



IR day2025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について」

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社  
2025年9月22日

# IR Day2025 本日のアジェンダ

## ●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について

|             |      |                |        |
|-------------|------|----------------|--------|
| 13:00~14:00 | NXHD | 代表取締役社長 社長執行役員 | 堀切 智   |
|             |      | 常務執行役員         | 大槻 秀史  |
|             | 日本通運 | 代表取締役社長 社長執行役員 | 竹添 進二郎 |

## ●セッション2: グローバル市場での事業成長の加速

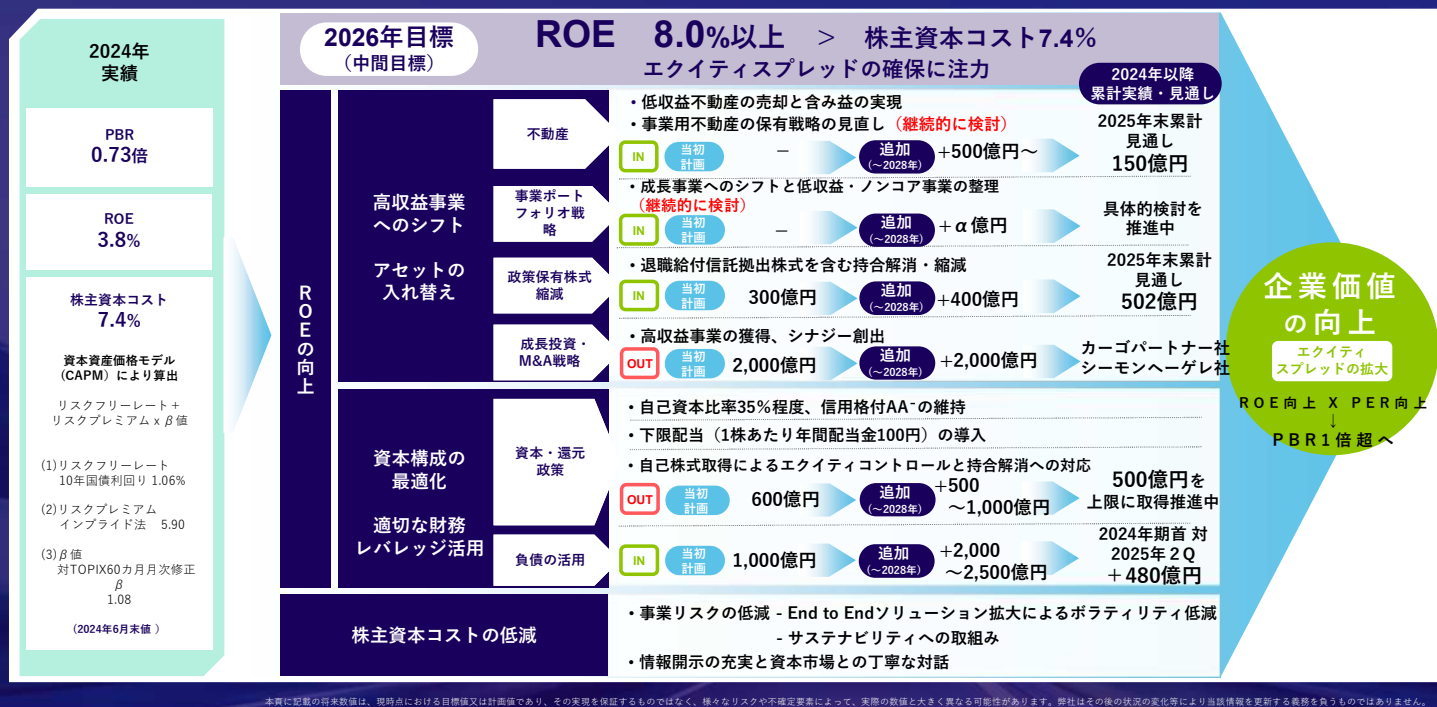
|             |      |                |       |
|-------------|------|----------------|-------|
| 14:10~15:00 | NXHD | 代表取締役社長 社長執行役員 | 堀切 智  |
|             |      | 専務執行役員         | 古江 忠博 |
|             |      | 常務執行役員         | 大槻 秀史 |
|             |      | 常務執行役員         | 大辻 智  |

