づく人財戦略と、人財施策を実施しております。取締役会は、「N Xグループ経営計画2028」において、「人的資本経営」を重要戦略として位置づけ、人財ポリシーに基づく、人財育成、ダイバーシティ&インクルージョンの取組み、Well-beingの充実等の人財戦略・施策をグループ一体で推進するものとし、取締役会はその進捗状況について定期的に報告を受け、協議、監督してまいります。

加えて、適切な事業ポートフォリオマネジメントは、企業価値向上のためには必須の事項と認識し、取締役会は、事業ポートフォリオに関する基本方針を定め、資本収益性や成長性、グループにおける位置付けとシナジー創出、今後の成長戦略等を基準に、各事業を定期的に評価するものとしております。各事業・セグメントにおいては、それぞれの事業の状況等を踏まえた事業ポートフォリオ方針に基づくポートフォリオ戦略を策定し、その達成に向けて取組んでおります。取締役会は、「N Xグループ経営計画2028」において、事業ポートフォリオ戦略を、「企業価値向上に向けた取組み」における重要な戦略として位置付け、取締役会は、企業価値向上に向けたKPIの達成に向けた取組みについて、定期的に報告を受け、協議、監督してまいります。

第4章 取締役会等の責務

【原則4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

コンプライ

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

当社取締役会は、取締役として株主の皆様からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を候補者として選定してまいります。取締役会の構成人員は現在過半数を独立社外取締役とし、また、取締役会の諮問機関である報酬・指名諮問委員会では、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とすることで、客観的な立場からの経営判断が可能な体制を整えております。

業績については毎月、取締役会の中で報告し、適宜議論を行います。また、経営計画進捗については、半期に一度取締役会の中で報告するとともに、取締役会で決議した重要な経営方針や経営課題、ガバナンス・リスクマネジメントに関する事項等について定期的に取締役会へ進捗を報告することで、取締役会は執行状況を監督いたします。また、情報開示体制については、取締役会が決議したディスクロージャーポリシーに基づき、関係各部門が連携して、適時・正確な情報開示に取り組んでおります。加えて、内部統制、リスク管理に関しても、取締役会にて決議した基本規程に基づき、関連各部門にて内部統制、リスク管理体制の整備に取り組むとともに、コンプライアンス、安全管理、システムリスクおよび内部監査の実施状況等について各担当部門から半期に一度、取締役会へ報告することで、取締役会はその状況を監督しております。各担当部門は、取締役会の議論をリスク管理対応への要領の作成や、対応基準の策定などの業務執行に反映いたします。

更に、関連当事者と会社間の取引の有無を確認する調査を実施し、「関連当事者の開示に関する会計基準」等の法令に基づき、その調査の結果を有価証券報告書にて適正に開示いたします。

【補充原則4-3①】

コンプライ

取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

当社は、役員の報酬・指名などの重要な事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を過半数とする、公正かつ透明性の高い、任意の報酬・指名諮問委員会を設置しております。

取締役候補者および社長・副社長執行役員を選任にあたっては、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会にて、業績や経営計画達成度の実績等の評価を踏まえ当該ポストに期待される能力等審議し、その審議結果を取締役に答申して、取締役会は答申を最大限に尊重し決議いたします。

当社では、社外取締役のみが参加する「社外役員セミナー」を設け、取締役候補者である執行役員、執行役員候補者である経営幹部から、経営ビジョンや経営課題取組み状況のプレゼンテーションを受ける機会としております。これにより、社外取締役が候補者と直に接する機会を設けることで、報酬・指名諮問委員会での公正かつ透明性のある審議を担保いたします。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4-3②】

コンプライ

取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

代表取締役社長の選任については、後継者育成計画を策定し、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。取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会は、後継者育成計画のプロセスならびに要件の設定に関与し、選抜・育成状況のモニタリング機能も備えています。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。最終的な選任にあたっては、報酬・指名諮問委員会からの答申を最大限に尊重し、取締役会にて決定しております。

【補充原則4-3③】

コンプライ

取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

取締役および代表取締役の解任については、取締役会の諮問機関として設置した、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会にて審議を行い、その答申を踏まえて取締役会にて解任を決定いたします。また、やむを得ない事情がある場合は、報酬・指名諮問委員会の委員の発議によって審議を行い、その答申を最大限に尊重して取締役会にて解任を決定いたします。

なお、事業年度ごとに、報酬・指名諮問委員会において代表取締役社長から事業の総括・報告を受け、委員との意見交換を行ったうえで、代表取締役社長の取組みや実績について評価を行い、代表取締役社長の適格性について確認を行っています。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則 4 - 3 ④】

コンプライ

内部統制や先を見越した全社リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会は、グループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

当社取締役会は、グループ全体の内部統制の整備とリスク管理体制の構築を重要課題と考えており、コンプライアンス推進部門やリスク統括部門を設置し、その体制の構築に努めております。

当社グループにおいては、リスク発生の抑制および発現時の被害最小限化に向けた予防的活動をリスク管理として、発現したリスクへの対処を危機管理として定義し、これらを統合的に管理する体制を整備しております。リスク管理においては、リスク統括部門がグループ全体におけるリスクの棚卸およびリスク評価の定期的実施の推進、グループにおける重要リスクの特定、重要リスクのモニタリングを行い、リスク所管部門およびグループ各社と連携し、リスクへの対応に取り組むとともに、危機発生時におけるエスカレーション基準や各種対応についても定めております。それぞれの活動については、代表取締役社長を委員長としたリスクマネジメント委員会および危機管理委員会を設置し、その活動内容を定期的に取締役会に報告いたします。全社リスク管理体制の整備状況については、リスクマネジメント委員会において定期的に協議し、その状況を取締役会、執行役員会に報告いたします。加えて、全社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、役員および管理職対象のリスク管理教育を展開しております。

