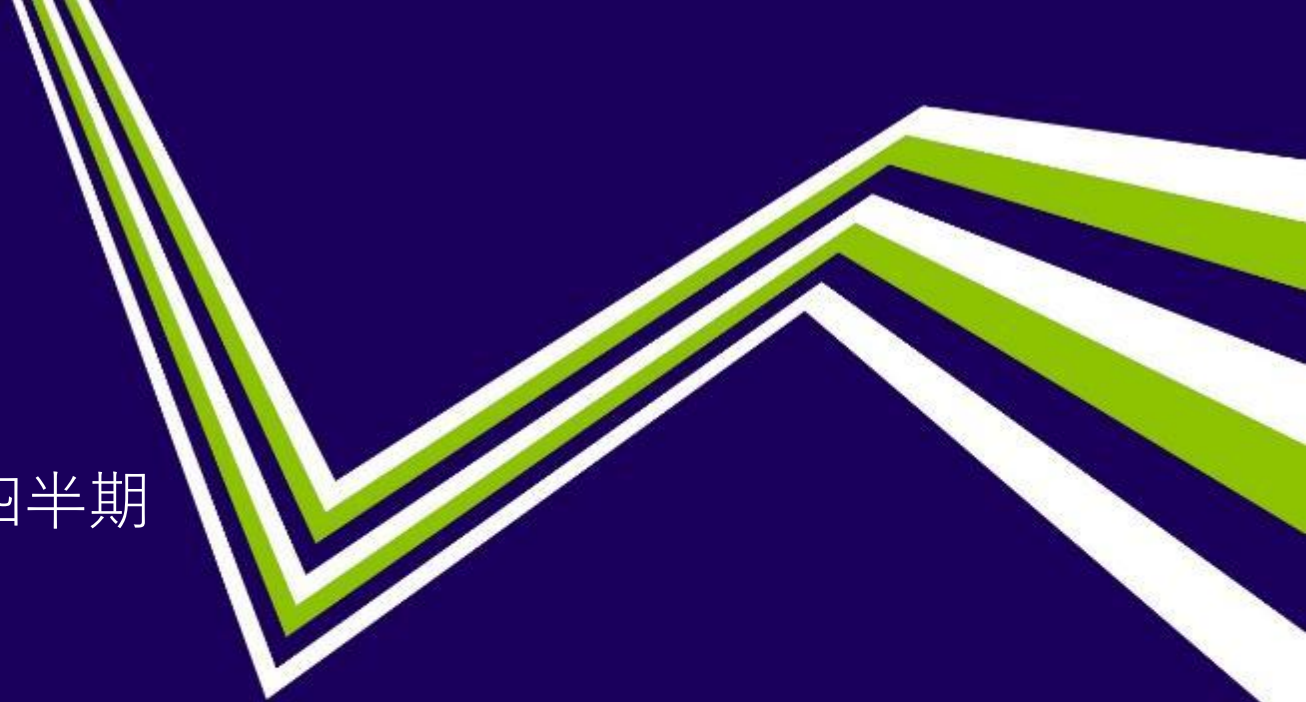




2026年12月期第1四半期 決算説明会資料

2026年5月13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. 2026年12月期第1四半期決算	P.4～
2. 経営計画2028 取り組み状況	P.15～
3. 2026年12月期 業績予想	P.20～
4. M&Aの振り返り	P.27～
5. 企業価値の向上・株主還元	P.36～

2026年12月期第1四半期決算 エグゼクティブサマリー

2026年12月期 第1四半期実績

	実績	※ 前年同期比
売上収益	6,523億円	70億円 +1.1%
連結セグメント利益 (事業利益)	157億円	+17億円 +12.8%
事業利益率	2.4%	-
営業利益	149億円	+36億円 +32.3%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	45億円	+33億円 +287.3%

- ✓ 対前年で増収増益だったが、ユーロに対する円安影響が大きく、為替影響を除いた実質ベースでは、減収増益となった。
- ✓ ロジスティクス日本は航空フォワーディングの取扱数量の増加や、コストダウンが利益確保に繋がったことなどから、堅調に推移した。
- ✓ 米州は、前年後半から物流需要が全体的に低下する傾向が続いており、減収減益となった。また、東アジアでは新規ロジスティクス業務の収益性が現状低位であることなどから、減益となった。結果として、ロジスティクスセグメントの事業利益は、期首予想から17億円程度下回ったものと捉えている。
- ✓ 一方、物流サポートセグメントは堅調に推移し、連結全体では概ね想定した水準となった。

※Simon HegeleのPPA完了に伴い、2025年12月期第1四半期の事業利益を遡及修正しています（2025年12月期1Q影響額△100百万円）。これに伴い、2025年12月期第1四半期の事業利益以下の数値も修正しています。

2026年12月期業績予想 エグゼクティブサマリー

2026年12月期 業績予想

	今回予想	前年比
売上収益	27,000億円	+1,251億円 +4.9%
連結セグメント利益 (事業利益)	900億円	+240億円 +36.4%
事業利益率	3.3%	-
営業利益	1,000億円	+485億円 +94.2%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	600億円	+573億円 -
ROE	7.0%	+6.7pt
ROIC (税引前事業利益)	5.3%	+2.2pt

- ✓ 中東情勢に関して、状況は日々変化しており、着地点が見えない状況にあるが、コスト上昇に対しては価格転嫁を速やかに実施するとともに、輸送障害におけるルート変更や航空シフトなどの需要を取り込むことにより、業績の確保を図る。
- ✓ 当社の1Qの業績は概ね想定した水準となり、通期予想の売上収益および事業利益以下の各利益を据え置くこととした。

1. 2026年12月期第1四半期決算

A. 2026年12月期第1四半期決算 概要（1-3月）	P.5-
B. 売上収益・営業利益増減内訳	P.7-
C. 第1四半期対第4四半期	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.12-
F. 海運フォワーディング粗利益動向	P.14

1-A. 2026年12月第1四半期決算 概要（1-3月）

（単位：億円、％）（億円未満切捨て）

項目	今期実績	※ 前年実績	増減額	増減率
売上収益	6,523	6,452	70	1.1
連結セグメント利益 （事業利益）	157	139	17	12.8
事業利益率	2.4	2.2	—	—
営業利益	149	113	36	32.3
親会社の所有者に帰属する 当期利益	45	11	33	287.3

※Simon HegeleのPPA完了に伴い、2025年12月期第1四半期の事業利益を遡及修正しています（2025年12月期1Q影響額△100百万円）。これに伴い、2025年12月期第1四半期の事業利益以下の数値も修正しています。

