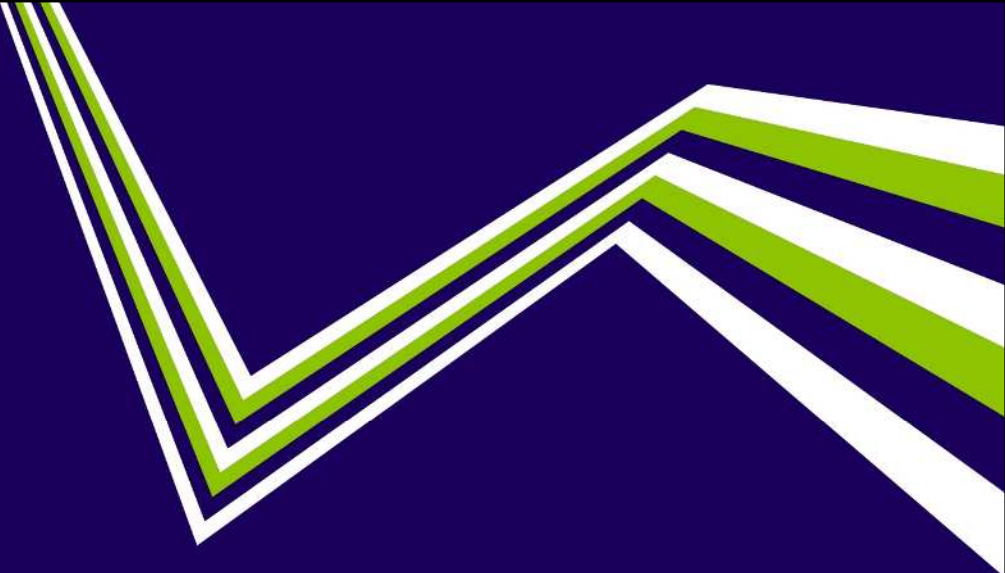




2024年12月期 決算説明会資料

2025年2月14日

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
経営企画部 IR推進室

目次

1. 2024年12月期決算概要	P.4～
2. 2025年12月期業績予想	P.16～
3. 経営計画2028 取り組み状況	P.21～
4. 株主還元	P.26～
5. 企業価値向上に向けた取り組み	P.28～

2024年12月期決算 エグゼクティブサマリー

2024年12月期実績

	実績	前年比
➡売上収益	25,776億円	+3,386億円 +15.1 %
➡連結セグメント利益 (事業利益)	635億円	△176億円 △21.7%
事業利益率	2.5%	-
➡営業利益	490億円	△110億円 △18.3%
➡親会社の所有者 に帰属する当期利益	317億円	△53億円 △14.4 %
ROE	3.8%	△1.0 pt
ROIC (税引前事業利益)	4.0%	△1.6 pt

※ ➡ は+5%以上の増加、➡ は-5%以上の減少、➡ は変化が±5%未満

- ✓グローバルの物流需要は当期第2四半期以降、回復が継続し、今期よりカーゴパートナー（CP社）が加わったことにより増収となった。
- ✓利益面では、感染症関連物資の取扱い減少、人件費等のコスト増加の影響等により、事業利益以下の各利益は減益となった。
- ✓第4単四半期の事業利益は前年の未払有給休暇債務の戻入れによる人件費関連のコスト減少の影響により、前年を下回ったものの、実質的には増益で第3四半期に続き、利益面でも回復が継続した。

2025年12月期業績予想 エグゼクティブサマリー

2025年12月期 業績予想

	今回予想	前年比
→売上収益	27,000 億円	+1,223億円 +4.7%
✓連結セグメント利益 (事業利益)	800億円	+164億円 +25.8%
事業利益率	3.0%	-
✓営業利益	800 億円	+309億円 +63.0 %
✓親会社の所有者 に帰属する当期利益	550億円	+232億円 +73.3 %
ROE	6.5%	+2.7 pt
ROIC (税引前事業利益)	4.7%	+0.7 pt

※ ✓ は+5%以上の増加、✗ は-5%以上の減少、→ は変化が±5%未満

✓2025年の世界経済見通しは、地政学的なリスクが継続し、経営環境は不透明な状況にあるが、国内外とも物流需要は緩やかな回復が続くものと見ており、対前年で増収増益を見込む。

1.2024年12月期 決算概要

A. 2024年12月期決算 概要	P.5-
B.売上収益・営業利益増減内訳	P.7-
C. 第4四半期 対 第3四半期	P.9-
D.事業別収支	P.11-
E.航空フォワーディング粗利益動向	P.13-
F.海運フォワーディング粗利益動向	P.15

1-A.2024年12月期決算 概要

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	今期実績	前年実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	今期 4Q単 実績	前年 4Q単 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 11月12日 公表数値	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	25,776	22,390	3,386	15.1	6,774	5,636	1,137	20.2	25,700	76	0.3
連結セグメント利益 (事業利益)	635	812	△176	△21.7	198	208	△10	△5.1	700	△64	△9.2
事業利益率	2.5	3.6	-	-	2.9	3.7	-	-	2.7	-	-
営業利益	490	600	△110	△18.3	139	86	53	61.7	650	△159	△24.5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	317	370	△53	△14.4	132	65	67	103.4	400	△82	△20.7

【参考】 cargo-partner社1-12月実績(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益2,760億円、事業利益31億円（無形資産償却（2億円、4Q計上）を除く）

2024年12月期の連結業績は、資料に記載のとおりとなりました。

グローバルの物流需要は第2四半期以降、回復が継続するとともに、今期よりカーゴパートナー（CP社）が加わったことにより増収となりました。一方、利益面では、人件費等のコスト増加や、感染症関連物資の取扱い減少の影響などから、事業利益以下の各利益は減益となりました。

なお、第4単四半期の事業利益が前年を下回っていますが、これは前年の未払有給休暇債務の戻入れによる人件費関連コストの減少56億円が影響しており、実質的には増益で、第3四半期に続き、利益面でも回復が継続しております。

また、営業利益が対前同53億円増加するのは、前年の、子会社であるNX・NPロジスティクス（NX・NP）の固定資産等、および国内医薬品事業に関する減損損失82億円の反動が影響しております。

加えて、国内医薬品事業に関して、収益は拡大してきておりますが、黒字化には至っておらず、一昨年度に199億円、昨年度31億円に続き、当期決算において29億円の減損損失を追加計上しております。一方、フォーワーディングを含めた国内外の医薬品産業の取扱いは大きく伸長しており、引き続き、重点産業として注力してまいります。

次に、11月12日に公表した予想数値に対しては、売上収益は想定水準となったものの、利益面では下振れる結果となりました。なお、事業利益に対して営業利益の下振れが大きくなるのは、減損損失に加えて、旧耐震拠点等の解体による処分損が増加したこと等が主な要因となります。