コンプライアンス体制については、コンプライアンス推進部門が、海外グループ会社も含む全グループ会社を対象に、「コンプライアンス規程」「贈収賄防止規程」「競争法遵守規程」「個人情報保護規程」をそれぞれグループ規程として定め、従業員が取るべき行動規範を制定し、あわせて、各規程のガイドラインおよび各国言語にて作成した「N Xグループコンプライアンス・ハンドブック」等により、従業員への浸透を図り、リスクの未然防止体制を構築しております。また、コンプライアンス委員会における報告・審議・決議事項について取締役会へ報告し、コンプライアンス違反や内部監査部門の指摘事項に対して、社外取締役の意見も踏まえ、適切な改善策がとられ有効に機能しているか確認し、不足があれば見直すなど再発防止に努めます。

また、J-SOX推進部門は、財務報告に係る内部統制の企画、整備、および有効性評価に係る監査を行い、全社的な内部統制の状況および業務プロセスの適正性をモニタリングいたします。監査等の結果は、代表取締役社長をはじめ監査等委員会へ随時報告を行います。

内部監査部門は、これら体制の有効性および実施状況を監査し、監査内容については事業会社だけではなく、各部門へも共有し、適宜改善を進めてまいります。また、監査の状況については、監査方針および計画に基づき、内部監査の進捗状況として取締役会および監査等委員会へ半期毎に報告いたします。

当社取締役会は、経営環境の変化におけるリスクについては、プラス面とマイナス面を認識し、マイナス面の影響へ対処するとともに、ビジネス機会として捉え、経営計画の各種施策を策定しております。定期的に重要課題（マテリアリティ）を見直し、再定義するとともに、必要な戦略や施策を更新いたします。

統合報告書は、当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/library/annual/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/library/annual/>

第4章 取締役会等の責務

【原則4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

コンプライ

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、監査役、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

当社監査等委員会は、常勤の監査等委員である取締役1名および非常勤の監査等委員である社外取締役3名で構成し、取締役の職務執行の適法性および妥当性について、組織的な監査を実施するとともに、独立した立場で株主に対する受託者責任を果たしてまいります。

また、監査等委員である取締役は、それぞれ高い専門知識や豊富な経験を有している者であります。それぞれが知識や経験を活かして、取締役会にて監査等委員である取締役の職責として意見を述べております。

監査計画においては、内部監査部門や他関係部署との連携を図ったうえで、国内外の子会社への往査の計画を策定し、往査結果について代表取締役社長に報告する体制としております。なお、監査計画は固定化した計画とせず、監査等委員会の判断で臨機応変に対処いたします。

また、主要子会社の監査役と半期毎に連絡会を開催するほか、年度末には主要子会社の監査役から直接ヒアリングを実施し、親会社として監査方針に基づきガバナンス強化を図ってまいります。

【補充原則4-4①】

コンプライ

監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

当社監査等委員会は、監査等委員である取締役4名中3名が社外取締役であります。常勤の監査等委員である取締役は、実効性の高い監査等委員会を構築し、取締役会をはじめ、経営会議等の業務執行に関する重要な会議にも出席して意見を述べるなど、取締役と常時意見交換できる体制と環境を整えております。

また、監査等委員会監査の結果については、常勤監査等委員から代表取締役社長への報告や監査等委員でない社外取締役への個別説明の機会を設定しており、意見交換等連携を図ってまいります。

監査等委員会では、内部監査部門が国内外の内部監査報告を月次で行い、監査等委員である取締役へ情報を提供のうえ意見交換を図り、組織監査を実行しております。

第4章 取締役会等の責務

【原則4-5. 取締役・監査役等の受託者責任】

コンプライ

上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

当社の取締役および執行役員は、ステークホルダーの皆様に対して必要な情報を適時・正確に提供するとともに、会社や株主共同の利益を高めるため、取締役会等の重要な会議に出席し、経営計画をはじめとする会社の重要事項の決定や意見等を行い、株主からの受託者責任を果たしてまいります。

また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)は企業価値の向上を図ること、監査等委員である取締役は、それに加えて健全性の確保を図ることというそれぞれの役割を認識し、業務を執行する取締役および執行役員から、経営計画の進捗状況、資本市場の評価、ガバナンスおよびリスクマネジメントの状況等について、取締役会等において定期的に報告を受け、モニタリングを行っております。モニタリングにおいては、社外取締役が客観的な視座から監督・助言等を行うことができるよう情報提供を行い、社外取締役からなされた指摘、提言、助言等を業務執行側に速やかにフィードバックする体制を整備しております。