1-A. 2026年12月期第1四半期決算 概要（1-3月）

（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	増減率
日本	売上収益	3,139	3,124	14	0.5
	セグメント利益（事業利益）	102	74	28	38.7
米州	売上収益	328	347	△ 18	△ 5.4
	セグメント利益（事業利益）	0	17	△ 16	△ 94.8
欧州	売上収益	1,427	1,221	206	16.9
	セグメント利益（事業利益）	17	※ 16	0	5.7
東アジア	売上収益	419	415	4	1.0
	セグメント利益（事業利益）	7	13	△ 6	△ 45.5
南アジア・オセアニア	売上収益	433	381	51	13.6
	セグメント利益（事業利益）	14	11	3	32.5
海外セグメント合計	売上収益	2,609	2,365	244	10.3
	セグメント利益（事業利益）	40	58	△ 18	△ 31.3
警備輸送	売上収益	175	170	4	2.8
	セグメント利益（事業利益）	9	6	2	29.5
重量品建設	売上収益	104	129	△ 24	△ 19.3
	セグメント利益（事業利益）	8	13	△ 4	△ 35.8
物流サポート	売上収益	1,056	1,181	△ 125	△ 10.6
	セグメント利益（事業利益）	43	37	6	17.1
調整額	売上収益	△ 560	△ 517	△ 42	－
	セグメント利益（事業利益）	△ 47	△ 51	3	－
合計額	売上収益	6,523	6,452	70	1.1
	セグメント利益（事業利益）	157	139	17	12.8

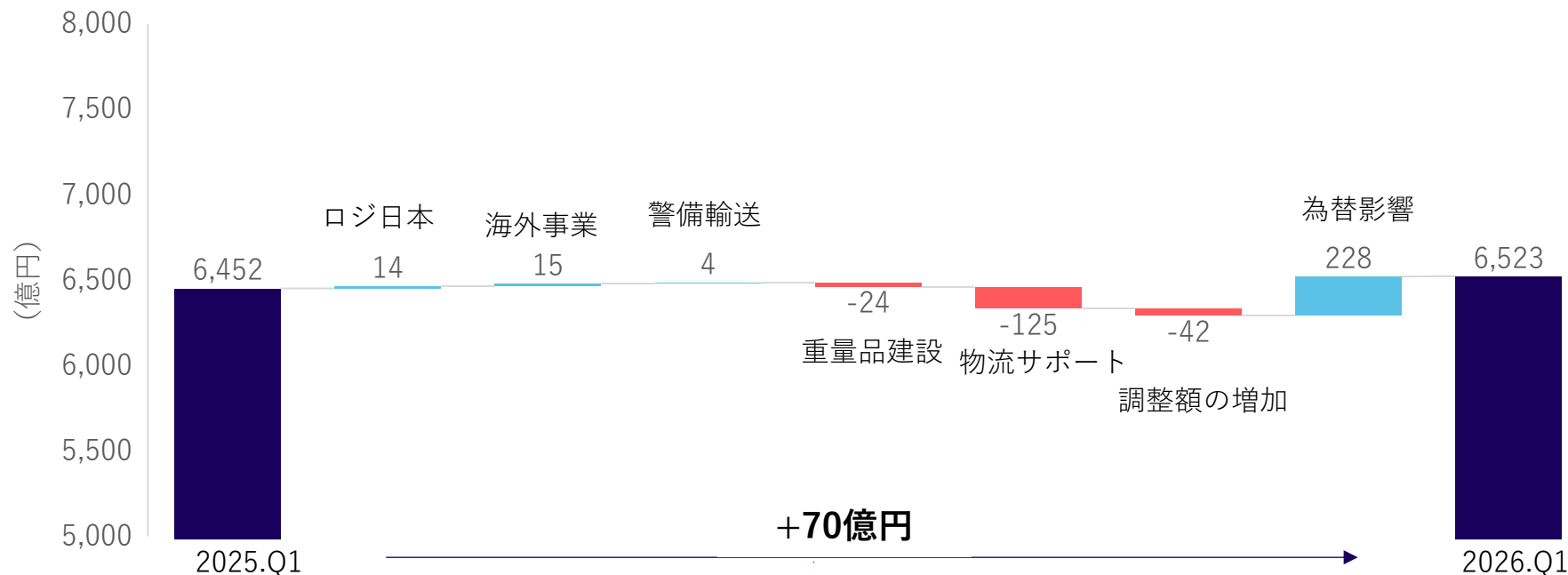
【参考】 cargo partner1－3月実績(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益649億円、事業利益7億円（海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。）

※Simon HegeleのPPA完了に伴い、2025年12月期第1四半期の欧州セグメントの事業利益を遡及修正しています（2025年12月期1Q影響額△1億円）

1-B. 売上収益・営業利益増減内訳

売上収益

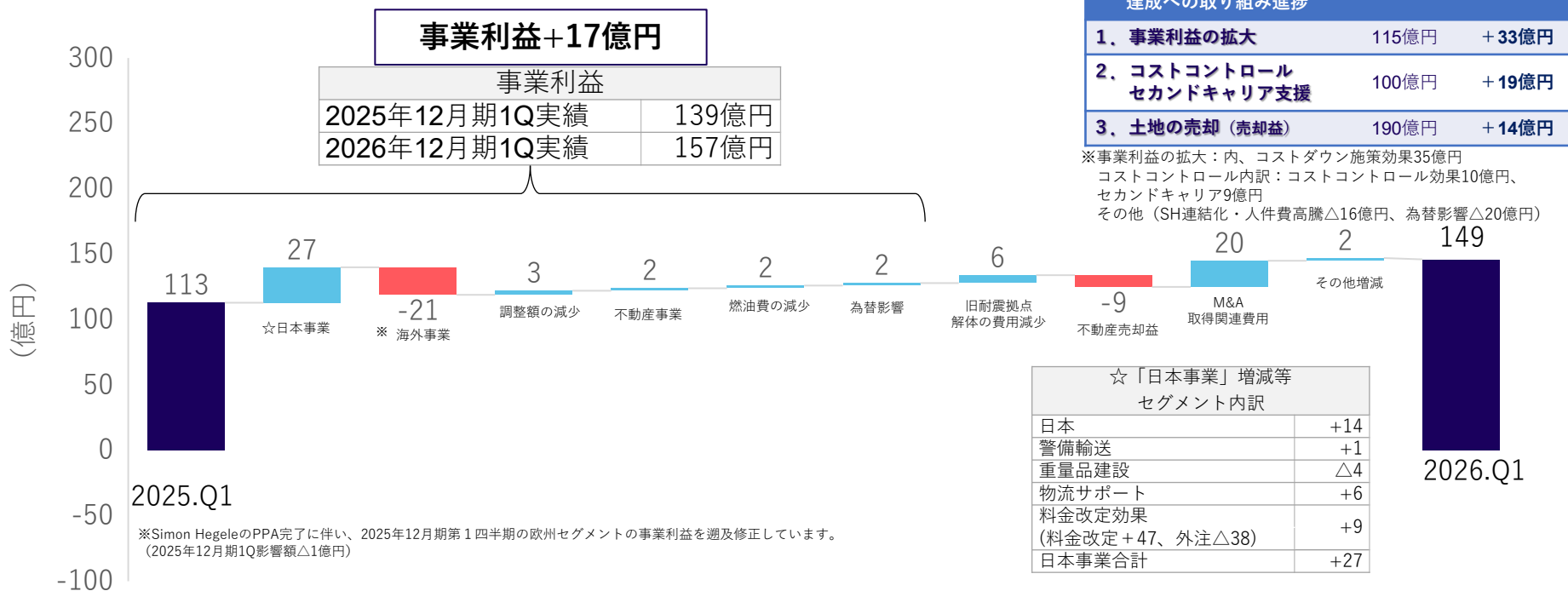
- ✓ 日本ロジスティクスは倉庫、工場内作業等ロジスティクス事業の堅調により増収。
- ✓ 海外事業はシーモン・ヘーゲレ社の連結効果に加え、航空フォワーディング事業の売上増加等により増収。
- ✓ 物流サポートは昨年好調だった物流商品・機器販売の減少や石油販売量の減少に伴い、減収。



