

IR Day2026 セッション1
「長期ビジョン達成に向けた経営計画の取組み」

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2026年9月18日

企業価値向上に向けた取組みの更なる強化

企業価値向上に向けた取組みを「規模拡大」かつ「加速」することで資本効率を高め、株価および企業価値の向上、エクイティスプレッドの拡大を実現する

☑ 現経営計画期間内、2028年度までに投資不動産等5,000億円の売却を目指す

☑ 不動産追加売却により見込まれる税引き後キャッシュの約50%を追加株主還元に充当、残額は新設するマネジメントアロケーションに配分する

ROE向上			5年計画 2024-2028		新5年計画 2024-2028		実績/見通し 2024-2026		計画 2027-2028			
	拡充		低収益不動産・投資不動産等の売却				2024-2026 1,672億円 (うち2026 500億円)		3,328億円目標		不動産 ・ 投資不動産（貸庫除く）は現経営計画期間内に全て売却を計画 ・ 事業用不動産は、これまで通り低収益不動産を中心に売却を進める	
	高収益事業へのシフト アセットの入れ替え	不動産	IN	1,500億円以上	5,000億円目標							
		事業ポートフォリオ戦略	IN	—	ノンコア事業の整理	—	NX不動産・大阪倉庫の譲渡等		—			
		政策保有株式縮減	IN	700億円	700億円	2024-2026 607億円 (うち2026 100億円)		93億円				
		成長投資・M&A戦略	OUT	4,500億円	4,500億円	2024-2026 3,818億円 (うち2026 2,065億円)		682億円	Metro Supply Chain Group社買収資金			
	新設		機動的な資金配分（成長・生産性向上投資/株主還元/借入返済等）				—		1,000億円		株主還元及びマネジメントアロケーション ・ 不動産追加売却により、税引き後キャッシュ2.1千億円を見込む ・ うち、約50%の1.1千億円を自己株式取得に充当 ・ 残額1千億円をマネジメントアロケーションとして、資本効率向上に向けた最善の選択を適宜検討	
	マネジメントアロケーション		OUT	(新設)	1,000億円							
	資本構成の最適化 適切な財務レバレッジ活用	拡充		自己株式の取得				2024-2026 1,100億円 (うち2026 500億円)		1,100億円		
		資本・還元政策	OUT	1,100~1,600億円	2,200億円							
負債の活用		IN	3,000~3,500億円	3,000~3,500億円	2024-2026 2,101億円 (うち2026 1,200億円)		899億円~					

本表に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保障するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社は今後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

当社は、長期ビジョンの実現を目指す中、Metro Supply Chain社の買収により、売上収益目標3兆円の達成に向けた道筋が見えてまいりました。今後は、収益性とROEの向上を実現することが、現経営計画における最重要課題であると認識しております。

こうした認識のもと、財務戦略の強化に向けて、「企業価値向上に向けた取組みのアップデート Vol.2」を決定いたしました。このセッションでは、「長期ビジョンの実現を目指した経営計画の取組み」をテーマに、財務戦略と並ぶ重要な柱である、事業戦略の方向性について、ご説明します。

こちらは、「企業価値向上に向けた取組みのアップデート Vol.2」の内容を再掲したものです。企業価値向上に向けた取組みは、本年中に、計画の大枠を達成する見込みとなったことから、取組みの強化について検討を行いました。その結果、資本効率を高め、株価・企業価値の更なる向上とエクイティスプレッドの拡大を実現するためには、企業価値向上に向けた取組みの規模を拡大し、実行を加速させる必要があると判断しました。その具体的な内容を取りまとめたものが、「企業価値向上に向けた取組みのアップデート Vol.2」です。一方で、真の企業価値向上を実現するためには、財務戦略だけではなく、両輪となる事業戦略、すなわち「稼ぐ力」の強化を図ることが最も重要であると認識しております。

経営計画2028 基本方針

経営計画2028における基本方針・重要戦略

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。

売上収益

FY2023 22,390億円
FY2028 30,000億円

事業利益

FY2023 812億円
FY2028 1,500億円

ROE

FY2023 4.8%
FY2028 10%以上

グローバル市場での 事業成長の加速

海外売上

FY2023 5,855億円
FY2028 12,000億円
M&A 3,700億円

日本事業の再構築

事業利益率

FY2023 3.9%
FY2028 5.9%
(ロジスティクス日本)