## ●セッション3: サステナビリティ経営戦略と人的資本経営の推進

|             |      |                |       |
|-------------|------|----------------|-------|
| 15:10~16:00 | NXHD | 代表取締役社長 社長執行役員 | 堀切 智  |
|             |      | 常務執行役員         | 大槻 秀史 |
|             |      | 常務執行役員         | 赤間 立也 |
|             |      | 執行役員           | 岸田 博子 |

今後の取組み

企業価値向上に向けたアプローチの強化



2025年度は、「NXグループ経営計画2028 Dynamic Growth 2.0」の2年目になります。当社は、長期ビジョンの実現に向けた第二ステップと位置づけた今次経営計画目標の達成を目指し、今年2月には「企業価値の向上に向けた取組み」のアップデートを決定しました。

この中で、2026年度の中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向けて取り組みを進めております。中間目標では、営業利益1000億円以上、ROE 8%以上を目標としており、この達成を目指してまいります。

## ●2026年営業利益1,000億円の達成への取り組み

|                             |                                                                                                                                 |                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 2025年度通期<br>営業利益 通期予想       |                                                                                                                                 | 610 億円<br>※2025.9.17開示、セカンドキャリア支援△90億円の損失を含む。 |
| 営業利益1,000億円の達成への取組          |                                                                                                                                 |                                               |
| 1. 事業利益の拡大                  | ◆ 経営計画に定めた戦略・施策を推進することにより、事業利益の拡大を図る。                                                                                           | (目標金額)<br>100億円                               |
| 2. コストコントロール<br>／セカンドキャリア支援 | ◆ 売上高販管費率を2028年までに2024年度実績対比で△1ポイント程度改善し、5%程度とすることを目標に、間接コスト削減に向けた取組を開始。<br>◆ セカンドキャリア支援の実施：セカンドキャリア支援、同時に組織の年齢構成を整え、活性化を目的とする。 | (目標金額)<br>100億円                               |
| 3. 土地の売却                    | ◆ 2028年までに500億円以上の売却を計画。この取組みを加速し、2026年度の売却実施額を2025年度の2倍程度に拡大。<br>◆ 低収益不動産の売却等による国内ロジスティクスの収支改善。                                | (目標金額)<br>100億円                               |
| 2026年度通期<br>営業利益 通期目標       |                                                                                                                                 | 1,000 億円以上                                    |

3

2025年IRDAY資料

Copyright © 2025 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

本頁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、その実現を保証するものではなく、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見直す義務を負うものではありません。

**NEX NIPPON EXPRESS**  
We Find the Way

中間目標の達成に向けた取組みについてご説明します。

2025年通期の業績予想に関しては、先週、セカンドキャリア支援の実施結果を開示し、この中で、加算退職金等により90億円の損失が生じるため、営業利益予想は610億円を見込んでおります。一方、この損失は今期における一時費用でありますので、700億円をスタート地点に、「事業利益の拡大」「コストコントロールとセカンドキャリア支援」「土地の売却」を、それぞれ100億円を目線として、この3点の取組みにより営業利益1,000億円以上の達成を目指してまいります。

1点目に、収益拡大の主軸として、経営計画に定めた戦略・施策を推進することにより、事業利益の拡大を図ります。

## アプローチ 1. 事業利益の拡大

### ➤ グローバル市場での事業成長の加速

顧客志向・顧客サプライチェーン視点による  
ロジスティクス事業の成長

- ①グローバルアカウントマネジメントの推進
- ②顧客サプライチェーンに対するEnd to Endソリューションの提供
- ③フォワーディング数量の拡大
- ④非日系顧客の取り扱い拡大

今後のM&Aの方向性

- ①海外の顧客基盤の獲得、フォワーディングのボリューム拡大
- ②重点産業等における機能強化

※M&A実績：2024年度 カーゴパートナー社株式取得、2025年度 シーモンヘーグレ社株式取得

### ➤ 日本事業の再構築

事業利益率  
2023年度3.9%

⇒ 2028年度5.9%  
へ改善

- ①顧客志向の強い企業への変革
- ②日本事業の強靱化施策の継続・深化
- ③継続的な事業基盤の変革・見直し

- ・アカウントマネジメント推進
- ・End To Endソリューションの提供
- ・料金改定等、収益力向上の取組み
- ・資本効率向上の取組み 等

※2025年第2四半期実績 3.1%

この取組みについては、経営計画で定める「グローバル市場での事業成長の加速」と「日本事業の再構築」の取組みを加速することにより事業利益の拡大を目指すものです。グローバル市場での事業成長の加速については、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの拡大とM & AおよびP M I がテーマとなります。この詳細はセッション2で古江の方から説明しますが、End to Endソリューションの拡大では、実績の積み上がりスピードを上げる必要があります。この加速に向けた顧客基盤の強化、拡大を図る上で、更に経営計画の達成にはM & A の積極的な活用が不可欠と考えております。