【原則4-6. 経営の監督と執行】

コンプライ

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)7名のうち3名を独立社外取締役として選任し、監査等委員である取締役4名のうち3名を独立社外取締役として選任しているため、取締役会は、独立社外取締役6名を含む11名で構成され、執行役員を兼任しない取締役(社内)が取締役会の議長を務めることで、独立した客観的な立場から、業務を執行する取締役および執行役員をモニタリングし、経営の透明性の向上に努めております。また、取締役会において、重要な経営戦略の策定、ガバナンスの状況の確認、経営計画の進捗状況の確認など、取り扱う議題を計画的に設定し、取締役会を通じて業務執行側に適切なフィードバックを行う体制を整備するなど、さらなる監督機能の強化に取り組むとともに、取締役社長以下執行部門への適切な権限委譲の実施による監督と執行の分離による意思決定の迅速化と監督機能が発揮しやすい環境の整備に努めております。なお、取締役会の諮問機関である報酬・指名諮問委員会については、独立社外取締役が委員長を務め、委員4名中3名を独立社外取締役としており、独立かつ客観的な監督体制を確保しております。

第4章 取締役会等の責務

【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】

コンプライ

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名のうち3名を独立社外取締役として選任しており、監査等委員である取締役4名のうち3名を独立社外取締役として選任しております。独立社外取締役6名は、その専門的な知識と豊富な経験に基づき、経営方針や経営計画において定めた企業価値向上に資する取組みである事業ポートフォリオマネジメント推進等の各種経営課題に対して独立した立場から助言を行い、意見を述べるとともに、取締役における業務執行の監督および取締役や主要株主等との利益相反取引の監督などを行っております。また、当社経営陣・主要株主・主要顧客・主要取引先等と特別な利害関係を有していないことから、公正・中立の立場から少数株主をはじめとするステークホルダーの皆様の意見を適切に反映した助言・議論を行っております。

また、取締役の報酬・指名などの重要な事項に関して独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が委員長を務め、委員4名中3名を独立社外取締役とする公正かつ透明性の高い報酬・指名諮問委員会を設置しております。当該委員会は、取締役の選解任や報酬について独立した立場から意見を述べるとともに、経営の監督を行います。

当社では、独立社外取締役のみが参加する「社外役員セミナー」を設け、執行役員や経営幹部から、経営ビジョンや経営課題取組み状況のプレゼンテーションを受ける機会としております。独立社外取締役にとって、職務執行状況や経営課題を直接知る機会となっており、また社会的見地や他企業との比較という観点から、執行役員や経営幹部との間で、より具体的な意見交換をする場といたします。これにより、独立社外取締役が取締役会において、経営方針や経営改善に対し、具体的な提言ができるものと考えております。

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

コンプライ

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも3分の1（その他の市場の上場会社においては2名）以上選任すべきである。

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名のうち3名、監査等委員である取締役4名のうち3名を独立社外取締役として選任しており、取締役11名のうち過半数の6名を独立社外取締役として選任しております。6名とともに人格・識見ともに優れ、専門的な知識や豊富な経験を有し、一般株主との利益相反のおそれがないことから、その独立性に問題はなく、独立役員として届出登録しております。また、弁護士、会計士、企業経営者等、幅広い職歴、専門領域から選任し、多角的視点から経営の監督を行うことで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与しております。

独立社外取締役6名を含めた現行のガバナンス体制は、十分に経営の監督および監視等の機能を果たし、有効に機能していると考えており、役員体制のバランスについては現在の機関・体制においては適切と判断しております。したがって、取締役のうち過半数が独立社外取締役である現状に鑑み、現時点において、社外取締役を増員する必要はないと考えております。ただし、今後当社を取り巻く経営環境等に変化があった場合には、必要に応じて候補者の選任を検討してまいります。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4-8①】

コンプライ

独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

当社社外取締役は、取締役会開催前に取締役会議案の事前説明を受け、議案に対する理解を深めてまいります。また、社外取締役のみ構成する社外役員連絡会を隔月で開催し、重要な経営課題等を中心としたテーマに対して独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図り、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まいります。

【補充原則4-8②】

コンプライ

独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。

当社では、定例の取締役会の開始前または終了後に独立社外取締役が、取締役会事務局を所管する執行役員と意見交換を行っている他、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、当社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、筆頭独立社外取締役が中心となって独立社外取締役同士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おります。また、独立社外取締役を中心とするメンバーで、国内外の拠点視察を行い、各地の経営陣と意見交換や、必要に応じて、社長をはじめとする経営陣との意見交換も行っております。

【補充原則4-8③】

コンプライ

支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも3分の1以上（プライム市場上場会社においては過半数）選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

当社は、現在、支配株主を有しておりません。また、支配株主を有する上場子会社も有しておりません。

第4章 取締役会等の責務

【原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

コンプライ

取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

当社は、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役を選任しております。

社外取締役候補者を対象とし、以下の各項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しております。

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

※ 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

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

【原則4-10. 任意の仕組みの活用】

コンプライ

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

当社は、監査等委員会設置会社であり、また、執行役員制度を導入し、取締役会より重要な業務執行事項の決定を委任しております。また、独立社外取締役を除く取締役の報酬の方針、報酬体系、業績連動の仕組みや、取締役の選解任等について、独立社外取締役の適切な助言と関与を求める観点から、委員長および委員の過半数を独立社外取締役で構成する報酬・指名諮問委員会を任意に設置し、統治機能の充実を図っております。

また、適切なコーポレートガバナンス体制の構築に向け、取締役会における重要な経営戦略や業務進捗状況などの監督機能の強化を図るとともに、代表取締役社長以下執行部門への適切な権限委譲の実施による監督と執行の分離による意思決定の迅速化と監督機能が発揮しやすい環境の整備などに加え、適切な機関設計についても、引き続きその有効性や当社グループの戦略の推進において適当性などの観点から適宜に議論、検討いたします。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4-10①】

