NIPPON EXPRESS
We Find the Way

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

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

今後の取組み

企業価値向上に向けたアプローチの強化

2024年 実績

- PBR 0.73倍
- ROE 3.8%
- 株主資本コスト 7.4%

資本資産価格モデル（CAPM）により算出

リスクフリーレート＋リスクプレミアム x β値

(1)リスクフリーレート
10年国債利回り 1.06%

(2)リスクプレミアム
インプライド法　5.90

(3)β値
対TOPIX60カ月月次修正β
1.08

（2024年6月末値）

2026年目標（中間目標）

ROE 8.0%以上 ＞ 株主資本コスト7.4%

エクイティスプレッドの確保に注力

ROEの向上

			2024年以降 累計実績・見通し
高収益事業へのシフト アセットの入れ替え	不動産	• 低収益不動産の売却と含み益の実現 • 事業用不動産の保有戦略の見直し（継続的に検討） IN 当初計画 － 追加（～2028年）+500億円～	2025年末累計 見通し 150億円
	事業ポートフォリオ戦略	• 成長事業へのシフトと低収益・ノンコア事業の整理（継続的に検討） IN 当初計画 － 追加（～2028年）＋α億円	具体的検討を推進中
	政策保有株式縮減	• 退職給付信託拠出株式を含む持合解消・縮減 IN 当初計画 300億円 追加（～2028年）+400億円	2025年末累計 見通し 502億円
	成長投資・M&A戦略	• 高収益事業の獲得、シナジー創出 OUT 当初計画 2,000億円 追加（～2028年）+2,000億円	カーゴパートナー社 シーモンヘーゲレ社
資本構成の最適化 適切な財務レバレッジ活用	資本・還元政策	• 自己資本比率35%程度、信用格付AA⁻の維持 • 下限配当（1株あたり年間配当金100円）の導入 • 自己株式取得によるエクイティコントロールと持合解消への対応 OUT 当初計画 600億円 追加（～2028年）+500～1,000億円	500億円を上限に取得推進中
	負債の活用	IN 当初計画 1,000億円 追加（～2028年）+2,000～2,500億円	2024年期首 対 2025年２Q ＋480億円
株主資本コストの低減		• 事業リスクの低減 - End to Endソリューション拡大によるボラティリティ低減 - サステナビリティへの取組み • 情報開示の充実と資本市場との丁寧な対話	

企業価値の向上

エクイティスプレッドの拡大

ROE向上 X PER向上
↓
PBR1倍超へ

Copyright © 2025 NIPPON EXPRESS HOLDINGS. All rights reserved.

本資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。弊社はその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。

●2026年営業利益1,000億円の達成への取り組み

2025年度通期 営業利益　通期予想	610 億円 ※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) 100億円
2．コストコントロール ／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みを開始。 ◆ 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) 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。 ◆ 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) 100億円

2026年度通期 営業利益　通期目標	1,000 億円以上

Copyright © 2025 NIPPON EXPRESS HOLDINGS,INC., All rights reserved.
本資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。弊社はその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。
NIPPON EXPRESS
We Find the Way

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　シーモンヘーゲレ社株式取得

➢ 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日本事業の強靭化施策の継続・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%