1-B. 売上収益・営業利益増減内訳

営業利益

- ✓ 日本事業は子会社の事業改善や料金改定効果、コストダウン等により増益。
- ✓ 海外事業は米州リージョンにおける昨年度の失注やスポットの反動減等に伴い減益。
- ✓ 昨年のシーモン・ヘーゲレ社取得に伴う関連費用等の反動減や耐震拠点解体費用の減少等により増益。



1-C. 2026年12月期決算 第1四半期対第4四半期

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	今期 1 Q実績	2025年 4 Q単 実績	増減額	増減率
売上収益	6,523	6,662	△ 138	△ 2.1
連結セグメント利益 (事業利益)	157	160	△ 3	△ 2.1
事業利益率	2.4	2.4	—	—
営業利益	149	134	15	11.4
親会社の所有者に帰属する 当期利益	45	△ 88	134	—

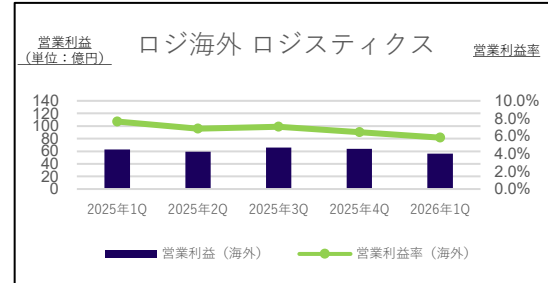
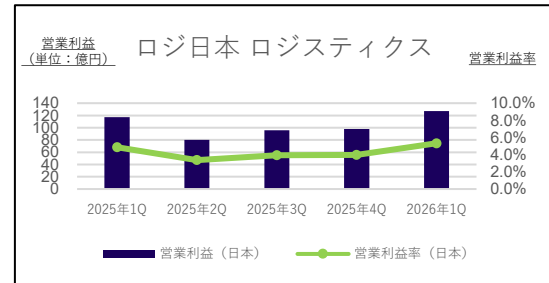
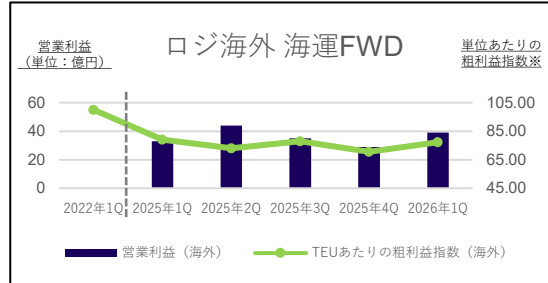
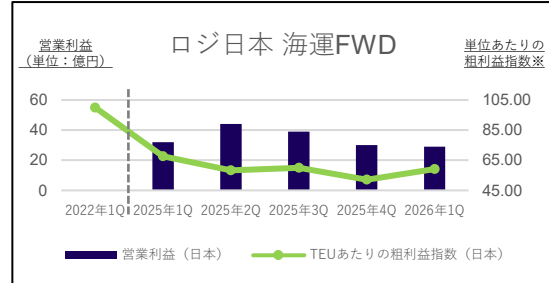
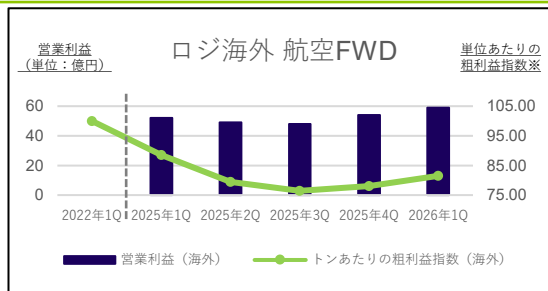
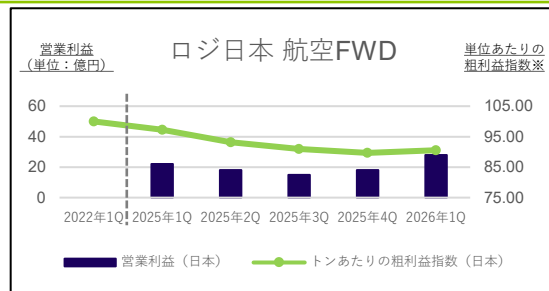
☆今期 1 Qにおいて固定資産税等の一括費用処理 (約80億円) を計上しています。

1-C. 2026年12月期第1四半期決算 第1四半期対第4四半期（セグメント別）

（単位：億円、％）（億円未満切捨て）

セグメント	項目	今期 1 Q実績	2025年 4 Q単 実績	増減額	増減率
日本	売上収益	3,139	3,207	△ 67	△ 2.1
	セグメント利益（事業利益）	102	112	△ 9	△ 8.8
米州	売上収益	328	341	△ 12	△ 3.8
	セグメント利益（事業利益）	0	6	△ 5	△ 86.4
欧州	売上収益	1,427	1,469	△ 41	△ 2.8
	セグメント利益（事業利益）	17	△3	21	—
東アジア	売上収益	419	430	△ 11	△ 2.6
	セグメント利益（事業利益）	7	16	△ 9	△ 55.0
南アジア・オセアニア	売上収益	433	424	8	1.9
	セグメント利益（事業利益）	14	8	6	79.4
海外セグメント合計	売上収益	2,609	2,666	△ 56	△ 2.1
	セグメント利益（事業利益）	40	27	12	47.2
警備輸送	売上収益	175	175	△0	△ 0.5
	セグメント利益（事業利益）	9	2	6	245.2
重量品建設	売上収益	104	119	△ 15	△ 12.7
	セグメント利益（事業利益）	8	15	△ 7	△ 45.5
物流サポート	売上収益	1,056	1,196	△ 140	△ 11.8
	セグメント利益（事業利益）	43	56	△ 12	△ 22.9
調整額	売上収益	△ 560	△ 703	142	—
	セグメント利益（事業利益）	△ 47	△ 54	7	—
合計	売上収益	6,523	6,662	△ 138	△ 2.1
	セグメント利益（事業利益）	157	160	△ 3	△ 2.1