サステナビリティ 経営の推進

現経営計画である「NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0」の核となる基本的な考え方を示したものです。

経営計画の推進にあたっては、第一に、グループ全体最適を重視して、グローバルな事業成長を実現する。

第二に、明確な事業ポートフォリオと役割分担のもと、各事業の競争力と収益性を高め、企業価値の向上につなげる。

第三に、サステナビリティ経営を推進し、選ばれる企業グループへ変革することの3点を基本方針としています。

経営計画に掲げた各施策は、着実に進捗していると認識しております。一方、計画3年目となる2026年度は中間年度にあたり、計画の進捗状況に加え、世界経済や物流需要の見通しも踏まえ、戦略および目標数値等の見直しの要否を検討する予定としております。

足元の状況と経営計画とのギャップ

◎売上収益3兆円は目途が立ち、最大のギャップは利益拡大にある

単位：億円、%

	2026年 見通し	2028年 計画目標	見通しと目標 とのギャップ
売上収益	27,500	30,000	2,500
事業利益	950	1,500	550
ROE	8.5%	10.0%以上※1	1.5%以上
海外売上比率	38.6%※3	40.0%※2	1.4%
日本事業 事業利益率	4.6%	5.9%	1.3%

➤ 売上収益についてはMetro Supply Chainの買収により達成の目途が立った。

Metro Supply Chain 2025年度決算（参考数値）
売上高：約1,600億円 事業利益：約65億円

➤ 最大のギャップは事業利益にある。

➤ 資本構成の最適化、適切な財務レバレッジ活用
⇒企業価値向上に向けた取組みのアップデート
Vol.2を決定。

➤ 海外売上比率は着実に上昇。

➤ 日本事業事業利益率は改善しつつあるが、更なる改善に取り組む。

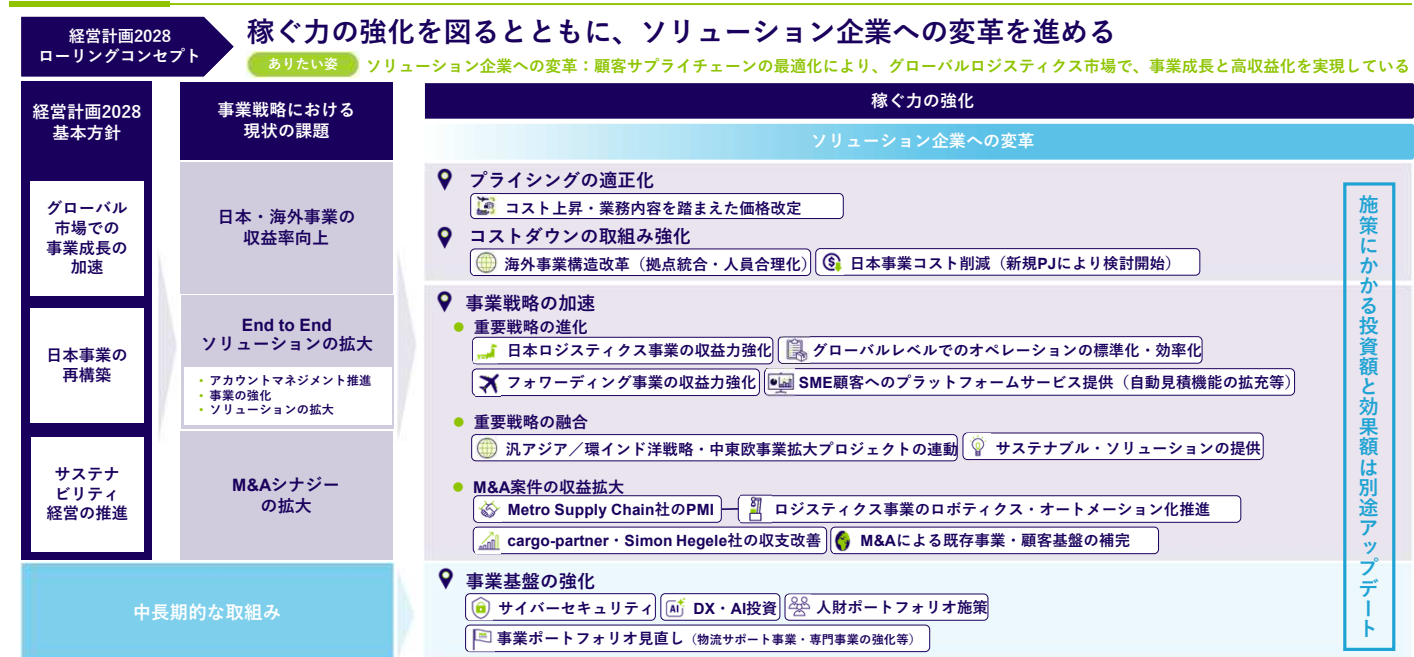
※1 土地の売却益を除く

※2 海外売上比率目標はセグメント間消去後の売上収益より算出。

※3 2026年海外売上比率は2026年通期見通し x 2026年上期消去率にて試算した数値。

◆ 構造改革等によるコストダウン・収益性の向上に加えて、経営計画の基本方針・戦略に基づき、事業の成長戦略を加速させることが重要である