1-A.2024年12月期決算 概要

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

セグメント	項目	今期実績	前年実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 11月12日 公表数値	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	12,620	12,565	54	0.4	12,520	100	0.8
	セグメント利益 (事業利益)	405	485	△ 80	△ 16.6	435	△ 29	△ 6.8
米州	売上収益	1,530	1,512	17	1.2	1,550	△ 19	△ 1.2
	セグメント利益 (事業利益)	53	92	△ 38	△ 42.1	60	△ 6	△ 10.6
欧州	売上収益	5,017	1,926	3,091	160.4	4,990	27	0.6
	セグメント利益 (事業利益)	112	98	13	14.1	130	△ 17	△ 13.5
東アジア	売上収益	1,739	1,576	162	10.3	1,810	△ 70	△ 3.9
	セグメント利益 (事業利益)	45	37	7	20.4	50	△ 4	△ 9.3
南アジア・オセアニア	売上収益	1,576	1,408	168	11.9	1,630	△ 53	△ 3.3
	セグメント利益 (事業利益)	54	83	△ 28	△ 34.5	60	△ 5	△ 8.8
海外セグメント合計	売上収益	9,863	6,424	3,439	53.5	9,980	△ 116	△ 1.2
	セグメント利益 (事業利益)	266	312	△ 46	△ 14.8	300	△ 33	△ 11.3
警備輸送	売上収益	685	678	6	1.0	680	5	0.8
	セグメント利益 (事業利益)	24	33	△ 9	△ 28.9	25	△ 0	△ 3.7
重量品建設	売上収益	500	511	△ 10	△ 2.0	490	10	2.2
	セグメント利益 (事業利益)	53	65	△ 12	△ 18.7	55	△ 1	△ 3.6
物流サポート	売上収益	4,204	4,258	△ 54	△ 1.3	4,140	64	1.6
	セグメント利益 (事業利益)	122	138	△ 16	△ 11.6	120	2	1.9

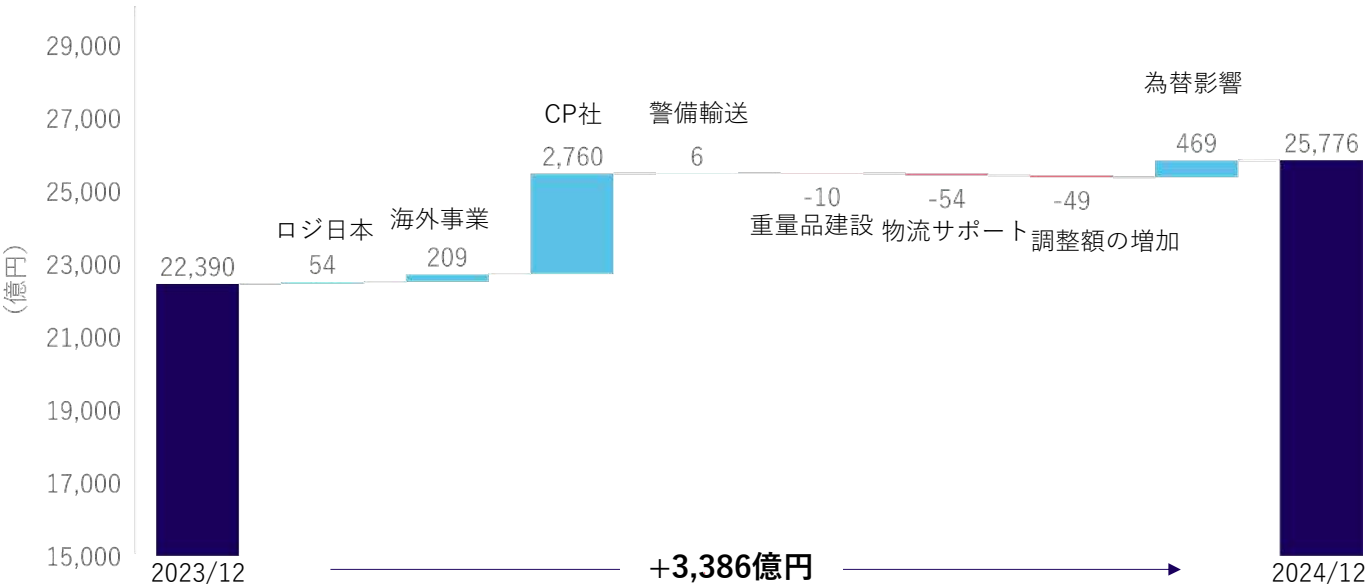
【参考】 cargo-partner社 1～12月実績(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益2,760億円、事業利益31億円（無形資産償却（2億円、4Q計上）を除く）
※海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

資料記載のとおり、ロジスティクス・日本、および海外の下振れが大きくなりました。この詳細をQonQ比較と併せて、ご説明いたします。

1-B.売上収益・営業利益増減内訳

売上収益

✓ 当期 2 Q以降からのグローバル物流需要の回復、CP社の連結化および円安により増収。



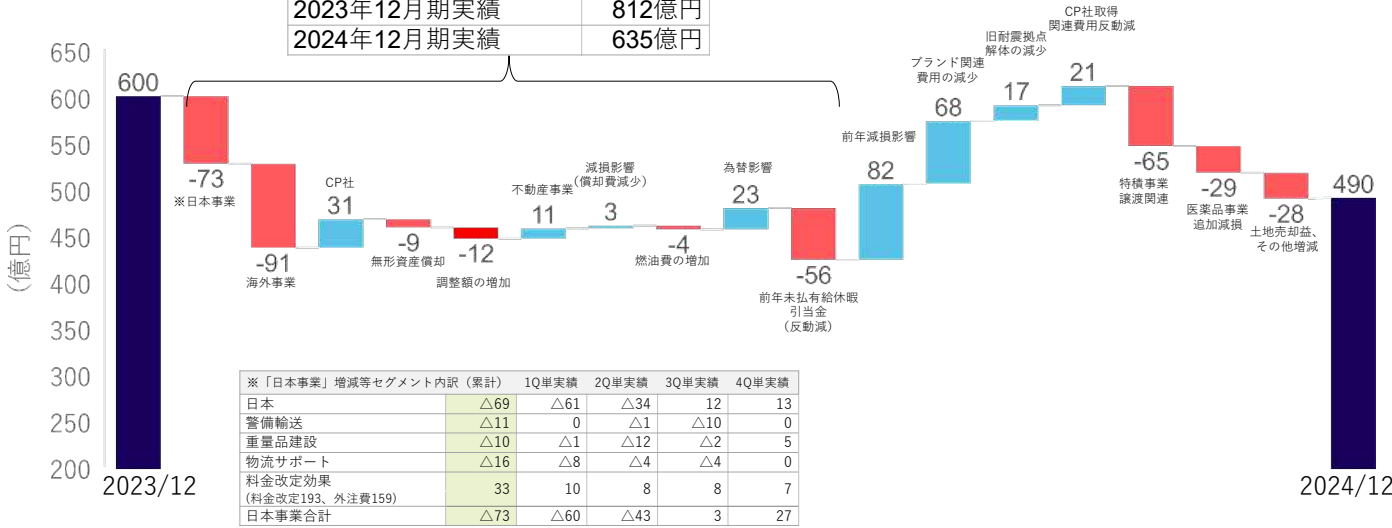
1-B.売上収益・営業利益増減内訳

営業利益

- ✓ 感染症関連物資の取扱い減少、人件費等のコスト増加の影響により、ロジ事業は日本・海外共に減益。
- ✓ 1Qにおいて、特積事業の譲渡に伴う減損損失（65億円）を計上。