1-D. 事業別収支



四半期トレンド・対前年分析 (ロジ日本)

航空: アジア向け電子機器・自動車関連を中心に数量が増加しており、運賃も中東情勢を受けて欧州、南アジア向けのスペースタイトによって上昇したことでQonQで増収増益となった。対前年1Qにおいて粗利指数は低下しているものの数量増加により増収増益となった。

海運: 海外引越は繁忙期に向けて増収となるもコスト増により、利益は前四半期並み。粗利単価に改善がみられるものの、旧正月などの影響によりアジア向け数量が減少し、QonQで減収減益となった。対前年1Qにおいては数量は増加しているものの、粗利単価は前同を下回り、減収減益となった。

ロジ: QonQでは季節波動に伴い倉庫・工場内作業の減少により減収となったものの、繁忙に伴う引越の伸長等により増益となった。対前年1Qでは引越収入が減少したが、料金改定効果や倉庫空坪率の低減等によるコスト削減によって減収増益となった。

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ海外)

航空: QonQでは数量が減少したが、チャーター等による粗利単価の改善によって減収増益となった。アジア発EC関連のチャーターや自動車関連スポットなどにより数量が増加したことで対前年1Qでは増収増益となった。

海運: QonQでは海運輸出において単位粗利は改善の一方、数量の減少により若干減収、粗利は同水準となったが、南アジアにてスポットのエネルギー関連設備輸送など輸入収入が増加したことにより、海運収入としては増収増益となった。対前年1Qでは海運輸出数量の増加に伴い、増収増益となった。

ロジ: 旧正月の季節波動による東アジアでの収入の減少等により、QonQでは減収減益となった。対前年1QではSH社の連結化や新規顧客の獲得により増収となるも、東アジアの新規業務の収益性が現状低位であること等により増収減益となった。

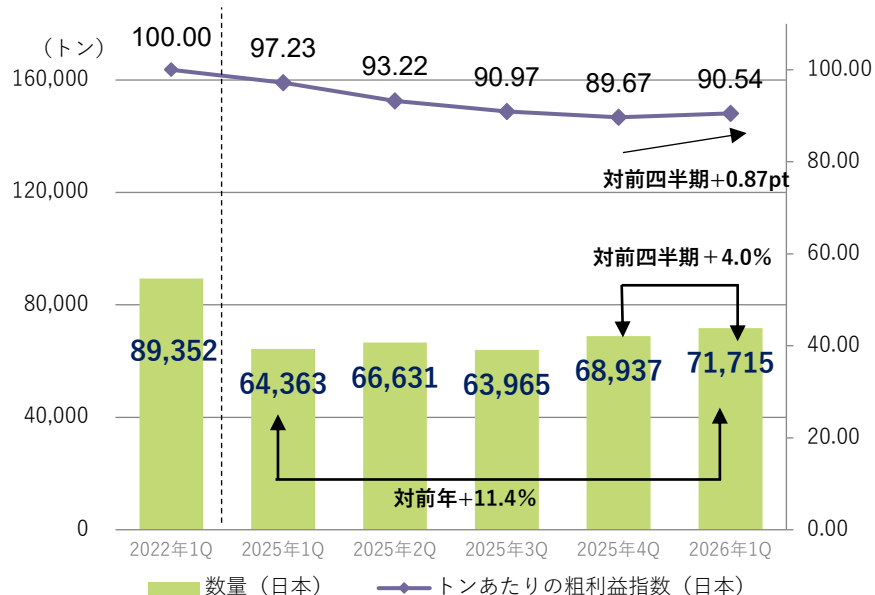
※cargo-partnerは、当資料には含まれておりません。
補足資料のP.13に記載しております。

※2022年第1四半期のトン、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。

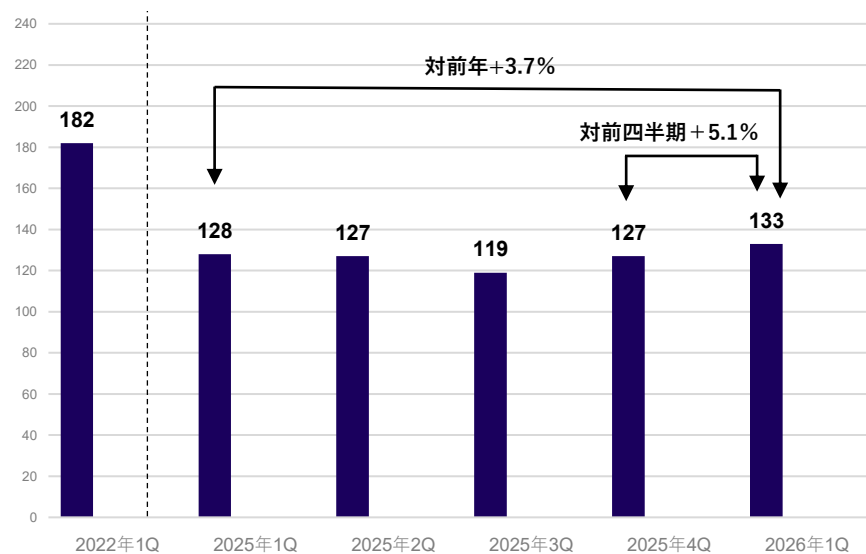
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 日本セグメント

- ✓ 電子部品関連を中心にアジア向けの取扱量が堅調に推移し、対前年で数量は増加し、想定を上回った。QonQでは南アジア向け半導体関連等の伸長により増加した。単位粗利はQonQでほぼ横ばいだが、数量増加に伴い粗利額は増加した。

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



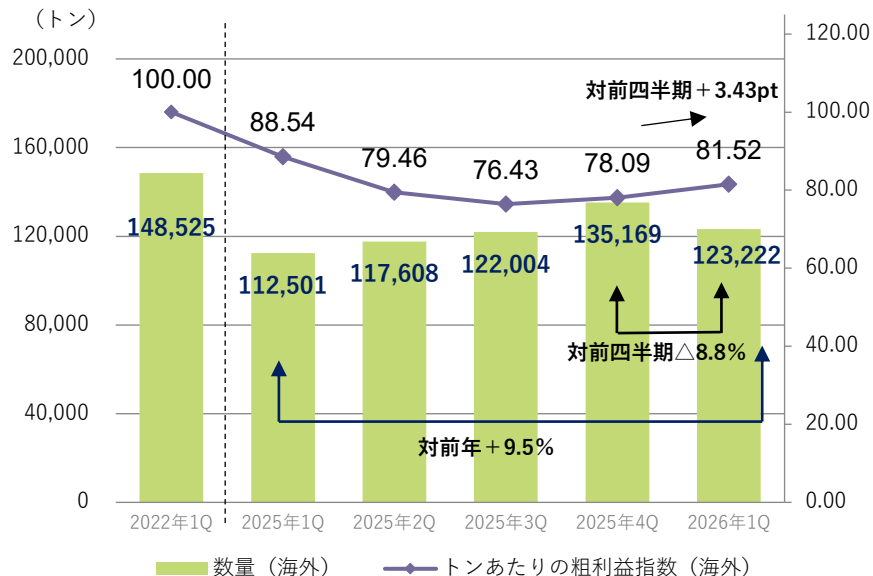
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 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。（2024年第1四半期からのトレンドは補足資料20ページに掲載）