コンプライ

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

当社の取締役会は、社内取締役5名（うち1名は監査等委員である取締役）、独立社外取締役6名（うち3名は監査等委員である取締役）の合計11名で構成しており、独立社外取締役が過半数を占める体制となっております。また、透明性および公正性を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が委員長を務め、委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置しています。取締役会は、取締役人事、スキルマトリックス、代表取締役社長の後継者計画、報酬の方針、体系等に関する議題について、当該報酬・指名諮問委員会の答申を最大限に尊重し、決議いたします。なお、報酬・指名諮問委員会は「3名以上の取締役である委員によって構成し、その過半数は独立社外取締役とする」ことを決めており、弁護士や企業経営者など多様な観点を有した人財で構成することで、独立性および客観性を高めています。また、報酬・指名諮問委員会の実効性については、昨年実施した「取締役会の実効性評価」において、有効に機能していることを確認しております。

【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

コンプライ

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

当社の取締役会は、社内取締役5名（うち1名は監査等委員）、独立社外取締役6名（うち3名は監査等委員）の合計11名で構成しており、独立社外取締役が過半数を占める体制となっております。取締役の選任にあたっては、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にしております。また、特定の性別、年齢層だけの構成とならないよう考慮しており、現状女性取締役比率は45.5%となっております。また、独立社外取締役については、人格・識見とも優れ、企業経営の経験、財務・会計・法務、ESG等の高い専門性、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おります。また、監査等委員である独立社外取締役の選任にあたっては、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を有する人財を選任しております。特に、財務会計の専門的な知見を有する者を1名以上選任しております。当社は、毎年、取締役会の実効性を分析、評価することにより、取締役会の自律的な機能向上を図っております。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4-11①】

コンプライ

取締役会は、事業戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

当社の取締役会は、海外売上比率の拡大、ESG経営の推進などの事業戦略に即して制定したスキルマトリックスを活用し、取締役会の全体としての知識、経験、能力のバランスを保つことができるように配置しております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、取締役として必要な経験や専門的知識の有無、候補者がこれまで担当した事業やエリアにおける経営計画達成状況に対する評価、人格・識見など、多角的な視点をもとに、独立社外取締役3名を含む7名を選任しております。

監査等委員である取締役については、監査等委員である取締役として必要な経験、財務・会計・法務等の監査を行うのに必要と考えられる知見や人格・識見など、多角的な視点をもとに、独立社外取締役3名を含む4名を選任しております。

また、独立社外取締役については、弁護士、学識者、企業経営者を選任しております。人格・識見に優れた人物であり、法律・会計等の専門性、学識経験など、多様な観点を有し、または他企業や団体等の代表としての経営経験を持つ人材を選任しております。

取締役会の構成については、昨年実施した「取締役会の実効性評価」において、取締役会の役割、責務を果たす上で適切な構成となっていることを確認しております。

スキルマトリックスについては、添付資料をご参照ください。

【補充原則4-11②】

コンプライ

社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。

当社は、当社取締役の他社での兼任状況について、株主総会招集通知、有価証券報告書およびコーポレートガバナンスに関する報告書等を通じ、毎年開示を行っております。

また、業務執行取締役の兼職状況については、毎年、定期的に確認し、取締役会において承認および報告を実施しておりますが、現在、取締役の責務を果たすうえで影響を及ぼす兼職はありません。なお、監査等委員である取締役のうち常勤の1名は他社の役員を兼任しておらず、業務に専念できる体制となっております。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4-11③】

コンプライ

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

当社取締役会は、取締役会の実効性を分析、評価するにあたり、各取締役からの職務の執行状況報告に加え、外部機関を起用し、社外取締役を含む取締役を対象とした、報酬・指名諮問委員会を含む取締役会全体の実効性に係るアンケート調査を毎年計画的に実施し、意見を集約してまいります。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・検証を実施いたします。

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

（アンケート項目：①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク・危機管理、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））

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

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

なお、2025年12月に実施いたしました直近のアンケートを通して特に有効と評価されたポイントは以下のとおりです。
①社内と社外取締役の関係が健全であり、企業価値向上の取組みをはじめとした企業活動の様々な側面が議論できている。

②取締役会実効性評価アンケート結果を踏まえ、改善すべき点は改善しようとする姿勢が明確であり、真摯に改善に取り組んでいる。

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

以上のとおり、「経営陣と社外取締役の関係」、「実効性評価で把握された課題への対応」および「株主との対話」に関して、有効と評価されました。

また、アンケートを通じて抽出された課題については以下のとおりです。

- ①後継者計画に関する審議内容の取締役会への更なる報告が必要。
- ②人財・DX・サステナビリティの各戦略に関しての更なる報告や議論が必要。
- ③重要戦略についての審議に必要な情報提供の更なる充実が必要。など

これらの課題に対する改善点といたしまして、以下の改善等を実施し、取締役会の実効性の向上や監督機能の強化に向けて取り組んでまいります。

①後継者計画に関する審議内容の取締役会への更なる報告については、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してまいります。

②人財・DX・サステナビリティの各戦略に関しての更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してまいります。

③重要戦略についての審議に必要な情報提供の更なる充実については、審議事項等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まいります。