今後のM&Aの方向性を、「海外の顧客基盤獲得とフォワーディング等のボリューム拡大」および「重点産業等における機能強化」を軸として、引き続き積極的な海外のM & A を検討してまいります。

次に日本事業の再構築に関しては、「顧客志向の強い企業への変革」「日本事業の強靱化施策の継続・深化」および「継続的な事業基盤の変革・見直し」の3点の取組みにより、事業利益率の向上を目指しています

## アプローチ 1. 事業利益の拡大－日本事業の再構築

### 顧客志向の強い企業への変革

#### アカウントマネジメント推進体制の構築

- 176社へアカウント専任体制構築を完了
- 顧客別収支管理システムの運用を開始

#### ロジスティクス事業の強化

- 自動化機器を30拠点に導入（2025年6月末時点）

#### 重点産業での取り扱い拡大

- 医薬品事業、半導体事業での取り扱い拡大

### 日本事業強靱化の継続・深化

#### 収益力向上の取り組み

- 人件費・外注費上昇に対する料金改定
  - 前年を上回る改定を実施
- 社有戦力の最大限活用と外注費率の削減
  - 作業戦力の一元管理のエリア拡大
- 間接部門費用の削減

### 継続的な事業基盤の変革・見直し

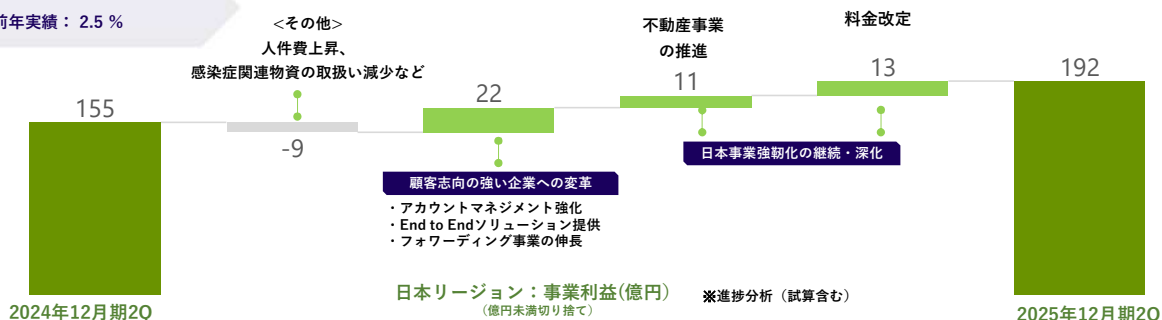
#### 資本効率向上の取り組み

- 支店作業会社70社の再編を決定（2023年度以降累計）
  - 25年8月までに54社実施完了
- 社内カンパニー制による利益率・資本効率の改善
  - 日本通運全体でのROIC目標達成に向けて、ROICを各カンパニーの経営目標数値として設定
  - 各カンパニーにおいて2028年度のROIC目標（2024年度比 約3～5%程度改善）達成に向けた計画を策定

### KPI:日本ロジセグメントの事業利益率の改善（3.9%→5.9%）

2025年2Q実績：日本ロジ事業利益率 3.1%

※前年実績：2.5%



End to Endソリューションの提供や料金改定などで成果が出てきており、本年第2四半期累計の事業利益は増加、事業利益率は3.1%で、前年から0.6ポイントの改善となりましたが、更にこの取組みを推進してまいります。

