

Nikkonが Nipponから
GlobalStageへ、
そして未来へつなげる



基本理念

我々は、地球的視野に立ちビジネスロジスティクスを介し

共有できる喜び

共感し得る価値

共生したる環境

を先進創造し、お客様・株主様・従業員と共に社会の繁栄に貢献する

行動指針

ニッコンホールディングス株式会社及びそのグループ会社は、

自らの「ニッコンホールディングスグループ基本理念」を信奉し、健全な事業活動を通して、

お客様、株主様、地域の皆様に対し、企業責任を果たし、社会の発展に寄与します。

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

01 安全の最優先を信条とし、無事故、無災害を目指します。

02 法令、社会ルール及び社内規程を順守し、社会に信頼される企業を目指して事業活動を行います。

03 環境問題に積極的に取り組み、地球環境にやさしい企業を目指します。

04 株主様、お客様、地域の皆様に対して積極的かつ公正に自らの情報を開示します。

05 個人情報及び顧客情報の適切な管理と保護に努めます。

06 社会にとって有益なサービスを提供し、社会貢献に努めます。

07 公正、透明、自由な競争を行い、従業員とその家族が誇りを持てる企業を目指します。

08 社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、毅然とした対応を行います。

09 本指針の精神に反する事態が発生した場合には、迅速かつ厳正に対処し、問題の解決と再発防止に万全を期します。

編集方針

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

表紙のご説明

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

報告対象会社	報告対象期間	参考にしたガイドライン
ニッコンホールディングス株式会社 および子会社 80 社 関連会社 4 社 合計 84 社	2025 年度（2025 年 4 月 1 日～2026 年 3 月 31 日） 一部、同期間以外の情報も含まれます。	国際統合報告評議会（IIRC、現 IFRS 財団） 「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省「価値協創ガイダンス」



ツールマップ



CONTENTS

基本理念・行動指針・編集方針	01
目次・レポートのポイント・ WEB 案内・免責事項	02

SECTION 1 / ニッコン HD を知る

ニッコングループのあゆみ	03
At a glance	05
事業ポートフォリオと提供価値の連動	07
事業戦略	09

SECTION 2 / 中長期の成長に向けて

TOP MESSAGE	11
CFO MESSAGE	15
前中計の振り返りと外部環境の変化	19
第 14 次中期経営計画の概要	21
ROE10%達成への道筋・キャッシュアロケーション	23

SECTION 3 / 成長を支える基盤

サステナビリティ経営の推進体制／マテリアリティ	27
安全性・品質の向上	29
ダイバーシティ推進	31
気候変動への対応	33
コンプライアンス強化	36
コーポレート・ガバナンス	37
社外取締役座談会	45

SECTION 4 / データセクション

財務・非財務ハイライト	49
グループ会社・企業概要・株式情報	51

見通しに関する注意事項

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

今回の読みどころは
ココ！

持続的成長への思い

新たな中期経営計画に込めた思いや、物流を取り巻く環境変化を成長機会へと変えていく経営方針について、持続的な企業価値向上への考えとともに社長が語ります。

P11 - P14

新たな成長へのロードマップ

第 14 次中期経営計画が始動。成長産業の開拓やグループ連携、海外事業の拡大、物流戦略パートナー化など、成長に向けた事業戦略を加速するとともに、資本効率の改善を通じた企業価値向上への取り組みを紹介しています。

P21 - P26

多様な視点で未来を語る

新たに就任した社外取締役を交え、ニッコングループが目指すべき企業価値向上やガバナンス、持続的成長について、それぞれの視点から率直に語り合いました。

P45 - P48

Webサイトのご案内

ニッコンホールディングスWebサイト



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

IR情報



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

サステナビリティ



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

スポンサードリサーチ



<https://sharedresearch.jp/ja/companies/9072>

物流を技術へ、価値へ、未来へ — ニッコングループのあゆみ

第1期

1953-1970年代

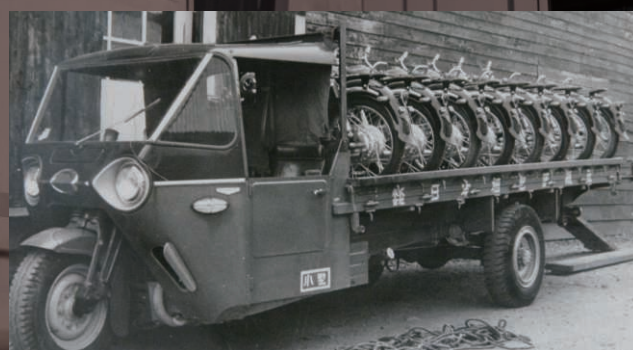
物流革新への挑戦

独自技術の開発で 物流革新の礎を築く

創業以来、「より安全に、より効率的に運ぶ」を追求し、裸輸送や二段積載車などの独自技術を開発。現在のニッコングループの競争力の礎となる物流技術と全国ネットワークを築きました。

主な出来事

- ・「株式会社日本梱包運搬社」として設立
- ・二段積載車を開発（裸輸送開始）
- ・二段積載車両「マンモス」開発
- ・商号を「日本梱包運輸倉庫株式会社」に変更



第2期

1980-2000年代

顧客と築く成長基盤

物流の枠を超え 提供価値を拡大

物流サービスの高度化に加え、テスト事業や海外展開を推進することで事業領域を拡大。お客様のサプライチェーンを支えるパートナーとして、物流の枠を超えた価値提供を実現し、成長基盤を強化しました。

主な出来事

- ・三段積載フルトレーラーを開発
- ・二段床昇降式JR自社コンテナを開発
- ・北米/東南アジアに現地法人を設立
- ・株式を東京証券取引所市場第一部に指定替え



第3期

2010年代 - 現在

価値創造領域の拡大

持続的成長に向け 新たな価値創造を推進

長年培ってきた物流技術と顧客基盤を強みに、事業領域と提供価値のさらなる拡大を推進。持株会社体制への移行やグローバルネットワークの拡充を通じて経営基盤を強化するとともに、取扱領域を拡大。DXやサステナビリティ経営を推進し、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

主な出来事

- ・メキシコ/インド/マレーシアに現地法人設立
- ・日本初の次世代環境型
新規格21mフルトレーラー運行開始
- ・持株会社制へ移行し、商号を
「ニッコンホールディングス株式会社」に変更



時代を超えて研ぎ澄まされる ニッコンHDの 「3つのDNA」



手の内管理

設備や機能を自ら保有・管理・運営する「手の内管理」により、現場の変化を的確に捉え迅速に対応。蓄積した知見と創意工夫の文化が、高品質なサービスと継続的な価値創造を支えています。



顧客同期

お客様の事業や課題に深く寄り添い、物流の枠を超えた価値を提供。ともに成長するパートナーとして信頼関係を築き、強固な顧客基盤を形成してきました。



総合力

梱包・運輸・倉庫・テストを中核に、通関、車両整備、システム、コンサルティング、不動産などの多彩な機能をグループ内に備え、それらを組み合わせお客様の多様なニーズに対応。総合一貫物流の強みを活かし、物流の枠を超えた価値を提供しています。



At a glance

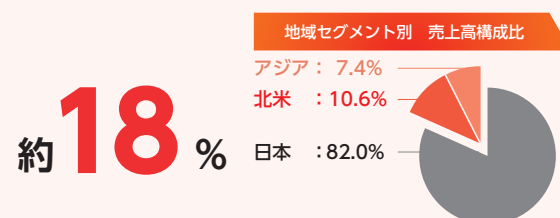
■ 売上高/CAGR

売上高 **2,698** 億円

CAGR **8.1** % (直近5カ年)

業務量の増加や積極的に進めたM&Aにより、売上高は前年比8.9%の増収となりました。直近10年間では、コロナ禍の影響を受けた2021年3月期を除き、増収基調を維持しています。

■ 海外売上比率



北米ではSupreme Auto Transport社の通年寄与により売上が大幅に拡大し、アジアでは中国事業の収益改善が進みました。今後も成長が期待される海外事業を強化し、海外売上比率30%を目指します。

■ 営業利益・営業利益率

営業利益 **238** 億円

営業利益率 **8.8** %

M&A費用や燃料価格、外注費の上昇などの影響を受ける中、増収効果や原価低減を進めた結果、営業利益は前年度比2.9%増となりました。

■ 事業セグメント別営業利益の割合



運送・倉庫・梱包の各事業で料金適正化や新規倉庫稼働、M&A効果などにより収益基盤を強化しました。今後も各事業の競争力向上とシナジー創出を通じて、持続的な成長を目指します。

■ ROE

ROE **7.3** %

2029年3月期目標 **10.0** %

企業価値向上を目指す資本戦略のもと、資本コストを上回るROE10.0%を第14次中期経営計画の最終年度目標に掲げています。資本効率のさらなる改善に取り組みます。

■ 成長投資

年間 **228** 億円

第13次中期経営計画最終年度は、営業車両48億円、土地・建物162億円、その他94億円の設備投資を実行しました。第14次中期経営計画では、顧客深耕や海外事業の拡大に向けた倉庫の取得、省人化・自動化機器の導入、生産性向上に資するシステム投資を計画しています。

■ 国内外拠点数

国内 **50** 社

海外 **9** カ国 **34** 社

物流サービスの多様化に対応するため、新倉庫建設に伴う事業所開設を進め、国内外の営業拠点の基盤強化を図っています。

■ 保有車両台数

営業車両 **4,965** 台

キャリアカー 国内 **632** 台 海外 **212** 台
(セミトレーラー・大型車・中型車含む)

フルトレーラー 国内 **258** セット
(ダブル連結)

業界屈指のダブル連結トラック保有台数を強みに、自社中継拠点を活用した高効率な幹線輸送を展開しています。25mフルトレーラーの定期運行も開始し、物流の効率化を推進しています。

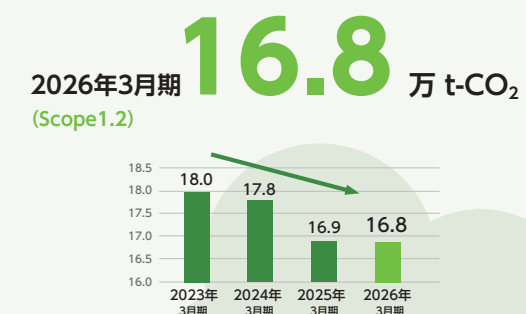
■ 自社保有倉庫

約 **2,843** 千㎡

東京ドーム **61** 個分

(国内) 使用面積の自社保有比率 **約 7** 割

顧客ニーズに応じた最適な倉庫設備を自社で構築し、物流サービスの多様化に対応しています。国内外で新倉庫の開設を進めることで営業基盤を強化し、高品質な物流サービスを提供しています。

■ CO₂排出量 (連結)

モーダルシフトの拡大や環境配慮型トラックの導入、太陽光発電設備の設置、非化石由来エネルギーの活用を推進し、2026年3月期のCO₂排出量削減率は目標の3.7%減を大きく上回る6.51%減を達成しました。

■ 従業員数

2026年3月期 **19,223** 人
(国内 : 12,826人 海外 : 6,397人)

女性管理職比率 (連結会社) **10.8** %
(国内 : 4.6% 海外 : 24.9%)

2029年3月期までの目標 (国内連結会社)

女性管理職比率 **10.7** % 女性役職者比率 **15.8** % 女性従業員比率 **23.1** %

■ 直雇用ドライバー数

男性 **3,396** 人

女性 **108** 人

2026年3月末現在

当社グループは、乗務員の直雇用を通じて安定した運送体制を構築しています。女性乗務員の採用拡大をはじめ、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを推進しています。

事業ポートフォリオと提供価値の連動

▶ 変化を先取りし、提案力と実行力を磨き続ける

私たちニッコンホールディングスは、梱包・運輸・倉庫・テストをコア事業とする総合物流企業として、国内外のお客様のサプライチェーンを長年にわたり支えてまいりました。

創業から70年にわたる歩みの中で、私たちは、お客様の個別ニーズに応じて倉庫を建設・拡張するだけでなく、クレーンの設置や作業場の構築なども行ってきました。さらにはお客様にあわせた機能・大きさの輸送用特殊車両の開発も行っています。お客様とともに物流を考え、ともに進化させてきた経験こそが、当社の強みである「対応力」の源泉です。この対応力を基盤として、お客様ごとに最適化された付加価値の高い物流サービスを、継続的に提供してまいりました。

直近では、物流関連2法の改正やサプライチェーン改革の加速など、物流を取り巻く事業環境が大きく変化しています。私たちは、こうした変化を後追いするのではなく、能動的に先取りしてまいります。そのために、これまで培ってきた「対応力」をさらに進化させ、手の内管理で蓄積されたデータを用いた「提案力」を通じて、描いた姿を着実に実現する「実行力」を磨き続けます。

これを通じて、当社は物流業務の効率化にとどまらず、お客様の経営課題そのものの解決に貢献するパートナーとしての地位を確立し、中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

インプット

Input

ビジネスモデル

Business model

アウトプット

Output

人的資本

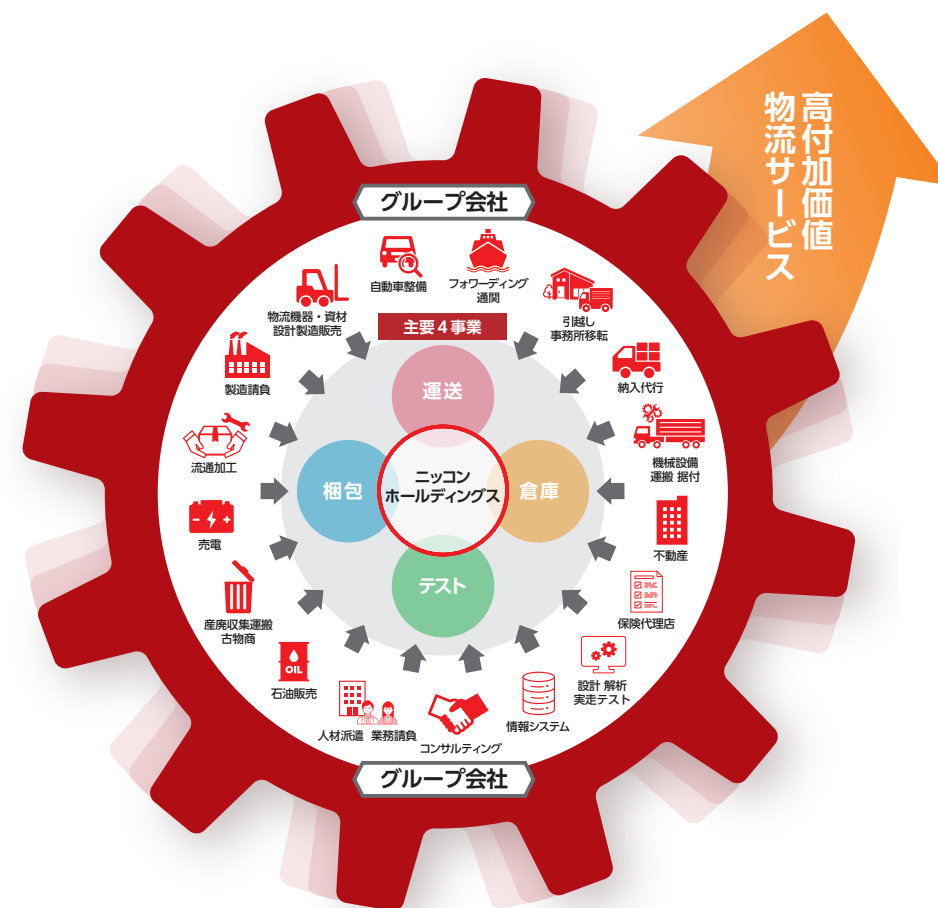
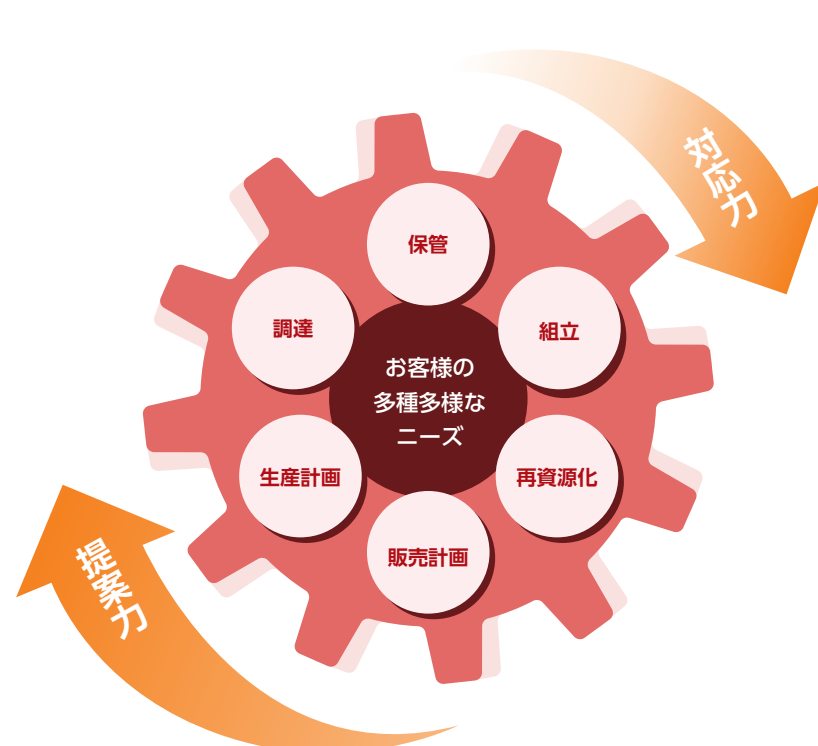
従業員	19,223 名
自社ドライバー	3,504 名

社会資本

グループ会社	84 社
営業車両	4,965 台
自社保有倉庫面積	284 万㎡

財務資本

長期債務付	A(R&I)
自己資本比率	54.5 %



連結売上高	2,698 億円
営業利益	238 億円
ROE	7.3 %

■お客様

- ▶ 輸送安全、品質管理
- ▶ 社会の変革に応じた新しい価値の提供

■従業員

- ▶ 従業員の健康・幸せ
- ▶ 多様な人材が活躍できる働き方・働きがいのある職場
- ▶ それぞれの特性・強みを活かした人材育成

■社会

- ▶ 日本の生産地から消費地まで、地域と共生し、サプライチェーンの流れを止めない
- ▶ 循環物流・カーボンニュートラルへの貢献
- ▶ 日本および海外9ヵ国での多様な雇用創出

手の内管理

当社グループは保有設備の機能を自らマネージする「手の内管理」を行っています。手の内管理により、現場の変化を捉えてきめ細かく対応し、お客様のニーズに寄り添ったサービスを提供することができています。トラブル発生時には原因を詳細に究明し、迅速・的確な対策を講じるとともに、再発防止に向けてノウハウを蓄積しています。こうして蓄積されたデータをもとに、効率性・効果性・環境負荷を考慮した提案を行い、自発的な社風や創意工夫の企業文化を醸成し、サービス品質の向上につなげることで、お客様の満足度を高めています。

自前戦略

当社グループは倉庫資産の約2/3、車両・ドライバーの半数以上を自社で保有し、24時間365日お客様のニーズに合わせて柔軟に稼働させる体制を整えています。これにより災害やトラブル発生時にも、自社設備を時間にとらわれずフル稼働させ、早期挽回を果たしています。さらに、取り扱う荷物や商品に応じて自社設備を自在にカスタマイズできる強みがあります。一方で、計画的なメンテナンスと修理による長期使用、新規設備投資と減価償却のタイミングの最適配分を通じて、グループ全体の償却負担を平準化・軽減しています。結果として、中長期的にはリース活用よりも高い利益率を実現しています。

