



We Find the Way

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

		5年計画 2024-2028		新5年計画 2024-2028		実績/見通し 2024-2026		計画 2027-2028	
		2024-2028	2024-2028	2024-2028	2024-2028	2024-2026	2024-2026	2027-2028	2027-2028
ROE向上	高収益事業へのシフト	不動産	IN	低収益不動産・投資不動産等の売却 1,500億円以上	5,000億円目標	2024-2026 1,672億円 (うち2026 500億円)	3,328億円目標		
	事業ポートフォリオ戦略	事業ポートフォリオ戦略	IN	—	—	NX不動産・大阪倉庫の譲渡等	—		
	アセットの入れ替え	政策保有株式縮減	IN	政策保有株式の縮減 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	成長投資・M&A戦略	OUT	M&Aによる投資 4,500億円	4,500億円	2024-2026 3,818億円 (うち2026 2,065億円)	682億円		
	新設	マネジメントアロケーション	OUT	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） (新設)	1,000億円	—	1,000億円		
適切な財務レバレッジ活用	資本構成の最適化	資本・還元政策	OUT	自己株式の取得 1,100~1,600億円	2,200億円	2024-2026 1,100億円 (うち2026 500億円)	1,100億円		
	負債の活用	負債の活用	IN	有利子負債の活用 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~		

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

M&A

- 投資枠は変更しない
- M&Aは新たなM&A投資方針に則り実施する

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

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

サステナビリティ
経営の推進

事業 利益率

FY2023 3.9%
FY2028 5.9%
(ロジスティクス日本)