事業利益△176億円

事業利益	
2023年12月期実績	812億円
2024年12月期実績	635億円



1-C.2024年12月期決算 第4四半期 対 第3四半期

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	2024年 4Q実績	2024年 3Q実績	増減額	増減率	前回予想 2024年4Q 11月12日 公表数値	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	6,774	6,503	271	4.2	6,697	76	1.1
連結セグメント利益 (事業利益)	198	182	15	8.4	262	△64	△24.5
事業利益率	2.9	2.8	-	-	3.9	-	-
営業利益	139	158	△18	△11.7	299	△159	△53.2
親会社の所有者に帰属する 当期利益	132	70	62	89.3	215	△82	△38.4

業績の動向として、QonQで増収、事業利益は増益となりましたが、想定した増益額を下回りました。

1-C.2024年12月期決算 第4四半期 対 第3四半期（セグメント別）

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)								
セグメント	項目	2024年 4Q実績	2024年 3Q実績	増減額	増減率	前回予想 2024年4Q 11月12日公表数値	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	3,336	3,159	177	5.6	3,236	100	3.1
	セグメント利益（事業利益）	128	121	6	5.3	157	△ 29	△18.8
米州	売上収益	361	385	△ 23	△6.0	381	△ 19	△5.1
	セグメント利益（事業利益）	13	13	0	1.6	19	△ 6	△32.0
欧州	売上収益	1,319	1,324	△ 5	△0.4	1,291	27	2.1
	セグメント利益（事業利益）	20	39	△ 19	△47.8	38	△ 17	△45.7
東アジア	売上収益	471	450	21	4.7	542	△ 70	△13.1
	セグメント利益（事業利益）	16	15	1	8.6	21	△ 4	△22.1
南アジア・オセアニア	売上収益	418	433	△ 14	△3.4	472	△ 53	△11.3
	セグメント利益（事業利益）	19	15	4	27.9	24	△ 5	△21.5
海外セグメント合計	売上収益	2,570	2,593	△ 22	△0.9	2,686	△ 116	△4.3
	セグメント利益（事業利益）	70	83	△ 13	△16.0	103	△ 33	△32.5
警備輸送	売上収益	170	170	0	0.3	165	5	3.3
	セグメント利益（事業利益）	2	4	△ 1	△34.0	3	△ 0	△24.9
重量品建設	売上収益	136	136	△ 0	△0.1	125	10	8.5
	セグメント利益（事業利益）	19	16	3	18.1	21	△ 1	△9.1
物流サポート	売上収益	1,164	977	187	19.2	1,099	64	5.9
	セグメント利益（事業利益）	42	26	16	60.5	40	2	5.8
調整額	売上収益	△ 603	△532	△ 71	-	△ 615	11	-
	セグメント利益（事業利益）	△ 65	△70	4	-	△ 65	△ 0	-

※海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

セグメント別の4Q対3Qおよび業績予想との比較をお示ししております。

この中で、航空フォワーディングがピークシーズンであることなどから、ロジスティクスセグメントを中心に増収増益を見込んでおりましたが、日本は増収増益となったものの、事業利益は予想を下回りました。また海外は、減収減益となりました。

1-D.事業別収支

(単位：億円) (億円未満切捨て)

セグメント			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	4Q 対 3Q
ロジ 日本	航空FWD	売上高	447	444	490	534	1,916	43
		営業利益	30	17	40	36	125	▲ 3
	海運FWD	売上高	398	442	467	452	1,761	▲ 15
		営業利益	30	44	43	39	158	▲ 3
	ロジスティクス	売上高	2,454	2,336	2,366	2,484	9,642	118
		営業利益	82	52	52	80	267	27
	その他 (本社組織、不動産等)	売上高	25	38	26	59	150	33
		営業利益	▲ 68	▲ 73	▲ 70	▲ 71	▲ 283	▲ 0
組織別実績計 (日本基準)		売上高	3,327	3,262	3,351	3,530	13,471	178
		営業利益	74	41	65	85	267	19
連結決算数値 (IFRS基準)		売上収益	3,054	3,069	3,159	3,336	12,620	177
		セグメント利益	63	92	121	128	405	6
ロジ 海外	航空FWD	売上高	547	628	630	654	2,461	24
		営業利益	28	29	40	37	135	▲ 2
	海運FWD	売上高	362	410	455	427	1,656	▲ 28
		営業利益	11	17	20	7	56	▲ 12
	ロジスティクス	売上高	741	788	767	793	3,091	25
		営業利益	48	50	51	52	203	0
	その他 (本社組織等)	売上高	51	51	50	54	207	4
		営業利益	▲ 46	▲ 45	▲ 51	▲ 50	▲ 194	0
	cargo-partner社	売上高	770	916	942	919	3,550	▲ 22
		営業利益	1	5	3	12	23	9
組織別実績計 (各国基準)		売上高	2,474	2,796	2,846	2,849	10,967	3
		営業利益	43	56	64	59	224	▲ 5
連結決算数値 (IFRS基準)		売上収益	2,220	2,479	2,593	2,570	9,863	▲ 22
		セグメント利益	56	56	83	70	266	▲ 13
ロジ 計 (各国基準)	売上高	5,801	6,058	6,197	6,380	24,438	182	
	営業利益	118	98	130	144	492	14	
連結決算数値 (IFRS基準)		売上収益	5,275	5,549	5,752	5,907	22,484	155
		セグメント利益	119	148	204	198	671	▲ 6

四半期トレンド分析 (ロジ日本)

航空：数量増加と粗利指数は微増で増収だが、費用増加により若干の減益。

海運：海外引越が季節波動で減収・減益、コマーシャル扱いは数量増加も粗利指数がやや低下し、大きな変化なし。全体では減収減益。

ロジ：鉄道事業、自動車事業、倉庫事業などの売上増加および日本通運以外の事業会社の業績改善により、増収増益。

ロジ日本：36億円の増益予想に対して、29億円の不振。

四半期トレンド分析 (ロジ海外)

航空：数量は増加、販売単価が上昇する中、粗利単価は若干低下したため、増収減益。

海運：数量はやや減少、販売単価が低下する中、粗利単価もやや低下し、減収減益。

ロジ：Tramo社の利益が見通しを下回ったこと、米国におけるスポットコストの影響等により、増収だが利益は横ばい。

C P：航空輸出は東アジア（香港、中国）発のeコマース関連の取扱いが好調、海運輸出は東欧向け出荷が堅調に推移し、鉄道輸送も紅海危機の代替輸送として伸長。

ロジ海外：20億円の増益予想に対して、33億円の不振。

※当資料の作成注記については、次ページ (P12) に記載しております。

日本セグメントについては、ロジスティクスは年末需要の拡大等からQonQで増収増益となりましたが、国際航空フォワーディングは、取扱数量が想定を下回り、3Q並みの利益水準に留ったことなどから、セグメント利益は29億円の下振れを生じました。

また、海外についても航空フォワーディングは、取扱数量が想定を下回ったことに加えて、単位粗利は低下しました。また、ロジスティクスについても、スポットコストの発生等により、それぞれ3Q並みの利益水準に留まったことなどから、セグメント利益は33億円の下振れを生じました。