サービス軸のクロスセル

自社設備による利点と、梱包・運送・倉庫・通関・海外サービスをグループ全体で提供できる強みを活かし、倉庫顧客に対する流通加工機能の提供や、運送顧客に対する保管機能の提供など、お客様へのサービス提供の幅を広げていくクロスセル戦略を展開します。

グループ企業軸のクロスセル

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

地域軸のクロスセル

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

事業戦略

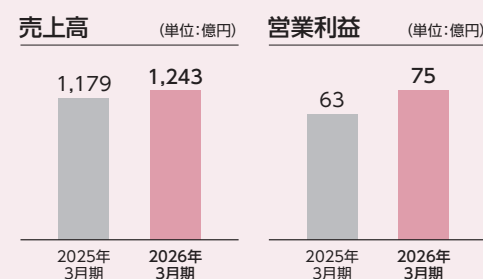
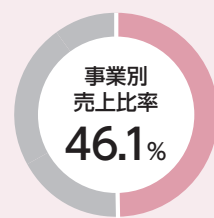
運送事業

事業内容

創業以来、貨物の特性や物量に合わせて特殊車両を開発するなど車両を含め最適な輸送方法を提供しており、二輪・四輪完成車、自動車部品、住宅設備、農業用機械等の輸送サービスを日本全国で展開しています。当社はグループ国内で632台、海外212台のキャリアカーを保有しており、日本国内の四輪完成車輸送ではトップレベルのシェアを誇っています。また他社に先駆け、10年前から100台を超えるダブル連結フルトレーラーを配備し、日本全国を対象とした積み合わせ貨物の物流網を構築してきました。現在は、新たに開発したTMS（輸配送管理システム）と、全国のハブ拠点にトレーラーの幹線輸送と小型車両の集配網を融合することで、最適リードタイムで高品質な輸送サービスを提供しています。

事業概況と2025年度振り返り

業務量の増加により売上高は1,243億39百万円（前年同期比5.4%増）となりました。外注費の増加はありましたが、増収効果もあり営業利益は75億23百万円（前年同期比19.1%増）となりました。



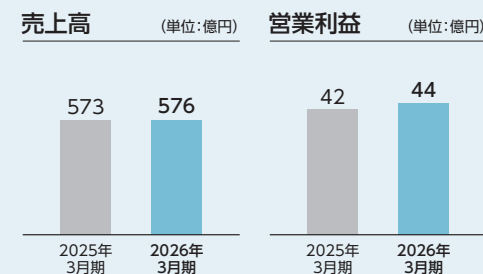
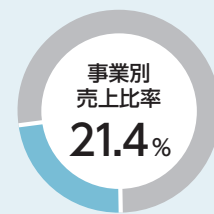
梱包事業

事業内容

製品輸送に関わる梱包作業の他、工業製品の組み立てや検品などの流通加工、生産工場への納入代行、輸出入梱包、梱包仕様の設計、梱包資材・専用台車の開発など、さまざまな業務を含みます。また、グループ内に段ボールの設計・製造・販売を専業とする子会社や、大型機械設備・製造ラインの輸送、据付け、解体を専業とする子会社を保有していることも大きな強みとなっています。自社グループ内で保管から梱包、輸送を一貫して行うことで質の高いサービス提供を可能としています。

事業概況と2025年度振り返り

売上高は576億48百万円（前年同期比0.5%増）となりました。営業利益は、業務の効率化や外注費の減少などにより44億29百万円（前年同期比4.3%増）となりました。



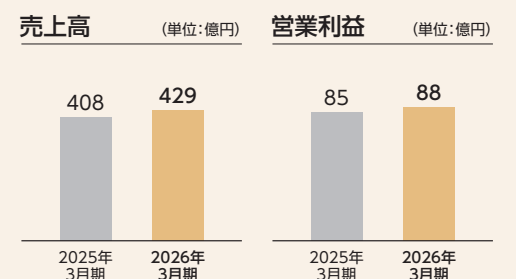
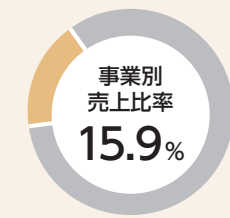
倉庫事業

事業内容

多種多様な顧客のニーズに応えるため、必要な設備を必要な場所に導入することを第一として、低床・高床をはじめとして、複層階、トラックバース、海上コンテナ用接車バース、垂直搬送機の設置などから、さらには貨物の特性に合わせて倉庫内高を高く取るなど、貨物の取り扱いに最適な倉庫設備の構築を図っています。現在、自社で保有している倉庫の延床面積は、国内220万㎡、海外63万㎡あり、保管物の種類も自動車部品や精密機械、工業製品、住宅関連設備、食品にいたるまで、幅広い貨物の保管および入出庫管理を行っています。また、倉庫内での加工作業や保管貨物の特性に合わせて、一般空調や低温空調の設備を適宜導入し、ヒト・モノそれぞれに最適な環境を構築しています。

事業概況と2025年度振り返り

継続的に行ってきた倉庫の新增設の効果により保管取扱量が増加し、売上高は429億76百万円（前年同期比5.1%増）となりました。営業利益は減価償却費等の増加により88億26百万円（前年同期比3.1%増）となりました。



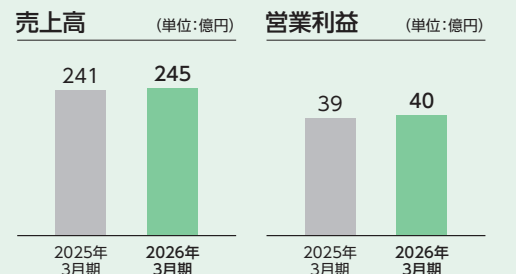
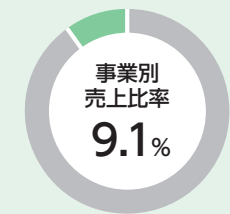
テスト事業

事業内容

メーカーの自動車や二輪車、汎用機器の研究開発を支える重要な技術支援の一環として、エンジンやトランスミッションなどの単体試験から、ブレーキや操縦安定性などの機能試験、さらには実車による走行試験や法規に基づいた排ガス・燃費試験まで幅広く展開しています。分解解析による不具合原因の追求や市場品質改善対応も含めて、設計・解析・試作・加工から評価までを一貫して担うことで、完成車メーカーとの長年の協力関係のもと、高度な試験技術と信頼性の高いデータ提供を実現しています。

事業概況と2025年度振り返り

業務量の増加により売上高は245億69百万円（前年同期比1.7%増）となりました。営業利益は人件費や新規テスト設備の減価償却費の増加により40億16百万円（前年同期比0.7%増）となりました。



TOP MESSAGE

時代の変化を見据え、
新たな成長領域へと事業を拡大し、
物流を通じた社会課題解決を
目指します

代表取締役社長

黒岩 正勝

長期ビジョンの実現に向けた一歩となる、第13次中期経営計画が2025年度で終了しました。昨今の事業環境への認識を踏まえ、振り返りをお願いします。

成長ドライバーの海外事業が米国を中心に好調に推移

「社会に必要とされる企業へ」一ニッコングループでは、企業として目指すべき姿を、そう掲げています。

当社は創業以来70年以上にわたり、梱包・運輸・倉庫を中核とする総合一貫物流事業者として、お客様のサプライチェーンを支える社会インフラとしての責任を果たしてまいりました。現在では84社のグループ体制のもと、車両部品のテスト事業、車両整備、通関、不動産、保険代理店業務など多岐にわたる事業を展開しています。

モノを運ぶだけでなく、その前工程から後工程までを一手に請け負い、生産効率や在庫管理を含めた全体最適化を実現できることを強みに、目指す姿を体現するべく、事業の拡大と社会貢献に取り組んでいます。

昨今の世界情勢を鑑みますと、各地で長引く紛争をはじ

め、依然として先行き不透明な状況が続いています。物流業界においても、中東情勢の混乱などに起因する原油をはじめとするエネルギー価格の高騰、慢性的な人手不足、人件費等のコスト増加の影響を受け、厳しい経営環境が続いています。お客様企業におかれましても、あらゆるコスト増により、ビジネスモデルやサプライチェーンの変革が求められる局面に直面していることを実感しています。

こうした状況下、第13次中期経営計画（以下、第13次中計）の最終年度となった2026年3月期の業績は、売上高2,698億62百万円、営業利益は238億18百万円で着地いたしました。M&Aのタイミングの遅れや、主要顧客における半導体不足の影響による生産活動の停滞などが重なり、当初計画には未達となりました。進捗の遅れが明確になった時点で事業環境の変化を反映した修正値を発表し、修正後計画は達成するとともに、前年同期比での増収増益は確保しております。

成長ドライバーとして掲げていた3つの事業の進捗については、サーキュレーションビジネスなどの取り組みを掲げる「循環事業」や、食品や医薬品など温度管理が必要な商品の取り扱いの拡大に対応するべく進めてきた「三温度

帯事業」については、事業環境の変化や推進体制の課題により、当初想定規模には未達となりました。これら2事業は、長期的スタンスで継続してまいります。

一方で「海外事業」は、米国において、2024年5月にコロラド州のシュプリーム・オート・トランスポート社を連結子会社化したシナジーにより、キャリアカー輸送が順調に進捗しています。同年12月にはテキサス州に、NK Americaの2拠点を新たに開設しました。東南アジア市場も横ばいながら安定的に推移しています。

海外事業については、将来的に「世界で勝負できる会社」を掲げ、2030年には海外売上比率30%を目指しています。

現在、海外売上比率は当初の15%から18%へと向上し、全体の売上は右肩上がり成長しています。好調なアメリカではM&Aも視野に入れ、非日系企業との取引拡大も目指してまいります。

物流業界にとって課題となっている人手不足や環境負荷軽減に向けたサステナビリティ戦略、DXの取り組みに関する成果もお聞かせください。

物流企業としての社会的責任、競争力の源泉として環境対応を推進

当社グループでは、2014年に大幅な輸送効率化と環境負荷低減につながる21mダブル連結トラックを業界に先駆けて導入するなど、物流効率の向上と社会課題の解決を両立してまいりました。

第13次中計期間中においても、グループ全体でアームロボットやAGVなどの自動化設備の導入を推進し、サービス軸・地域軸でのクロスセルにより産業用ロボット関連業務も拡大しています。

ただし、現場の自動化・省人化設備は、当社単独で進めるものではなく、お客様側に明確なメリットを提案できるかが肝要です。また、大規模な投資となるため、事業の継続性が大前提となります。

実例として、当社グループ会社のニッコン（旧・日本梱包運輸倉庫）におけるレーザー誘導方式無人フォークリフトの導入では、操作ミスなどのヒューマンエラーの防止とリフトマン2名の他業務への転用を実現し、年間約1,000万円のコスト削減を実現しています。日本陸送での自律搬送ロボット運用拡大においても、労働環境の改善や作業ロス削減とともに、要員計6名の配置転換が可能となり、年間2,000万円の削減効果を創出しています。

環境問題への対応は、物流企業としての社会的責任であ

り、競争力の源泉です。2030年度までに2022年度比でCO₂排出量30%削減を目標に、小型車におけるEV化の推進、大型ハイブリッドトラックといった環境配慮車やダブル連結トラック活用による積み合わせ輸送の推進と輸送効率の向上、太陽光発電設備の導入、一部の物件を除く水銀灯の全廃など、既存の取り組みを継続していくとともに、カーボンクレジットの活用やネガティブエミッション技術の活用なども進めていく計画です。

将来的には、水素エネルギーの活用も視野に入れた環境負荷低減策も検討しています。

DXへの取り組みについては、自社開発システム「CIRRUS（シーラス）」の運用を本格化させています。さらに、お客様の物流データを活用した新たな提案を加速していくとともに、コスト上昇局面において、既存事業の営業利益確保の核となるグループ横断システムへの投資も進めていく計画です。

2026年4月より、第14次中期経営計画がスタートしました。

策定に当たった課題認識と基本方針について教えてください。

物流の本質は「お客様に“時間”を提供する」。変化を収益機会と捉え、変革を推進

地政学リスクの高まりや国内の労働力ひっ迫に伴うサプライチェーンの見直し、インフレ進行によるコスト上昇、物流関連法の施行など、物流業界を取り巻く事業環境は大きく変容しています。

当社グループでは、大きな環境変化こそが新たな収益機会であると捉え、事業のさらなる拡大とサステナブルな社会への貢献を両立すべく、第14次中期経営計画（以下、第14次中計）を策定いたしました。

変化の激しい時代にあつてこそ、物流業界の原点に立ち返ることが肝要と捉え、基本方針の筆頭に、物流サービスの提供価値として「お客様に“時間”を提供する」ことを掲げました。

変化のスピードが加速する中、あらゆる産業のお客様にとって「時間」の重要性はますます高まりを見せています。総合物流事業者として、お客様のサプライチェーンを総合的に支援することで、セーフティファーストかつタイムリー、そして地球にやさしい物流を通じて、社会基盤を支えていくことを改めて決意表明しています。

主要KPIには、既存事業の成長とM&Aにより2029年3月期に売上高3,500億円、営業利益330億円を目指し、資本効率の改善に取り組みROE10%以上の達成を掲げています。

第14次中計で掲げる「成長戦略」の内容と、その狙いについて教えてください。

国の成長分野で新規顧客開拓を推進 グループの総力を結集したシナジーを追求

成長戦略には、①成長産業のお客様開拓を重点推進、②グループ企業間の連携を軸としたビジネスの拡大、③ 海外市場でのサービス領域拡大と利益成長、④ 物流戦略パートナー化の推進の4つを掲げています。

1つ目の「成長産業のお客様開拓を重点推進」においては、半導体、航空宇宙・防衛、医療機器、情報通信、電力分野にフォーカスし、重点的に推進していく計画です。これらの業種業界・製品は日本政府が「危機管理投資・成長投資」の一環として官民投資を行う「17成長分野」に該当します。

これまで当社は自動車業界を主要なお客様に、事業を展開して成長を遂げてまいりました。現在、産業別の売上ポートフォリオでは約59%を自動車産業が占めています。一方、近年では「17成長分野」にも該当するAIロボットや半導体を手掛けるお客様による、温度管理が求められる半導体関連物流やデータセンター関連需要のご依頼が増えています。

今後は航空宇宙・防衛産業に関連した原材料・素材の保管、輸送など、裾野の広い事業にも進出していく計画です。従来からのお客様との取引を継続しながら、グループ各社のネットワークを活かし、新規お客様の開拓や、既存取引先の成長部門への水平営業も実施してまいります。

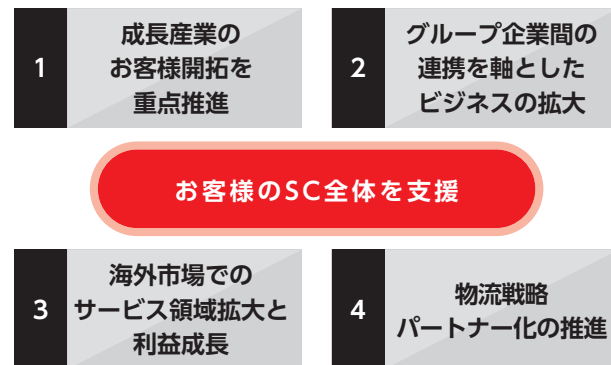
2つ目の「グループ企業間の連携を軸としたビジネスの拡大」については、配送・保管・流通加工、通関など、グループ企業間での機能・サービス連携、地域連携を進め、クロスセルを展開していく計画です。また、地域や業態別のグループ会社を「点から面」へと統合し、実効性のあるシナジー創出を目指します。

3つ目の「海外市場でのサービス領域拡大と利益成長」に関しては、グループ企業間の連携による国内既存取引先の海外業務獲得に注力し、通関・フォワーディングを含め、シームレスで付加価値の高い一貫物流サービスを提供していく計画です。

特に市場拡大が見込める米国においては、メーカーのサービスパーツを扱う配送センターを設立し、アフターマーケット需要を積極的に取り込む構想も練っています。

4つ目の「物流戦略パートナー化の推進」では、サプライチェーン全体の可視化・統合管理、最適化を推進し、サプライチェーンの最適化に向けた、リソースの集約や拠点統合など、お客様の物流戦略提案から現場対応まで、あらゆる物流サービスの一気通貫での提供を進めてまいります。

■ 第14次中期経営計画 4つの成長戦略



保有不動産の対応方針の見直しに関し、競争優位を支える「自前主義」の今後の推進についてお聞かせください。

「自前主義」は目的ではなく手段 資産価値の最大化とROE向上を図る

2025年12月、社外取締役で構成する特別委員会からの提言を受け、賃貸用不動産および事業用不動産の保有見直しに関する対応方針を発表しました。資産効率の改善を目的に、ROIC（投下資本利益率）を基準に、利回りの低い賃貸不動産や、事業最適地ではない事業用不動産の売却・買い替えを柔軟に検討してまいります。

賃貸不動産については、4物件を第14次中計期間中に売却し、事業用不動産については、収益水準、物件使用状況や今後の資金繰りなどを踏まえ、一定の管理・流動化プロセスに基づいて、今後の保有不動産の整理を進めていく計画です。

当社の競争優位性は、前工程・後工程を把握し多種多様なニーズにワンストップで応える「手の内管理」にあります。展開する事業に必要なリソースを自前で保有する「自前主義」は、あくまで手の内管理を実現するための手段に過ぎません。そして、自前主義の中でも最大の強みは、現

場で経験やスキルを積み上げてきたプロフェッショナルな「人材」にあります。

資産価値を最大限に活用し、ROE向上を目指すうえでも、不動産については収益性や利用用途を見直し、流動化を進めてまいります。

第14次中計に掲げる人的資本投資の強化やDX推進を含め、今後の会社を支える人財戦略についてお聞かせください。

グローバル人材の育成を強化し グループ内適所適材配置を推進

当社グループでは、人的資本経営の基本方針として、全社員が活き活きと自律的に成長でき、多様性を尊重する環境整備に注力しています。

未来のニッコンを支える人材の登用・育成については、次世代経営者の育成を目的とした「ニッコン経営スクール」のほか、ホールディングスとして、3年前から新卒の採用を強化しています。

特に、現在、力を入れているのが海外戦略の遂行や海外拠点のマネジメントを担える、語学力や専門性に長けたグローバル人材や高度専門人材の獲得です。

海外売上比率の向上については、2030年の30%達成の次は、50%を目標に見据えています。そのため、日本から海外拠点に、一定期間、研修生として派遣し、業務を学ぶトレニー制度の充実も図っています。

また、若手であっても才能があればグループ会社の幹部やトップに登用し、早期にマネジメント経験を積んでもらい、海外拠点の経営人材候補につなげていくサクセッションプランも構想しています。

こうした高度人材やグローバル人材だけでなく、それぞれの個性や専門性に応じ、グループ内適所適材配置を推進するべく、人材の可視化も進めています。また、国内外の大学で寄付講座などを通じ、国内外の若手人材に向けた物流業界の魅力や将来性の発信にも力を入れています。

海外戦略を加速するうえではグループガバナンスの強化が不可欠です。ガバナンスの強化はルール化や仕組み化だけでなく、人間関係をベースとした価値観のすり合わせが重要であると考え、海外拠点から日本のホールディングスでマネジメントの基本や価値観を学んでもらう、“逆トレニー”のような取り組みも通じ、密なコミュニケーションを図っています。