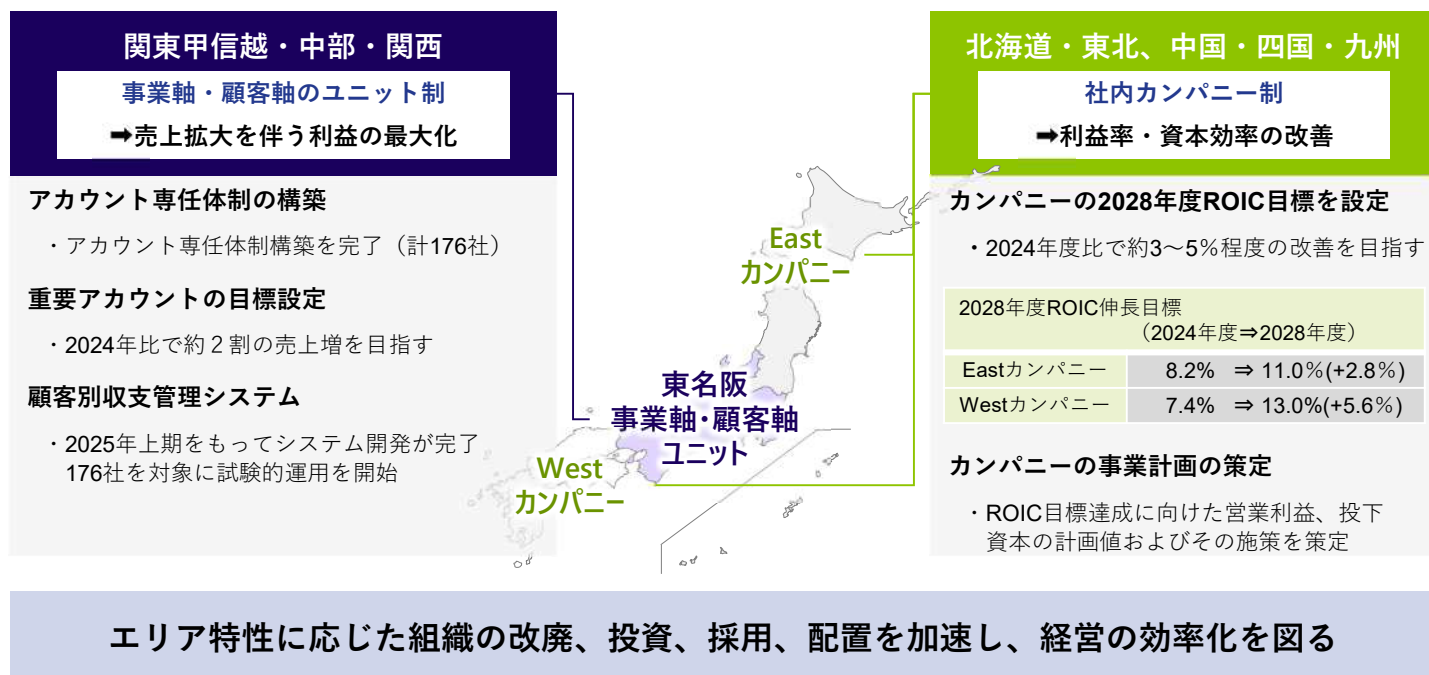
1点目に「顧客志向の強い企業への変革」については、176社のアカウント専任体制の整備を完了し、アカウントマネジメントを加速してまいります。また、顧客別収支管理システムの運用を開始しており、アカウントマネジメントの進捗評価とともに、収支分析により収益の最大化を図りたいと考えております。

2点目に「日本事業の強靱化施策の継続・深化」では、コスト増加に見合う料金改定に継続的に取り組みます。また、配車等の作業戦力運用を課所・事業所単位から、複数の課所・事業書を跨ぐ単位での運用を行う、作業戦力の一元管理を進めます。既に東京などの一部のエリアで先行実施をしておりますが、エリアを拡大し、社有車の稼働率を向上させること等により、外注比率の低減を図ります。

加えて、間接部門コストについても、事務集中の拡大や、組織の統合などの切り口から、コストダウンを進めてまいります。

3点目として「継続的な事業基盤の変革・見直し」に関しては、日本通運の社内カンパニー制も契機として、国内の異なるマーケットの特性に合わせた経営資源の最適かつ効率的な再配置を加速し、収益性・資本効率性の向上を図りたいと考えています

## アプローチ 1. 事業利益の拡大－日本事業の再構築



東名阪エリアでは、売上拡大を伴う利益の最大化を図る一方、Eastカンパニー、Westカンパニーでは、売上拡大よりも利益率と資本効率の向上に注力し、ROICの向上を目指します。経営の自由度を高めるため権限委譲を行い、エリア特性に応じた組織の改廃、投資、採用や配置を加速し、経営の効率化を図ってまいります。