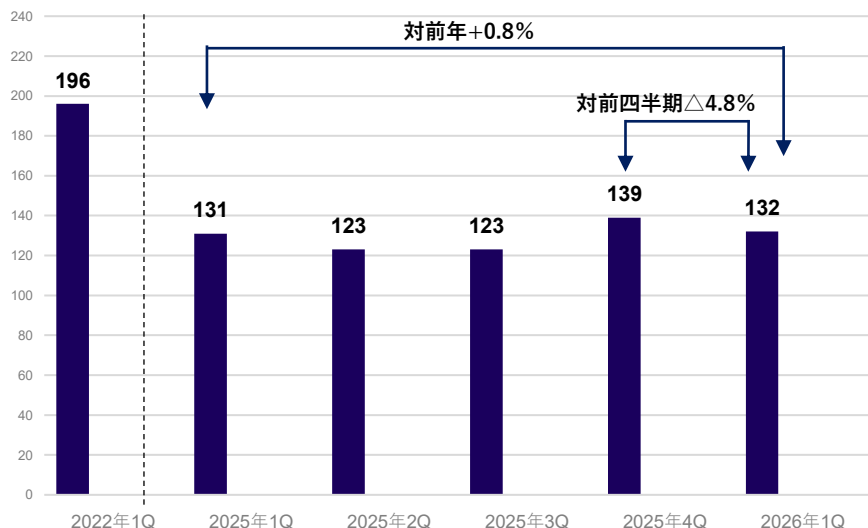
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 海外セグメント

- ✓ 東アジア発欧州向けEC関連貨物やアジア発電子部品関連の取扱量が伸長し、対前年で数量は増加し、想定を上回った。QonQでは、数量は季節波動の影響で減少した。単位粗利はQonQでは上回ったが、数量減少に伴い粗利額は減少した。

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



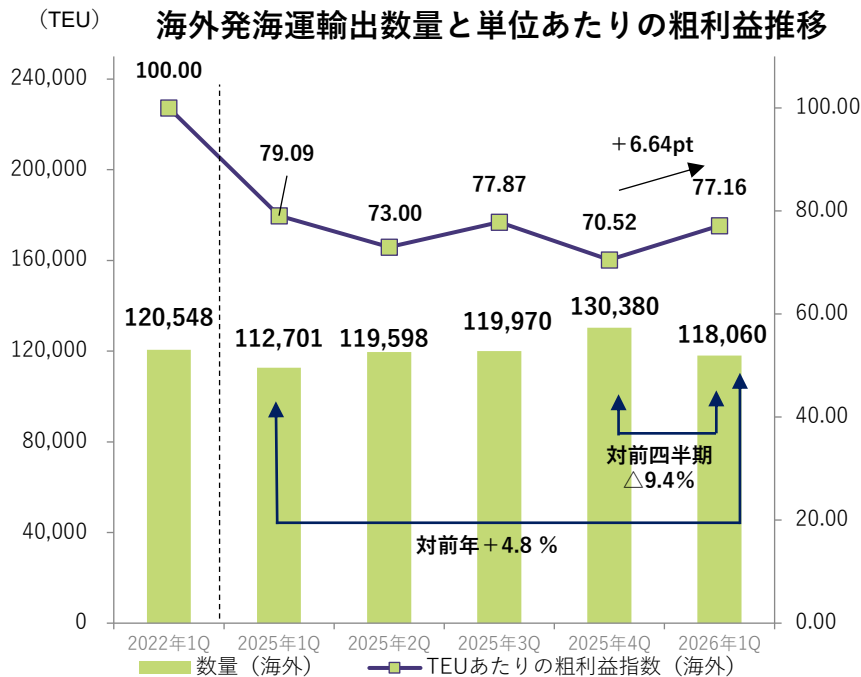
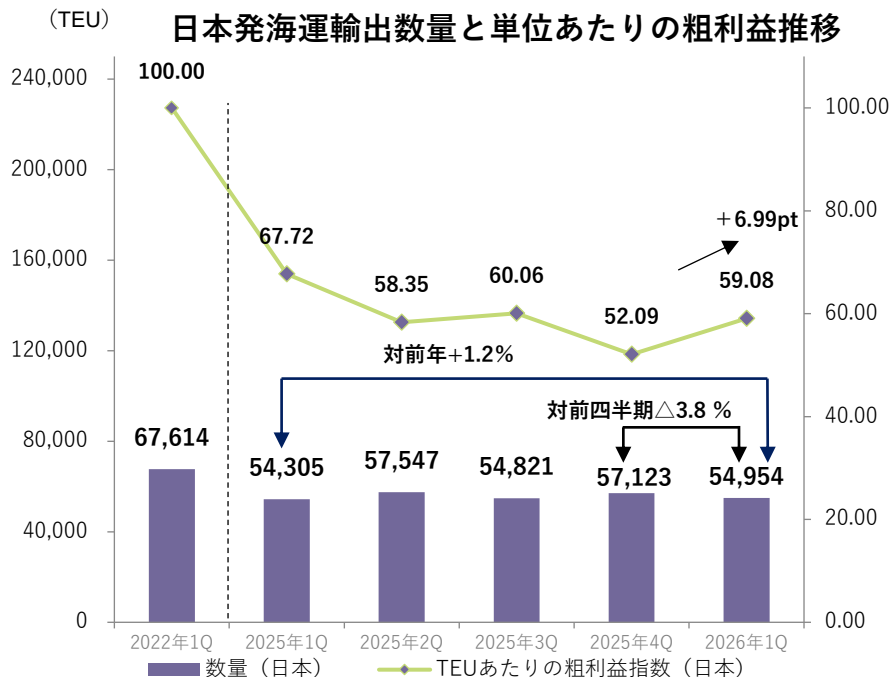
※2022年第1四半期のトンあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。（2024年第1四半期からのトレンドは補足資料20ページに掲載）

※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。

※2025年4Qの航空フォワーディング海外セグメントの「単位あたりの粗利益指数」と「粗利益額」について集計の誤りがあった為、2025年4Qの数値について遡及修正を行った。