事業環境が複雑化する中で、いかに持続的成長を遂げていくか。 経営トップとしての考え方とステークホルダーに向けたメッセージをお願いします。

「時代に合っているか」を問い続け社会 基盤を支える企業として成長

今春、当社グループの中核事業会社である日本梱包運輸倉庫株式会社は、「ニッコン株式会社」へ社名変更を行いました。これは、既存事業の延長線上にとどまらず、新たな価値創出に挑戦する意思表明であり、時代に合わせたブランディングの一環でもあります。

企業の持続的成長を左右するのは、「時代に合っているか」が何より重要だと考えています。

時代に先駆けすぎてもいけませんが、最も避けるべきは遅れることです。しかし、だからといってむやみに時代の流れに迎合し、効率性や付加価値ばかりを追求するのも弊害は大きいといえるでしょう。人間の幸せや尊厳を無視した事業や経営は、持続可能なものではないというのが私の信念です。

今後もニッコングループは、物流サービスとしての基本方針や価値観をぶらすことなく、お客様の信頼に応え、社会の基盤を支えながら、豊かな未来をステークホルダーの皆さまとともに創り上げていきたいと考えています。

今後とも、何卒、ご支援とご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



CFO MESSAGE

資本効率と財務健全性の

バランスを重視した財務戦略を推進し

中期経営計画の目標値達成を目指してまいります

取締役 執行役員
杉田 哲男

財務責任者としての思いと決意

幅広い業務知識と経験を活かし、多角的な視点から財務戦略を強力に推進する

2026年6月より取締役に就任し、当社の財務戦略を牽引する重責を担うこととなりました。

私は1996年の入社以来、キャリアの半分近くを国内外のグループ会社の経理部門を中心に、管理業務に広く携わってまいりました。その後、中核子会社のニッコンの執行役員やニッコン情報システムの代表取締役社長など、幅広くマネジメント経験を積み、今に至ります。

これまでの幅広い業務を通じた経験を最大限に活かし、数字だけでなく、その裏にある現場や業務の実態への理解を深めながら、多角的な視点から当社の持続的成長を支えていきたいと決意しております。

第13次中期経営計画の振り返り

3年間で、次の成長につながる“種まき”を実施

2023年度からスタートした第13次中期経営計画が、2025年度をもって終了いたしました。

この3年間、当社では年平均230億円を目途とする設備投資を計画し、2023年度は231億円、2024年度は264億円、2025年度も228億円と、計画に沿った投資を実践しました。

具体的には、2024年5月には米国コロラド州でキャリアカー輸送を行うシュプリーム・オート・トランスポート社を連結子会社化し、2025年3月には世界トップレベルの包装設計技術を擁す中央紙器工業をグループ化するなど、大型のM&Aも実施し、積極的な設備投資を行った3年間であったと評価しています。

2026年3月期の業績は、中東情勢の混乱等を受けた原油価格高騰や人手不足など、厳しい経営環境が続く中でも、新規・既存業務の拡大や積極的なM&Aの寄与により増収増益を達成することができました。一方で、コロナ禍明けの半導体不足による生産活動の停滞や米国関税政策の影響、さらにはM&Aによる業績貢献のタイミングの遅れなどを受け、売上、利益ともに当初の計画値には届かない結果となりました。

外部環境の影響により一時的な足踏み状態となったものの、新しい中期経営計画に向けて、これまでまいた種を確実に育て、次の成長につなげてまいります。

第14次中期経営計画の財務目標

既存事業の成長とM&Aを推進
資本効率の改善を強化

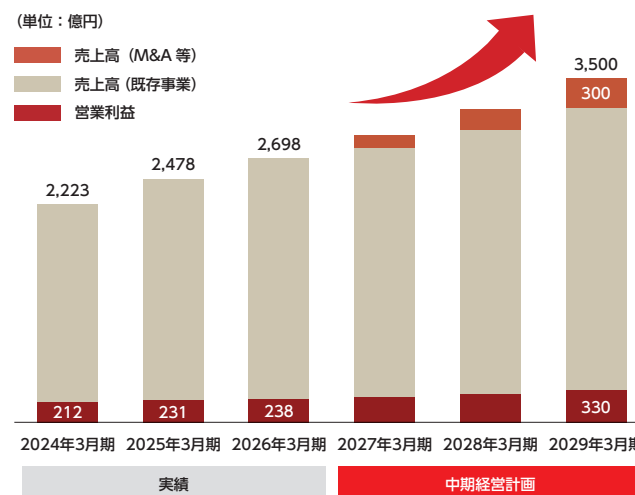
2026年度より、3年間の第14次中期経営計画（以下第14次中計）が新たにスタートしました。

物流業界を取り巻く事業環境が大きく変容を遂げる中、変化こそが新たな収益機会と捉え、成長戦略として、「成長産業のお客様開拓を重点推進」「グループ企業間の連携を軸としたビジネスの拡大」「海外市場でのサービス領域拡大と利益成長」「物流戦略パートナー化の推進」の4本柱を掲げています。

成長戦略をやり遂げ、既存事業の成長とM&Aを推進することで、最終年度である2029年3月期に向けた財務目標として、売上高3,500億円、営業利益330億円、営業利益率9.4%の達成を目指します。あわせて、資本効率の改善にコミットし、ROE10%、ROIC5.6%、自己資本比率50%未満という目標を掲げております。

2029年3月期

売上高	3,500億円 うちM&A等の寄与分300億円
営業利益	330億円
営業利益率	9.4%
ROE	10.0%
ROIC	5.6%
自己資本比率	50%未満
純有利子負債/EBITDA	2.5倍程度



第14次中計期間内のキャッシュ・アロケーションについては、事業活動から創出されるキャッシュに加え、政策保有株式の縮減や不動産の流動化によって生み出される資金も活用し、3年間でM&Aを含む総額990億円の投資を計画しています。内訳としては、M&Aに390億円、成長投資に450億円、更新投資に150億円、そして株主還元730億円を想定しています。

M&Aについては相手企業次第ではありますが、物流事業に特化した高効率、好採算の事業シナジーを追求し、積極的に推進していきたいと考えています。また、事業ポートフォリオの最適化に向け、高い成長率が見込める半導体や産業用機械、航空宇宙・防衛、情報通信分野などの新規顧客開拓に注力するとともに、成長余力の高い米国、インドなどを中心にM&Aも視野に入れた海外事業のさらなる拡大を目指してまいります。

成長投資においては、昨今の建築コストの高騰を踏まえ、収益性の高い案件を吟味しつつ、顧客深耕や海外事業拡大のための倉庫取得、省人化・自動化機器の導入、さらに生産性向上に直結するシステム投資に充ててまいります。また、すべての成長の源泉となる人的資本投資についても強化を図ってまいります。

システム開発については、サイバー・情報セキュリティガバナンスの強化に向けた対応も進めていく計画です。昨今のインシデント事例を見ても、情報漏洩リスクだけでなく、物流フローが分断されることで、社会全体のサプライチェーンに重大な影響を及ぼす事業停止リスクを注視する動きが加速しています。

物流総合会社としての責務として、お客様情報の安全を確保するとともに、自社開発の物流システムを安心してご利用いただくためにも、グループ全体でのリスク意識の共有と、セキュリティレベルの平準化に向けた構想を具現化（実現）してまいります。

投資規律を厳格化

投資基準を明確化し
ROE10%、自己資本比率50%未満を実現

第14次中計における財務戦略の注力ポイントの一つとして、資本効率の改善に向け、投資規律を厳格化したことが挙げられます。

基本方針として、ROICがWACC（加重平均資本コスト）を上回る案件のみに投資を実行する明確な基準を設けました。投資実行後も毎年モニタリングを行い、計画の進捗を検証してまいります。仮に計画を下回る場合は収益改善計画を策定し、それでも3年連続で未達が続く場合には、事業や資産の売却を前提とした投資回収計画を取締役会で検討する仕組みとしています。

潜在的なお客様ニーズがある場合、あるいは中長期での利益貢献可能性など戦略的優位性の意義が認められる場合や、グループ間でのクロスセルに資する可能性が高い場合などを除き、ROIC判定の期間延長は認めず、ルールに則った厳格な判断を実践してまいります。

ROE10%の達成に向けては、まず分母となる資本効率の向上を図ります。投資基準を満たした厳選投資に加え、政策保有株式の縮減や不動産の流動化による総資産回転率の向上を推進します。さらに、株主還元の強化や自己株式取得を実施するとともに、新規投資への有利子負債の活用等を通じて適切な財務レバレッジを効かせ、自己資本比率50%未満を念頭に置いた最適資本構成を目指します。

分子となる当期純利益については、生産性向上や適切な価格転嫁を進めることで売上高当期純利益率6.5%程度を維持しつつ、事業成長による利益成長を図ります。これら事業と財務の両面からのアプローチにより、株主資本コストを上回るROE10%の達成を目指してまいります。

「特別委員会」の提言を受けた変革

保有不動産の活用方針を見直しBS/PL改善を目指す

当社は従来より、お客様の多種多様なニーズに機動的かつ柔軟にワンストップで応える「手の内管理」を競争優位とし、その手段として、事業に必要なリソースをグループ内で保有する「自前主義」を基本方針に掲げてまいりました。

第14次中計において、自前でリソースを持つスタンスから、バランスシートの改善と資本効率向上に向けて踏み込む一つの契機となったのが、2025年12月、社外取締役で構成する特別委員会から受けた、保有不動産の見直しに関する提言でした。

提言を受け、市場の要請にしっかりと対応していくためにも、資本効率の低い保有不動産の見直しを本格的に進めていく計画です。

まず、事業に直接連動しない賃貸用不動産10物件につきましては、提言に基づき個別の方針を策定しました。このうち4物件は売却を計画し、流動化により創出される約250億円につきましては、すでにキャッシュ・アロケーションへ織り込み済みであり、成長投資や株主還元に充当してまいります。また、3物件は再開発を経たうえでの流動化を計画し、2物件はグループ内の利用状況を精査したうえで流動化を判断いたします。なお、残る1物件につきましては検討の結果、継続保有の方針としています。一方、お客様のビジネスに関与する事業不動産については、一つの拠点の資産効率だけを見て、WACCとの比較による売却判断は、お客様の事業にネガティブな影響を及ぼす可能性があり、ビジネスの損失にもつながりかねません。慎重な検討プロセスが求められるものと認識しています。

各物件の収益水準や使用状況、今後の資金繰り、個別物件ごとに全体最適の観点を勘案し、一定の管理・流動化プロセスに基づいて整理を進めていくアプローチを想定しています。

資産効率がWACCを下回る物件の採算改善のアプローチとしては、第一に自助努力による業務効率化を徹底してまいります。そのうえで相場と比較し、採算が合わない場合は、コスト上昇分を適正に反映させるための価格転嫁の交渉も検討していくこととなります。

特に倉庫料金などはコスト上昇分を価格に反映しにくい傾向があるため、丁寧な説明を通じたお客様のご理解が不可欠となります。これらの改善策が奏功しない場合には、売却や事業からの撤退も最終的な選択肢として視野に入れておく必要があると考えています。

資本効率改善に向けた不動産の流動化や採算改善に向けた取り組みは、貸借対照表（BS）の改善にとどまらず、損益計算書（PL）の改善にも直結する活動に位置づけられます。慣習として長く続いてきた事業スタイルも、時代の要請に合わせて、変えていかねばならないところは変えていくべきであり、今回の資本効率改善に向けた施策もその一つです。

お客様だけでなく、現場で働いている社員の意識改革も必要であり、組織全体として前向きに資本効率改善に取り組めるよう、尽力していく所存です。

株主還元方針

株主資本配当率の引上げ 自己株式取得を推進

株主還元の強化は、企業価値向上を目指す資本戦略の重要な柱であり、投資家を意識した経営の一環として、第14次中計では、3つの施策を進めてまいります。

1つ目が配当方針の変更です。累進配当を基本としつつ、DOE（株主資本配当率）を4%から6%へと引き上げ、安定的な配当の拡充を図ってまいります。2つ目は自己株式の取得です。年間100億円規模を目安とし、3年間で総額350億円分の自己株式取得を計画しています。

また、株主の皆さまに、長期スタンスで安定的に株式を保有していただくことを目指し、今期より株主優待制度を導入いたしました。これにより、株主の裾野拡大を図り、より幅広い投資家の皆さまとの良好な関係構築につなげていければと考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

株式市場と債券市場の 双方の要請に応えていく

第14次中計に盛り込んだ資本効率改善に向けた財務戦略に対しては、市場からポジティブな評価をいただいているものの、その実行にあたっては財務の健全性と規律の確保が大前提となります。

株式市場が求める資本効率向上と、債券市場が求める財務健全性の双方に応え、バランスの取れた財務戦略を推進していくことが私の使命であると認識しています。

財務目標として明確化したKPIや資産売却の進捗などについても、市場の皆さまとの対話を通じて「見える化」し、信頼関係を構築するとともに、説明責任を果たしていく所存です。

ステークホルダーの皆さまには、ニッコンホールディングスの資本改革、新たな財務戦略がもたらす成果にご期待いただくとともに、今後ともご意見、ご指導のほどよろしくお願い申し上げます。



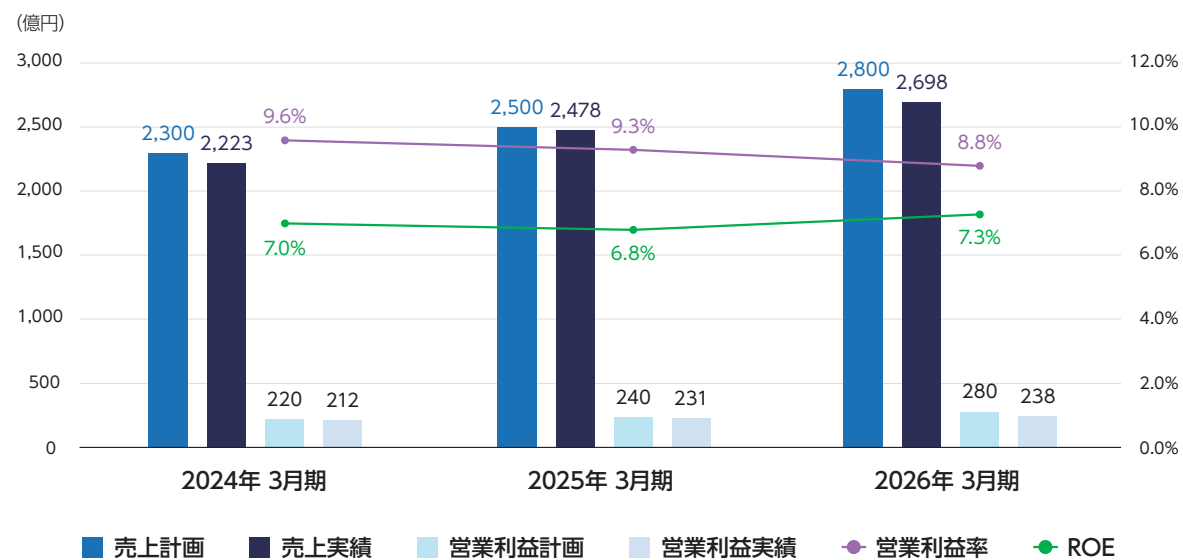
前中計の振り返りと外部環境の変化

》第13次中期経営計画の総括

第13次中期経営計画において、売上高2,800億円、営業利益280億円を目標として掲げました。最終年度にあたる2026年3月期の実績は、売上高2,698億円、営業利益238億円となり、いずれも計画未達となりました。

未達の要因としては、アメリカでのトランプ関税や半導体不足を背景とした生産活動の停滞といった外部環境の変化に加え、成長ドライバーとして立ち上げた循環事業および三温度帯事業が、当初想定した規模に到達しなかったことが挙げられます。

一方で、将来の成長に向けた基盤整備は着実に進展しました。物流拠点への自動化設備の導入を進めるとともに、グループ横断でのクロスセルによるロボット関連業務の拡大を実現しました。さらに、米国におけるM&Aを通じて、海外事業の基盤強化にも取り組みました。これらの施策は、次期中期経営計画における収益成長の布石となるものです。



	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上計画	2,300	2,500	2,800
売上実績	2,223	2,478	2,698
営業利益計画	220	240	280
営業利益実績	212	231	238
営業利益率	9.6%	9.3%	8.8%
ROE	7.0%	6.8%	7.3%

》事業における成果

グループ会社である日本運輸（株）太田インター営業所ではOEM向け同期納入業務に自動化設備を導入することで省人化、作業効率・品質向上を実現しました。

中核事業会社のニッコンでは、北九州に倉庫を建設し倉庫業と流通加工業のクロスセルを行うことで産業用ロボット関連業務を拡大させました。また、既存設備の改修を行い、温度管理が必要な製品の保管に対応できるようにしています。

海外事業では、海外売上比率30%の実現に向けて、安定した経済成長が期待される米国で事業を拡大しております。2024年5月にはアメリカのキャリアカー輸送を行う地場有力企業を買収し、同年12月にはテキサス州に新たに2拠点を開設しました。

》事業環境における4つの変化

物流業界を取り巻く経営環境は、政治および法律・経済・社会・技術の四つの軸で大きな転換期を迎えています。これらの事業環境の変化に応じた、成長分野の取り込みや複雑化するお客様ニーズへの対応を行ってまいります。労働力不足やコスト上昇に対しては、人材採用の強化やデジタル技術の活用を推進していきます。

Politics（政治・法律）

- ・地政学リスクの高まりとサプライチェーンの見直し
- ・保護主義的な通商政策による物流の停滞
- ・物流関連2法の施行による取引適正化
- ・脱炭素規制の厳格化への対応コスト

Economy（経済）

- ・世界経済の中長期的な成長
- ・賃金引上げとインフレ進行によるコスト上昇
- ・国内資金調達金利・リース料の上昇
- ・ボラティリティの高い外国為替

Society（社会）

- ・乗務員を始めとした労働力不足の深刻化
- ・働き方の多様化に合わせた職場環境改善の必要性
- ・人的資本に対する投資の加速
- ・サステナブル社会に向け脱炭素の重要性の高まり

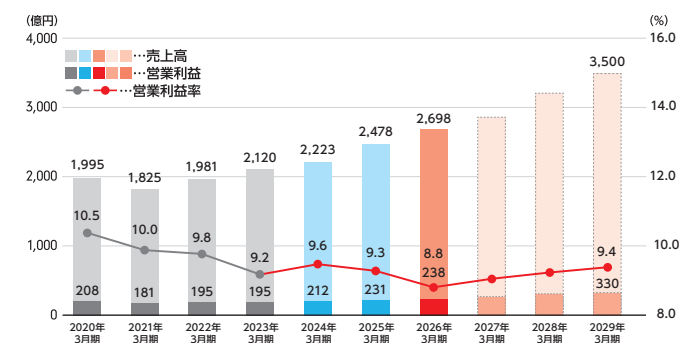
Technology（技術）

- ・DX推進による生産性の向上、業務変革の必要性
- ・AI技術の進化と活用ステージへの移行
- ・自動運転、ロボティクスなど省人化への取り組み
- ・物流プラットフォーム構築など社会全体との連携

