

企業価値向上に向けた取組み

－ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

2025年2月アップデート

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2025年 2月 14日

「企業価値向上に向けた取組み」の見直し

長期ビジョン達成に向けてギアを上げる

「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」
の実現に向け、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUP

2026年度中間目標の設定

PBR 1倍割れの解消と株主資本コストを上回るROE 8%の実現へ

- ・ 2024年2月、NXグループ経営計画2028とあわせて「企業価値向上に向けた取組み」を開示
- ・ 今回、現状分析・再評価を行い、経営計画の中間年度である2026年度の目標を新たに設定し、資本コストと株価を意識した経営の実現に取り組む

BSマネジメントの強化
資本政策の見直し

- ・ 低収益資産・不動産等の売却
- ・ 自己株式取得による資本構成の最適化

事業ポートフォリオマネジメント
の推進強化

- ・ 事業の評価基準の策定
- ・ 成長事業へのシフトと低収益・ノンコア事業の整理

従来にないBSマネジメントの強化と資本政策の見直し、事業ポートフォリオマネジメントの推進強化
による更なるROE向上施策の実施と、経営計画に織り込んだ成長戦略の取組みのギアを上げていく

本頁に記載の将来計画は、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。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。

当社はこれまで、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に向けて、ホールディングス体制への移行などの変革や、事業ポートフォリオの最適化を進めてまいりましたが、現状、当社のPBRは1倍を下回っており、長期ビジョンの実現に向けては、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUPが必要と考え、計画の見直しを行いました。今回の見直しでは、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取り組むこととしました。

現状分析・評価

- PBR** • 2024年末時点のPBRは0.76倍、依然として1倍を下回る
- ROE** • 2024年の見通しROEは4.9%、当社が認識する株主資本コスト7.4%を下回る
- PER** • 2024年末時点のPERは15.5倍、業種平均水準であるものの市場からの事業成長期待の改善余地あり
(プライム市場・陸運業)

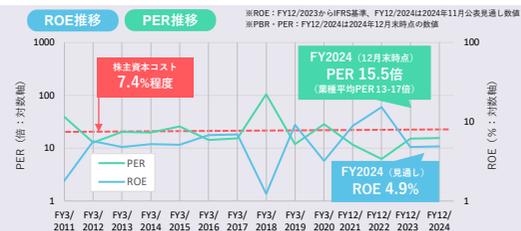
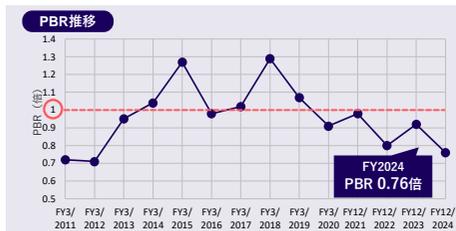
ROEが低く、株主資本コストを下回っていることがPBRを現水準に留めている