1-F. 海運フォーワーディング粗利益動向 日本／海外

- ✓ 入札対応強化により対前年で日本発、海外発ともに数量は増加した。単位粗利は対前年で海上運賃が下落し、日本発、海外発ともに低下した。QonQでは日本発、海外発ともに中東情勢の影響等により上昇した。



※ 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。(2024年第1四半期からのトレンドは補足資料20ページに掲載)
※ 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。

※ cargo-partnerの実績は除いて計算。
※ 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. 経営計画2028 取り組み状況

A. 経営計画2028 基本方針	P.16
B. グローバル事業の成長 重点産業	P.17
C. グローバル事業の成長 主なKPI・施策	P.18
D. 日本事業の再構築	P.19

2-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

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

日本事業の再構築

海外 売上

FY2023 5,855億円
FY2028 12,000億円
M&A 3,700億円

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)

2-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	2026年 1月～3月 実績	2025年 1月～3月 実績	前年対比 増減率	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	771億円 (1,198億円)	730億円	5.7%	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	657億円 (750億円)	653億円	0.6%	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	396億円 (434億円)	349億円	13.6%	1,600 億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、医療機器	279億円 (450億円)	293億円	△4.6%	1,300 億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	188億円 (237億円)	164億円	14.2%	1,000 億円

※実績：日本通運㈱、海外4リージョン合計（cargo-partner、Simon Hegele、一部の国内グループ会社は除く）
2026年度実績の下段（ ）書きはcargo-partner、Simon Hegele、一部の国内グループ会社を含む実績

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。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。

2-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	2026年 1月～3月実績	2025年 1月～3月実績	前年対比増減率	2028年目標
航空フォワーディング数量	23.7万 t	21.7万 t	9.2%	130万 t
海運フォワーディング数量	20.8万TEU	20.3万TEU	2.5%	140万TEU

(内数) cargo-partner社	2026年 1月～3月実績	2025年 1月～3月実績	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	4.2万 t	4.0万 t	4.8%
海運フォワーディング数量	3.5万TEU	3.6万TEU	△2.6%

(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	2026年 1月～3月実績	2025年 1月～3月実績	前年対比増減率	2028年目標
倉庫・配送等売上	1,274億円 (1,424億円)	1,202億円	6.0%	5,900億円

※実績：日本通運㈱、海外4 リージョン合計（cargo-partner、Simon Hegeleを除く）
2026年度実績の下段（ ）書きはcargo-partner、Simon Hegeleを含む実績

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。弊社は今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。

2-D. 日本事業の再構築

① 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36拠点に導入（2026年3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

② 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

③ 継続的な事業基盤の変革・見直し

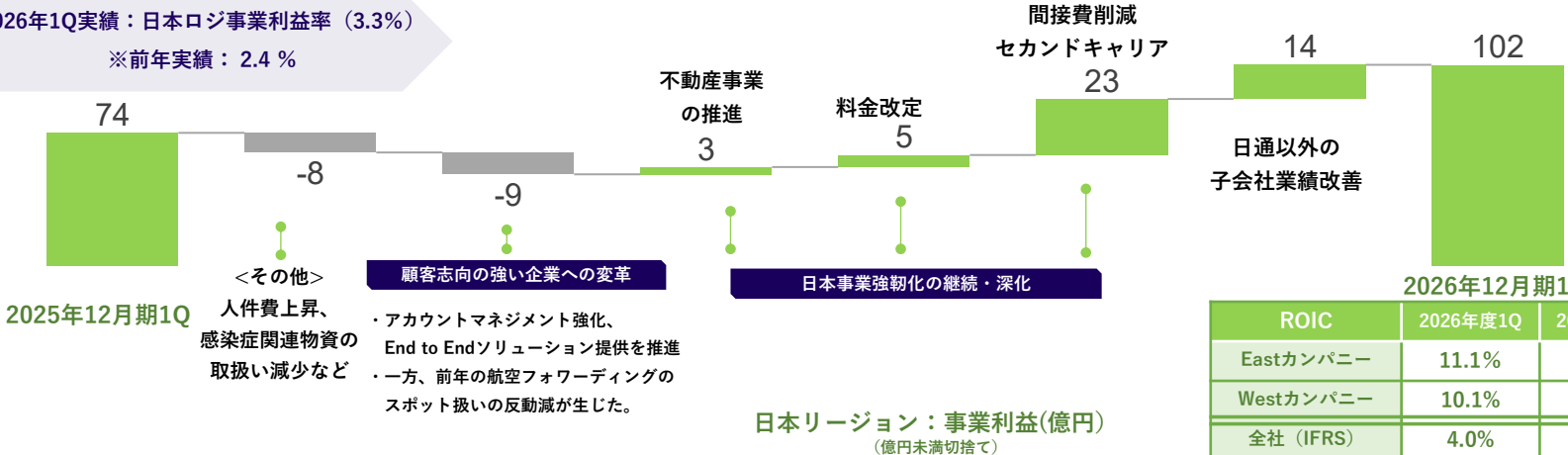
資本効率向上の取り組み

- 支店作業会社71社の再編を決定（2023年度以降累計）
 - 25年12月までに66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%）

2026年1Q実績：日本ロジ事業利益率（3.3%）

※前年実績：2.4%



※進捗分析（試算含む）

※全社（IFRS）は本社、事業部を含む。2026年度1Qはみなし数値で算出

3. 2026年12月期 業績予想

A. 2026年12月期業績予想	通期予想	P.21
B. 2026年12月期業績予想	セグメント別	P.22
C. 2026年12月期業績予想	セグメント別（上期/下期）	P.23-
D. 2026年12月期業績予想	売上収益・営業利益増減内訳	P.25-

3-A. 2026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	1 Q実績	2 Q予想	上期予想	下期予想	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	6,523	6,476	13,000	14,000	27,000	25,748	1,251	4.9
セグメント利益 (事業利益)	157	222	380	520	900	659	240	36.4
事業利益率	2.4	3.4	2.9	3.7	3.3	2.6	-	-
営業利益	149	280	430	570	1,000	514	485	94.2
親会社の所有者に帰する 当期利益	45	194	240	360	600	26	573	-
海外売上収益	2,609	2,590	5,200	5,940	11,140	9,871	1,268	12.8
ROE	-	-	-	-	7.0	0.3	-	-
ROIC (税引前事業利益)	-	-	-	-	5.3	3.1	-	-

【参考】cargo-partner通期予想(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益2,800億円（対前年+329億円）、事業利益48億円（対前年+55億円）（無形資産償却（2億円）を除く）