加えて、「継続的な事業基盤の変革・見直し」に関しては、事業ポートフォリオ戦略に基づく「選択と集中」が必要と考えており、ホールディングスの役割として推進します。

現在、複数の対象事業や会社を特定しつつ、具体的な検討を進めており、準備が整った案件から順次実施したいと考えております。

## アプローチ2. コストコントロール

### 直近の連結業績

(単位：億円)

| グループ合計 | 見通し    |        | 計画     |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 | 2027年度 | 2028年度 |
| 売上収益   | 25,776 | 26,000 | ・・・    | ・・・    | 30,000 |
| 売上総利益  | 2,216  | 2,350  | ・・・    | ・・・    | 3,000  |
| 販売管理費  | 1,581  | 1,650  | ・・・    | ・・・    | 1,500  |
| 事業利益   | 635    | 700    | ・・・    | ・・・    | 1,500  |
| 売上総利益率 | 8.6%   | 9.0%   | ・・・    | ・・・    | 10.0%  |
| 販管費率   | 6.1%   | 6.3%   | ・・・    | ・・・    | 5.0%   |
| 事業利益率  | 2.5%   | 2.7%   | ・・・    | ・・・    | 5.0%   |

※2025年度 シーモンヘーゲレ社の販売管理費増加影響あり

### 2028年度計画

#### <計画目標>

- ・売上収益3兆円
- ・事業利益1,500億円
- ・事業利益率5%

#### <想定>

- ・売上総利益率10%
- ・売上総利益3,000億円

### 販売管理費の削減

- 販売管理費1,500億円、販管費率5.0%程度にコストコントロールする
- 今後における成長投資、M&Aなどによる販売管理費100億円程度増加を加味し、既存販売管理費で2024年度実績から▲180億円程度の削減を計画

2点目に、コストコントロールとして、売上高販管費率を2028年までに2024年度実績に対して△1ポイント程度改善し、5%程度とすることを目標に、間接コスト削減に向けた取組みを開始します。

経営計画では最終年度の事業利益率5%、事業利益1,500億円を目指しており、この実現には、売上収益3兆円に対して、売上総利益は3,000億円程度、販売管理費を1,500億円程度にコントロールする必要があると考えています。

2024年度の販管費は1,581億円でしたので、削減額としては△80億円の削減になりますが、成長投資枠2,000億円追加して更なるM&Aを探っており、この実現による販売管理費の増加額を100億円程度と想定した場合、既存の販売管理費は△180億円程度を削減する必要があると考えています。この実現に向けた具体的な施策は今後の組み立てとなりますが、管理部門コストや、各種プロジェクトに関わるコンサルティングコスト等が削減の対象となります。

## アプローチ2. コストコントロール

### 間接コスト削減目標の設定

目標：2028年度販売管理費を2024年度対比で▲180億円の削減を計画

- ・シェアードサービス展開等による事務処理集中化の拡大、DX化推進による生産性向上
- ・HD体制の強化により生じた組織の重複した機能、業務の解消、各種費用の見直し
- ・各種プロジェクトにおけるコンサルコストの費用対効果や期間等の検証、プロジェクト内製化推進

| 項目       |       | 主な取組み例                            | 削減目標<br>(2024年対比) |
|----------|-------|-----------------------------------|-------------------|
| 販管費      | 事務委託費 | 各種プロジェクト推進体制、内容の見直しによるコンサル委託費用削減  | ▲70億円             |
| 販管費      | 施設使用料 | 各組織におけるシステム、機器の利用状況の精査などによる利用料削減  | ▲10億円             |
| 販管費      | 各種経費  | 事務処理の合理化、効率化、組織統合などグループ各社における費用削減 | ▲100億円            |
| 販管費削減 合計 |       |                                   | ▲180億円            |

管理部門コストについては、事務集中の拡大や、事務の機械化などの切り口から、コストダウンを図りますが、仕事のやり方を改革することが必要と考えております。

また、ホールディングス体制に移行後、様々な経営課題に対応すべく、各組織の機能強化を進めてきましたが、ホールディングスと日本通運や海外リージョン等の間で、機能や業務に重複も生じていると捉えています。各組織の機能強化は一定水準に達しているものと捉えておりますが、組織間の連動性を高めることにより、この重複を解消し、組織の効率化を図りたいと考えております。

また、これまでホールディングス体制の構築や国際会計基準への変更などの変革を行ってきましたが、更なる成長を目指して、現在は、経営管理情報の高度化やサステナビリティ経営の推進等の変革プロジェクトを進めております。

こうした状況下、プロジェクトに伴うコンサルティングコストは高い水準が続いております。今後も必要となる変革は積極的に進めてまいりますが、ここで一度立ち止まって、費用対効果や期間等の妥当性検証するとともに、内製化の可否を検討し、コストダウンを図りたいと考えております。