引き続き、より一層の取締役会の実効性を確保すべく、更なる改善に向けた議論を進めてまいります。

実効性評価のアンケートの概要については、当社発行のコーポレートガバナンス報告書も合わせてご参照ください。

コーポレートガバナンス報告書は、当社WEBサイトに掲載しております。

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

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

第4章 取締役会等の責務

【原則4-12. 取締役会における審議の活性化】

コンプライ

取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

当社取締役会は、社外取締役に対して、取締役会の議案について事前の説明を行っており、共通認識のもと取締役会に出席し、積極的に意見を述べ、議論に参加してまいります。

また、取締役会における重要な経営戦略や業務進捗状況などの監督機能の強化を図るとともに、社外取締役を含め、より積極的な議論・意見交換が行われるように議題の設定を行うとともに、重要な経営課題に係る事項については決議を前提としない「審議事項」として議論を行う議題を設けるなど、運営の見直しを図ってまいります。

【補充原則4-12①】

コンプライ

取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。

- (i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
- (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること
- (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- (v) 審議時間を十分に確保すること

当社では、取締役会審議の活性化を図るため、下記取組みを行っております。

(i) 取締役会資料は、会議に先だってWEB等を活用し配布しております。また、社外取締役に対して、会日の2～3日前を目途に資料を配布し、議題の担当部門を所管する執行役員または部長により事前に十分な説明を行っております。

(ii) 取締役会の資料以外にも、取締役会事務局が窓口となり関連する各部と連携し、必要に応じて取締役に対して追加説明および追加資料の提供を行っております。

(iii) 取締役会の年間開催スケジュールは、四半期の決算等、予定される審議事項を含め、当該年度の開始3カ月前に決定し、取締役に通知いたします。また、事前説明の機会についても当該年度の開始前に決定し、全社外取締役が予定された全ての事前説明の機会に出席できるよう設定しております。

(iv) 月1回の月例開催を基本とし、議題の項目数や開催頻度を適切に設定いたします。

(v) 審議時間について特段の制約を設定せず、ひとつの議題に対し十分な審議を尽くしております。

第4章 取締役会等の責務

【原則4-13. 情報入手と支援体制】

コンプライ

取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。

取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

当社取締役は、その職務を遂行するうえで必要となる情報について、関連する各部に対して適宜、情報や資料の提供を求めます。また、支援体制については、取締役会の事務局である秘書室と監査等委員会の事務局である内部監査室が中心となり対応しており、各事務局は、各取締役が果たすべき役割および責務を踏まえ、各取締役が求める情報の円滑な提供を実現すべく、関連する各部と連携して情報提供等の支援を行っております。なお、取締役会の各議案に関する資料の内容、分量、および事前配布や説明のタイミング等については、昨年実施した「取締役会の実効性評価」において、情報の円滑な提供が確保されていると確認しております。

監査等委員である取締役は、「監査等委員に回付すべき重要書類」の規定に基づき、各部の主要な稟議書その他業務執行に関する重要な文書を開覧し、必要に応じて業務執行取締役、執行役員または従業員に対し、その説明を求めるとともに、意見を述べることであります。監査等委員会による決算監査時に、「監査等委員に回付されるべき重要書類」について、該当年度の回付状況についても確認いたします。

また、監査等委員会では、常勤の監査等委員である取締役による海外往査に非常勤の監査等委員である社外取締役が同行し、子会社の事業活動等情報収集の機会を提供しております。

【補充原則4-13①】

コンプライ

社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。

当社取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うため、自身が保有する情報に不足がある場合は、関連する部門へ情報や資料の提供を求めてまいります。取締役会事務局は取締役に対し、重要情報の適時報告を実施しており、追加の情報提供や助言についても適切に対応しております。なお、社外取締役は必要に応じて、代表取締役との意見交換も行っております。

また、当社監査等委員会は業務財産調査権・子会社調査権・違法行為差止請求権、監査等委員以外の取締役の選解任・辞任に関する株主総会における意見陳述権などを有しています。常勤の監査等委員は取締役会ほか重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程に基づく業務の執行状況を把握するとともに、監査を行うにあたって収集した情報に不足がある場合は、業務を執行する取締役、執行役員および関連する部門に対して、説明や必要とする情報、資料の提供を求めております。

加えて、代表取締役社長と定期的に会合をもち、経営方針、会社が対処すべき課題、会社を取り巻きリスクのほか、監査等委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を述べております。

さらに、監査等委員会監査の結果については、常勤の監査等委員である取締役から代表取締役社長への報告や監査等委員でない社外取締役への個別説明の機会を設定しており、意見交換等連携を図ってまいります。その過程で、外部会計監査人と監査等委員である取締役により四半期毎に開催される「監査協議会」の資料について、監査等委員でない社外取締役と共有して意見交換等の材料としています。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則4-13②】

コンプライ

取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。

当社取締役は、業務遂行上、第三者の意見や視点が必要と判断される案件について、弁護士、公認会計士、コンサルタント、その他外部の専門家を活用することができ、その費用は会社が負担することとしております。

【補充原則4-13③】

コンプライ

上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がそれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。

また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

当社は、社外取締役へ必要な情報を的確に提供するため、連絡・調整を行う担当責任者を秘書室および内部監査室に配置し、内部監査部門と取締役との連携を確保いたします。

加えて、監査等委員会は、内部監査部門に対する監査上の指揮権を有しており、監査の連携をはじめ、内部監査部門は必要に応じて監査等委員会の指示に基づき社内情報の収集を行います。