3-B. 2026年12月期業績予想 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)	前回予想 (2/13時点)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	12,700	12,603	96	0.8	12,700	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	550	445	104	23.6	535	15	2.8
米州	売上収益	1,480	1,380	99	7.2	1,560	△ 80	△ 5.1
	セグメント利益 (事業利益)	43	57	△ 14	△ 25.5	84	△ 41	△ 48.8
欧州	売上収益	5,890	5,279	610	11.6	5,780	110	1.9
	セグメント利益 (事業利益)	126	47	78	162.7	93	33	35.5
東アジア	売上収益	1,980	1,658	321	19.4	2,030	△ 50	△ 2.5
	セグメント利益 (事業利益)	62	57	4	8.6	84	△ 22	△ 26.2
南アジア・ オセアニア	売上収益	1,790	1,554	235	15.2	1,770	20	1.1
	セグメント利益 (事業利益)	65	32	32	99.6	65	—	—
海外セグメント 合計	売上収益	11,140	9,871	1,268	12.8	11,140	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	296	195	100	51.5	326	△ 30	△ 9.2
警備輸送	売上収益	705	695	9	1.4	705	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	30	24	5	20.3	30	—	—
重量品建設	売上収益	520	485	34	7.0	520	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	64	53	10	20.6	64	—	—
物流サポート	売上収益	4,590	4,467	122	2.7	4,590	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	154	161	△ 7	△ 4.5	139	15	10.8
調整額	売上収益	△ 2,655	△ 2,375	△ 279	—	△ 2,655	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	△ 194	△ 219	25	—	△ 194	—	—
合計	売上収益	27,000	25,748	1,251	4.9	27,000	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	900	659	240	36.4	900	—	—

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。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。

3-C. 2026年12月期業績予想 セグメント別 上期／下期

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

セグメント	項目	1Q実績	2Q予想	上期予想	前年 上期実績	増減額 (前年比)	下期予想	前年 下期実績	増減額 (前年比)
日本	売上収益	3,139	3,120	6,260	6,259	0	6,440	6,344	95
	セグメント利益 (事業利益)	102	132	235	192	42	315	252	62
米州	売上収益	328	341	670	692	△ 22	810	687	122
	セグメント利益 (事業利益)	0	12	13	34	△ 21	30	22	7
欧州	売上収益	1,427	1,412	2,840	2,497	342	3,050	2,782	267
	セグメント利益 (事業利益)	17	31	49	※ 34	14	77	※ 12	64
東アジア	売上収益	419	410	830	806	23	1,150	851	298
	セグメント利益 (事業利益)	7	14	22	27	△ 5	40	29	10
南アジア・ オセアニア	売上収益	433	426	860	738	121	930	815	114
	セグメント利益 (事業利益)	14	15	30	19	10	35	12	22
海外セグメント合計	売上収益	2,609	2,590	5,200	4,734	465	5,940	5,137	802
	セグメント利益 (事業利益)	40	73	114	116	△2	182	78	103
警備輸送	売上収益	175	174	350	344	5	355	350	4
	セグメント利益 (事業利益)	9	5	15	14	0	15	10	4
重量品建設	売上収益	104	145	250	248	1	270	237	32
	セグメント利益 (事業利益)	8	20	29	23	5	35	29	5
物流サポート	売上収益	1,056	1,203	2,260	2,247	12	2,330	2,219	110
	セグメント利益 (事業利益)	43	36	80	74	5	74	86	△ 12
調整額	売上収益	△ 560	△ 759	△ 1,320	△ 1,113	△ 206	△ 1,335	△ 1,262	△ 72
	セグメント利益 (事業利益)	△ 47	△ 45	△ 93	△ 104	11	△ 101	△ 115	14
合計	売上収益	6,523	6,476	13,000	12,719	280	14,000	13,028	971
	セグメント利益 (事業利益)	157	222	380	317	62	520	342	177

【参考】 cargo-partner通期予想(欧州内数、連結決算処理前の数値) 上期：売上収益1,330億円(対前年+144億円)、事業利益22億円(対前年+14億円) (無形資産償却(1億円)を除く)
 下期：売上収益1,470億円(対前年+185億円)、事業利益26億円(対前年+41億円) (無形資産償却(1億円)を除く)

※Simon HegeleのPPA完了に伴い、2025年12月期第1四半期の欧州セグメントの事業利益を遡及修正しています(2025年12月期1Q影響額△1億円、上期影響額△2億円、下期影響額+2億円)