ROEが低い

- 低収益資産・事業の存在
- エクイティの増加

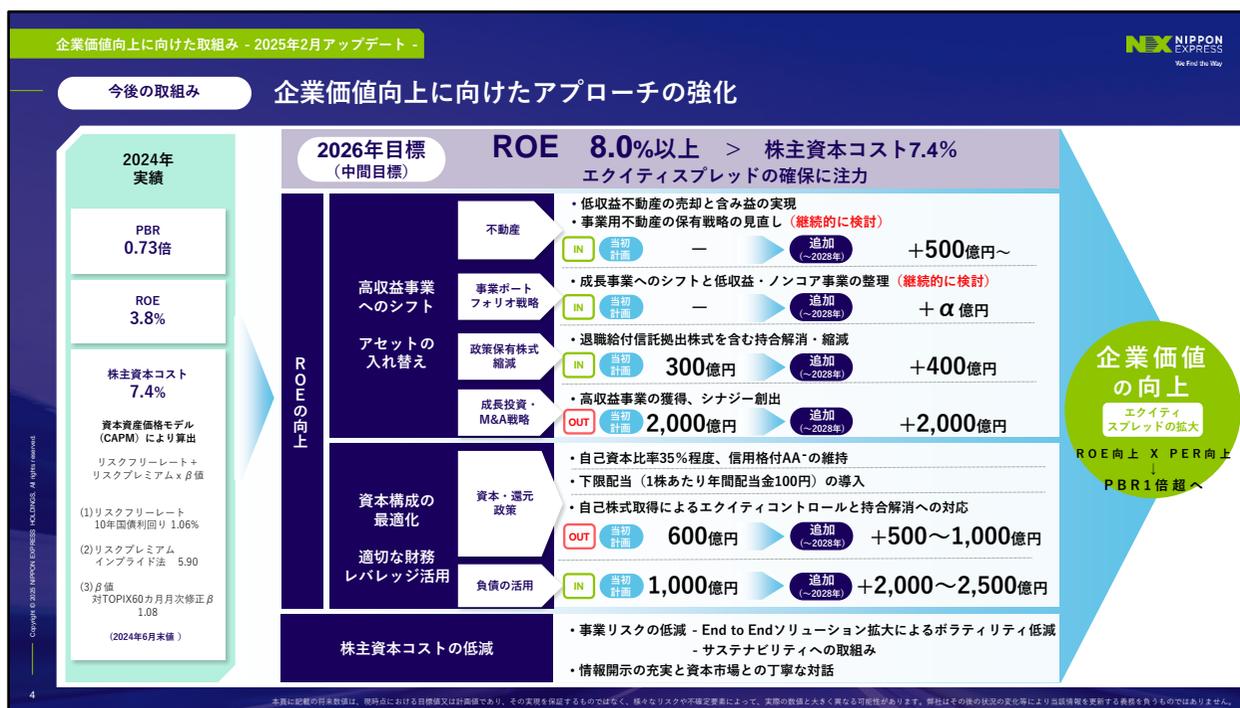
PERの改善余地あり

- 業績ボラティリティが大きい
- 事業の成長期待が低い



※ROE：FY12/2023からIFRS基準、FY12/2024は2024年11月公表見通し数値
 ※PBR・PER：FY12/2024は2024年12月末時点の数値
 主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。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。

最初に、現状分析と評価について、現状のROEは当社が認識する株主資本コストを下回っており、PBRを現在の水準に留めている主な要因と認識しております。



企業価値向上の強化として、当初の5年間のキャッシュアロケーション計画に、今回追加する内容の一覧となります。この取組みの大枠として、3つのアプローチに取り組むことにより、エクイティ・スプレッドを確保し、さらに拡大を目指してまいります。

最初に1つ目のアプローチとして、高収益事業へのシフト、アセットの入替えでは、まずは500億円以上を計画値として、低収益不動産等の資産売却を進めます。更に事業用不動産の保有戦略を見直し、売却やリースバックも視野に、キャッシュ・イン・フローの積み増しを継続的に検討してまいります。次に、事業ポートフォリオ戦略の推進については、定量、定性評価の両面の判断基準に従い、成長事業へのシフトと低収益やノンコア事業の整理を進めてまいります。なお、この対象事業や会社の特定を進めておりますが、具体的な社名や目標値は、現時点では非開示とさせて頂き、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。なお、事業ポートフォリオマネジメントの推進の詳細に関しては、資料の7~10ページに記載しておりますので後ほどご参照ください。次に、政策保有株式の縮減に関しては、退職給付信託株式の売却により400億円を追加するとともに、持ち合いの解消を加速させてまいります。以上ご説明した売却資金を、M&Aをはじめとする成長分野に投資し、事業ポートフォリオ経営を推進するとともに、株主還元の強化を図りたいと考えています。このM&Aをはじめとする成長投資に関しては、従来の計画に、2千億円を追加します。既にCP社とSH社のM&Aにより、当初計画したM&A資金2千億円の大半を使うこととなりますが、経営計画の達成には更なるM&Aの活用が必要と考えております。まずは成長投資資金を2千億円積み増し、引き続き、積極的なM&Aを検討してまいります。

次に2つ目のアプローチとして、資本構成の最適化・適切な財務レバレッジ活用では、資本政策における自己資本比率35%程度に変更はなく、信用格付ダブルAマイナスを維持することを前提に、自己株式取得として、500億から1千億円を追加します。この内、本日、開示したとおり、2025年は当初計画と併せて、500億円を上限とする自己株式の取得を行うこととしました。次に、成長投資等を実施するために必要となる外部借入に関しては、2,000~2,500億円の追加調達を見込み、デット・エクイティコントロールによる、資本構成の最適化を進めたいと考えております。なお、株主還元政策について、当社は安定配当を継続しており、普通配当を減配したことはありません。還元政策の目標値を示すとともに、安定的かつ継続的な配当の実施を掲げておりましたが、これを一歩進め、2024年度の配当額をベースに、1株あたり年間配当額100円を下限とする下限配当を導入することといたしました。