内部監査部門は代表取締役社長直轄の組織であり、内部監査結果に関する報告は内部監査部門が直接代表取締役社長および監査等委員である取締役に毎月実施し、執行役員会および経営会議には年2回、監査結果と結果に基づく要請事項を報告しております。加えて、取締役会および監査等委員会には年2回、分析結果を報告し、社外取締役と連携を確保してまいります。

【原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

コンプライ

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

当社は、取締役について、統治機関の一翼を担うべく、事業・財務・組織等に関する幅広い知識を有している者から選任しております。就任に際し、特にコーポレートガバナンスに関する知見を深めるため、外部講習等の必要に応じたトレーニングの機会を提供しており、その費用については会社で負担いたします。

第4章 取締役会等の責務

【補充原則 4 - 1 4 ①】

コンプライ

社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。

当社は、取締役の就任時に必要に応じて社内オリエンテーションを行うとともに、外部の新任取締役セミナーへの参加機会を設け、取締役としての役割・責務や必要な知識を習得できる体制を整えています。

就任後も、当社の経営課題、財務、法令遵守等に関する知識を継続的に習得できるよう、会社はセミナーや交流会などの機会を提供するとともに、その費用を負担いたします。

また、社外取締役については、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・経営幹部によるプレゼンテーションやグループ会社内の施設視察の実施を通し当社事業への理解を深め、当社の経営課題や所管する部門の経営ビジョン・目標および課題等を理解いただく機会を確保しております。

【補充原則 4 - 1 4 ②】

コンプライ

上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。

当社は、取締役に対して、経営課題の理解を深めることはもとより、コーポレートガバナンス、財務、法令等に関する必要な知識を習得できるよう、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用を会社が負担しております。

就任時には、必要に応じて社内オリエンテーションを実施し、特にコーポレートガバナンスに関する知見を深めるため、新任取締役セミナーへの参加など、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・責務をはじめ取締役として必要な知識を習得できる体制を整えております。

就任後も、当社の経営課題、財務、法令遵守等に関する知識を継続的に習得できるよう、会社はセミナーや交流会などの機会を提供しております。

監査等委員である取締役については、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おります。

社外取締役については、当社の事業理解を深めるため、各種行事への参加や施設見学の機会を提供しております。また、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・経営幹部によるプレゼンテーションを通じて、当社の経営課題や所管する部門の経営ビジョン・目標・課題等を理解する機会を確保しております。

代表取締役の候補者である執行役員や経営幹部候補に対しては、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参加機会を提供いたします。

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

第5章 株主との対話

【基本原則5】

コンプライ

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

当社は、株主・投資家の皆様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おります。また、ディスクロージャーポリシーに定めており、当社の経営方針や事業内容に対する理解を深めるために有用であると当社が判断する情報については、積極的に開示し、対話の充実を図ります。

経営トップが総括する経営戦略部門に属する経営企画部IR推進室を通じ、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おります。株主・投資家の皆様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うえ、経営に反映するように努めています。なお、2024年より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年に一度開催しており、今後も継続する方針です。

株主・投資家の皆様からの意見について、経営に反映すべきものについては、当社および主要な子会社である日本通運経営幹部（執行役員、本社各部長ほか）、海外事業会社・各地域統括会社社長、ならびに各四半期に一度のタイミンで当社やその他グループ会社従業員へ共有、適切なフィードバックを行い企業活動への反映が図られるよう努めることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に活用してまいります。

【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

コンプライ

上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、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、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

株主・投資家の皆様との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門に属する経営企画部IR推進室が、実務担当としてその任にあたるとともに、内容や日程等を勘案のうえ、経営トップ、担当役員および経営幹部（執行役員ほか）が面談に臨んでまいります。対話の方法は、国内、海外における個別面談に加え、各四半期の決算発表はWEB会議で開催し、第1、3四半期のメインスピーカーは、財務担当役員が、第2、4四半期は代表取締役社長が説明いたします。

また、施設見学会、事業説明会、各業務執行役員等が説明するインバスターデイ（IR Day）、当社の主催するスモールミーティング（社外取締役を含む）等を適宜開催するほか、証券会社の主催するスモールミーティングやIRカンファレンス等に参加し、株主・投資家の皆様との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門に属する経営企画部IR推進室が、実務担当としてその任にあたるとともに、内容や日程等を勘案のうえ、経営トップ、担当役員および経営幹部（執行役員ほか）が面談に臨んでまいります。

対話を通じて、株主・投資家の皆様からいただいた意見、要請等は、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。社外取締役へは、取締役会を通じて株主・投資家の皆様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、資本市場関係者の皆様をより重視する機会につなげてまいります。IR推進室長より取締役へは四半期毎に個別にフィードバックミーティングを実施し、当社経営幹部および主要な子会社である日本通運経営幹部（執行役員、本社各部長ほか）、海外事業会社・各地域統括会社社長にはメール等により随時、決算説明会の質疑を届けるとともに、各四半期単位で社内関係先へフィードバックし、企業活動への反映を図ってまいります。社内体制については、IR推進室を事務局とし、コーポレートコミュニケーション部、秘書室、財務企画部、経理部、経営企画部など本社各部門が連携し、ディスクロージャーポリシーの策定・運用および改定、情報開示活動の適切性について協議のうえ、取締役会へ付議、決定しております。取締役会にて決定したディスクロージャーポリシーに基づき、経営トップまたは各開示情報を所管する担当役員を責任者として、情報開示を行っております。取締役会は、経営企画部担当の業務執行状況を通じて報告される情報開示活動について、内容を共有するとともに、適切性を確認します。