事業環境の変化に応じた、成長分野の取り込みや複雑化するお客様ニーズへの対応
労働力不足やコスト上昇に対応し、人材採用の強化やデジタル技術活用を推進

》位置づけ

前中期経営計画は、三温度帯事業、循環事業において設備投資コストの上昇や廃バッテリーのマーケット規模拡大の遅れなどから戦略の見直しをもとめられたことやトランプ関税の影響によって目標未達となりました。新中期経営計画では、グループ企業間の連携による事業の拡大、成長産業のお客様開拓を推進します。同時に、収益改善とROIC経営を徹底することで2029年3月期に売上高3,500億円、営業利益330億円、ROE10.0%の達成を目指します。



第14次中期経営計画の概要

売上高計画については、成長産業への顧客開拓、既存事業の深掘り、およびM&Aを主要な成長ドライバーと位置づけ、2029年3月期に売上高3,500億円の達成を目指します。

財務戦略においては、不動産流動化による資産効率の改善と、負債の活用および株主還元を組み合わせることで財務レバレッジを高めます。これによりROE10%以上の安定的な実現を目指し、資本効率と株主価値の最大化を両立する財務運営を行います。

本計画はグループ各社の事業計画を積み上げたうえで、連結消去や各施策の実現可能性について精緻に検証・精査しており、実態を伴う計画として策定しています。

基本方針

私たちの物流サービスは、お客様に“時間”を提供することです。

セーフティファーストかつタイムリー、そして地球にやさしい物流を通じて、

社会の基盤を支え、豊かな未来を共創します。

変化を先取りし、提案力と実行力を磨き続けることで、皆さまの信頼に応えます。

4つの成長戦略

1 成長産業のお客様開拓を重点推進

半導体、産業用機械、航空宇宙・防衛、医療機器、情報通信、電力分野など、今後の成長が見込まれる産業分野の荷主企業に対して、当社グループの高付加価値サービスを積極的に提案・展開します。グループ各社の地域や経営資源に応じて、新規顧客開拓のほか、既存取引先の成長事業部門への水平営業を強化していきます。

2 グループ企業間の連携を軸としたビジネスの拡大

グループ各企業間で輸配送・保管・流通加工・通関などのサービスを相互に紹介・連携し、クロスセルを積極的に展開していきます。各社が持つ顧客基盤・サービス機能・地域ネットワークを組み合わせることで、お客様への提供価値の向上とグループシナジーの最大化を図ります。また、グループ企業間の地域連携によって空白エリアをカバーし、地域軸でのクロスセルも推進していきます。

お客様のSC全体を支援

3 海外市場でのサービス領域拡大と利益成長

グループ企業間の連携による国内既存取引先の海外業務獲得に注力します。通関・フォワーディングを含め、グループ企業の連携を通じてシームレスで付加価値の高い一貫物流サービスを提供していきます。

4 物流戦略パートナー化の推進

システム化による物流データの蓄積を進め、サプライチェーン全体の可視化・統合管理、最適化を推進していきます。お客様の物流戦略提案から現場対応まで、あらゆる物流サービスをグループ全体で提供できるソリューション型の提案を強化していきます。

経営基盤の強化

資本政策	ROE10%、自己資本比率50%未満、純有利子負債/EBITDA 2.5倍程度を意識
経営基盤	人的資本・DX・安全品質・サステナビリティを通じて成長戦略の実効性を高める

2029年3月期財務目標

売上高	営業利益	営業利益率	ROE	ROIC
3,500 億円	330 億円	9.4%	10.0%	5.6%

ROE 10%達成に向けた「3つの施策」

当社は、株主資本コスト（6～7%）を安定的に上回る価値創造を実現するため、ROE10.0%を経営の最優先指標として設定しました。この目標達成に向け、以下の3つの指標をもとに事業を進めていきます。

- 営業利益率の向上（9.4%目標）**
事業収益力の強化と高収益領域への選択と集中を行います。
- 資産効率の改善（総資産回転率の向上）**
不動産流動化・政策保有株式縮減等で低収益・低効率資産を圧縮し、総資産回転率を改善します。
- 最適な資本構成の構築（財務レバレッジ 1.8倍 → 2.0倍）**
財務レバレッジを2.0倍程度に最適化し、バランスシートを成長投資に積極的に活用します。

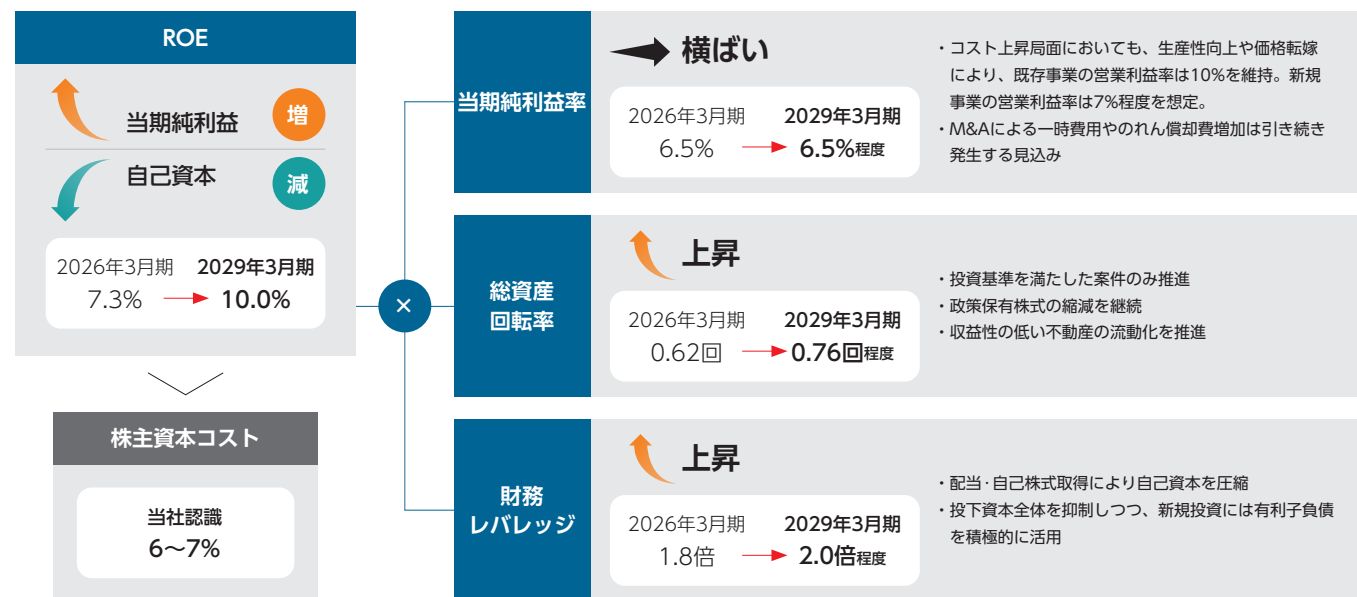
	2026年3月期（実績）	2029年3月期（目標）
売上高	2,698億円	3,500億円
営業利益	238億円	330億円
営業利益率	8.8%	9.4%
ROE	7.3%	10.0%
ROIC	—	5.6%
自己資本比率	54.5%	50%未満
純有利子負債/EBITDA	—	2.5倍程度

※計画上のROICは、WACCを上回る水準を想定しております。なお、ROIC 5.6%は、中期経営計画の策定時における数値です。

ROE10%達成への道筋・キャッシュアロケーション

▶ ROE10%達成への道筋

ROE10%以上の達成に向け、収益性・資産効率・財務レバレッジの3つの観点から総合的に取り組みを推進します。持続的な企業価値の向上と株主の皆さまへの積極的な利益還元を両立させるべく、資本政策を一層充実させてまいります。



▶ M&A方針

M&Aは、当社グループの成長戦略における重要な手段の一つとして位置づけています。投資基準としてROIC>WACCを徹底し、シナジー効果・採算性・リスクを多面的に評価したうえで案件を厳選します。特に、成長産業の荷主基盤の獲得や、米国・インドにおける海外展開の加速を目的とした案件を優先的に検討・推進してまいります。

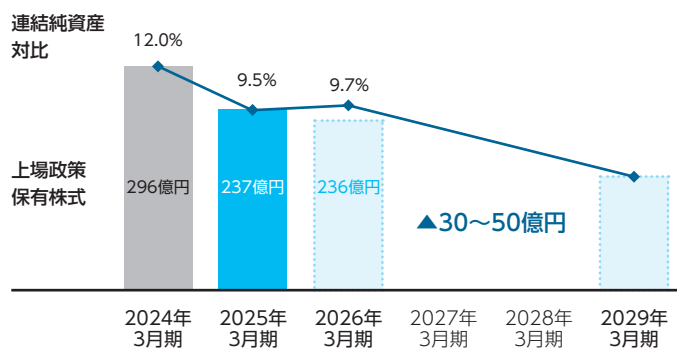
▶ 政策保有株式の縮減

当社は、資本効率の向上と持続的な企業価値の創出に向け、政策保有株式を原則として縮減する方針です。保有意義については取締役会で毎年検証し、発行体との協議を前提に売却を進めます。

2026年3月31日現在、当社および子会社における政策保有株式の保有銘柄数は、1年間で38銘柄から12銘柄を縮減し、26銘柄となっております。また時価は236億円となっており、当社連結純資産合計に対する比率は9.7%となっております。

今後も政策保有株式を段階的に圧縮し、売却によって得た資金を成長投資および株主還元へ振り向けることで、収益力の強化と資本コストを意識した経営の実現を目指します。

上場政策保有株式 時価残高の推移



▶ キャッシュアロケーション

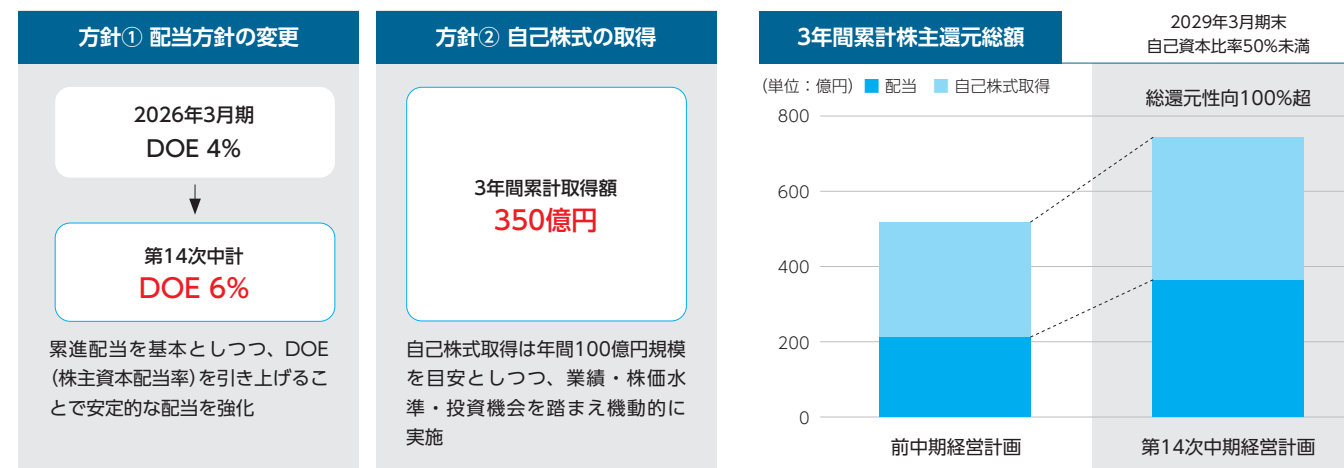
資金確保について	本業の営業キャッシュフローに加え、政策保有株式の縮減および不動産流動化により追加キャッシュを確保します。
投資について	M&A・設備投資を中心に990億円を投じ、成長戦略を加速します。
株主還元について	730億円※を株主還元へ充当し、配当・自己株式取得を通じて株主の皆さまにお返しします。



※不動産流動化の金額に応じて変動あり

▶ 株主還元の抜本的強化

配当方針について	DOE (株主資本配当率) を6%へ引き上げ、累進配当 (原則として減配しない方針) を基本とします。
自己株式取得について	中計3年間で累計350億円の自己株式取得を実施します。
総還元規模について	上記と合わせて中計期間中に730億円の株主還元を予定しています。



※総還元性向は不動産流動化による特別利益を除いた実力利益ベース

ROE10%達成への道筋・キャッシュアロケーション

2025年6月に保有不動産に関する保有・管理・運営方針の見直しを含む企業価値向上策について、客観性を担保しながら、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る観点から議論・検証を行うことを目的に特別委員会（独立社外取締役4名）が設置されました。特別委員会が15回の審議を行い12月に提出した最終報告と、それに基づく当社の不動産流動化対応方針をご説明します。

▶ 特別委員会からの提言

- 1

賃貸用不動産（全10物件）

含み損を抱える物件の損失計上リスクや事業上の影響など個別事由の検証は必要であるものの、原則として全10物件の売却可否を検討すべき
- 2

事業用不動産（インパクト上位20物件）

収益向上施策を踏まえても資本効率がWACCを下回る物件については、事業上のネガティブな影響等の物件個別事由の検証を経て、売却すべきと判断したものについては順次流動化を執行すべき
- 3

資金使途

過去に実施したM&Aにおいては、同業他社におけるM&Aにおいて生じたPMI効果以上の営業収益拡大、収益改善が認められているものが一定件数存在しており、今後のさらなる収益拡大に向けて、M&Aを執行することは否定されるものではない

▶ 賃貸用不動産：10物件 / 時価評価額 約400億円※1

グループ	流動化方針	物件数	見込額	予定時期
①	売却による流動化	4物件	約250億円	FY26-28
②	再開発※2を伴う流動化	3物件	約90億円	FY30-31※2
③	事業影響を精査したうえで流動化判断	2物件	—	—

※1 報告書に記載されている10物件のうち1物件はグループ会社賃貸が大半のため対象外

※2 当社グループの自社利用部分を伴うため再開発を伴う流動化が望ましい

▶ 現在の進捗状況

上記①にグループिंगされる物件の流動化分250億円は第14次中期経営計画におけるキャッシュアロケーションのキャッシュインに織り込み済みです。

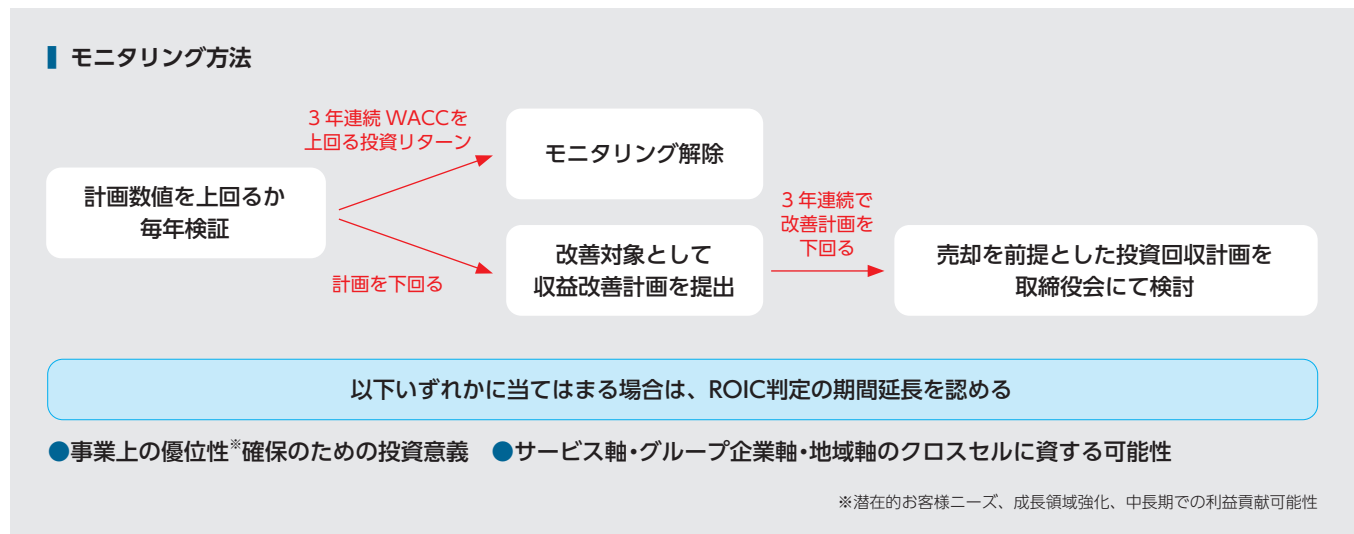
上記②にグループिंगされる物件の再開発計画についても着手済みです。

▶ 今後のプロセス

種別	分類	施策／対象	第14次中計 2027年3月期～2029年3月期	第15次中計 2030年3月期～2032年3月期
賃貸用	全10物件	売却	売却実行（4物件：約250億円）	
		再開発	計画策定	再開発（3物件）
		精査	事業影響を精査したうえで流動化を判断（2物件）	
		継続保有	継続保有（1物件）	
事業用	上位20物件	採算改善	採算改善と再判定（資産効率がWACCを下回る物件） 改善未達物件は流動化	
		継続保有	継続保有（資産効率がWACCを上回る物件）	
	その他	順次検証（223物件）	所定のプロセスに基づき検証（特に重要な10物件） 所定のプロセスに基づき順次検証（その他）	

▶ 規律ある成長投資（ROIC経営）

すべての新規投資（M&A含む）に対して	「ROIC > WACC」を投資判断基準として適用します。また、投資実行後も事業ごとにROICのモニタリングを行い、WACCを継続的に上回る収益を創出しているかを定期的に検証してまいります。
事業用不動産について	新規投資と同様、採算性を精査し、低収益物件を順次流動化してまいります。



ニッコンHDを知る

中長期の成長に向けて

成長を支える基盤

データセクション

サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティの基本的な考え方

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

サステナビリティ経営の推進体制

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

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会では、主に気候変動をはじめとする重要課題について審議するとともに、各施策の進捗を管理し、必要に応じて取締役会へ報告しています。

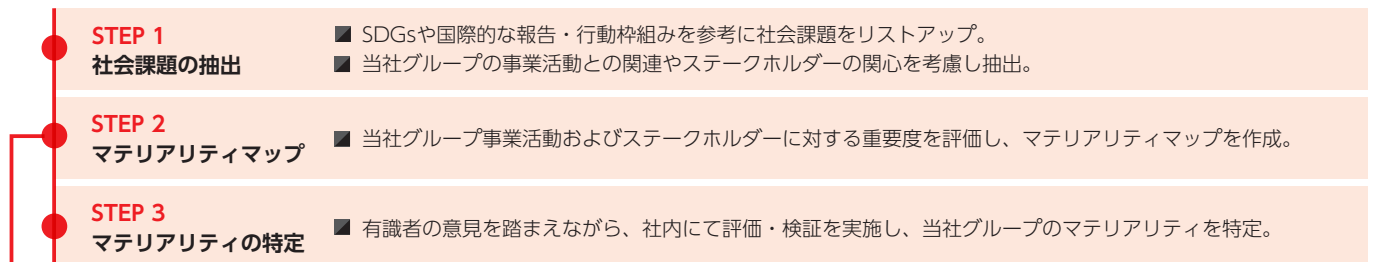
ニッコングループ・サステナビリティ体制



マテリアリティ

マテリアリティ特定プロセス

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



[step2 マテリアリティマップの概要]