資料の13～15ページには、フォワーディング事業の取扱数量、単位粗利の推移等の詳細をご案内しておりますので、後ほどご参照ください。

1-D.事業別収支

セグメント									(単位：億円) (億円未満切捨て)								
		1Q	2Q	3Q	4Q	累計	4Q 対 3Q				1Q	2Q	3Q	4Q	累計	4Q 対 3Q	
米州	航空FWD	売上高	99	112	103	95	411	▲7	東アジア	航空FWD	売上高	148	184	183	190	707	6
		営業利益	2	3	4	0	11	▲3			営業利益	8	9	16	15	50	▲1
	海運FWD	売上高	72	81	74	70	298	▲4		海運FWD	売上高	104	132	142	138	517	▲3
		営業利益	1	2	2	0	6	▲2			営業利益	4	6	7	7	26	0
	ロジスティクス	売上高	217	229	210	202	860	▲8		ロジスティクス	売上高	131	141	136	146	555	10
		営業利益	7	11	13	8	40	▲4			営業利益	5	6	7	10	29	3
	その他 (本社組織等)	売上高	0	0	0	0	0	0		その他 (本社組織等)	売上高	0	0	0	1	2	1
		営業利益	▲1	▲2	▲2	▲2	▲8	0			営業利益	▲15	▲15	▲17	▲17	▲65	0
		売上高	389	424	388	368	1,571	▲20			売上高	384	458	461	477	1,781	15
		営業利益	8	15	17	7	48	▲9			営業利益	2	8	13	15	40	2
欧州	航空FWD	売上高	158	167	158	188	673	29	南アジア・オセアニア	航空FWD	売上高	140	163	185	180	669	▲4
		営業利益	5	3	4	3	16	0			営業利益	12	12	14	17	57	2
	海運FWD	売上高	95	100	124	118	438	▲6		海運FWD	売上高	90	96	113	100	402	▲13
		営業利益	▲4	▲3	▲1	▲11	▲20	▲9			営業利益	9	11	12	10	44	▲1
	ロジスティクス	売上高	280	300	292	313	1,187	21		ロジスティクス	売上高	112	116	127	130	487	2
		営業利益	28	24	22	24	99	2			営業利益	7	7	9	8	34	0
	その他 (本社組織等)	売上高	39	39	38	39	156	0		その他 (本社組織等)	売上高	11	12	11	13	49	2
		営業利益	▲7	▲4	▲7	▲11	▲30	▲4			営業利益	▲21	▲23	▲24	▲19	▲89	4
		売上高	574	607	614	659	2,454	44			売上高	355	388	438	425	1,608	▲13
		営業利益	21	20	17	5	65	▲12			営業利益	8	7	12	17	46	5
cargo-partner社										売上高	770	916	942	919	3,550	▲22	
										営業利益	1	5	3	12	23	9	
ロジ海外 計										売上高	2,474	2,796	2,846	2,849	10,967	3	
										営業利益	43	56	64	59	224	▲5	
◆作成注記																	
※当資料は当社グループ各法人もしくは店舗単位で、その主たる取扱い（航空・海運・ロジスティクス・その他）に応じて区分・集計したもの。																	
※ロジ海外にはロジスティクスには国内航空および内航海運を含んでいる。																	

◆作成注記

※当資料は当社グループ各法人もしくは店所単位で、その主たる取扱い（航空・海運・ロジスティクス・その他）に応じて区分、集計したもの。

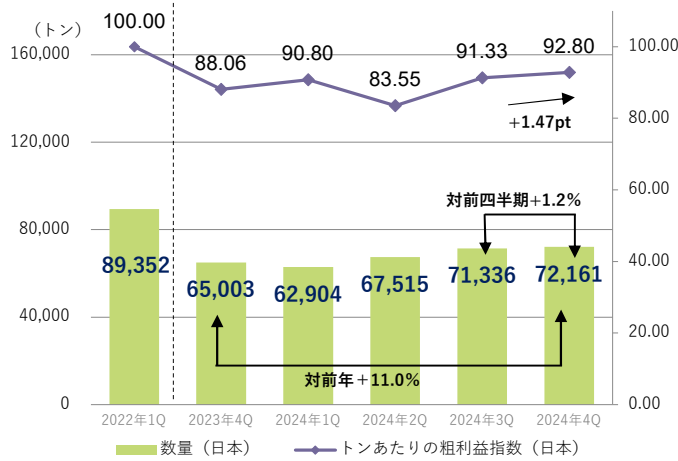
※ロジ日本の「ロジスティクス」には国内航空および内航海運を含んでいる。

※店所単位で共通費用等について簡便な方法で費用案分を行っている場合もあるが、それらについて詳細な修正を行っていない。

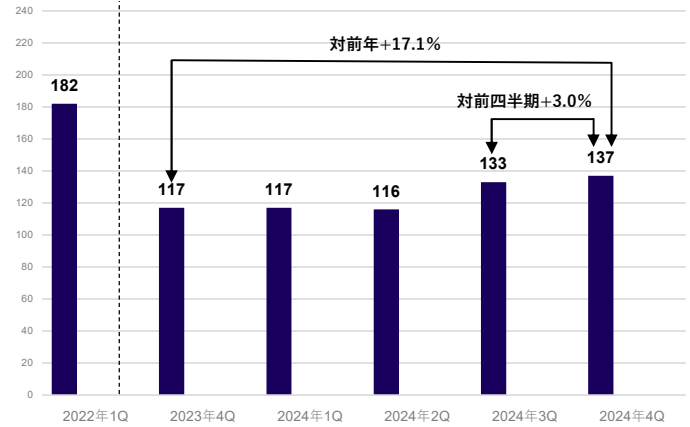
1-E.航空フォワーディング粗利益動向 日本セグメント

✓ アジア向けの半導体関連の取扱いが堅調に推移し、欧州向け自動車関連の大型スポットもあり、対前四半期比で数量増となるも、第3四半期終了時点で想定していた数量は下回る結果となった。

航空輸出数量と単位あたりの粗利益推移



航空フォワーディング粗利益額 単位：億円

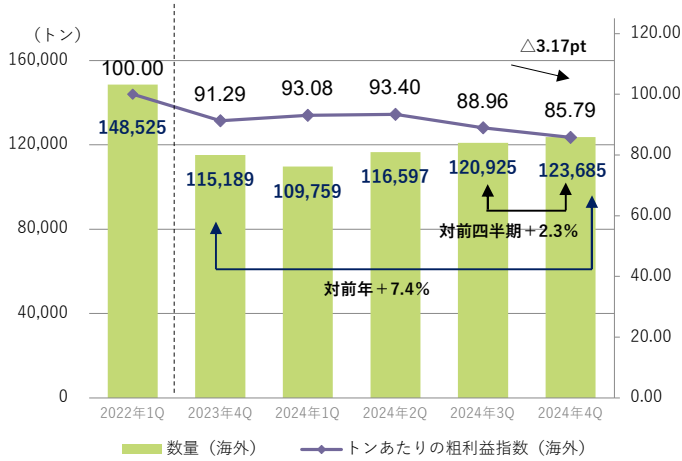


※ 2022年第1四半期のトンあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。（2022年第1四半期からのトレンドは補足資料23ページに掲載）