2026年度業績予想と経営計画目標を比較しております。売上収益達成の目途が立った中、最大のギャップは事業利益の拡大にあります。経営計画の目標達成に向けては、構造改革等によるコストダウン・収益性の向上に加えて、基本方針・戦略に基づき、事業の成長戦略を加速させることが重要です。各施策の実行をさらに加速し、成長スピードを高めていくことが重要なテーマであると考えております。



この実現を図るため、資料は新たなフレームワークを示しております。

現在、マネジメントアロケーションの用途を含めて、経営計画のローリング検討を進めておりますが、現経営計画のフレームワークを維持しつつ、各戦略を加速することにより経営計画の達成を目指したいと考えております。

大枠として、稼働力の強化を図るとともに、ソリューション企業への変革を進めます。

稼働力の強化では、1点目に、料金改定等のプライシングの適正化、および組織・事業構造改革とシステムの高度化等の推進による一層のコストダウンを図ります。事業利益の拡大に向けては、売上収益3兆円をベースに、いかに利益を残すことができるかが戦略の基本になるものと捉えております。

2点目に、「重要戦略の進化」「重要戦略の融合」および「M&A案件の収益拡大」の3つを軸に事業戦略の加速を図ります。

加えて3点目に、ソリューション企業への変革に向けては、中長期的視点に立ち、DX・AI投資や人財ポートフォリオ施策等による事業基盤の強化を図ります。

マネジメントアロケーションを、こうした取り組みを進めるために使用したいと考えており、現在プロジェクト等を立ち上げながら検討を進めております。資料に記載する各施策は現在検討中のもので、今後更にブラッシュアップや変更も必要なものになりますが、この中で、私からは「コストダウンの取組み強化」「日本ロジスティクス事業の収益力強化」、および「M&Aに関連した事業戦略の加速」に関して、その方向性についてご説明します。

コストダウンの取組み強化

●コストコントロールの進捗

項目	2026年度 削減目標	2026年度 2Q累計
売上原価・販管費 コストダウン	▲100億円	▲97億円
セカンドキャリア支援	▲30億円	▲20億円
合計	▲130億円	▲117億円

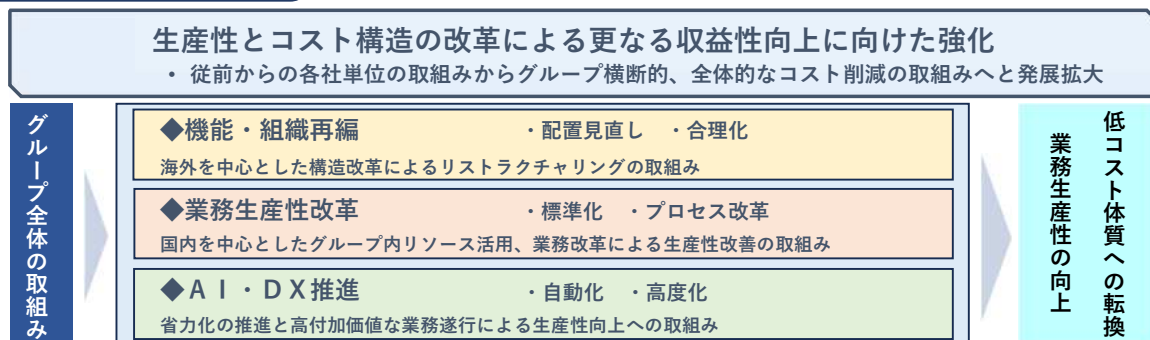
◎取組み内容

- ✓ (原価) 構造改革による人件費、施設使用料の削減、コストコントロールによる外注費、利用運送費の削減等。
- ✓ (販管) コンサル費用等の外部事務委託費の削減等。