マテリアリティに基づく重点テーマと主な取り組み・目標

マテリアリティ	重点テーマ	主な取り組み	第14次中期経営計画 2028年度目標	関連するSDGs
安全性・品質の向上 →P29	交通安全	● 輸送安全に関する教育・研修		3 気候変動に 適応する
	労働安全衛生	● 職場環境の改善 ● 安全衛生に関する教育強化 ● 病気の早期予防、早期発見	● 加害交通事故死事故件数 0件 ● 死亡・重大な労災事故件数 0件 ● 定期健康診断受診率 100%	
	高品質なサービス提供	● 小集団活動による安全・品質向上		
ダイバーシティ推進 →P31	多様な働き方の実現	● 働きやすいインフラ・環境整備 ● 次世代人材の育成 ● キャリアプランと育成計画策定による女性活躍推進 ● 意識改革研修の実施 ● 人事制度見直し ● 障がい者雇用強化	● 女性従業員比率 23.1% ● 女性役職者比率 15.8% ● 女性管理職比率 10.7% ● 対象全事業所における障がい者法定雇用率の充足	5 働きがい と経済成長 8 持続可能な 消費生活
気候変動への対応 →P33	カーボンニュートラルの実現	● 輸送の効率化 ● モーダルシフト推進 ● 再生エネルギーへの転換 ● 環境配慮型設備の導入	● CO ₂ 排出量削減目標 ▲12.7% (対2022年度 185,056t-CO ₂)* ● CO ₂ 排出量 161,591t-CO ₂	7 気候変動に 適応する 13 気候変動に 適応する 15 陸の生態系 の保全
コンプライアンス強化 →P36	ステークホルダーからの信頼確保	● グループ従業員への啓発・教育によるコンプライアンス意識向上 ● ホットラインの設置、通報受入体制の強化 ● 公正な取引による相互信頼の醸成	● ハラスメント教育対象者受講率 100% ● 情報セキュリティポリシー研修対象者受講率 100%	16 平和と公正 な社会 17 パートナー シップ

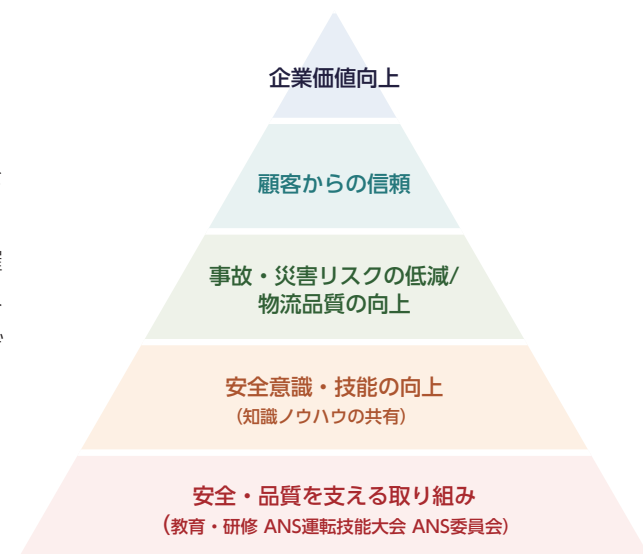
※ 2023 年度以降のグループ会社の追加に伴う組織境界の変更を反映し、基準年排出量の再算定を実施しました。

安全性・品質の向上

グループ全体で安全を事業運営の最重要課題と位置づけ、職場の安全と従業員の健康を守る取り組みを推進するとともに、高品質な物流サービスを通じて社会に貢献します。

▶ グループを支えるANS委員会

国内事業会社12社で構成する「ANS (All Nikkon Safety) 委員会」を設置し、事故・災害事例や専門知識、システム技術などの情報を共有することで、安全意識の向上と事故防止活動を推進しています。中核事業会社であるニッコン株式会社を中心に定期的な会合を開催し、交通事故・商品事故・労働災害の防止に向けた各社の取り組みや課題を共有することで、グループ全体の安全水準の向上につなげています。



ニッコン(株)

独自の教育インフラを活用した人材育成

■ 安全を支える人材育成と実践的な安全教育

安全運転研修センターにて、トラック運転者の経験年数、年齢に応じた体系的な安全運転研修、ダブル連結トラックの安全運転研修、自動車安全運転指導員育成・フォローアップ研修を行っています。初任運転者に対するA研修は、ニッコン(株)だけでなく、ANS関係会社も参加しています。安全道場にて、墜落・転落、転倒、重量物搬送、接触等、労働災害の型の疑似体験や、身近なものを使用した体力測定を行っています。こうした教育・研修を継続的に実施し、事故・災害の未然防止につなげています。

■ オリジナル教育動画による安全教育

品質安全部門では、事故防止や安全意識の向上につながるテーマを選定し、オリジナルの教育動画を制作し、教材として活用しています。時間や場所を問わず繰り返し学習できる教育環境を整備することで、教育内容の標準化と理解度の向上を図っています。また、動画制作には従業員自らが携わり、教材内容を考案・発信することで知識を深めるとともに、安全に対する当事者意識を醸成し、グループ全体の安全文化の定着につなげています。



▶ 「安全」を競争力へ—ANS運転技能大会2026

安全・品質を支える人材の育成と安全文化の醸成を目的として、当社グループでは「ANS (All Nikkon Safety) 運転技能大会」を毎年開催しています。本大会は、単なる技能競技ではなく、高度な運転技術や危険予知能力を競い合い、優れた知見をグループ全体で共有することで、安全・品質レベルの向上につなげる重要な取り組みです。



国内外のグループ会社から選抜された選手が参加し、日頃培った技能や安全意識を競い合います。大会で得られた知見やノウハウは各事業所へ展開され、交通事故・商品事故・労働災害の防止と物流品質の向上に活用されています。また、多様な人材が切磋琢磨することで、安全文化のさらなる浸透とグループの一体感醸成にもつながっています。

ANS運転技能大会は、安全技能を「競い、共有し、現場へ展開する」というサイクルを通じて、グループ全体の安全文化を醸成し、持続的な企業価値の向上を支える人材育成の基盤となっています。



競技部門	競技種目	人数	海外選手 (内数)
トラック	21mフルトレーラー部門	10	—
	セミトレーリアカー部門	11	—
	大型車部門	24	1
	中型車部門	20	—
	小型車部門	13	1
積み降ろし	四輪完成車積み降ろし部門	14	—
フォークリフト	カウンターフォーク部門	29	6
	リーチフォーク部門	21	1
合計		142	9



安全を事業運営の最重要課題と認識し、実業における「職場の安全」「交通事故防止」「高品質なサービスの提供」をグループ全社で取り組み、従業員の安全と健康的な生活を確保し、お客様および社会の信頼にこたえる活動を展開します。

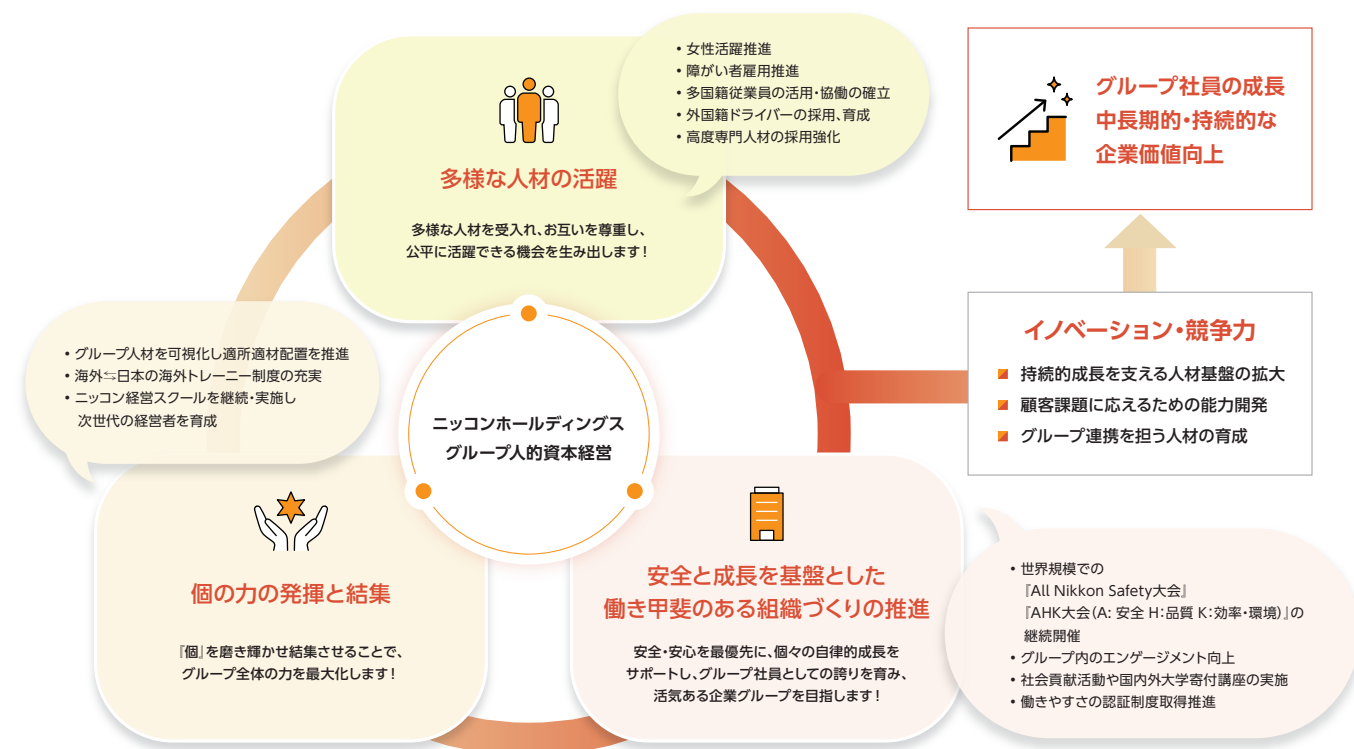
ニッコン株式会社 品質安全管理部 部長
橋本 剛成

ダイバーシティ推進

》人的資本の最大化による持続的成長の実現

当社は、ダイバーシティ推進を人的資本経営の重要な基盤と位置づけています。グループ社員が生き生きと自律的に成長できる環境を整備し、一人ひとりの「個」と「多様性」を尊重することで、その能力を最大限に引き出し、組織として結集します。これにより、イノベーションと競争力を創出し、グループ社員の成長と中長期的・持続的な企業価値向上を実現していきます。

》人的資本経営の3つの柱



人事担当役員メッセージ



取締役 執行役員
HR統括部 担当役員
本橋 秀浩

～多様な人材と未来の物流の礎を築く～

当社グループにおいては、変化の時代を切り拓く原動力は人材であり、現場力および変革推進力を継続的に磨き続けることが不可欠であるとの認識のもと、従業員への教育および人材投資を積極的に推進しております。

今後は、未来物流研究所の設立や外国人ドライバーの採用などを通じて、多様な人材が組織内で個々にその特性を活かしながら活躍できる環境の整備を進めてまいります。

あわせて、人事システムの導入・高度化により、グループ間の人材データの可視化と戦略的な人材配置を進め、グループ全体の人材基盤の強化を図ります。

加えて、人的資本経営の重要な基盤として、従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと働くことができる職場環境づくりを推進し、健康保持・増進に向けた各種施策を通じて、働きがいと生産性の向上に努めてまいります。

こうした取り組みを通じて、中長期的な企業価値向上を目指すとともに、物流サービスを通じて国家・社会の発展に貢献してまいります。

》重点指標

■ 多様な人材の活躍

育児休業取得率(%) ※国内連結企業		2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	障がい者雇用率 達成会社率(%) ※国内連結企業	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績
	女性	96.9%	100.0%		50.0%	65.2%
	男性	63.7%	69.4%			

女性従業員比率		2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2026年3月期 計画
従業員全体に占める女性の割合	国内	18.4%	18.6%	19.0%	19.8%	22.2%
	海外	38.4%	36.2%	35.9%	36.6%	39.4%
	合計	23.9%	23.3%	23.4%	24.1%	26.5%
役職者全体に占める女性の割合	国内	9.9%	11.7%	13.1%	12.0%	17.2%
	海外	35.1%	40.8%	33.6%	33.4%	41.3%
	合計	17.9%	20.9%	19.9%	17.6%	25.5%
管理職全体に占める女性の割合	国内	1.4%	2.0%	2.9%	4.6%	7.7%
	海外	20.1%	21.2%	24.7%	24.9%	25.0%
	合計	7.6%	8.4%	9.9%	10.8%	13.2%

■ 個の力の発揮とその結集

海外トレーニー制度 参加人数	出向国	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績
日本から海外への出向	タイ	3名	3名
	インド	0名	1名

■ 安全と成長を基盤とした働き甲斐のある組織づくりの推進

健康経営優良法人取得 会社率(%) ※国内連結企業	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績
	12.8%	15.4%

》取り組み

■ 次世代人材育成

寄付講座の開催

国立大学法人一橋大学商学部において寄付講座「物流経営論」を開講しています。同大学での寄付講座は2021年より開始し、6年目となります。また、2026年2月にタイ王国の首都バンコクにあるモンクット王工科大学北バンコク校にて寄付講座を開講しました。「物流の歴史」や「タイと日本の物流の共通点や共通課題」等をテーマに講義を行い、グループ会社からも「梱包材製造販売事業に関する紹介」や「自動車の性能等を確認するテスト事業の概要」をテーマに講義を行いました。本講義や共同研究を通じて、今後の物流を担う次世代人材の育成に貢献し、物流業界の発展を支えたいと考えています。

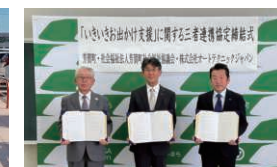
海外トレーニー制度

海外トレーニー制度は、将来の中核人材を計画的に育成するための仕組みです。若手社員が海外現地法人での実務経験や研修を通じて広い視野と専門性を身につけることを目的としています。また、日本から海外現地法人へ派遣するだけでなく、タイの現地法人からもトレーニー生を受け入れ、相互に学び合う体制を整えています。

■ 地域貢献活動

高齢者の移動手段支援

株式会社オートテックジャパンは、2025年4月に栃木県芳賀町および芳賀町社会福祉協議会と連携し、高齢者の移動支援を目的とした実証実験に関する三者協定を締結しました。本取り組みは、高齢者が気軽に外出できる環境づくりを目指し、買い物や交流などの機会を広げることを目的としています。これまで自動車の走行試験や車両改造、解析などを通じて蓄積してきた技術や知見を、パーソナルモビリティの運用に活かします。高齢者が安心して利用できる安全・快適な移動手段の提供を通じ、地域社会への貢献と新たなモビリティの可能性を追求してまいります。



気候変動への対応

気候関連財務情報開示

ニッコンホールディングスグループは、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、TCFD提言に基づく分析を通じて、事業へのリスクと機会を評価しています。分析結果を事業戦略へ反映することで、物流サービスの安定提供と持続的な企業価値向上の両立を目指します。



ガバナンス

ニッコンホールディングスグループにおけるサステナビリティ経営推進体制
取締役会による監督体制

取締役会は、サステナビリティ委員会から気候関連課題を含む重要事項について定期的に報告を受け、基本方針や重要事項の審議・決議を行うとともに、サステナビリティに関する取り組みを監督しています。

戦略

シナリオ分析

当社グループでは、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオを用いて、中長期的な気候変動リスク・機会と財務影響を分析しています。

	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
シナリオの内容	各国で脱炭素政策の強化や技術革新が進展することで温室効果ガス排出量の削減が進み、2100年時点の世界平均気温の上昇が産業革命以前と比べて概ね1.5℃程度に抑制される社会を想定したシナリオ。	現行の政策水準が大きく強化されない場合、温室効果ガス排出量の削減が十分に進まず、2100年時点の世界平均気温が産業革命以前と比べて約4℃上昇すると想定されるシナリオ。
主な参照シナリオ	- IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) - IPCC 1.5℃特別報告書 (SR15) - IPCCシナリオ (SSP1-1.9/RCP2.6)	- IEA Stated Policies Scenario (STEPS) - IPCCシナリオ (SSP5-8.5/RCP8.5)

リスク分類	リスク・機会	事業インパクト			影響	対応策
		1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	2050		
移行リスク	政策・法規制	低炭素車両導入	大	小	中	低炭素車両導入に伴う車両更新コストの増加
	政策・法規制	カーボンプライシング	大	小	小	炭素税等の導入・強化に伴うコストの増加
	技術	低炭素大型車両の開発遅延	小	—	—	低炭素大型車両の普及遅れに伴う導入計画の遅延およびGHG排出量削減目標の未達
	市場	顧客の環境ニーズの変化	大	小	小	顧客の脱炭素要求の高まりに対し取り組みが不十分な場合に、取引機会の逸失および売上減少
	評判	資金調達及び株価への影響	中	小	小	気候変動対応の遅れや情報開示不足に伴う企業価値の低下
物理リスク	急性	異常気象による自然災害の発生	小	中	大	自然災害の頻発・激甚化による施設損壊・受託貨物損害に伴う修繕費・賠償コストの増加および物流サービス停止による機会損失
	慢性	平均気温の上昇	小	中	中	労働環境悪化による生産性の低下および従業員の離職増加。空調コストの増加
機会	資源・効率	燃費向上による燃料削減	中	小	小	EV、FCV等次世代車両の導入による燃料コストの削減
	資源・効率	再エネ・省エネ技術普及	中	小	小	低価格・GHG低排出エネルギーの安定供給による原価低減およびGHG排出量の削減。自家発電電力の販売による収益機会の創出
	市場	循環経済の発展	大	小	小	EV電池・太陽光パネル・廃プラのリユース・リサイクル関連物流の拡大に伴う新規物流需要の増加
	市場	EV、FCV関連市場拡大	大	小	小	EV、FCV関連市場拡大に伴う新規物流需要の増加
	市場	気温上昇による温度管理需要の増加	小	大	大	定温管理サービスの開発・提供による新たな事業機会の創出

※ 1.5℃シナリオでは、2030年と2050年における平均気温上昇の差が比較的小さいと想定されるため、本表では両時点をもとめて影響度を整理しました。 出典：IPCC (2018) Global Warming of 1.5℃、IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario
※ 事業インパクトは、各シナリオにおける当社への財務影響度を営業利益への影響額として算定し、大・中・小の三段階で評価しています。「大」は50億円超、「中」は10～50億円、「小」は10億円未満を示します。なお、影響額が軽微と判断される場合には算定を実施していません。

リスク管理

ESG推進課がグループ各社と連携して気候関連リスク・機会を特定・評価し、サステナビリティ委員会で審議しています。重要事項は取締役会へ報告され、グループ全体の対応を監督しています。

指標と目標

当社グループでは、連結ベースのCO₂排出量（Scope1・2）を気候関連の主要指標とし、2029年3月期までに2023年3月期比12.7%削減、2030年までに30%削減、2050年カーボンニュートラルの実現を目標としています。