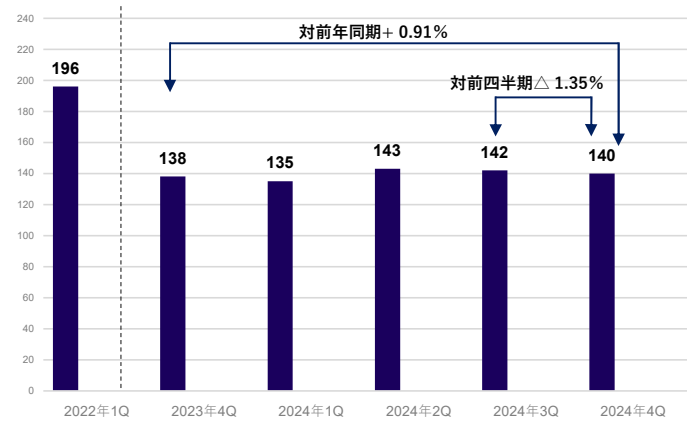
1-E.航空フォワーディング粗利益動向 海外セグメント

✓ 対前四半期比で取扱い数量が増加するも、第3四半期終了時点で想定していた数量を下回り、単位粗利が低下。

航空輸出数量と単位あたりの粗利益推移



航空フォワーディング粗利益額 単位：億円



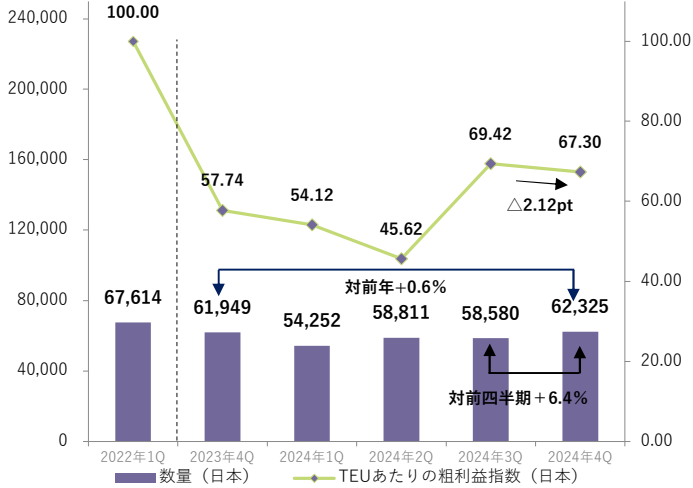
※ 2022年第1四半期のトンあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。（2022年第1四半期からのトレンドは補足資料23ページに掲載）
 ※ 各四半期の平均為替レートで円貨に換算し計算。 ※ cargo-partner社の実績は除いて計算。

※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

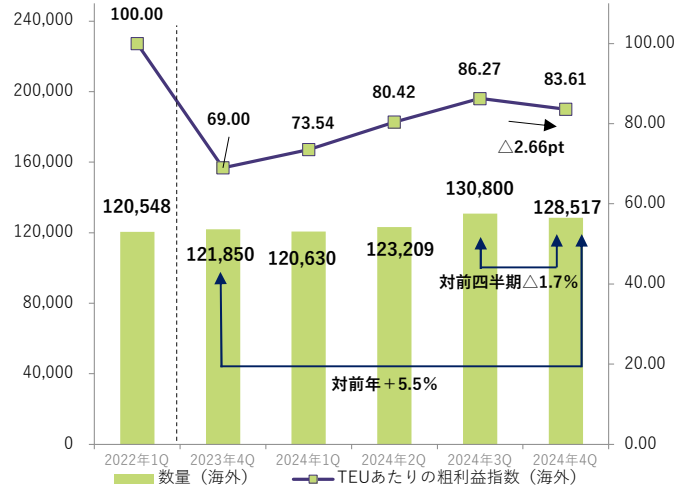
1-F.海運フォーワーディング粗利益動向 日本／海外

- ✓ 日本発は、対前四半期比で数量、粗利益指数ともに、想定水準となった。
- ✓ 海外発は、数量、粗利益指数ともに想定水準を下回る結果となった。

(TEU) 日本発海運輸出数量と単位あたりの粗利益推移



(TEU) 海外発海運輸出数量と単位あたりの粗利益推移



※ 2022年第1四半期のTEUあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。(2022年第1四半期からのトレンドは補足資料23ページに掲載) ※cargo-partner社の実績は除いて計算。
 ※海外セグメント計は各四半期の平均為替レートで円貨に換算し計算。
 ※数量はNVOCC以外の取扱いも含む。
 ※2024年第1四半期より日本発海運フォーワーディング数量のカウント方法を変更しています。
 ※2024年6月よりNVOCC日本発の単位あたりの粗利益の集計について、抽出の手法を一部見直しました。

2.2025年12月期 業績予想

A.2025年12月期業績予想

P.17-

B. 売上収益・営業利益増減内訳

P.19-

2-A.2025年12月期業績予想 通期予想

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	通期予想	前年 通期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上収益	27,000	25,776	1,223	4.7
セグメント利益 (事業利益)	800	635	164	25.8
事業利益率	3.0	2.5	-	-
営業利益	800	490	309	63.0
親会社の所有者に帰属する 当期利益	550	317	232	73.3
海外売上収益	10,870	9,863	1,006	10.2
ROE	6.5	3.8	-	-
ROIC (税引前事業利益)	4.7	4.0	-	-

※海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

【参考】 cargo-partner社通期予想(欧州内数、連結決算処理前の数値)：
売上収益2,784億円(対前年+23億円)、事業利益53億円(対前年+21億円) (無形資産償却(2億円)を除く)

次に2025年業績予想についてご説明いたします。

今年度の世界経済見通しについては、地政学的なリスクが継続し、経営環境は不透明な状況にありますが、国内外とも物流需要は緩やかな回復が続くものと見ており、対前年で増収増益を見込んでおります。

なお、事業利益に対して営業利益の増益が大きくなるのは、先ほどご説明した国内医薬品事業に加え、第1四半期における、特積み事業の名鉄運輸株式会社との統合に伴い計上した減損損失の反動等によるものです。

2-A.2025年12月期業績予想 通期セグメント別

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

セグメント	項目	通期予想	前年実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上収益	12,920	12,620	299	2.4
	セグメント利益（事業利益）	446	405	40	10.0
米州	売上収益	1,540	1,530	9	0.6
	セグメント利益（事業利益）	72	53	18	34.2
欧州	売上収益	5,620	5,017	602	12.0
	セグメント利益（事業利益）	164	112	51	45.8
東アジア	売上収益	1,930	1,739	190	11.0
	セグメント利益（事業利益）	60	45	14	32.4
南アジア・オセアニア	売上収益	1,780	1,576	203	12.9
	セグメント利益（事業利益）	65	54	10	18.8
海外セグメント合計	売上収益	10,870	9,863	1,006	10.2
	セグメント利益（事業利益）	361	266	94	35.6
警備輸送	売上収益	690	685	4	0.7
	セグメント利益（事業利益）	25	24	0	3.8
重量品建設	売上収益	510	500	9	1.9
	セグメント利益（事業利益）	59	53	5	11.3
物流サポート	売上収益	4,440	4,204	235	5.6
	セグメント利益（事業利益）	128	122	5	4.6
調整額	売上収益	△2,430	△2,098	△331	-
	セグメント利益（事業利益）	△219	△235	16	-