◆取組みの評価

- ✓ 計画に沿ってコスト削減は進捗しているが、一方で燃油費などのコスト増もあり、事業利益1,500億円に向けて更なる取組みの強化が必要。

●コストコントロールの取組み強化



最初にコストダウンの取組みについてご説明します。

当社は、事業利益1,500億円の達成を目指して、コストコントロールを経営上の重要課題として推進しています。2026年度は、売上原価・販売管理費のコストダウン100億円、セカンドキャリア支援30億円、合計130億円の削減を目標に取り組み、第2四半期累計では117億円の削減を実現しており、計画に沿って進捗しています。

一方で、燃油費などのコスト増加要因もあることから、今後も取組みをさらに加速していく必要があります。これまでの各社・各部門単位の活動にとどまらず、グループ全体で改革を推進してまいります。具体的には、機能・組織の再編による配置の見直しや業務の効率化、業務の標準化・プロセス改革による生産性向上を進めます。さらに、AI・DXの活用による業務の自動化・高度化を通じて、生産性の向上とコスト構造を抜本的に改革してまいります。

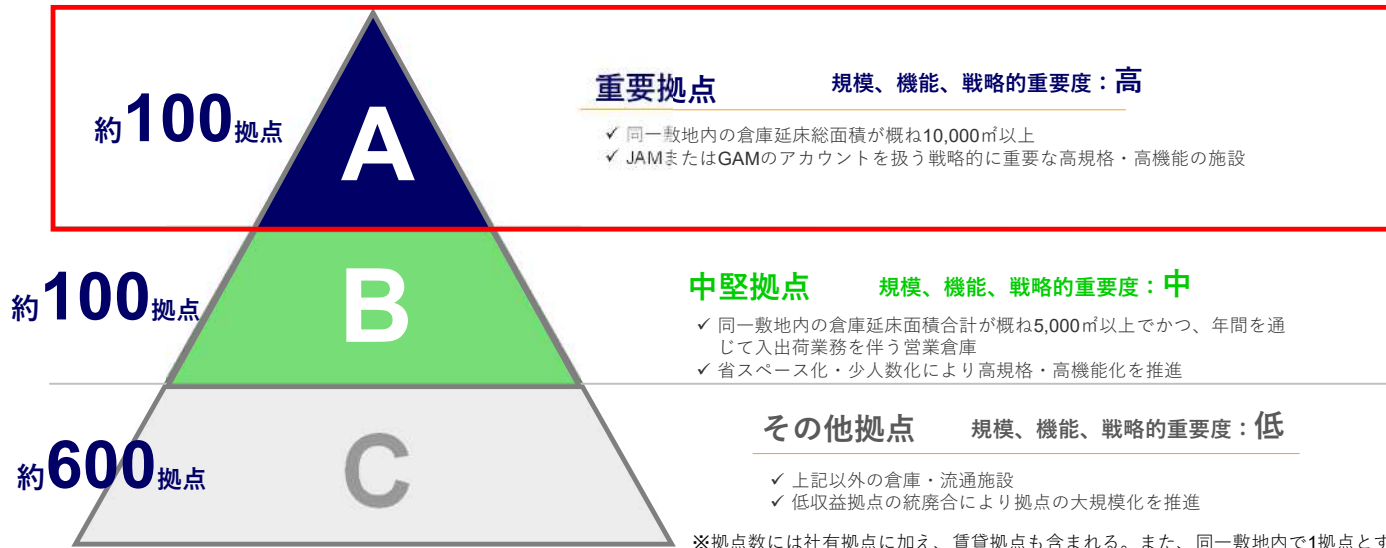
こうした取組みの推進に向けて「日本事業のコスト削減プロジェクト」を立ち上げ、現在、具体的な施策の検討を進めています。準備が整ったものから取組みを開始することとして、施策全体を決定し、その内容を来年2月にご説明したいと考えております。