CO₂排出量（Scope1+2）

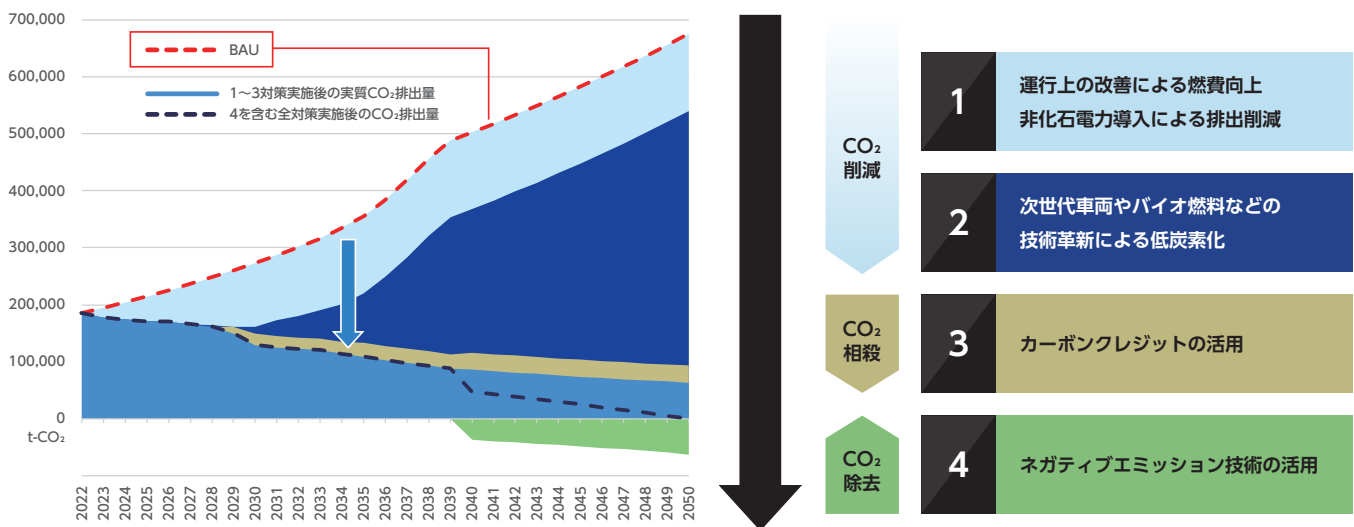
	2023年3月期 (基準年)	2029年3月期	2030年	2050年
CO ₂ 排出量削減目標	—	▲12.7%	▲30%	▲100%
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	185,056 ^{*2}	161,591	129,539	0 ^{*3}

※ 1 対象範囲：連結会社 ※ 2 2023年度以降のグループ会社の追加に伴う組織境界の変更を反映し、基準年排出量を再算定しています。
※ 3 排出量「0」は、残余排出量のオフセットを含むカーボンニュートラルの実現を意味します。

Scope3排出量については、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の把握を目的に算定を進めています。今後は算定精度の向上を図るとともに、取引先との連携を通じた排出削減を検討していきます。

2050年カーボンニュートラルに向けた長期トランジション戦略（Scope1+2）

物流サービスの安定提供と脱炭素化の両立を目指し、既存技術による削減に加え、次世代技術の活用を通じて2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。



TCFD_Disclosure

https://www.nikken-hd.co.jp/assets/images/sustainability/management/tcfd_disclosure.pdf

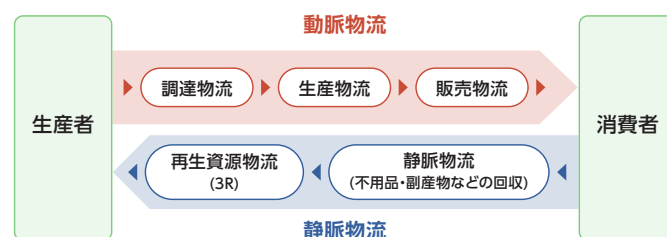
気候変動への対応

物流を通じた脱炭素の推進

ニッコンホールディングスグループでは、物流ネットワークや保有資産を活かし、輸送の効率化や再生可能エネルギーの導入などを推進しています。本ページでは、中核事業会社であるニッコン(株)の取組を中心に紹介します。

■ 循環再生物流による資源循環への貢献

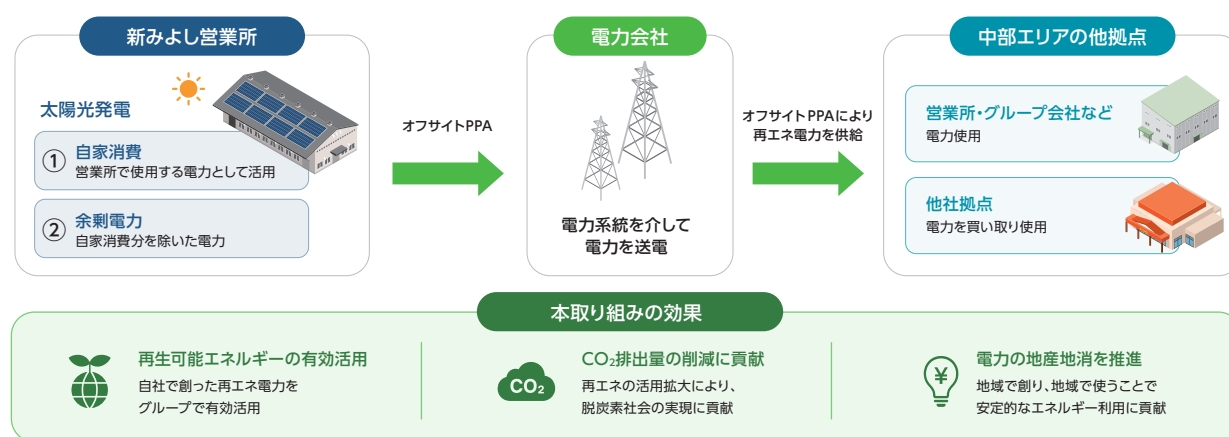
ニッコン(株)は、製品を生産者から消費者へ届ける「動脈物流」に加え、使用済み製品や不要品などを回収し、リユース・リサイクル・適正処理へつなげる「静脈物流」を展開しています。住宅関連製品や蓄電池、自動車部品・バッテリーなど幅広いリサイクル対象品の回収・輸送から、リサイクル施設での荷役まで一貫して対応することで、お客様の3R（リデュース・リユース・リサイクル）の推進と資源循環型社会の実現に貢献しています。



■ 資産（ハード）を活かした脱炭素の推進 ～自社保有施設が再生可能エネルギーの拠点に～

当社グループでは、自社保有施設を活用した太陽光発電設備の導入や照明設備のLED化を進めています。現在、太陽光発電設備を設置する拠点は21拠点到拡大し、今年度はさらにPPA方式による6拠点の竣工を予定しています。また、新みよし営業所では、太陽光発電による余剰電力を中部電力管内のグループ拠点へ供給する「オンサイト+オフサイトPPA」を開始予定です。施設の再生可能エネルギーの活用と省エネルギー化を通じて、脱炭素を推進しています。

新みよし営業所における太陽光発電 自己託送および他社託送スキーム



■ 持続可能な輸送ネットワークの構築

ニッコングループでは、ダブル連結トラックによる積み合せ・乗り継ぎ輸送や、鉄道モーダルシフトなど、多様な輸送モードを活用した効率的な物流ネットワークを構築しています。ダブル連結トラックは、大型車約2台分の輸送を1人のドライバーで行うことで、省人化とCO₂排出量の削減に貢献しています。鉄道輸送では31フィートコンテナを活用したモーダルシフトを推進し、長距離輸送の環境負荷低減を図っています。これらの取り組みは、第1回日本物流大賞において、「石川県～大阪府 ダブル連結トラックによる乗り継ぎ運行」と「三重県～熊本県 鉄道モーダルシフト」がそれぞれ奨励賞を受賞し、物流の効率化と脱炭素化への貢献が評価されました。



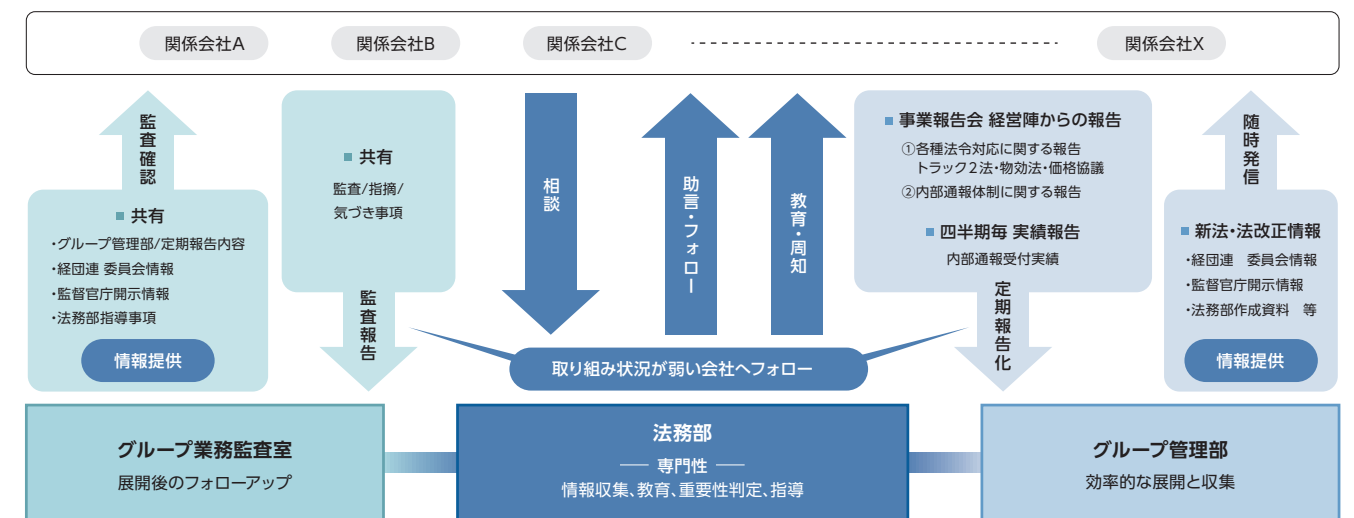
コンプライアンス強化

法令や社会規範の遵守を徹底するとともに、事業を取り巻くさまざまなリスクに適切に対応できる体制を整え、健全で持続可能な企業経営の実現に取り組んでいます。

グループコンプライアンスの推進

当社法務部を中心にグループ管理部やグループ業務監査室と連携し、法改正情報や内部通報制度に関する情報共有、教育・周知を実施しています。各社の取組状況を継続的に把握・フォローすることで、コンプライアンスを各社任せにせず、グループ全体のコンプライアンスレベル向上を推進しています。

■ HD各部と連携して、コンプライアンス領域（法令変化点・内部通報等）対応の意識づけを行うことで、グループ各社のコンプライアンスレベルを向上させる



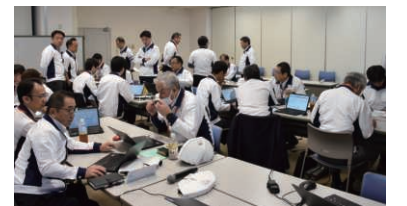
両部門とコミュニケーションを重ね効率的に展開する

情報セキュリティ管理体制の強化

グループ会社で発生したシステム障害を契機に、情報セキュリティ管理を強化しています。グループ管理部が中心となり、各社のネットワーク環境やシステム管理体制を整理するとともに、アカウント管理、機器更新、EDR等の対策状況を確認し、監査役とも連携しながらグループ全体のセキュリティ水準の向上を図っています。

レジリエンス（BCP）の深化 「想定外を想定する」訓練の実効性

ニッコン(株)では、南海トラフ地震を想定したロールプレイング方式による本社訓練や事業部訓練を継続的に実施し、BCP（事業継続計画）や緊急対応マニュアルの実効性向上に取り組んでいます。訓練では、対策本部の勤務態勢や社員の帰宅支援要領、通信連絡手段の確保要領、燃料の確保要領に加え、事業部ごとの主要荷主との早期連携要領などを検討・整理し、実践的な対応体制の強化につなげています。また、訓練で抽出した課題や改善点を翌年度の訓練へ反映することで、継続的なレジリエンスの向上を図っています。尚、将来的にはニッコンホールディングス(株)とも連携し、合同訓練の可能性についても検討しています。



コーポレート・ガバナンス

役員一覧

役員一覧			取締役					
								
氏名			黒岩 正勝	田代 和晃	本橋 秀浩	杉田 哲男	高麗 愛子	尾関 竜太郎
地位			代表取締役社長 社長執行役員	代表取締役 専務執行役員	取締役 執行役員	取締役 執行役員	社外取締役	社外取締役
委員会				リスク管理委員★ コンプライアンス推進委員★	リスク管理委員★	サステナビリティ委員 コンプライアンス推進委員★	指名・報酬委員★ サステナビリティ委員★	指名・報酬委員
独立社外							●	●
知見・専門性・経験	企業経営		●	●	●	●		●
	法務		●			●	●	●
	財務・会計	会計	●	●		●		
		ファイナンス				●		
	投資					●		
	安全		●	●	●			
	国際性		●	●		●		
	人事・人材開発		●	●	●			
	IT・DX				●	●		
ESG				●	●	●		
選任理由			代表取締役社長として経営の監督を適切に行うとともに、取締役会では経営上重要な案件について十分かつ適切な説明を行い、意思決定機能の向上に貢献しています。また、海外を含む豊富な業務経験を生かし、社長執行役員として企業理念に基づく会社運営を推進し、持続的な企業価値の向上を牽引していることから、長期ビジョン実現の牽引者として適切な人材と判断し、選任しています。	海外を含めた物流事業に従事し、国内では事業部長を歴任するなど、当社における豊富な業務経験と経営全般および運営業務に関する知見を有しております。これらのことから、持続的な企業価値向上のために適切な人材と判断し、選任しています。	主に人事・情報管理関連業務に従事し、人事部長等を歴任するなど、当社における豊富な業務経験があり、管理・運営業務に関する知見を有しております。これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。	海外を含めた財務・経理関連業務に従事し、当社における豊富な業務経験があり、管理・運営業務に関する知見を有しております。これらのことから、持続的な企業価値向上のために適切な人材と判断し、選任しています。	会社経営への直接的な関与の経験はありませんが、弁護士として長年にわたり企業の法務に携わり、専門的な知見と豊富な経験を有しています。これらを生かし、コーポレート・ガバナンスの強化やダイバーシティ推進に関する的確な助言と、独立した立場から取締役の職務執行を監督することが期待されるため、取締役会の透明性向上と監督機能の強化に資すると判断し、選任しています。	長年にわたり株式会社尾関の代表取締役社長を務められており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、引き続き当社の経営に対する助言や指導していただくとともに、独立した立場から取締役の職務の執行を監督していただくことを期待しております。これらのことから、取締役会の透明性の向上および監督機能の強化に繋がるものと判断し、選任しています。

取締役が有している専門性（スキルマトリックス）

長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし、取締役会が意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル、

スキル項目	選定理由
企業経営	国内外で物流関連事業を幅広く展開する上場企業として、多様なステークホルダーの期待に応えるべく、取締役会において持続的成長に資する事業ポートフォリオマネジメントを行う企業経営スキルが求められます。
法務	コーポレート・ガバナンス体制を体系的に定め、法規を遵守しつつ積極的なマネジメントに取り組む当社は、取締役会においてその方針を決定し、監督を行う法務スキルが求められます。
会計	長期的な企業価値・株主価値の向上を目指し、新規事業投資やM&A等の成長投資を機動的かつ積極的に実行する当社は、取締役会において資本政策・財務戦略の適正を検討する財務会計スキルが求められます。
ファイナンス	企業の財務諸表を理解し、収益性や資本効率、財務健全性を分析する力を指します。資金調達やリスク管理に関する知識を活かし、持続的な企業価値の向上に寄与することが求められます。
投資	成長戦略に沿った投資判断や資本配分に関する知見を有し、M&Aや新規事業、設備投資などに関し、投資案件の評価・リスク分析・統合後の運用支援などを含め、中長期的な視点で企業価値の向上に繋げるスキルが求められます。

取締役						
						
神田 一成	Clark Graninger	秋葉 淳一	中島 正裕	奥田 哲也	川崎 秀樹	武田 佳奈子
社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役 監査等委員	取締役 常勤監査等委員 選定監査等委員	社外取締役 監査等委員
指名・報酬委員	指名・報酬委員	指名・報酬委員		監査等委員★	監査等委員	監査等委員
●	●	●	●	●		●
●	●	●	●	●	●	
●	●				●	
●	●		●			●
●	●	●	●			
	●			●		
				●		
					●	
		●		●		
					●	
長年にわたり国内金融機関で経営要職を歴任し、財務・ファイナンス分野に精通するとともに、M&Aや成長投資に伴う資金調達戦略に関する豊富な経験と高い見識を有しています。これらの知見を生かし、経営への助言・指導や独立した立場から取締役の職務執行を監督することで、取締役会の透明性向上、監督機能の強化、資本コストの適正な管理および企業価値の持続的な向上に資すると判断し、選任しています。	金融業界で30年以上の業務経験を有し、日本の金融機関で要職を歴任した経営経験に加え、他の上場会社の独立社外取締役として、海外機関投資家を含む投資家とのエンゲージメント活動を主導した実績を有しています。豊富な経験とコーポレート・ファイナンスに関する高い知見を生かし、資本効率性の改善を通じた企業価値の持続的な向上に資すると判断し、選任しています。	長年にわたり国内のさまざまな企業の物流システム構築に携わり、物流業界のDXや自動化技術に関する豊富な知見を有するとともに、複数の学術機関で客員講師や教授を務めています。また、投資に関する知見も有しており、これらの専門性を生かし、経営への助言・指導や独立した立場から取締役の職務執行を監督することで、取締役会の透明性向上、監督機能の強化、資本コストの適正な管理および企業価値の持続的な向上に資すると判断し、選任しています。	金融業界において、ファイナンシャルアドバイザーとしての業務経験に加え、経営一般に関する実務経験を有しています。これらの知見を生かし、経営への助言・指導や独立した立場から取締役の職務執行を監督することで、取締役会の透明性向上、監督機能の強化、資本コストの適正な管理および企業価値の持続的な向上に資すると判断し、選任しています。	直接会社経営に関与した経験はありませんが、長年にわたって運輸行政に携わった経験および見識を有しており、主に物流分野に関する的確な助言と、独立した立場から取締役の職務の執行を監督していただくことを期待しております。このことから、取締役会の透明性の向上および監督機能の強化に資すると判断し、選任しています。	主に総務・監査業務に従事し、総務部長等を歴任するなど、当社における豊富な業務経験があり、経営・監査業務に関する知見を有しております。これらのことから、当社の業務執行を適切に監督するのに適切な人材と判断し、選任しています。	直接会社経営に関与された経験はありませんが、税理士としての豊富な経験と専門知識を有しており、主に財務および会計並びに税務に関する的確な助言と、独立した立場から取締役の職務の執行を監督・監督していただくことを期待しております。これらのことから、取締役会の透明性の向上および監督機能の強化に繋がるものと判断し、選任しています。

★ 委員長 ★ 副委員長

およびその選定理由、並びに各取締役が有するスキルは、次のとおりです。

スキル項目	選定理由
安全	物流企業として交通安全や労働環境の整備を最重要課題とする当社は、取締役会において「職場の安全」「交通事故防止」「高品質なサービス提供」を評価・検討するスキルが求められます。
国際性	当社は、中期経営計画において海外事業の拡大を成長ドライバーと位置づけており、取締役会において経営に関する重要な決定を行ううえで、国際性に関するスキルが求められます。
人事・人材開発	当社グループの人材育成や多様性の確保、社内環境整備に関する方針は、中長期的な視点で具体的に構築していく必要があり、取締役会は、人事・人材開発に関わる重要決定を行うためのスキルが求められます。
IT・DX	当社は、デジタルツールやAI・IoT技術を活用した物流サービスを通して、お客様や社会との共通価値の創造を目指しており、取締役会は、その方針決定においてIT・デジタルに関するスキルが求められます。
ESG	環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)に関し、特に気候変動対応、人権尊重、多様性推進、情報開示、ガバナンス強化などの観点から企業の持続可能性と社会的責任を両立するスキルが求められます。