※海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

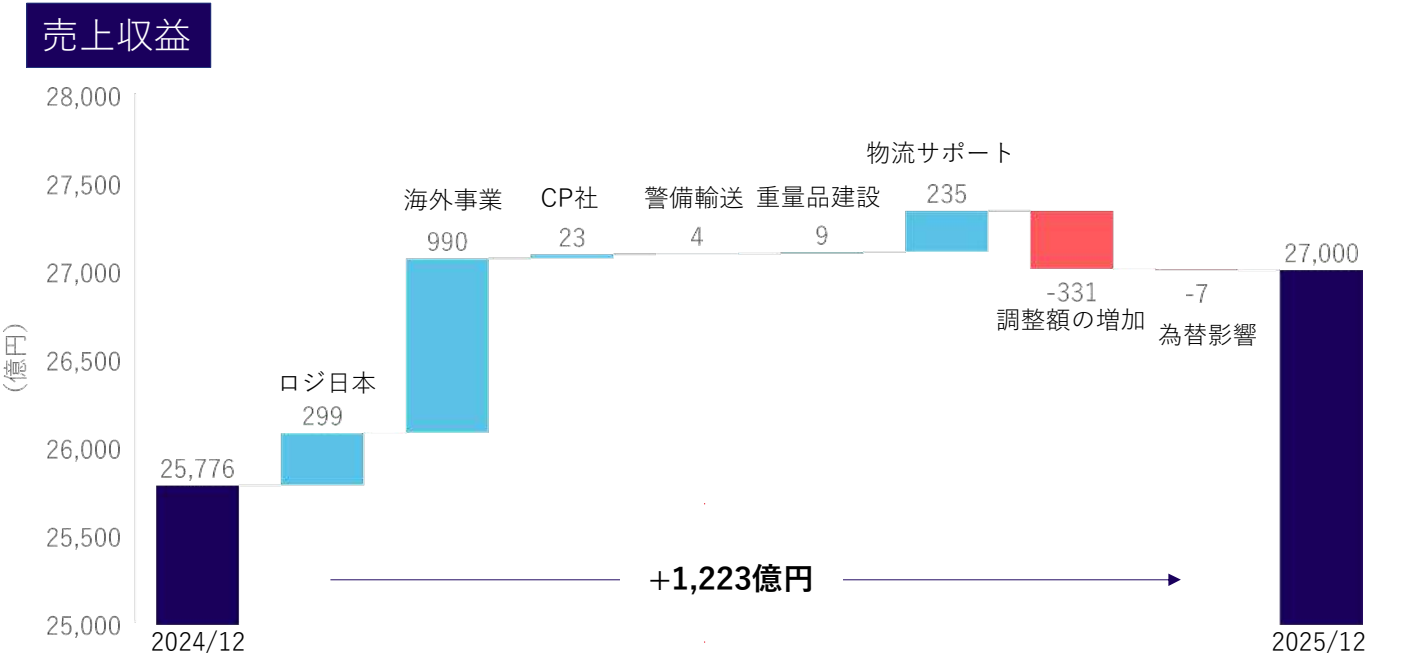
【参考】cargo-partner社通期予想(欧州内数、連結決算処理前の数値)：
売上収益2,784億円（対前年+23億円）、事業利益53億円（対前年+21億円）（無形資産償却（2億円）を除く）

セグメント別の業績予想をお示ししております。

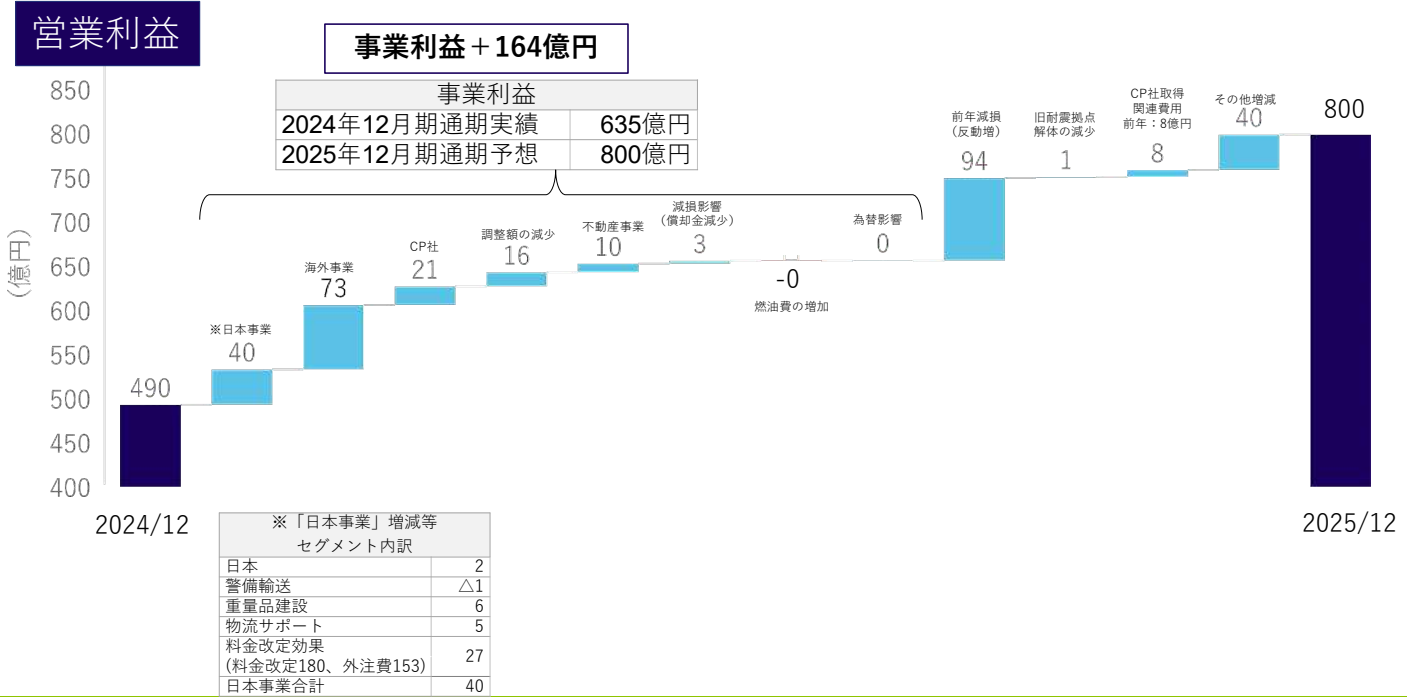
この中で、ロジスティクス・日本セグメントは、引き続き、人件費等のコスト上昇が見込まれますが、料金改定を進めるとともに、フォワーディング事業の取扱い拡大や、ロジスティクス事業の収益性改善等により、増収増益を見込んでおります。