次に3つ目のアプローチ、株主資本コストの低減では、事業リスクの低減や、市場との対話を進め、今後の企業価値向上の取組みにも活かしたいと考えております。

以上ご説明した3つのアプローチにより、エクイティ・スプレッドの拡大を図り、ROEの改善とPERの向上により、通過点として、まずはPBR1倍超を実現したいと考えております。

企業価値向上に向けたアプローチの強化 BSマネジメントの強化

資本・還元政策の見直し、有利子負債の活用により2026年にROE8%以上を実現する

中間目標の設定



※1：当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ※2：自己資本：親会社の所有者に帰属する持分合計

本頁に記載の財務数値は、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。当社はその後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。

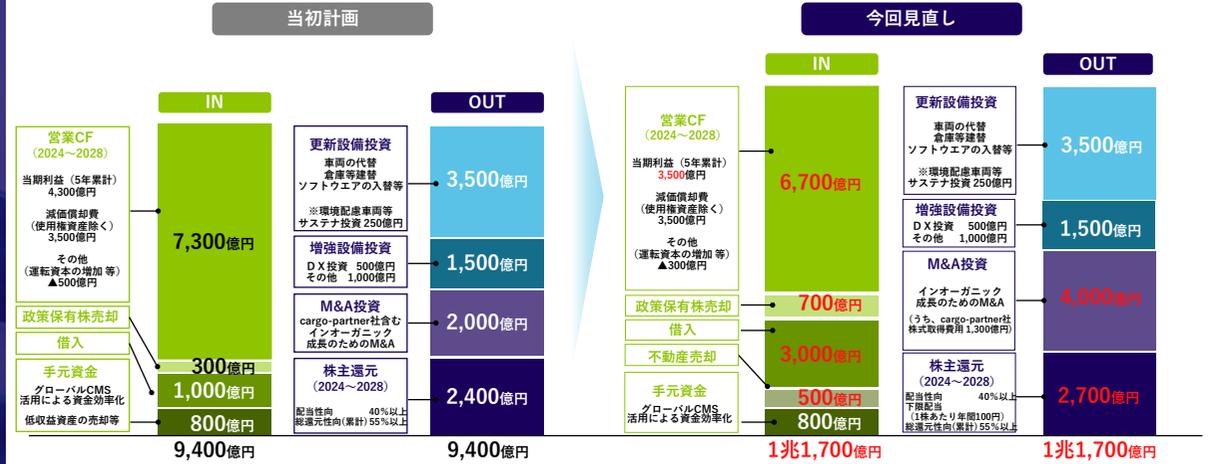
取組みのアップデートを考慮した、バランスシートをお示ししております。この中で、中間目標としてROE8%超の実現を設定した2026年度の主な財務数値の想定は、資料に記載のとおりとしております。

なお、経営計画最終年度の2028年度計画値は、現状変更しておらず、当初の計画目標の達成を目指すこととしております。

企業価値向上に向けたアプローチの強化

キャッシュアロケーションの見直し (2024年~2028年累計)

成長投資と安定的な株主還元、および機動的な自己株式取得など戦略的なキャッシュアロケーションを実施する



本図に記載の行先数は、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。当社はその後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。

2024年度決算および追加施策を織り込んだキャッシュアロケーションです。右側朱書きのところが当初計画から変更している内容となります。

その他、不動産の売却状況等のヒストリカル情報を参考資料にお示ししておりますので、後程ご参照ください。

今次経営計画の達成と、その先の長期ビジョンに設定した目標である、売上4兆円、事業利益率5%超、ROE 10%超の達成に向けては、規模の拡大だけではなく、アセットを適切に入れ替え、資本効率を向上させることが極めて重要と考えております。同時に株主還元の強化に向けた取組みを、ROEの向上に繋げ、好循環を創り出すことを目指してまいります。