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

経営計画ローリングの方向性

経営計画2028
ローリングコンセプト

稼ぐ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る

ありたい姿

ソリューション企業への変革：顧客サプライチェーンの最適化により、グローバルロジスティクス市場で、事業成長と高収益化を実現している

経営計画2028
基本方針

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
経営の推進

事業戦略における
現状の課題

日本・海外事業の
収益率向上

End to End
ソリューションの拡大

- ・アカウントマネジメント推進
- ・事業の強化
- ・ソリューションの拡大

M&Aシナジー
の拡大

中長期的な取組み

稼ぐ力の強化

ソリューション企業への変革

📍 プライシングの適正化

📊 コスト上昇・業務内容を踏まえた価格改定

📍 コストダウンの取組み強化

🌐 海外事業構造改革（拠点統合・人員合理化）
💰 日本事業コスト削減（新規PJにより検討開始）

📍 事業戦略の加速

● 重要戦略の進化

📈 日本ロジスティクス事業の収益力強化
📄 グローバルレベルでのオペレーションの標準化・効率化

✈️ フォワーディング事業の収益力強化
🖥️ SME顧客へのプラットフォームサービス提供（自動見積機能の拡充等）

● 重要戦略の融合

🌐 汎アジア／環インド洋戦略・中東欧事業拡大プロジェクトの連動
💡 サステナブル・ソリューションの提供

● M&A案件の収益拡大

📦 Metro Supply Chain社のPMI
🤖 ロジスティクス事業のロボティクス・オートメーション化推進

📊 cargo-partner・Simon Hegele社の収支改善
🌱 M&Aによる既存事業・顧客基盤の補完

📍 事業基盤の強化

🏠 サイバーセキュリティ
🤖 DX・AI投資
👥 人財ポートフォリオ施策

📋 事業ポートフォリオ見直し（物流サポート事業・専門事業の強化等）

施策にかかる投資額と効果額は別途アップデート

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

生産性とコスト構造の改革による更なる収益性向上に向けた強化

- ・ 従前からの各社単位の取組みからグループ横断的、全体的なコスト削減の取組みへと発展拡大

グループ全体の取組み

◆機能・組織再編

・ 配置見直し ・ 合理化

海外を中心とした構造改革によるリストラクチャリングの取組み

◆業務生産性改革

・ 標準化 ・ プロセス改革

国内を中心としたグループ内リソース活用、業務改革による生産性改善の取組み

◆AI・DX推進

・ 自動化 ・ 高度化

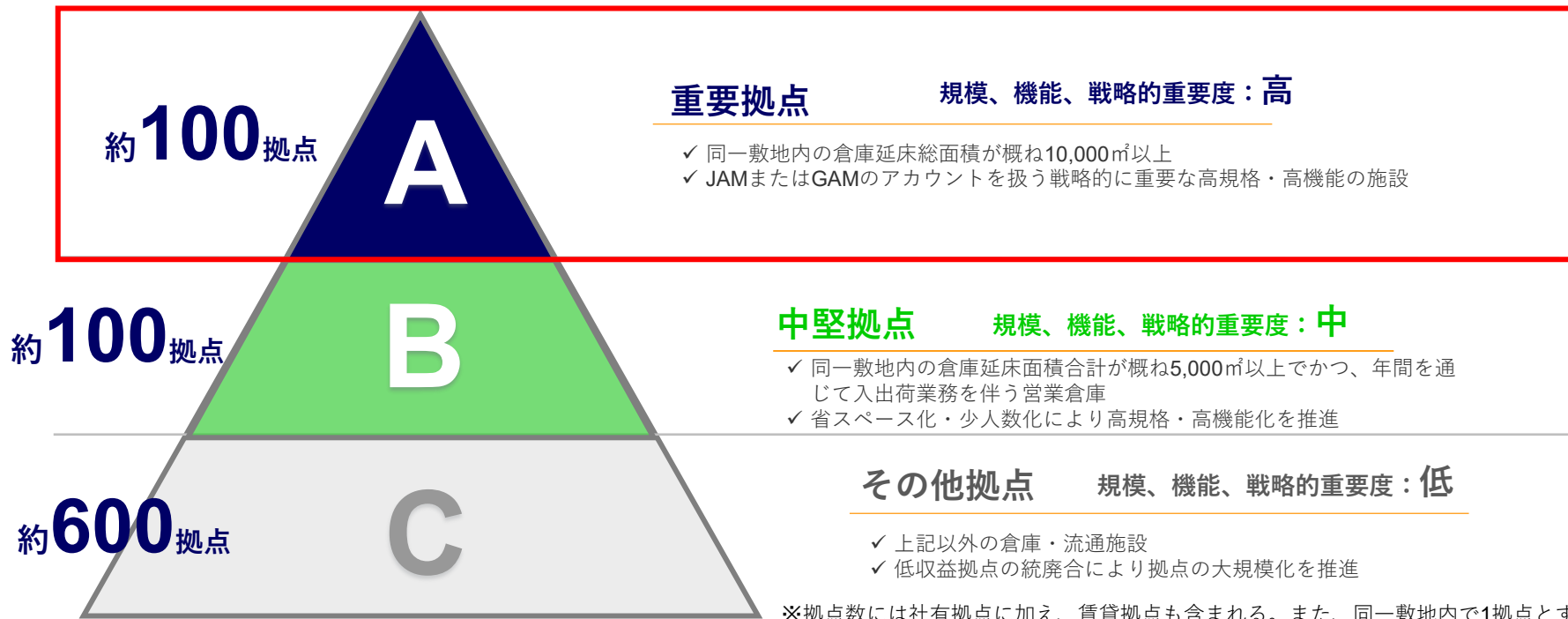
省力化の推進と高付加価値な業務遂行による生産性向上への取組み

低コスト体質への転換
業務生産性の向上

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



※拠点数には社有拠点に加え、賃貸拠点も含まれる。また、同一敷地内で1拠点とする。

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荷軽減とフローの効率化

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

01

インターリージョン戦略との融合

グローバルビジネスの拡大とシナジー創出

- ・ CP社のPMIは中東欧事業拡大プロジェクトに発展
- ⇒ 汎アジア戦略や環インド洋戦略等と連動し、中東欧トレードレーンを拡大。
- ・ メトロ社の買収は北米事業基盤を強化
- ⇒ 汎アジア戦略等と連動し、太平洋トレードレーンを拡大

02

グローバルFWD戦略との融合

取扱数量の拡大を収益力向上および事業強化につなげる

- ・ オーガニック戦略に加えてCP社の買収によるFWD取扱数量は拡大
- ・ 航空FWDのグローバル集中購買機能強化、トレードレーンマネジメントの高度化
- ・ 上記を推進する新たな体制構築し、航空FWD事業の強化を図る
- ・ さらにインターリージョン戦略等による取扱数量拡大を事業軸成長サイクルに繋げる。

+

03

今後のM&Aの方向性 (現経営計画期間)

既存事業・顧客基盤の補完

- ・ 中小規模M&Aを前提に既存のネットワーク等に不足する機能や顧客基盤の補完による機能強化および収益性改善
- ⇒ 重点産業のノウハウ・顧客対応力の強化等
- ⇒ 中東欧トレードレーンの強化等

+



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。