また、海外についても、フォワーディング事業の拡大等による増収増益を見込み、CP社についても増収増益予想としております。引き続きPMIを推進し、シナジー創出を図ってまいります。また、既にご案内のとおり、欧州を中心に医療機器等の物流事業を展開するシーモン・ヘーゲレ(SH社)の株式取得を完了しており、当初の規模は大きくはありませんが、業績拡大に寄与するものと見ております。

2-B.2025年12月期業績予想 通期予想 売上収益・営業利益増減内訳



2-B.2025年12月期業績予想 通期予想 売上収益・営業利益増減内訳

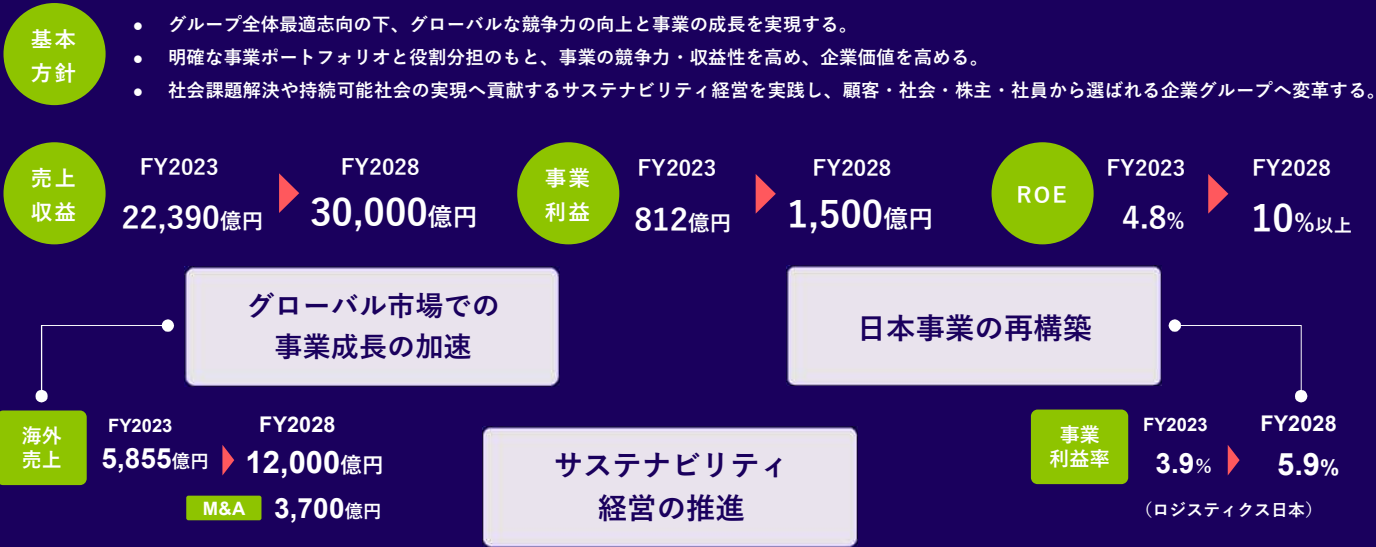


3.経営計画2028 取り組み状況

A.経営計画2028 基本方針	P.22
B.グローバル事業の成長：重点産業	P.23
C.グローバル事業の成長：主なKPI・施策	P.24
D.日本事業の再構築	P.25

3-A.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



3-B.グローバル事業の成長 重点産業

(億円未満切捨て)

重点産業	2024年実績	2024年目標	対目標進捗率	2028年目標
テクノロジー 基盤領域：電機電子 成長、挑戦領域：産業用機械	3,054億円	3,295 億円	92.7%	4,000 億円
モビリティ 基盤領域：自動車 成長、挑戦領域：建機、農機、鉄道、航空機	2,650億円	2,260 億円	117.3%	2,600 億円
ライフスタイル 基盤領域：アパレル 成長、挑戦領域：家具、装飾品、コスメティクス	1,543億円	1,295 億円	119.2%	1,600 億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、医療機器	1,077億円	945 億円	114.0%	1,300 億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	593億円	516 億円	114.9%	1,000 億円

※実績：日本通運㈱、海外4リージョン合計（CP社、Tramo社は除く）

経営計画の取組み状況をご説明いたします。
最初に、事業の成長戦略について、重点産業の取扱実績は資料に記載の通りです。
中国経済低迷の影響が大きかったテクノロジーを除いて、2024年目標値を達成し、概ね堅調な推移になっているものと捉えております。さらに取組みを強化するとともに、ロジスティクス事業を中心に収益性の向上を図ってまいります。

3-C.グローバル事業の成長 主なKPI・施策

フォワーディングの拡販	2024年実績	2023年実績	前年対比増減率	2028年目標
航空フォワーディング数量	92.1万 t	69.3万 t	32.9%	130万 t
海運フォワーディング数量	89.9万TEU	72.0万TEU	24.8%	140万TEU

※フォワーディングの拡販実績（2023年1月～12月）にはCP社は含まない。 ※CP社含まない前年対比増減率：航空フォワーディング+7.4%
海運フォワーディング+2.3%

(内数) cargo-partner社	2024年実績	2023年実績 (参考値)	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	17.6万 t	14.8万 t	19.2%
海運フォワーディング数量	16.2万TEU	16.9万TEU	△4.0%

(億円未満切捨て)

ロジスティクスソリューションの提供強化	2024年実績	2023年実績	前年対比増減率	2028年目標
倉庫・配送等売上	4,818億円	4,515億円	6.7%	5,900億円

※倉庫配送等売上にはCP社は含まない。

次に事業軸として、航空・海上フォワーディングの数量実績、および倉庫配送等の売上は、資料に記載のとおりです。航空については、国際貨物輸送量は、対前年で増加が継続しており、IATAの統計では2024年通年では前年比11.3%増と報告されております。これは、EC関連貨物の増加や紅海情勢等による海上輸送の制限などが影響しております。こうした状況下、当社の取扱数量は、対前年32.9%の増加で、CP社の影響を除くと7.4%増に留まりましたが、第4単四半期では8.7%の増加で、拡大傾向にあります。また、航空運賃は、全体では高い水準で推移しており、当面は大きな変化はないものと想定しております。

次に海運については、主要なトレードレーンの荷動きは、対前年で増加を継続し、1月～10月の累計で6.1%増となっております。一方、当社の取扱数量は、CP社の買収により対前年24.8%の増加となりましたが、船社ダイレクト回帰の影響から、CP社の影響を除くと、2.3%の増加に留まりました。また運賃単価は、足元では高い水準で推移していますが、紅海情勢の行方などによる需給バランスの変化等、今後の動向には注視が必要と捉えております。

次に、倉庫・配送等の売上については、対前同6.7%の増収となり、これまで進めてきた施策や、投資が効果を生じてきているものと捉えており、さらに取組みを強化してまいります。

3-D.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

- 84社へアカウント専任体制を構築

ロジスティクス事業の強化

- 自動化機器導入拠点の拡大
- 人財育成プログラムの実施

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
 - 前年を大きく上回る改定を実施
- RPAの活用継続（ITツール活用・DXを含む、徹底した効率化）
- 赤字・低収益の110拠点を対象に改善を実施
 - 約8割の拠点で利益率を改善