今回のアップデートを、今後進める強化策の一部と位置づけ、引き続き、検討・強化を図るとともに、長期ビジョンの実現に向けて、グループ一丸で取り組んで参りますので、なお一層のお力添えを、よろしくお願い申し上げます。

事業ポートフォリオマネジメントの推進

持続的な成長および企業価値向上のための事業ポートフォリオ戦略

- ・ 各事業の現状を分析・評価し、企業理念との整合、長期ビジョン実現に向けた役割を明確化する
- ・ 成長事業、重点事業への戦略的投資（資金）配分により、持続的な成長を図る
- ・ 事業強化のための分社化、グループ内の事業・機能重複の整理を推進する
- ・ 事業強化にあたってはM&A、資本提携や事業譲渡などの手法を活用する

セグメント別戦略の方向性

成長ドライバー

ロジスティクスー海外

積極的な投資とM&Aの活用によって成長を加速

売上拡大と中長期的な資本収益性の向上

売上・利益の基盤

ロジスティクスー日本

事業を再構築し、大幅に収益性を改善
ネットワーク事業についてはアライアンス強化

資本収益性を大幅に改善

警備輸送

分社化（2023年1月実施）による
専門性向上・収益性向上

資本収益性改善

重量品建設

専門性向上・規模拡大
分社化による事業強化検討

高資本収益性維持・売上拡大

物流サポート

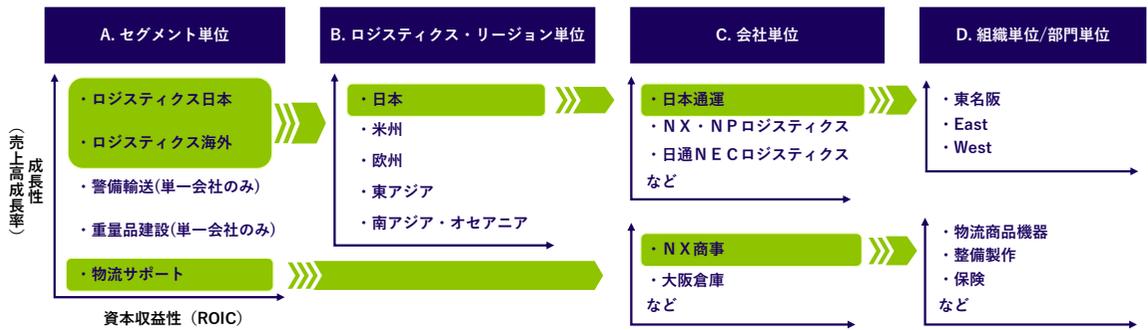
競争力向上・収益性向上
セグメント内事業単位でのポートフォリオマネジメント推進

資本収益性改善

今後は各セグメント内を細分化した単位でのマネジメントを推進

評価単位 ・ 事業の評価は以下の4段階に細分化して実施する

- A. 「セグメント単位」
- B. ロジスティクスセグメントについては、日本・米州・欧州・東アジア・南アジア・オセアニアの「リージョン単位」
- C. ロジスティクス日本、物流サポートについては、「会社単位」
- D. 日本通運、NX商事については、さらに細分化した「組織単位」「部門単位」



企業価値向上に向けたアプローチの強化

事業ポートフォリオマネジメントの推進 (アップデート)

定量評価

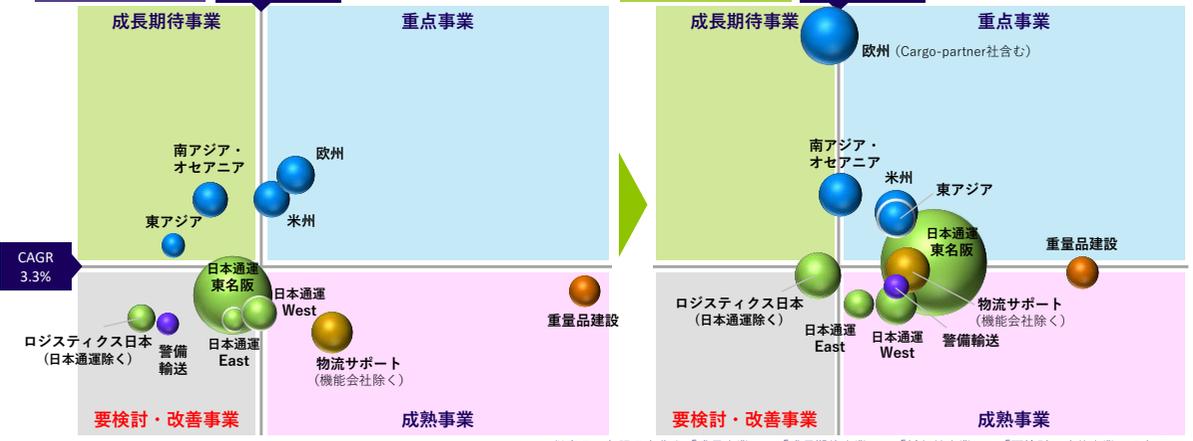
- 各事業の現在地と当経営計画期間における目標地を以下にプロット (円の大きさは利益額を表現)
- 象限分割の基準値は、縦軸：インオーガニックを除くグループの売上高成長率目標値 (3.3%)、横軸：グループのROIC目標値(10.0%) に設定