コーポレート・ガバナンス

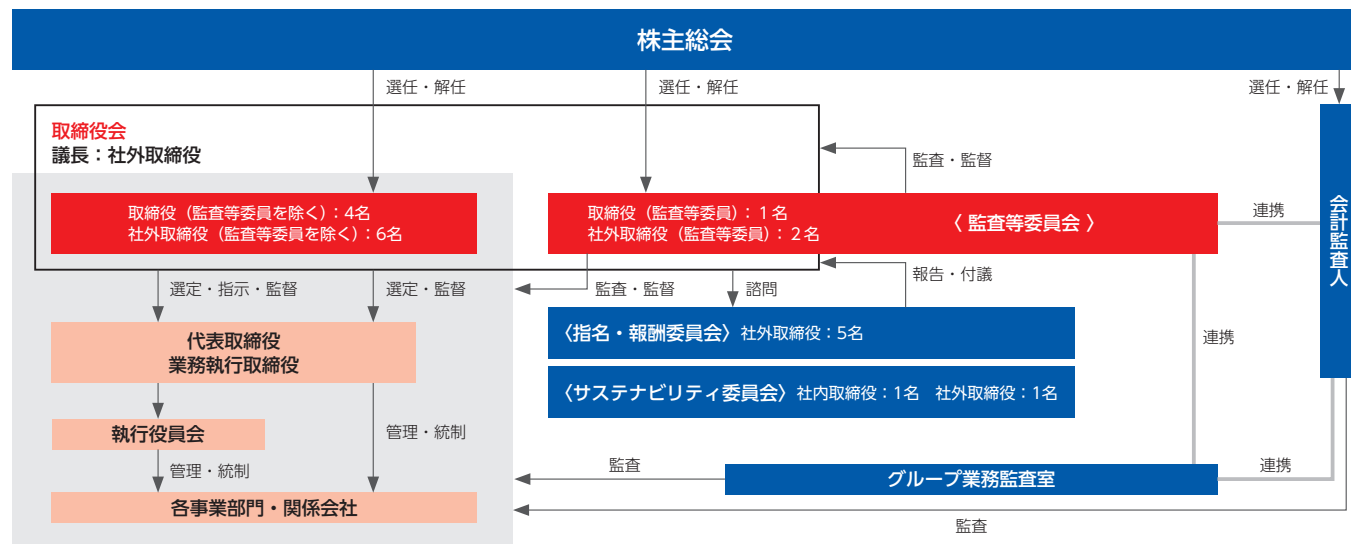
基本的な考え方

当社は、「ニッコンホールディングスグループ基本理念」に基づき、中長期に亘る企業価値の向上を図っています。

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

この実現に向け、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、組織体制の整備・強化を行い、企業活動の透明性の確保に努めており、お客様・株主様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに対し、企業の責任を果たし、社会の発展に寄与していきたいと考えています。

➤ ガバナンス体制



取締役・取締役会

取締役会は、取締役13名（うち社外取締役8名）で構成し、重要事項の決裁を目的とした定例取締役会を毎月1回、重要決定事項の意思決定の経営戦略会議を毎月1回、報告および情報交換等を目的とした執行役員会を毎月1回開催し、監督迅速化を目的として機能強化、審議・報告事項の充実、機動的な意思決定ができる体制としております。

委員会

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

➤ 監査等委員・監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員3名（うち社外取締役2名）で構成し、監査等委員会および監査等委員ミーティングを開催し、その独立性や機能強化を図り、「監査等委員会規則」「監査等委員会監査等基準」および「内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準」に沿った監査体制としております。また、監査等委員については、取締役会その他重要な会議への出席、取締役および各部門長等からの個別ヒアリング、また国内および海外事業所の業務監査・報告等を通して、取締役の職務執行について十分監視できる体制としております。

▶ 任意の指名・報酬委員会

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

➤ ガバナンス強化の変遷



▶ 取締役会の実効性評価

当社は取締役会の機能の現状を確認し、実効性の向上に繋げることを目的に、毎年度、取締役会全体の実効性の評価を実施しています。2026年3月期の実効性評価の方法および結果の概要は以下のとおりです。

1 評価方法

2026年3月期は評価にあたり、取締役が32問の質問に対し5段階評価を実施するとともに自由記述欄にコメントする形式で自己評価を行いました。また、客観性を担保した評価を実施するため、回答結果の分析にあたって外部機関を活用しております。分析結果に基づき、取締役会のあるべき姿および現状について明らかにし、顕在化している課題や、課題に対する取り組み状況について、取締役会で報告しております。

2 評価結果

2026年3月期の取締役会の実効性評価の結果を総合的に分析・評価した結果、全体として当社の取締役会における実効性は概ね確保されていると認識されていることが確認されるとともに、取締役会のメンバー構成、取締役会の在り方と独立社外取締役の役割については、強みとして認識されています。

3 前年度課題についての取り組み状況および評価

2025年3月期の評価結果の課題を踏まえ、2026年3月期には、以下の取り組みを実施しました。その結果、2026年3月期の評価において、特に実効性評価で把握された課題への対応は、一定の評価がされました。

評価結果の課題	改善の内容
後継者計画の明確化 計画に沿った候補者の育成	2026年3月発表の中期経営計画にて、指名委員会と報酬委員会を統合し、独立社外取締役のみで構成することで、意思決定の迅速化と実効性の向上を図るとともに、後継者計画を明文化することを表明しています。
DXを推進するためのツール改善	デジタル統括部の機能強化を図り、生成AIを活用したチャットボットを導入しています。 また、AIを活用した人事管理システムの導入・運用に向けた準備を進めています。
実効性評価で把握された課題への対応	取締役会の監督機能を実効性のあるものとするため、取締役1名を改善責任者として指名し、その改善状況を継続的にモニタリングする体制を構築しました。
社外取締役への情報提供	社外取締役のガバナンス強化に向け、国内外5拠点の視察を通じた現場理解の深化と、トップマネジメントとの定期的なランチミーティングによるコミュニケーションの活性化を図っています。 取締役会の参加者を絞り、密度の高い議論を可能とする運営体制へ移行しています。 社外取締役への社内ID付与により、経営情報へのアクセス利便性を向上しています。
戦略の審議に必要な情報提供	取締役会では、上程基準を見直し執行側の経営会議へ権限を委譲することで、取締役会がより戦略的な議論に注力できる体制としました。 また、従来の「決議事項」「報告事項」に加え、新たに「審議事項」を設け、決議を伴わない経営方針の議論を活性化しています。

コーポレート・ガバナンス

4 本年度抽出された課題と改善の方向性

2026年3月期は、さらなる実効性向上に向け、後継者計画のさらなる検討、社外取締役へのさらなる情報提供、内部統制システムの強化、権限の委譲、人材育成について、課題認識が示されました。2026年3月期の評価結果を踏まえ、著しく変化する事業環境における課題・経営戦略に関する情報提供と中長期視点での経営方針の議論のさらなる充実に向けて、2027年3月期には、以下の方向性で取り組みを実施することで、監督機能の強化を図り、取締役会の実効性を一層高めていきます。

評価結果の課題	改善の方向性
後継者計画の明確化 計画に沿った候補者の育成	指名・報酬委員会にて、運用・選定プロセスの監督を行い、同委員会が後継者計画において果たすべき役割(候補者の面談、育成状況の確認、評価)を深化 同委員会より、定期的に取締役会に進捗状況を共有するとともに、重要な事項については、取締役会において議論
社外取締役への情報提供	社外取締役と経営陣の意見交換の場をさらに充実 現地視察、執行側の会議へのオブザーバー参加 早期配布の徹底、事務局の体制整備
グループ会社に対する内部統制システムの監督	グループ全体の内部統制の運用状況について、取締役会への報告事項・頻度の見直しを議論 適切な運用のために、内部監査部門の体制を充実
権限の委譲	重要な経営戦略を十分に審議できるようにするために、取締役会の役割の再考、さらなる付議基準の見直し、執行と監督の分離の明確化、執行側への権限委譲の検討
人材育成	中長期的な経営戦略の一環として、取締役会やオフサイトミーティングにて審議する機会をさらに充実 経営戦略と連動する人材育成に関するKPIを定め、取締役会にてKPI達成に向けた監督を行うため、進捗報告を充実させる

次世代経営者の育成「ニッコン経営スクール」

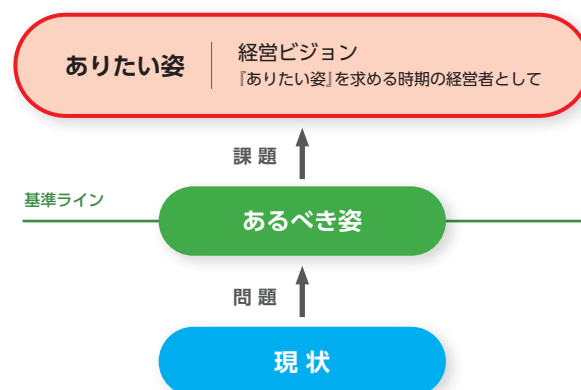
当社では、持続的な企業価値の向上を支える次世代経営者の育成を目的として、サクセッションプランを策定するとともに、独自の「ニッコン経営スクール」を運営しています。

これまで7期にわたり実施しており、グループ各社から選抜された取締役・執行役員およびそれに準ずる人材を対象に、約半年間のプログラムを実施しています。受講者は、研究対象となるグループ会社を多面的に分析し、経営課題を抽出したうえで「ありたい姿」を描き、その実現に向けた経営戦略や事業施策を立案・議論します。

実践的なディスカッションや経営幹部からの助言を通じて、戦略的思考力や判断力など経営者に求められる資質を養い、グループの持続的な成長を支える経営人材の育成につなげています。



経営者として『ありたい姿』を描くこと ▶ 経営ビジョン



新任取締役研修による実効性の向上

当社では、グループ各社の新任取締役が期待される役割や責任を十分に果たせるよう、就任時に研修を実施しています。研修では、会社法をはじめとする関係法令、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、内部統制など、取締役として必要な知識の習得を図るとともに、当社グループの経営方針や事業特性への理解を深めています。

また、法令や制度の改正など、取締役として把握すべき事項については、適宜研修や情報提供を実施し、継続的な知識の更新に努めています。これにより、取締役会の実効性向上と適切な意思決定・監督機能の発揮につなげています。

監査等委員によるガバナンスの強化

当社監査等委員会は、会社法をはじめとする法改正やコーポレートガバナンス・コードの改訂、さらには社会から求められるガバナンス水準の高度化など、目まぐるしく変化する経営環境を踏まえ、PDCAサイクルを迅速に回しながら監査計画や活動内容を機動的に見直し、委員会の実効性向上に努めてまいりました。2026年3月期においては、審議時間のさらなる確保と非常勤社外監査等委員が有する専門的知見を活用することに積極的に取り組み、また、会計監査人との会合頻度をさらに高め、情報の共有と課題認識の整合を行いました。グループ各社への現場往査も実施し、各社監査役との緊密な連携を図りながら、グループ内の潜在リスクやトラブル事例を横展開し、トラブルの未然防止や体質の改善に向けた助言を行うことで、グループガバナンスの維持・向上に努めております。

新中期経営計画のもと、2027年3月期からは、新たにグループ各社の常勤監査役による定例会議を新設するとともに、監査等委員会・会計監査人・グループ業務監査室の「3様監査部門」の連携強化を図り、内部統制の継続的な改善と中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

監査方針（委員の役割）

当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンスを確立する

重点監査事項

1	グループガバナンス	コンプライアンス、内部統制システムの有効性、不適切事案の対処と再発防止
2	サステナビリティ	中計施策の実施状況と成果、情報開示への準備確認
3	グループ内周辺事業のガバナンス	法令の理解とモニタリング、ガバナンスの有効性確認



社外取締役
監査等委員 委員長
奥田 哲也

～「攻めと守り」のガバナンスで将来の発展に寄与する～

私ども監査等委員会は、社内1名、社外2名の取締役から構成されていますが、チームワークを重視し、社内・社外の壁なく胸襟を開き、本音で意見を出し合い議論することを旨として活動を重ねています。その成果として、上記記載のとりの職務執行における改善を進めてまいりました。今後も会社業務やそれを取り巻く社会情勢の変化、進展をよく見極めながら、全株主の利益を代表していることを肝に銘じ、第三者目線と専門性を活かしつつ、執行サイドから独立して経営の適切な監督を行っている所存です。

近年、当社の取締役会においては、社外取締役について質量ともに充実が図られるなどにより、取締役会における議論の活性化、その実効性確保の強化が図られています。そこでは、守りのガバナンスだけではなく、攻めのガバナンスも必要ではないかと考えており、執行サイドの取り組みが将来の社業の発展につながるものであるかという点にも注目してまいります。

以上のような認識に基づき、企業におけるガバナンス強化の流れの中で、我々監査等委員会としても、しっかりとその責務を果たしてまいりたいと考えております。

コーポレート・ガバナンス

》取締役の報酬決定の方針と手続き

当社は、役員報酬に関する会社の意思決定の透明性や公平性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として委員会である報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、委員3名以上で構成し、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数は独立社外取締役とし、取締役・執行役員の報酬水準、評価・報酬に関する諸制度を審議し、取締役会に提案しています。取締役の報酬は、当社定時株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定されます。また取締役の個人別の報酬等については、取締役会の諮問に基づき、任意の報酬委員会での協議を経て取締役会での決議により決定されます。

》報酬の額またはその算定方法の決定方針の開示内容

（１）基本方針

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

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

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

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

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

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

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

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

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

（５）取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額は、2025年6月27日開催の第84回定時株主総会において年額4億円以内（うち社外取締役分年額60百万円以内とし、業績連動報酬を含み、使用人兼務取締役の使用人分給与とは含まない。）と決議されております。

また、株式報酬は、2021年6月29日開催の第80回定時株主総会において、上記とは別枠として取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）に対し、1事業年度あたり27,000ポイント（1ポイント＝2株）、40百万円以内をそれぞれ上限とした株式給付信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入することについて決議されております。

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

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

》政策保有株式

（１）政策保有に関する方針

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

（２）政策保有の適否の検証

政策保有株式については、保有に伴うリスクや資本コスト等を観点に、毎年取締役会において検証し、上記の政策保有目的に合致しなくなった株式につきましては、適宜・適切に縮減を進めてまいります。その内、本田技研工業株式会社の株式につきましては、当社の創業以来、長年にわたり、輸送・保管・加工などのサービスを提供しており、テスト事業や国際業務も含め、当社の根幹をなす極めて重要な取引先となっており、当社の成長と企業価値の構築に貢献し続けております。2026年3月31日現在、当社および子会社における政策保有株式の保有銘柄数は、1年間で38銘柄から12銘柄を縮減し、26銘柄となっております。また時価は236億円となっており、当社連結純資産合計に対する比率は9.7%となっております。

（３）政策保有株式に係る議決権行使基準

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

》株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて、中長期的な企業価値の向上を目指しています。2025年度の当社の取り組みは以下のとおりです。

- **対話の主体** ： IR担当取締役と経営企画部担当執行役員が中心となって実施し、IR担当部署(コーポレート戦略課)が補佐
- **面談回数** ： 86回（国内外の機関投資家・アナリストが中心。SR面談9回を含む）
- **対話の手段** ： 個人投資家説明会（年2回・オンライン/対面）、決算説明会（年2回）、事業所見学会（年1回）
※個人投資家説明会および決算説明会は代表取締役社長が登壇

投資家の主な関心事項・指摘	当社の取り組み
・資本効率について	当社は、持続的な企業価値向上と資本効率の最大化を目指し、最適なデット・エクイティ・バランスを実現するために、保有不動産の売却、投資基準の見直し、政策保有株式の縮減などを着実に進め、これらの取り組みを通じて、ROE10%の達成を目指してまいります。
・ガバナンスの強化について	当社は、ガバナンスの強化に向け、「中期経営計画」の中で、社外取締役のみで構成する指名・報酬委員会の運営、取締役会の議長を社外取締役とすることに加え、サクセッションプラン(次期経営者候補の選定・育成計画)の明文化などを通じて透明性・公正性・実効性の高い取締役会を目指していきます。
・成長戦略について	当社は、優れた顧客基盤を強みとしており、既存事業間のクロスセルを中心としたオーガニック戦略を強力に推進していくことに加え、非連続な成長を実現すべくM&Aを活用した事業拡大にも注力してまいります。「中期経営計画」では、①成長産業開拓の重点推進 ②グループ企業間の連携を軸としたビジネス拡大 ③海外市場でのサービス領域拡大 ④物流戦略パートナー化の推進 この4つの施策に重点的に取り組んでいます。
・株主還元について	当社は、成長戦略投資を積極的に推進する一方、財務の安定性とキャッシュフローに配慮しつつ、株主還元の一層の充実を図ってまいります。今回、株主資本配当率(DOE: Dividend on Equity)の比率を4%から6%に引き上げたことに加え、継続的な自己株式の取得を実施し株主の期待に応えます。



社外取締役座談会

多様な知見を結集し、グループの持続的成長を担う人的資本の強化、資本コストの適正化に向けた監督・提言を行い、企業価値向上に向けた変革を推進してまいります

ニッコングループの独立社外取締役として監督機能を担う7名が集い、取締役会の実効性評価をはじめ、グループガバナンスの強化、DXや人的資本経営といった重要課題、そして今後の持続的成長に向けた期待について議論を交わしました。

会議体の変革や執行への権限移譲により 本質的な議論が活性化

——取締役会（監査等委員会）における多様性の拡充や議論活性化に向けた取り組みへの評価をお願いします。

高麗 社外取締役として5年目を迎えますが、当社の取締役会は、実効性向上に向けた変革が徐々に進み、2025年度からは、中長期的な経営戦略に関わる議論を充実させるため、取締役会メンバーのみが参加する小規模な会議体制へと移行しました。昨年、2人の新任役員が加わったことで、監督と執行の枠組みも整備され、活発な議論が交わされるようになってきた変化を実感しています。

神田 2025年度から社外取締役となり、執行サイドで決めるべき議案は権限委譲し、議案を絞ったうえで、社外取締役の知見や経験が活かせる本質的な議論の活性化に向け、提言



をしてきました。議論の深化に向けては道半ばではありますが、変化の兆しは確実に表れてきたものと評価しています。
武田 2025年度から神田さん、そしてグラニンジャーさんが新任役員として加わり、金融や経営視点、投資家目線からの知見が強化されました。

また、監査等委員会におきましても、会計監査人および内部監査との3者が連携する“三様監査”の質が一段と向上しました。現場を含めた社内連携をさらに強め、より実効性の高い監査体制の構築が進んでいると実感しています。

グラニンジャー 社外取締役の最も重要な任務は、独立した立場で、すべてのステークホルダーの視点に立ち、会社の中長期的な価値向上に貢献していくことです。その観点から見て、私が社外取締役に就任した当初から、執行と監督の分離が着実に進み、意見交換も活発化した印象です。

秋葉 私は長年に亘り、国内のさまざまな企業の物流システム構築やサプライチェーンマネジメントに従事し、2026年度より社外取締役に拝命しました。現場サイドで培ってきた知見や経験を活かし、昨今の物流業界に関わるセキュリティインシデントの増加を受けた全社的なリスク対応や、システム投資の妥当性など、多角的に支援していければと考えています。

中島 私も今期から社外取締役に就任し、金融業界で培ってきたM&Aのアドバイザリーやファイナンス関連業務の経験、コンサルティングファームの経営トップとしての視点も活かし、提言していきたいと考えています。