日本ロジスティクス事業の収益力強化（日本通運）

●ロジスティクス拠点のランク分け

当社の倉庫拠点を規模、機能、戦略的重要度でA～Cにランク分け

拠点の統廃合を推進し、拠点のランクアップと高収益化を実現



続いて、日本ロジスティクス事業の収益力強化についてご説明します。

収益力強化に向けては、日本通運の倉庫拠点を、規模、機能、戦略的重要度に応じて、AからCにランク分けし、Aランクに位置づける重要拠点を中心に戦略を組み立て、資本効率と収益力の向上を実現してまいります。

日本ロジスティクス事業の収益力強化（日本通運）

●ロジスティクス重要拠点の収益力強化戦略

アセットライト戦略を推し進め、人財とノウハウを活かしたソリューション企業へと変革するべく、本社主導によりロジスティクス事業の体制を再構築し、成長に資する投資とそれに伴う収益改善を実現する

重要拠点の収益力強化

01

カイゼン+新規創出

- ・ 保管効率と作業効率の改善による原価低減
- ・ 創出したスペースへの新規業務取り込み
- ・ ロジスティクス人財の実戦配備によるカイゼン活動の強化

02

倉庫拠点の抜本的再編

- ・ 大規模新規拠点の整備（借用施設の確保）
- ・ 既存業務の移転・集約
- ・ 社有資産の売却/借用施設の解約
※BC拠点対象に検討

03

DX・自動化の推進

- ・ 標準WMSのアップデートと全社への展開
- ・ 立体型自動倉庫の導入による高密度保管の実現
- ・ 自動化による身体負担軽減とフローの効率化

7

2026年9月18日開催 IR Day

Copyright © 2026 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON
EXPRESS
We Find the Way

Aランクに位置づける重要拠点を中心とした収益力強化戦略についてご説明します。

当社は、アセットライト戦略を推進し、人財とノウハウを活かしたソリューション企業への変革を目指しています。その実現に向け、本社主導でロジスティクス事業の体制を再構築し、成長に資する投資と収益改善を進めてまいります。

第一に、保管効率・作業効率の改善による原価低減と、創出したスペースへの新規業務の取り込みを進めます。さらに、ロジスティクス人財を実戦配備し、現場のカイゼン活動を強化します。

第二に、倉庫拠点を抜本的に再編します。大規模な新規拠点を整備するとともに、既存業務の移転・集約を進めます。これと連動して、社有資産の売却や借用施設の解約を行い、資産効率の向上を図ります。

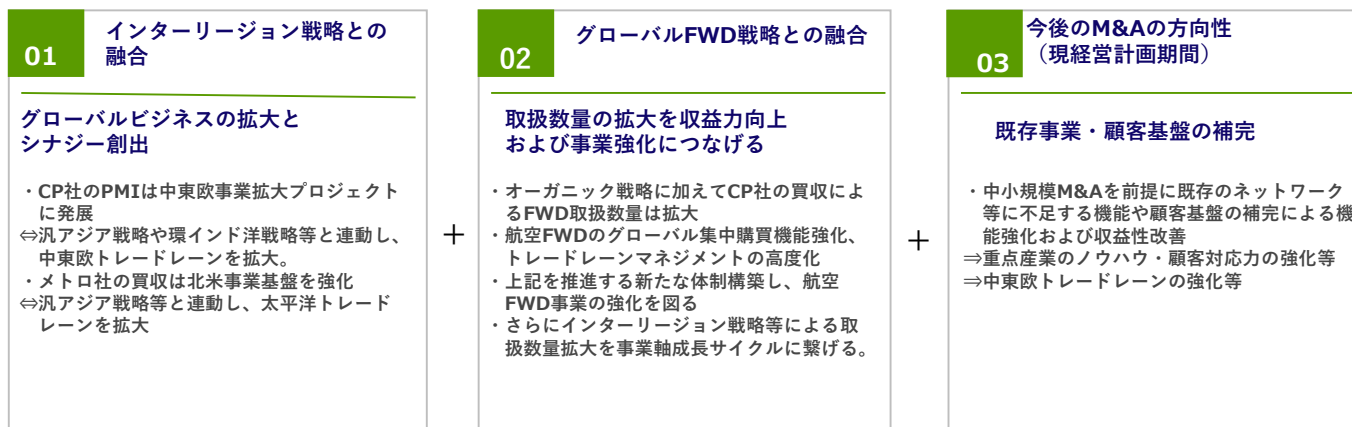
第三に、DX・自動化を推進します。標準WMSをアップグレードし、全社へ展開するとともに、立体型自動倉庫の導入による高密度保管を実現します。また、自動化の推進により、身体負担を軽減し、業務フローを効率化することで、生産性をさらに高めてまいります。