現在地 (2023年度)

ROIC 10.0%

目標地 (2028年度)

ROIC 10.0%

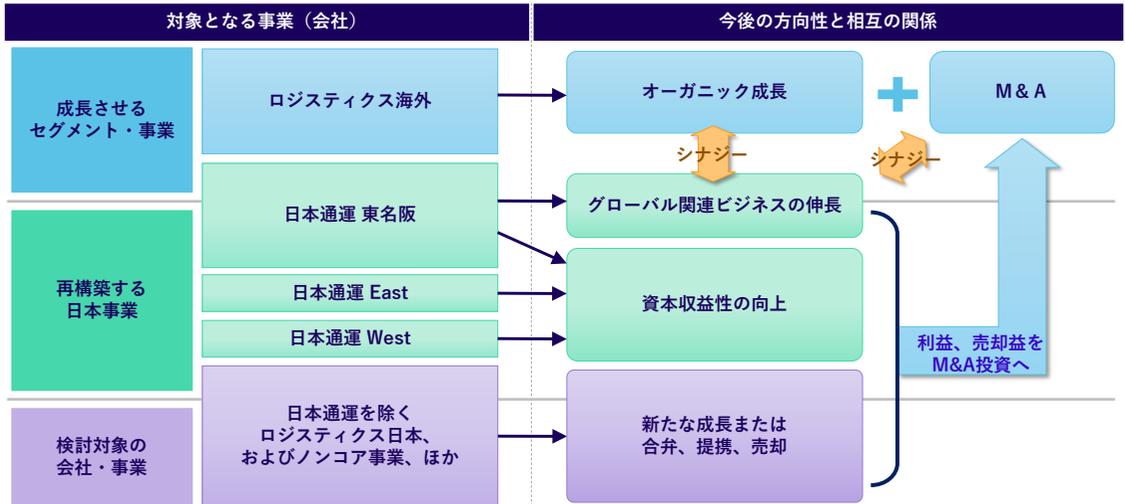


※ 従来の4象限の名称を「成長事業」⇒「成長期待事業」、「低収益事業」⇒「要検討・改善事業」に変更

本頁に記載の行業数値は、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。貴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。

Copyright © 2025 NIPPON EXPRESS. ALL RIGHTS RESERVED.

今後の方向性

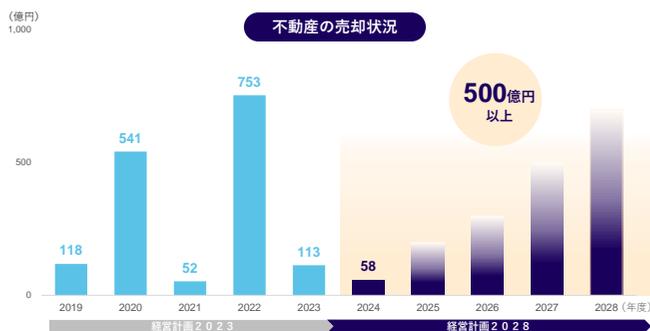


本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保障するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社は今後の状況の変化等により当該情報も更新する義務を負うものではありません。

参考資料

不動産の売却状況

- ・前経営計画では累計1,578億円を売却済
- ・現経営計画においても低収益不動産について500億円以上の売却を予定
- ・事業用不動産の保有戦略の見直しを継続的に検討



Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS. 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。弊社はその後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。