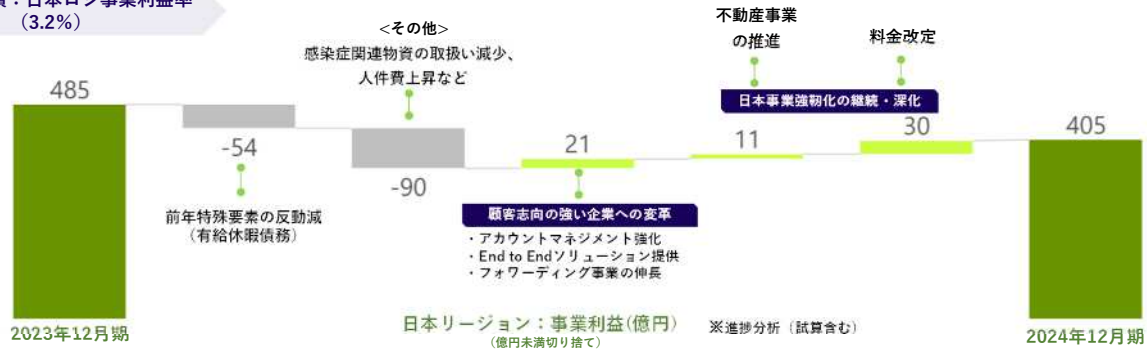
継続的な事業基盤の変革・見直し

資本効率向上の取り組み

- 特別積み合わせ事業を名鉄運輸と事業統合
- 支店作業会社42社の再編を決定
 - 北海道・東北エリア、中国・四国・九州エリアで導入
- 社内カンパニー制の導入（2025年1月～）
 - 関東甲信越・中部・関西は、事業軸・顧客軸のユニットに再編

KPI:日本ロジセグメントの事業利益率の改善（3.9%→5.9%）

2024年実績：日本ロジ事業利益率
(3.2%)



次に日本事業の再構築については、「顧客志向の強い企業への変革」「日本事業強靱化の継続・深化」「継続的な事業基盤の変革・見直し」の3点の推進により、事業利益率の向上を目指しております。

アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューションの提供や料金改定などで成果が出てきておりますが、人件費等のコスト増加や、感染症関連物資の取扱い減少の影響を吸収するまでには至っておらず、事業利益は減少、事業利益率は3.2%に低下しました。

こうした状況下、日本事業の再構築の取組みを強化するとともに、「継続的な事業基盤の変革・見直し」に関して、日本通運の社内カンパニー制移行も契機として、国内の異なるマーケットの特性に合わせた経営資源配分の最適化等を加速し、収益性と資本効率の向上を図りたいと考えております。

4.株主還元

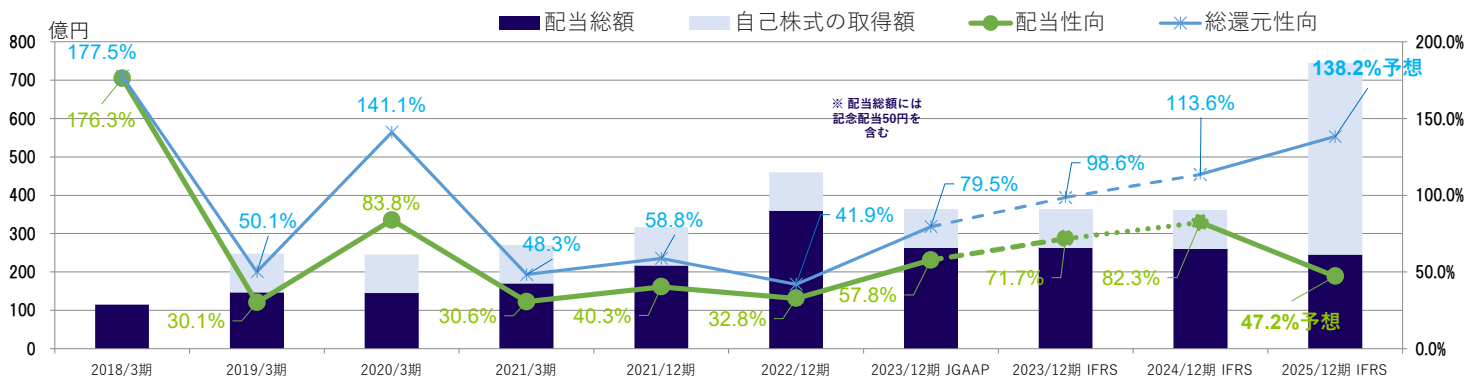
資本政策・各種実績推移

P.27

4.資本政策・各種実績推移

経営計画2028
目標数値

- ROE 10%以上
- 総還元性向 55%以上（2024～2028年度累計）
- 配当性向 40%以上
- 自己資本比率 35%程度



	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2021/12期	2022/12期	2023/12期	2024/12期	2025/12期
1株あたり 配当額（年間）	40	51.67	51.67	61.67	80	133.33 （記念配当50円含む）	100	100	予想 100
ROE	1.2 （日本基準）	9.2 （日本基準）	3.2 （日本基準）	10.0 （日本基準）	8.9 （日本基準）	15.9 （日本基準）	5.9/4.8 （日本基準/IFRS）	3.8 （IFRS基準）	予想 6.5 （IFRS基準）

※ IFRS基準でのROEと日本基準の差異は、IFRSでは有価証券売却益がPL非計上となることが主な要因です。
※ 当社は、2025年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の株式分割を行っております。過年度の数値は、株式分割を考慮した数値を記載しています。

2024年12月期の株主還元については、年間配当を300円といたしました。この結果、配当性向は82.3%、総還元性向は、113.6%となります。

また、ご案内のとおり、普通株式1株につき、3株の割合とする株式分割を行っており、2025年12月期については、年間配当予想を100円としております。加えて、本日発表したとおり、500億円を上限とする自己株式取得を行うこととしておりますが、この背景等については後ほど、ご説明いたします。

5.企業価値向上に向けた取り組み

経営計画達成に向けた主な取り組み

P.29

5.経営計画達成に向けた主な取り組み

■グローバル市場での事業成長の加速

- ・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
- ・ cargo-partner社へのPMI実施
- ・ SH HoldCo GmbH社（Simon Hegele 社）の買収（2025年2月3日実行済み）
- ・ インド市場での存在感の確立

■日本事業の再構築

- ・ 社内カンパニー制の導入（2025年1月）
- ・ 重量品建設事業の分社化（2025年1月）

■資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

- ・ 企業価値向上に向けた取り組みのアップデート

経営計画達成に向けた主な取り組みを記載しております。アカウントマネジメント体制の強化など、当社の取り組みは進捗しており、経営計画の進捗状況のご説明のとおり、成果は着実に表れてきていると捉えております。しかしながら、現在の業績の水準では、経営計画最終年度の目標とする事業利益1,500億円、ROE10%以上の達成のハードルは高く、経営計画で策定した戦略や施策の実現を加速し、更に強化することが必要と捉えています。

こうした状況下、必ずや経営計画の目標を達成し、長期ビジョンを実現すべく、「企業価値の向上に向けた取り組み」の強化を検討しておりましたが、そのアップデート内容を決定いたしました。



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。