これらの取組みを通じ、重要拠点の収益力を強化し、日本ロジスティクス事業を更に成長できる事業へと変革してまいります。

M&Aに関連した事業戦略加速の方向性

●テーマ：事業戦略の加速による収益拡大

キーワード：オーガニックとインオーガニック戦略の融合



M&Aに関連した事業戦略を加速する方向性について、大枠をご説明します。

当社はこれまで、オーガニック成長に加え、M&Aを活用してグローバルな事業基盤の強化を進めてまいりました。他のリージョンに比べて事業規模が相対的に小さかった北米において、Metro Supply Chain社を買収することにより、グローバルで競争するための事業基盤が強化されました。今後のM&Aは、規模の拡大から、収益性向上とシナジー創出に軸足を移すとともに、事業戦略の加速に向けては、オーガニックとインオーガニック戦略の融合がキーワードになるものと考えております。

具体的には、3つの方向性で取り組みを進めます。

1点目は、各リージョンやエリアを横断する視点で、グローバルビジネスの拡大を目指すインターリージョン戦略との融合です。CP社については、拠点・組織面でのPMIを本年中に完了させ、中東欧事業拡大プロジェクトへと発展させてまいります。さらに、汎アジア戦略、環インド洋戦略、新興国開発との連携により、中東欧トレードレーンの拡大を図るなど、シナジーを拡大します。また、Metro Supply Chain社のクロージングに向けた手続きを進めており、北米での事業基盤強化を汎アジア戦略などと連動させ、太平洋トレードレーンの拡大に繋げてまいります。

2点目は、グローバルFWD戦略との融合です。これまで進めてきたFWD事業の取扱数量拡大に加え、CP社の買収により、当社の取扱規模とグローバル市場でのプレゼンスは大きく向上しました。このボリュームを活かし、航空FWDにおけるグローバル集中購買機能をさらに強化し、収益性の向上を図ります。スペース購買力の強化に加え、トレードレーンマネジメントを高度化するため、新たな体制の構築も検討しています。体制強化とともに、インターリージョン戦略等による取扱数量の拡大と連動させ、航空FWD事業の成長サイクルを加速してまいります。

3点目は、M&Aによる既存事業や顧客基盤の機能の補完です。今後のM&Aは、規模拡大に向けた成長投資から「機能強化」や「収益性の改善」に資する投資へと軸足を移します。機能強化では、重点産業における高度なノウハウや顧客対応力を持つロジスティクス企業等、収益性の改善では、CP社の買収により拡大した中東欧トレードレーンを更に強化できるFWD企業などを想定しています。いずれも中小規模のM&Aを前提とし、既存のネットワーク等に不足する機能や顧客基盤を補完することで、グループ全体の「稼ぐ力」を強化することが目的となります。



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。
また、本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、
その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告無しに変更されることがあります。
万一、この情報に基づいて、こうむったいかなる損害についても、
弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。

「長期ビジョンの実現を目指した経営計画の取組み」をテーマに、今後の事業戦略の方向性について、ご説明申し上げました。この中で事業戦略の加速に関しては、大辻から、各施策の詳細を、グローバルビジネス拡大に向けた取組み状況と併せて、ご説明いたします。

当社は、昨年2月に「企業価値向上に向けた取組みのアップデート」を開示し、2026年度の中間目標として、「PBR1倍割れの解消と株主資本コストを上回るROE8%の実現」を掲げました。この取組みを進める中、足元のPBRは1.6倍程度、今年度のROE見通しは8.5%、株価は5,600円台となっております。一方で、企業価値のさらなる向上に向けては、まだ道半ばであると認識しております。今後は、新たに公表した企業価値向上に向けた取組みを着実に実行するとともに、「稼ぐ力」を強化してまいります。皆様に評価頂けるよう、来年2月の経営計画ローリングにおいて、事業戦略と、当社が目指す姿を明確にお示しするとともに、その実現に向けて、当社グループが一体となり変革を推進してまいります。