参考資料

政策保有株式の縮減状況

- ・前経営計画では5年間累計で504億円を売却済
- ・現経営計画では今回の見直しにより700億円の売却を予定（2024年度281億円売却済）
- ・着実な縮減により、2024年度12月末時点では連結純資産比率は4.1%まで低下

政策保有株式の売却実績

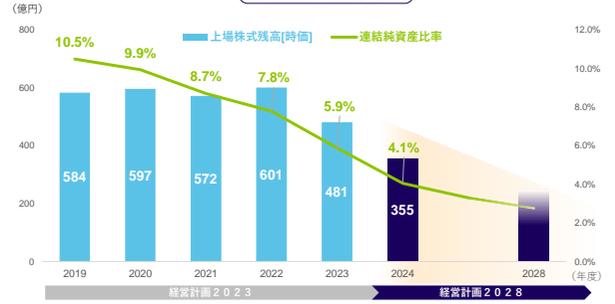
上場株式（非上場株式除く）
退職給付信託拠出株式含む



※前経営計画の5年間累計額：（正）504億円（訂正前）458億円

政策保有株式残高の連結純資産比率

上場株式（非上場株式除く）
退職給付信託拠出株式除く



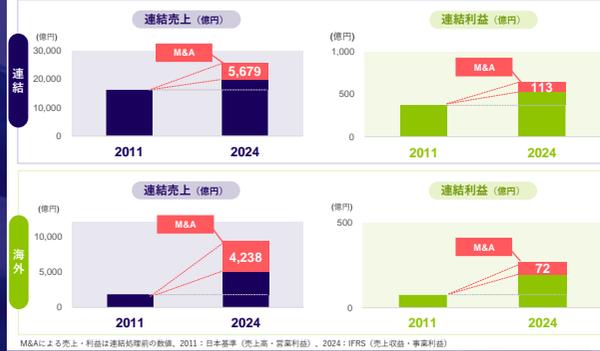
参考資料

M&Aの振り返り①

M&Aの実績 Simon Hegele除く

投資額累計 2012～2024年 2,955 億円 (国内・海外含む)	2024年度実績 売上収益 5,679 億円 (国内・海外含む)	事業利益 113 億円 (国内・海外含む)
--	--	---------------------------------

M&A実施前の2011年度との比較 (概算)



M & A の評価

cargo-partner・Simon Hegele除く

「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」
の実現に向け、2018年以降は海外M&Aに注力

買収時期	会社名	地域	評価	PMI体制 (買収当初)
2012	AGS	米州	・米州内配送網の強化を目論んだが、シナジーを創出できず市場環境悪化により主要事業終了	現地
	APC	東ア	・北欧における事業・顧客（非日系）基盤の獲得 ・既存ネットワーク維持に拘り拠点数が増加 ・キーパーソンの流出により一部顧客喪失	現地
2013	Franco Vago	欧州	・ライフスタイル分野のフォーワーディング基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
	日通NECロジスティクス	日本	・ICT業界の専門物流ノウハウ獲得	
2014	NX・NPロジスティクス	日本	・電機業界の物流プラットフォーム獲得	
2015	NXワンビシアークイブズ	日本	・ストレージプラットフォーム獲得	
2018	Traconf	欧州	・ライフスタイル分野のロジスティクス基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
2020	MD Logistics	米州	・米国における医薬品倉庫・配送機能、ノウハウ獲得 ・医薬品物流セールス・品質管理の戦力獲得	現地
2023	Tramo	欧州	・ライフスタイル基盤の更なる強化	現地
2024	cargo-partner	欧州	-	HD/現地
2025	Simon Hegele	欧州	-	HD/現地

- 成果** グローバルでの事業・顧客基盤の獲得、経営人財等の貴重な経営資源の獲得
- 教訓** M&A実施時にターゲットの選定や買収後の経営体制・事業プランの検討が不十分
- 教訓** PMI体制が現地任せでスピードに欠け、シナジー創出が限定的

(参考資料説明)

当社が成長し、企業価値向上を図る上で、M & A の活用は重要なファクターと位置付けております。この中で、CP社のPMIは試金石となるものと捉えており、この状況を、これまでのM & A の振り返りとともにご説明いたします。