ディスクロージャーポリシーを当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/disclosure/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/disclosure/>

「株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」につきましては、補充原則5-1②に記載しています。

第5章 株主との対話

【補充原則 5 - 1 ①】

コンプライ

株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部または、社外取締役を含む取締役、または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである。

株主・投資家の皆様との対話（面談）の対応は、機関投資家の皆様については経営企画部IR推進室にて、個人投資家の皆様については、手続き等の実務面では、秘書室の株式担当にて、事業内容に関する説明は、経営企画部IR推進室にて行います。

株主・投資家との対話（面談）の対応者については、代表取締役社長、財務担当役員、経営企画担当役員、社外取締役、執行役員を含む経営陣幹部から、所有株式数、御希望、関心事項に応じて合理的な範囲で対応者を判断し、面談者を選択します。なお、2024年より株主・投資家の皆様との信頼関係の構築や、経営の透明性の確保や向上を目的に、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一年に一度開催しています。

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（2025年12月16日開催）では、企業価値の向上に向けた取り組みを中心にM&Aなどの成長投資、日本事業の再構築、事業収益性の向上などが議論されました。

当日の主な質疑応答（要旨）は当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/policy-meeting/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/plan/>

【補充原則 5 - 1 ②】

コンプライ

株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。

- (i) 株主との対話全般について、下記 (ii) ~ (v) に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定
- (ii) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策
- (iii) 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の充実に関する取り組み
- (iv) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策
- (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

当社は、以下のとおり対応しております。

(i) 当社では、経営トップが総括する経営戦略部門に属するIR推進室が、財務担当役員とIR担当役員の責任の下、株主・投資家の皆様との対話の実務担当としてその任にあたります。また、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進するため、代表取締役社長、財務担当役員またはIR担当役員による国内外の投資家の訪問を行い、さらに、一年に一度、アナリスト、国内機関投資家を対象とした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ています。その結果は随時、当社経営幹部および主要な子会社である日本通運の経営幹部（執行役員、本社各部長ほか）、海外事業会社・各地域統括会社社長に共有いたします。

(ii) 決算等の開示、説明において、経営企画部門、財務部門、経理部門、コーポレートコミュニケーション部、秘書室等と各々の専門的見地に基づく意見交換を行っております。また、四半期毎にIR専任と当社および主要な子会社である日本通運各事業部門との定期的な情報共有の場を設け、事業状況に関する定量的情報・定性的情報を確認するとともに、株主・投資家の皆様との対話により得た意見等を当社経営幹部および主要な子会社である日本通運経営幹部（執行役員、本社各部長ほか）、海外事業会社・各地域統括会社社長にも共有し、適正な情報開示と対話促進に向けて連携いたします。

第5章 株主との対話

(iii) 個別取材のほか、アナリスト・機関投資家向けに、各四半期に決算説明会を開催し、代表取締役又は財務担当役員等が説明をしております。また、経営トップおよび各経営陣をスピーカーとするスモールミーティングやインバスターデー(IR Day)を実施するほか、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の開催や、経営幹部が、証券会社主催のスモールミーティングやIRカンファレンスへ参加しております。

2025年度は、インバスターデー(IR Day)1回、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1回、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1回、証券会社主催のカンファレンスへの参加を3回行うと共に、IR担当部門をスピーカーとして証券会社が主催する個人投資家向けオンライン会社説明会に2回参加いたしました。

当社は、株式分割や下限配当を導入しており、個人投資家向けオンライン会社説明会においては、事業内容や業績等に関する説明に加えて、こうした個人投資家が当社に投資する機会を増やす取組みに関する説明を行っております。

各イベントの開催にあたっては、参加される皆様の利便性等に配慮し、WEB会議や動画配信、対面を含むハイブリッド形式等、適切な方法を検討したうえで対応いたします。

なお、機関投資家との個別ミーティングの実施回数、主な対話のテーマ等は当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/dialogue/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/dialogue/>

(iv) 対話を通じていただいた意見等は、経営企画部担当役員を通じて、半期に一度、取締役会へ報告されており、その内容について、検討、議論を行っております。

また、経営に反映すべきものについては、当社および主要な子会社である日本通運経営幹部(執行役員、本社各部長ほか)ならびに社内関係先へも最低各四半期に一度、共有され、企業活動への反映をいたします。

株主・投資家の皆様との対話において、航空・海運フォーディング事業の動向について、ご質問を頂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・海外セグメント発航空輸出事業の粗利益額と粗利益率推移」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・投資家の皆様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。また、2025年2月の2024年12月期通期決算発表にて「企業価値向上に向けた取組みのアップデート」の内容を資料化して掲載しています。

(v) 当社では、株主・投資家の皆様との企業価値向上に向けた建設的な対話の実現に資するために、法定開示に加え、投資判断に有用な情報についても、積極的に開示します。また、インサイダー取引防止規程を制定・運用しており、重要な内部情報についての管理を徹底しております。合わせて、決算情報の漏えい防止と開示の公正性の確保を目的として、決算期末日の翌日から決算発表日までの期間については、沈黙期間として、投資家との対話・取材を制限しております。