この取組みにより、コンサルティングや人財派遣等の事務委託費を中心として、2028年までに販売管理費を△180億円のコスト削減を目指してまいります。

## アプローチ 2. セカンドキャリア支援

### 2025年7月18日発表の「日本通運(株)におけるセカンドキャリア支援の実施」結果

#### 1. 「セカンドキャリア支援」の概要

- (1) 対象者 : 職務・年齢・勤続年数等が、所定の募集条件を満たす社員
- (2) 募集人数 : 300名程度
- (3) 募集期間 : 2025年8月18日(月)～2025年8月29日(金)
- (4) 退職日 : 2025年9月30日(火)
- (5) 支援内容 :
  - ・退職時の勤務年数に基づく定年扱いの退職金に加え、退職加算金を支給
  - ・セカンドキャリアコンサルティングの提供
  - ・再就職支援サービスの提供

2. 募集結果 : 対象者数 480名

3. 今後の見通し : 2025年度12月期に、加算退職金等、約90億円の損失(その他費用)を計上  
セカンドキャリア支援対象者の退職に伴い、年間50億円程度(※)の人件費削減見込み  
※本施策実施後に想定される臨時社員の採用やアウトソーシングなどの一時的なコスト発生の影響を除く。

次にセカンドキャリア支援の実施に関しては、従業員のキャリア支援と同時に、組織としての年齢構成を整え、活性化を目的としております。冒頭にその結果に若干触れましたが、480名の応募があり、この実施により、今期に90億円を損失として計上する一方、年間で50億円程度の人件費削減効果を見込んでおります。

## アプローチ 3. 土地の売却－アセットの入替えによるコア事業への集中

### 不動産売却検討状況

- ✓ 時価ROIC5%未満の物件をリスト化し、500億円の売却候補物件の選定は概ね完了
- ✓ 更なる売却額の上積みに向けて、売却候補物件増しのためのリストアップを推進中
- ✓ 売却方法は単純売却のみならず、セール&リースバックによる売却についても検討
- ✓ 2026年度、営業利益1,000億円を目指し、2025年度の倍額の200億円程度の売却を予定

### アセット入れ替えによるコア事業への集中

- ・低収益不動産等の売却
- ・低収益・ノンコア事業の整理
- ・政策保有株式の売却

キャッシュ

新たなM&Aなどによる  
グローバルロジスティクス事業へ  
の置き換え

- ・自己資本比率を意識した適切な外部調達

### 「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

3点目に、土地の売却に関しては、2028年までに、まずは500億円以上の実施を計画しており、低収益な事業用資産、および投資用不動産を対象として売却あるいはセール&リースバックを進めます。資産の時価に対して当面のハードルレートとしてROIC 5%を下回る物件を抽出し、事業用資産に関しては、収益規模の小さい物件、および収益性改善によりハードルレートをクリアする目途の立たない物件は原則として売却を検討します。

こうした状況下、現段階では、500億円の売却実施に向けた物件が概ね見えてきており、更なる上積みに向けた物件のリストアップを進めています。

一方、この取組みは、土地の売却そのものを目的とするのではなく、高収益事業へのシフト、アセットの入替えを目的とするものであり、今後、新たなM&Aなどによりコア事業であるグローバルロジスティクス事業へと置き換えてまいります。

M&Aについては、常に複数の案件を多面的に探る状況にあり、現在、M&A資金として2千億円を積み増し、4千億円を計画していますが、案件によってはそれを大きく上回ってくる可能性もあります。現在の検討案件が現実のものになるかどうか、今の段階で確定しているものではありませんが、継続的に取り組み、その進捗に合わせる形で土地の売却を行います。

企業価値向上に向けた取組みのアップデートでは、その第一段階として最低500億円の土地売却を今経営計画期間中に実現することを決定しておりますが、更なる上積みについては、金額、時間軸ともにM&Aの進捗状況によって、規模やスピード感は異なってくると考えております。

現在、土地の売却等について、2026年度は売却実施額を2025年度の2倍程度まで拡大したいと考えておりますが、M&Aの大型案件が早めに実現するようなら、早期に大きな上積みを行います。

もちろん、資産の内容によっては整理に時間がかかりますので、売却が成立するまでの間は借入金で賄うことになるため、その期間を短くするように、売却等の準備は遅滞することなく進めてまいります。



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。