当社は、2012年から2024年までに、国内外で、10件のM & A を実施しており、その投資額は、合計約3千億円になります。連結業績に占めるM & A の比率は拡大し、当社の経営基盤の強化に寄与しているものと捉えております。

一方、事業計画が当初の目論見どおりに進まず、減損を計上した案件もあり、その要因を分析し、PMI体制の強化等の改善に活かすことが重要であると捉えています。

過去のM & A の評価として、重点産業に対する物流基盤や、未開拓エリアにおける拠点網の獲得により、当社のグローバルネットワークは強化され、顧客基盤の強化等に繋がっているものと捉えております。

一方、初期の対象会社の選択では、価値創造シナリオや全体最適とアンマッチもあったと省みるとともに、PMI体制が現地任せとなり、グループ全体のシナジーが限定的、もしくはスピード感に欠ける状況があったものと認識しております。

M&Aの振り返り②

M&A・PMI実行体制の確立

成長戦略に適したM&A実施体制

- 成長戦略に適したM&A戦略に基づく、買収先ターゲットの選定
- 価値評価力の向上
- 買収後の企業価値創出に向けた事業プラン立案機能の強化
- M&Aの検討・実行・買収後プロセスの確立
※規程類の整備、投資委員会の設置

グループ全体でシナジーを創出するPMI体制

- これまでの現地中心の統合活動ではなく、NXHDのグローバル事業本部（GBHQ）が中心となり、グループ全体で、スピーディーに地域横断的にシナジーを創出する体制を構築
- IT、経理・財務、人財、組織再編など経営基盤の統合を計画的に実施

過去のM&A・PMIにおける失敗・成功事例の積み重ねによるノウハウ蓄積、スキル向上、M&A・PMI人材の育成・確保

cargo-partner (CP) とのシナジー



2024年度実績

2025年度見通し

売上収益

2,760億円

2,784億円

事業利益

31億円

53億円

主なシナジー

統合の推進

- NX⇄CP間の拠点統合の推進(法人・拠点等)
※2024年実績12か国
- NX欧州⇄CP間の機能統合と人財の融合

フォワーディング事業の競争力向上

- 海空フォワーディングにおけるグローバル共同購買の推進による購買力強化
- グローバルネットワーク拡大・強化

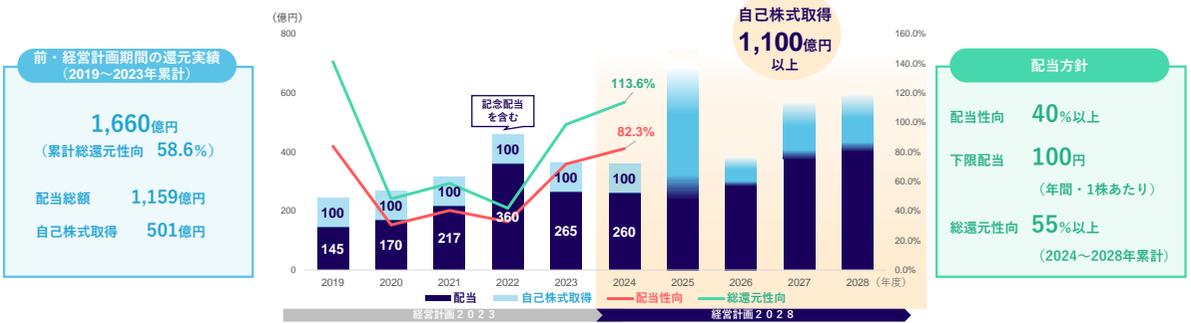
このような反省を踏まえ、M&Aの実行体制を整備するとともに、グローバル事業本部を中心に、グループ全体でシナジーを創出すべくPMI体制を強化し、CP社をはじめとした各社のPMIを進めております。また、人材育成等のM&A実行における対応力の強化にも取り組んでおり、今後のM&A戦略に活かしたいと考えております。

参考資料

株主還元の推移

- ・これまで減配することなく、増配を行いながら、安定配当を継続
- ・2025年12月期から、株主還元強化として、下限配当（1株あたり年間100円）を導入
- ・今後も資本構成や成長投資を勘案しながら、機動的な自己株式取得による株主還元を実施

株主還元の推移



Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS. All rights reserved.

本頁に記載の円数等は、見込み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見直す義務を負うものではありません。



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。