資本市場からの要請が強化される時代にあって、現場においては、資本市場のロジックだけでは機能しない泥臭い部分があることも事実です。資本市場と現場との間に立ち、双方の言語を“通訳・翻訳”する役目を担うとともに、M&Aの統合プロセス（PMI）におけるシナジー最大化に向けた継続的なモニタリングについても、自身の経験を活かして貢献していきます。

生産性向上に向けたDX投資と 人材・スキルの可視化が課題

——2026年度からスタートした第14次中期経営計画（以下、第14次中計）に掲げる「経営基盤（DX・人財・環境）強化」に関する施策の評価、意見ををお願いします。

尾関 従来のDXは生産性向上やセキュリティ強化に向け、グループ各社の「自前主義」で実施されてきました。しかしグループ規模が拡大した現在、シナジー創出に向けてホールディングス主導で共通プラットフォームの整備を進めるべき



です。第14次中計のDX推進を具体的な計画へ落とし込めるよう、しっかりと助言してまいります。

神田 同感です。人手不足が加速していく時代にあっては、グループ各社が従来のように潤沢なリソースを取り込むことが極めて難しくなっていくことは必至です。第14次中計の成長戦略においても、「グループ企業間の連携を軸としたビジネスの拡大」が掲げられており、その実現に向けても、グループ全体の情報連携を早期に検討していかなければならないフェーズにあると思います。

秋葉 加えて、今後は生成AIやフィジカルAIといった先端技術を物流現場で活用していく流れはもはや不可避であり、相当規模の先行投資が求められます。従来の各現場で行う設備投資と、グループの未来を創る戦略投資を明確に分け、ホールディングスで全体最適の視点で考えていくべきでしょう。

武田 一方、各社がそれぞれ現場の強みを活かしながら自律的に事業を展開するビジネスモデルは、お客様への柔軟な対応力やスピード感において、大きなメリットとして機能してきました。これらの競争優位を活かしつつ、バランスを取りながらホールディングスの役割を考えていく必要があるのではないのでしょうか。

グラニンジャー 人的資本投資における課題として、現場を回中で懸念している点があります。各社のマネジメント層から若手まで非常に優秀な人材が揃っている一方で、その強みをグループ全体で十分に活かされていないのではないかとこの点です。人材のスキルやキャリアの可視化という面において、まだ大きな改善の余地があると捉えています。

高麗 タレントマネジメントの必要性は執行側も認識しており、ここでも「自前主義」に捉われず、指名・報酬委員会の知見や外部の力も借りながら、長期的視点でのシステム構築に向けて働きかけていきたいと考えています。

また、環境面、特にカーボンニュートラルに向けたCO₂削減は順調に進捗しています。さらなる削減に向けては、グループ各社もしっかりと巻き込みながら、ESG推進課を旗振り役に、グループ全体での取り組みの加速に貢献していく所存です。

取締役会議長に社外取締役が就任
執行と監督の分離が加速

——ガバナンス拡充策に対する評価と手応え、課題や提言をお願いします。

グラニンジャー 冒頭でも執行と監督の分離の重要性について触れましたが、グローバルな観点において、企業がガバナンス強化を図るうえでは、取締役会議長を執行のトップである社長ではなく独立社外取締役が務めることが、すでにスタンダードとなっています。第14次中計の施策として、今期から社外取締役が新議長に就任したことは、市場に対する明確なメッセージであり成果と捉えています。議長の役目は、ガバナンスの規律を重視し、プロセスの透明化を図り、建設的な議論の深化に向けて“交通整備”に注力することであり、新議長とともにさらなる実効性向上に貢献していく所存です。

中島 M&Aによって新しいリソースを取り込むプロセスにおいても、ガバナンスの視点は肝要です。グループガバナンスを効かせつつ、シナジーをどう創出していくか。投資リターンを追求するうえでも、従来の当社の事業スタイルである「自主主義」や「手の内管理」についても、進化のあり方を考えていく必要があると思います。

グラニンジャー M&Aのシナジーの捉え方については、売上拡大や業績への貢献といったトップラインの視点に偏りがちな側面もあるように感じます。販管費などのコストをどう最適化し、生産性を高めていくかといった視点も強化していくべきでしょう。

資本効率向上に向けて
保有不動産方針の見直しを提言

——社外取締役で構成される特別委員会による不動産保有見直しに関する提言が、第14次中計での施策に反映されました。その評価と今後の課題についてお聞かせください。



尾関 事の発端は株主の方々から、当社が保有する不動産について有効活用されているのか、という提言を受けたことでした。そこで特別委員会を立ち上げ、外部のアドバイザーの意見も踏まえながら、国内の不動産・事業所の採算性を調査しました。そして、取締役会に物件の流動化も含めた保有方針の見直しを答申し、現在は執行サイドが、具現化していく段階にあります。

グラニンジャー 特に事業用不動産の流動化については、お客様との関係性や事業全体に密に関わってくるため、判断が難しいところではありますね。

武田 大前提として、不動産の流動化は資金調達における選択肢の一つであり、低コストで財務の健全性を維持できる手法を選択することが基本となります。そうした視点を保持したうえで、流動化の検討を継続していくことが重要であると捉えています。

尾関 実務的な観点からも、例えば地域によってはグループ内の倉庫や事業所が集中しているエリアもある。市場が要請する資本効率の向上や、グループシナジーを追求していくうえでも、進捗状況のモニタリングを継続して進めてまいります。

指名・報酬委員会の変革を起点に
サクセッションプランの明文化を目指す

——指名・報酬委員会の強化や、人的資本に関わる施策の評価やご意見をお願いします。

尾関 今期から指名・報酬委員会は、独立社外取締役だけの構成になりました。これは独立性・客観性の強化に向けた一歩と捉えています。今後は、社長の後継者選定にあたっては、現ボードメンバーをはじめとする候補者の中から、明文化されたサクセッションプランに基づき、真にふさわしい人材を客観的かつ厳正に見極めていく必要があります。

秋葉 前段階のプロセスとして、選抜スタイルやキャリアパスの明確化を図っていく必要があるのではないのでしょうか。



従来、中核事業会社のニッコンからマネジメント人材が選抜されるケースが多かったやり方の見直しも含め、時代に合った経営人材を選んでいくことが、持続的成長につながる重要なポイントと考えています。

中島 優秀な人材をしっかりと評価し、引き上げていく仕組みやシステムの構築も不可欠でしょう。人材の流動性が高まっている時代にあっては、すべてを自前で育てるのではなく、外部の専門人材の活用を検討していくことも一つの重要なアプローチと考えます。

高麗 多様な人材が活躍できる組織醸成に向けては、女性管理職比率は目標未達の水準ではあるものの、絶対数は徐々に増えています。現在、実施している管理職養成に向けた体系的な研修に加え、幹部候補の母体となる女性社員採用の強化も課題です。女性に限らず、多様な人材が活躍できる職場環境の整備をさらに進め、外部へアピールしていけるようHR統括部を引き続き支援していきます。

「人を大切にする会社」に向けて
働きやすさと働きがいの両立を目指す

——当社の今後の成長と価値創造に向けた期待と、その実現に向けて社外取締役としてどう貢献していくか、お考えをお聞かせください。

グラニンジャー 人口減少に伴う日本経済全体の鈍化、物価高騰による実質賃金の低下など、生活を取り巻く環境が厳しくなる中、企業の将来を担う若い世代のモラルやモチベーションをどう維持するかは、非常に大きな課題です。正解が見えない問題ではありますが、独立社外取締役の立場として、この問いを投げ続け、議論につなげていければと考えています。

武田 当社はこれまで、社会情勢の潮目を捉え、変化し続けることで成長を遂げてきました。今後も社会から何を求められているのかを俯瞰する視点を大事に、現場の声を力強く汲み上げながら持続的成長へとつながられるよう、社外取締役

としてもしっかりと経営を後押ししてまいります。

秋葉 ロボットやフィジカルAIの登場を受けても、きめ細やかさが求められる梱包作業などは人間にしか担えないプロセスだと言われています。一方で、自動運転の進化などを受けて主要顧客である自動車産業が変革を余儀なくされていくように、若い世代がずっと働きたいと思える会社であるために、どう変革していくかを真剣に考えていくべきでしょう。制度設計の話だけでなく、ニッコングループが企業として目指す姿を、メッセージとして発信していただくことに期待しつつ、私自身も持てる知見を積極的に提言していく所存です。

中島 着任以来、当社の高い収益性と社員のポテンシャルの高さを強く実感しています。不動産保有方針の見直しなど課題は明確になっており、あとは決意をもって実行していく段階にあります。私も新任役員の客観的な視点や知見を経営に融合させ、競争優位をさらに高めていけるよう、主体的に関与してまいります。

神田 企業の持続的な成長を決める真の源泉は「人」にほかなりません。だからこそ当社が、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を両立し、個々の能力が最大限に発揮される企業へと進化していくことが不可欠です。優れた人材が集い、企業価値向上へとつながる好循環を創出できるよう、社外取締役の立場から人的資本経営の推進を力強く後押ししてまいります。

尾関 当社はこれまで、徹底した「顧客ファースト」の姿勢で成長してきました。お客様のニーズに資する倉庫や車両などの設備投資は積極的に実践し、業績につなげてきた一方で、人材と情報システムに対する投資は、十分とは言えません。時代が大きく変わる中で、人的資本投資とDX投資にぜひ力を入れていただくよう、提言していきます。

高麗 皆さまの意見を伺って改めて感じるのは、当社の社員は本当に真面目で誠実な方が多いということです。その良さを活かすうえでも、社員のキャリア形成の支援など、会社に対するエンゲージメントを上げていくことが何より重要です。社員の方々の満足度を向上させ、社員と一緒に成長することが、会社の最も確実な成長につながります。そこに期待し、我々社外取締役としても、エンゲージメント向上に関わる本質的な課題解決に尽力してまいります。



財務・非財務ハイライト (2016年3月期～2026年3月期)

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
財務データ												
売上高(百万円)	174,031	179,312	187,819	197,693		199,512	182,536	198,159	212,071	222,324	247,890	269,862
営業利益(百万円)	17,511	18,130	19,009	20,028		20,890	18,191	19,512	19,580	21,235	23,155	23,818
税金等調整前当期純利益(百万円)	18,247	20,027	21,259	21,730		24,401	21,397	21,637	22,776	23,634	24,140	26,291
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	11,875	13,468	14,545	14,768		16,721	14,544	14,741	15,913	16,608	16,550	17,493
総資産(百万円)	254,298	280,079	286,559	294,213		297,489	322,139	339,475	360,748	388,446	431,273	436,395
自己資本(百万円)	159,179	170,910	182,101	186,338		192,780	207,747	218,478	228,873	245,939	241,627	237,733
減価償却費(百万円)	8,216	9,351	9,461	9,712		10,413	10,630	11,237	12,307	12,483	14,926	17,424
設備投資 合計(百万円)	33,087	23,216	15,213	25,914		16,548	28,344	28,280	22,226	23,139	27,556	24,597
営業CF(百万円)	19,111	22,757	24,309	25,337		25,901	23,229	28,985	32,547	31,107	27,642	38,157
投資CF(百万円)	-28,334	-20,984	-22,884	-16,892		-19,867	-25,402	-31,567	-22,548	-24,340	-53,978	-25,564
財務CF(百万円)	1,621	6,987	-8,330	-11,659		-584	1,473	759	-208	-4,408	19,076	-11,119
自己資本比率(%)	62.6	61.0	63.5	63.3		64.8	64.5	64.4	63.4	63.3	56.0	54.5
営業利益率(%)	10.1	10.1	10.1	10.1		10.5	10.0	9.8	9.2	9.6	9.3	8.8
ROA(%)	4.8	5.0	5.1	5.1		5.7	4.7	4.5	4.5	4.4	4.1	4.0
ROE(自己資本利益率)(%)	7.5	8.2	8.2	8.0		8.8	7.3	6.9	7.1	7.0	6.8	7.3
年間配当／株(円)	53	60	65	67		76	67	69	99	105	54*	75
1株当り当期純利益(EPS)(円)	175.73	199.22	215.30	221.03		254.01	221.26	224.41	246.61	260.99	133.99*	146.62
1株当り純資産(BPS)(円)	2,355.31	2,529.33	2,702.46	2,810.70		2,932.77	3,160.46	3,334.70	3,566.33	3,899.85	1,998.82*	2,037.86
配当性向(%)	30.2	30.1	30.2	30.3		29.9	30.3	30.7	40.1	40.1	40.3	51.2

※ 2024 年 10 月 1 日付で 普通株式 1 株につき 2 株の割合で株式分割を行っております。2025 年 3 月期の年間配当、EPS、BPS については、2025 年 3 月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

非財務データ														
グループ従業員数(人)		18,373	19,965	20,163	20,333		20,465	20,205	20,582	20,243	19,221	19,328	19,223	
	男性 国内	9,143	9,322	9,425	9,645		9,605	9,493	9,498	9,511	9,686	10,040	10,259	
	海外	5,355	6,299	6,033	5,781		5,944	5,865	6,085	5,760	4,839	4,509	4,179	
	女性 国内	1,593	1,714	1,805	1,936		2,017	2,057	2,132	2,187	2,235	2,437	2,567	
	海外	2,282	2,630	2,900	2,971		2,899	2,790	2,867	2,785	2,461	2,342	2,218	
グループ車両台数(台)		国内	3,575	3,630	3,658	3,661		3,695	3,750	3,858	3,789	3,899	4,009	4,050
		海外	758	703	688	782		757	756	773	760	734	912	915
グループ倉庫面積(㎡)		国内	1,524,592.12	1,661,321.89	1,654,463.78	1,775,386.65		1,810,474.18	1,877,006.74	1,940,010.60	2,012,078.22	2,049,361.92	2,162,750.95	2,206,093.00
		海外	320,924.00	373,859.00	395,482.65	432,690.25		469,169.90	474,877.34	492,840.74	492,840.74	595,243.54	610,243.54	637,057.54
CO2排出量(Scope1+2)(t-CO2)			—	—	—	—		—	—	—	180,048	177,732	169,313	168,334

グループ会社

国内・海外拠点会社概要 (2026年7月1日現在)

国内 JAPAN	事業拠点 関係会社 50 社
総合物流	
● ニッコン(株)	
子会社	・(株)ニッコン北物・(株)ニッコンロジスティクス ・(株)ニッコン松山・(株)ニッコン東北 ・狭山日梱(株)・小川日梱(株)・藤沢日梱(株)・新潟日梱(株) ・松本日梱(株)・鈴鹿日梱(株)・群馬日梱(株)・仙台日梱(株) ・千葉日梱(株)・金沢日梱(株)・名古屋日梱(株)
●(株)日本陸送	
●日本運輸(株)	
子会社	・(株)太田国際貨物ターミナル (OICT) (航空・海上貨物取扱事業)
●(株)メイコン	
●(株)イトー急行	
子会社	・(株)イトー自動車整備 ・瀬戸自動車運送(株)
●中越テック(株)	
子会社	・札幌新聞輸送(株) ・中越輸送(株)
●(株)ニッコン九州	●菱自運輸(株)
●(株)松久総合	●(株)ニッコン北九
	●(株)ニッコン両毛
輸送	
●トランスポートジャパン(株)	(第一種貨物利用運送事業)
テスト	
●(株)オートテックニックジャパン	
●(株)テックニックサービス	
人材	
●(株)オートテックニック	(人材派遣・業務請負・梱包資材販売)
●(株)テクニカルニッポン	(人材派遣・資材販売・梱包組立加工・施行)
その他事業	
●エヌケイエンジニアリング(株)	(機械整備組立・解体・据付)
●(株)セフテック	(自動車整備)
●NKインターナショナル(株)	(フォワーディング)
●ニッコンムービング(株)	(事務所移転・引越し)
●ニッコン情報システム(株)	(情報システム開発)
●GINZA コンサルティング(株)	(コンサルタント)
●築地リアルエステート(株)	(不動産仲介・不動産コンサルタント)
●(株)エムピー	(段ボール製品の製造および販売)
●古河環境サービス(株)	(公共ゴミの収集サービス・一般並びに産業廃棄物の収集運搬)
子会社	・中央紙器工業(株) (段ボール製品の製造および販売)
子会社	・中央興産(株) ・中央コンテ(株)
関連会社	
●S&N ロジスティクス(株)	

企業概要・株式情報

会社概要 (2026年3月31日現在)

商号	ニッコンホールディングス株式会社 NIKKON Holdings Co., Ltd.
創立	1953年8月27日
資本金	113億16百万円
ホームページ	https://www.nikkon-hd.co.jp
グループ会社	84社 (子会社80社、関連会社4社)

株式情報 (2026年3月31日現在)

株式の状況	発行可能株式総数	304,000,000株
	発行済株式の総数	126,479,784株
	単元株式数	100株
	株主数	5,910名

海外 GLOBAL	事業拠点 関係会社 9 か国 34 社
アメリカ	
● NK PARTS INDUSTRIES, INC.	
● NK AMERICA, INC.	
● NKA TRANSPORTATION, INC.	
● NKA LOGISTICS, INC.	
● NKA CUSTOMS SERVICE, INC.	
● AUTO TECHNIC AMERICAS, INC.	
● NK NORTH AMERICA INC.	
● SUPREME AUTO TRANSPORT, LLC	
● SUPREME EQUIPMENT COMPANY, LLC	
メキシコ	
● NKP MEXICO, S.A. DE C.V.	
● NK LOGISTICA MEXICO,S.A. DE C.V.	
タイ	
● A.N.I. LOGISTICS, LTD.	
● A.N.I. TRANSPORT, LTD.	
● NIPPON KONPO (THAILAND) CO., LTD.	
● SIAM AUTO TECHNIC CO., LTD.	
インドネシア	
● PT.NIPPON KONPO INDONESIA	
● PT.NK INDO LOGISTIK	
● PT.NKI GUDANG KEMAS	
中国	
● 日梱物流 (中国) 有限公司	
● 日梱重慶物流有限公司	
● 富田－日梱儲運 (広州) 有限公司	
● 広州東風日梱物流有限公司	
ベトナム	
● NIPPON KONPO VIETNAM CO., LTD.	
● NIPPON KONPO HOCHIMINH INC.	
● NKV LOGISTICS LTD.	
● NIPPON KONPO VIETNAM REAL ESTATE CO., LTD.	
インド	
● NIPPON KONPO INDIA PRIVATE LTD.	
● KOLAR LOGISTICS AGENT PRIVATE LTD.	
● TAPUKARA LOGISTICS AGENT PRIVATE LTD.	
マレーシア	
● NIPPON KONPO (MALAYSIA) SDN. BHD.	
● NKM LOGISTICS SDN. BHD.	
● CHUOH PACK (MALAYSIA) SDN.BHD.	
● MC PACK (MALAYSIA) SDN.BHD.	
フィリピン	
● NIPPON KONPO PHILIPPINES, INC.	

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
GOLDMAN, SACHS & CO.REG	25,110	21.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7,393	6.33
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO.1	6,280	5.37
一般社団法人黒岩会	5,120	4.38
本田技研工業株式会社	4,898	4.19
Panicum Funding Ltd.	4,000	3.42
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS－MARGIN (CASHPB)	3,944	3.37
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,701	2.31
ニッコンホールディングス従業員持株会	2,602	2.22
日本生命保険相互会社	2,542	2.17

(注) 1. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
2. 当社は株式報酬制度を導入しており、本制度に係る信託財産として、株式会社日本カストディ銀行 (信託口) が所有する当社株式98,400株は自己株式に含めておりません。