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

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

日本事業強靭化の継続・深化

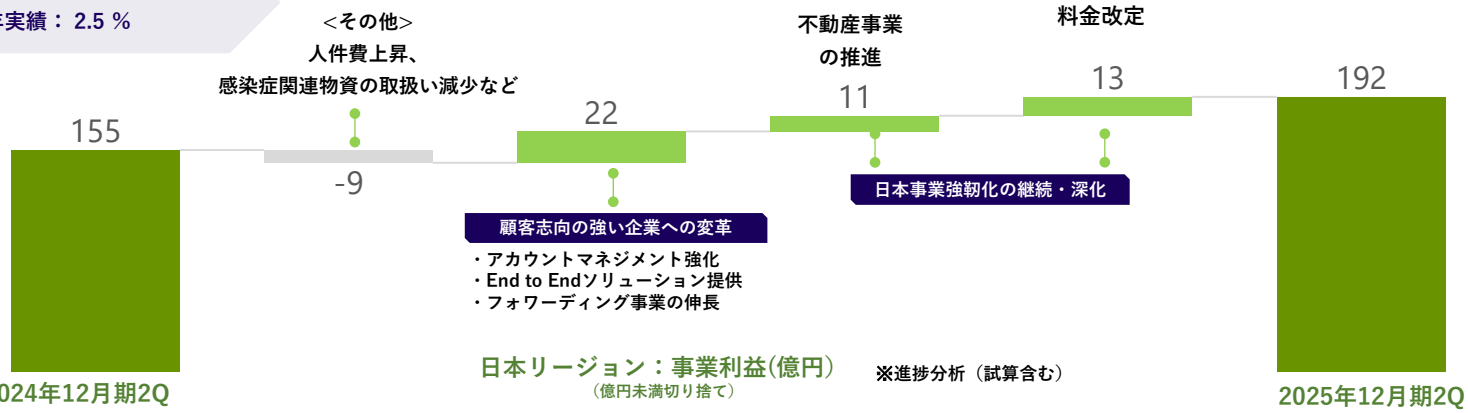
収益力向上の取り組み
- 人件費・外注費上昇に対する料金改定
  - 前年を上回る改定を実施
- 社有戦力の最大限活用と外注費率の削減
  - 作業戦力の一元管理のエリア拡大
- 間接部門費用の削減

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 %



日本リージョン：事業利益(億円)
（億円未満切り捨て）

※進捗分析（試算含む）

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

アプローチ１．事業利益の拡大－日本事業の再構築

関東甲信越・中部・関西

事業軸・顧客軸のユニット制

➡売上拡大を伴う利益の最大化

アカウント専任体制の構築

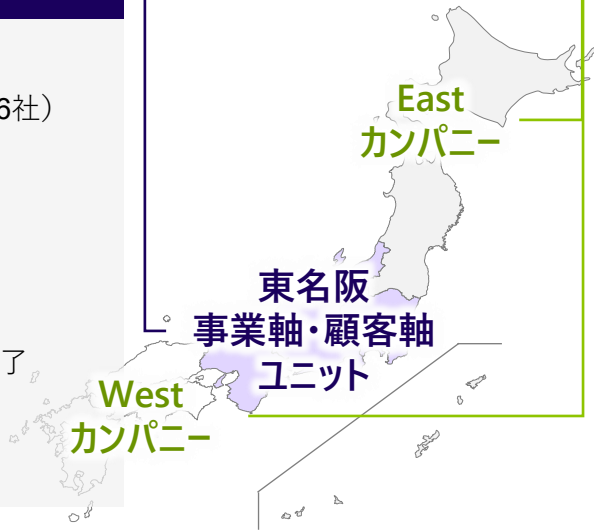
・アカウント専任体制構築を完了（計176社）

重要アカウントの目標設定

・2024年比で約２割の売上増を目指す

顧客別収支管理システム

・2025年上期をもってシステム開発が完了
176社を対象に試験的運用を開始



北海道・東北、中国・四国・九州

社内カンパニー制

➡利益率・資本効率の改善

カンパニーの2028年度ROIC目標を設定

・2024年度比で約3～5%程度の改善を目指す

2028年度ROIC伸長目標（2024年度⇒2028年度）	
Eastカンパニー	8.2% ⇒ 11.0%(+2.8%)
Westカンパニー	7.4% ⇒ 13.0%(+5.6%)

カンパニーの事業計画の策定

・ROIC目標達成に向けた営業利益、投下資本の計画値およびその施策を策定

エリア特性に応じた組織の改廃、投資、採用、配置を加速し、経営の効率化を図る

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

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	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
		見通し			計画
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

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

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（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

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

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。

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

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、売却候補物件積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

・自己資本比率を意識した適切な外部調達

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

「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

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

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。

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