これら、公正で透明性の高い情報の適時、適切な開示に対する姿勢について、ディスクロージャーポリシーにて規定しております。ディスクロージャーポリシーを当社WEBサイトに掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/disclosure/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/disclosure/>

【補充原則5-1③】

コンプライ

上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

当社は、IR活動や株主との建設的な対話を図る為、年に2回、更に必要に応じて実質株主調査を実施し、株主構造の把握に努めております。これらの調査結果と面談実績の有無、過去の面談内容を踏まえ、投資家の面談ニーズに沿ったアプローチを検討しながら、対話の活性化に向け、適切な対応者の設定やアジェンダの検討を図り、株主との対話をより具体的かつ効果的に進めています。さらに、海外投資家層の保有拡大を目的として、年に3回程度実施する海外IRにおいて、これらの調査結果を活用し、面談対象の絞り込みに活用しています。これにより、より効果的な対話を実現し、海外投資家との関係強化を図っています。

第5章 株主との対話

【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

コンプライ

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

当社グループは、「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 ~”」のもと、長期ビジョンの実現に向け各種施策に取り組んでおります。

同経営計画においては、最終年度の売上収益、セグメント利益（事業利益）、事業利益率、営業利益、当期純利益、ROE等の数値目標を定めております。合わせて、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、「企業価値向上に向けた取組み」を掲げ、株主資本コストを7%程度と分析したうえで、財務戦略に基づく資本政策を示すとともに、株主還元や投資計画と合わせてROE目標達成に向けた取組みおよびROIC等のKPIを開示しております。

また、事業ポートフォリオマネジメントにおいては、売上収益、利益率目標に加えて、事業ごとに資本コストを把握し、各事業部門に対しROIC目標を設定し、予算の割り当てとその評価を行っております。さらに2024年2月に策定した基本方針に則り、各事業を定量、定性の両面から評価し、成長のポテンシャルが高いロジスティクス海外の各リージョンを「成長期待事業」と「重点事業」に位置付け、日本の各事業は「要検討・改善事業」もしくは「成熟事業」にあたりと評価いたしました。今後、長期ビジョンの実現に向けた経営計画の方向性に適した事業ポートフォリオの構成に向け、事業の選択と集中、M&Aや事業売却等も必要に応じて実施してまいります。また、M&A等の新たな成長に向けた資金調達、キャッシュマネジメント、およびバランスシートマネジメントの強化にも取り組んでまいります。

これらの取組みを含む経営計画の進捗については、決算説明会や株主総会等において都度報告を行い、決算説明会資料については、当社WEBサイトに掲載いたします。

「経営計画」WEBサイト

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/management/plan/>
 英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/management/plan/>

「決算説明会」WEBサイト

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/event/data-room/>
 英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/event/presentations/>

「企業価値向上に向けた取組み - 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

日本語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214jp2.pdf>
 英語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214en.pdf>

第5章 株主との対話

【補充原則5 - 2 ①】

コンプライ

上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

当社取締役会は、適切な事業ポートフォリオマネジメントが、その目標の達成と企業価値向上のためには必須の事項と認識し、取締役会での協議を重ね、事業ポートフォリオに関する基本方針および持続的な成長および企業価値向上のための事業ポートフォリオ戦略を明文化いたしました。それらの方針、戦略を基に資本収益性や成長性、グループにおける位置付けとシナジー創出、今後の成長戦略等を基準に、各事業を定期的に評価するものとしております。「N X グループ経営計画2028」においても、事業ポートフォリオマネジメントを「企業価値向上に向けた取組み」における重要な戦略と位置づけ、売上収益、利益率目標に加えて、各事業ごとに資本コストを把握し、ROIC目標を設定のうえ、予算の割り当てとその評価を行っております。長期ビジョン実現のために、各事業を定量、定性の両面から評価し、成長のポテンシャルが高いロジスティクス海外の各リージョンを「成長期待事業」と「重点事業」に位置付け、日本の各事業は「要検討・改善事業」もしくは「成熟事業」にあたりと評価いたしました。また、M&A等の新たな成長に向けた資金調達、キャッシュマネジメント、およびバランスシートマネジメントの強化にも取り組んでまいります。適切な事業ポートフォリオの構成に向けて、各事業・セグメントの状況に応じた目標を設定するとともに、必要に応じて、事業の選択と集中、M&Aや事業売却等の検討につなげております。これらの取組みについては、その進捗状況を取締役に報告し、適宜議論しております。

なお、当社の「事業ポートフォリオの基本方針」は、当社経営計画と合わせて開示しております。経営計画については、当社WEBサイトにて掲載しております。

日本語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/ir/management/plan/>

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/management/plan/>

加えて、これらの取組みを含む経営計画の進捗については、決算説明会や株主総会等において報告しており、また統合報告書にも事業ポートフォリオの見直しに関する考え方や進捗を説明いたします。

決算説明会資料および統合報告書については、当社WEBサイトにて掲載しております。(WEBサイト「株主・投資家の皆様へ」)

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

英語：<https://www.nipponexpress-holdings.com/en/ir/>

また、資本コストや株価を意識した経営については、「企業価値向上に向けた取組み - 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、2025年2月に開示しております。

日本語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214jp2.pdf>

英語：<https://xml.irpocket.com/C9147/2025/corpvalue0214en.pdf>