3-C. 2026年12月期業績予想 セグメント別 上期／下期（前回比較）

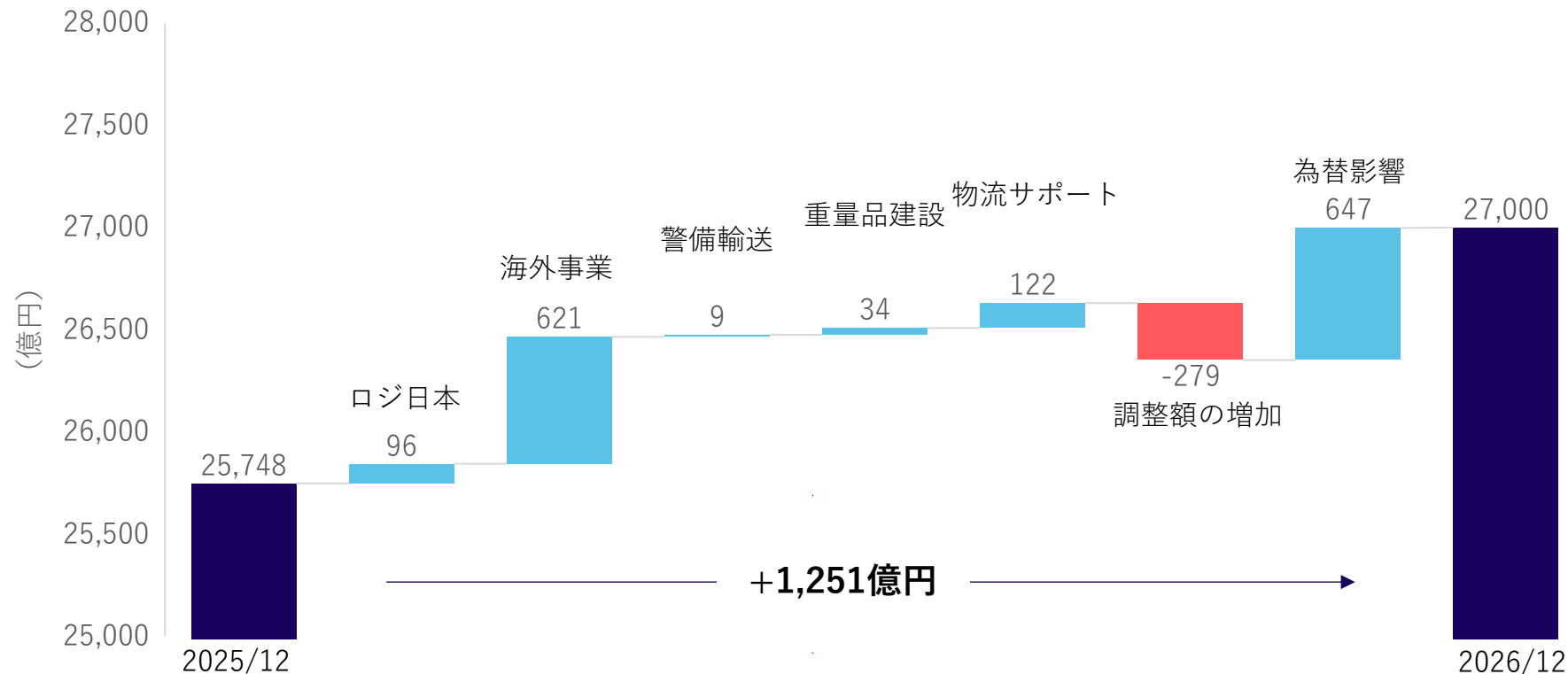
（単位：億円、％）（億円未満切捨て）

セグメント	項目	上期予想	前回 上期予想	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)	下期予想	前回 下期予想	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	6,260	6,260	—	—	6,440	6,440	—	—
	セグメント利益（事業利益）	235	220	15	6.8	315	315	—	—
米州	売上収益	670	720	△ 50	△ 6.9	810	840	△ 30	△ 3.6
	セグメント利益（事業利益）	13	41	△ 28	△ 68.3	30	43	△ 13	△ 30.2
欧州	売上収益	2,840	2,760	80	2.9	3,050	3,020	30	1.0
	セグメント利益（事業利益）	49	50	△ 1	△ 2.0	77	43	34	79.1
東アジア	売上収益	830	880	△ 50	△ 5.7	1,150	1,150	—	—
	セグメント利益（事業利益）	22	39	△ 17	△ 43.6	40	45	△ 5	△ 11.1
南アジア・ オセアニア	売上収益	860	840	20	2.4	930	930	—	—
	セグメント利益（事業利益）	30	34	△ 4	△ 11.8	35	31	4	12.9
海外セグメント合計	売上収益	5,200	5,200	—	—	5,940	5,940	—	—
	セグメント利益（事業利益）	114	164	△ 50	△ 30.5	182	162	20	12.3
警備輸送	売上収益	350	350	—	—	355	355	—	—
	セグメント利益（事業利益）	15	15	—	—	15	15	—	—
重量品建設	売上収益	250	250	—	—	270	270	—	—
	セグメント利益（事業利益）	29	29	—	—	35	35	—	—
物流サポート	売上収益	2,260	2,260	—	—	2,330	2,330	—	—
	セグメント利益（事業利益）	80	65	15	23.1	74	74	—	—
調整額	売上収益	△ 1,320	△ 1,320	—	—	△ 1,335	△ 1,335	—	—
	セグメント利益（事業利益）	△ 93	△ 93	—	—	△ 101	△ 101	—	—
合計	売上収益	13,000	13,000	—	—	14,000	14,000	—	—
	セグメント利益（事業利益）	380	400	△ 20	△ 5.0	520	500	20	4.0

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。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。

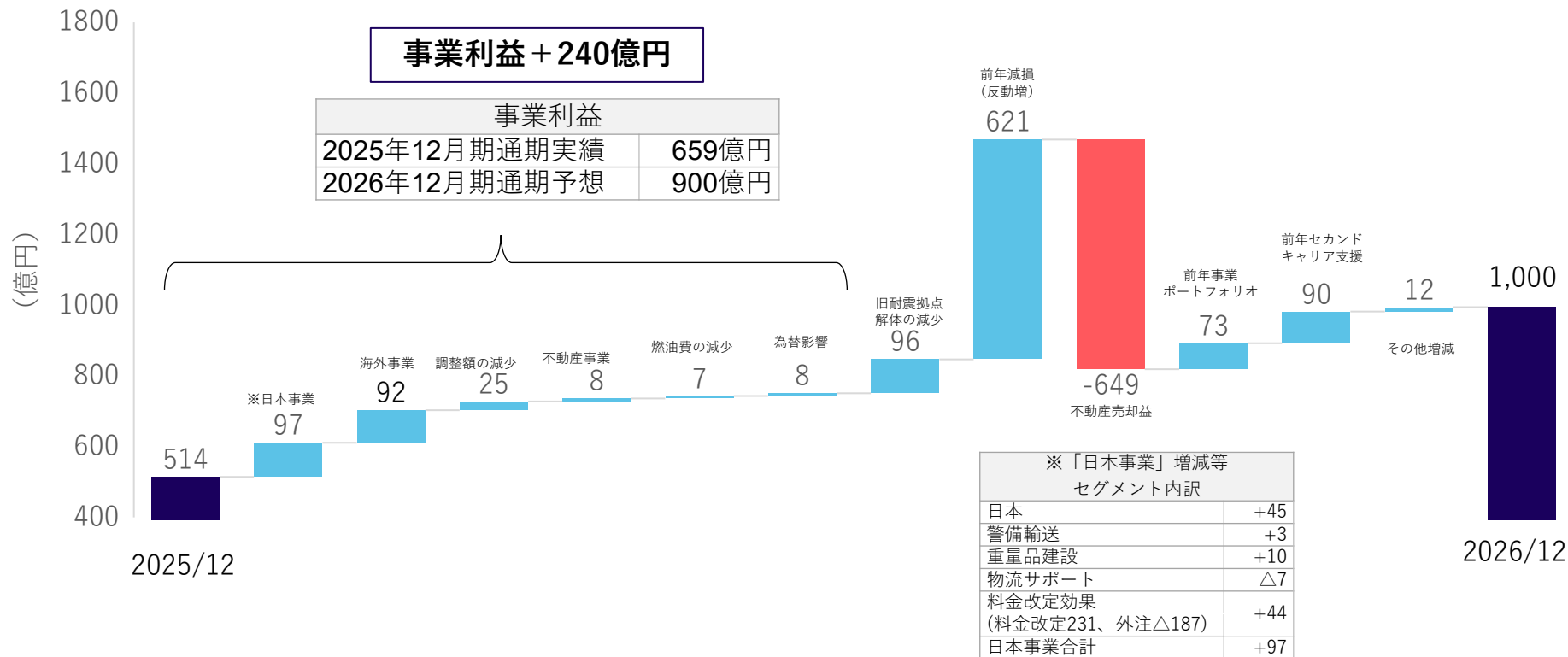
3-D. 2026年12月期業績予想 通期予想 売上収益・営業利益増減内訳

売上収益



3-D. 2026年12月期業績予想 通期予想 売上収益・営業利益増減内訳

営業利益



4. M&Aの振り返り

A. M&Aの実績	P.28
B. M&Aの評価	P.29
C. 産業軸の成長基盤に定着した事例	P.30-
D. CP社のPMI	P.32
E. 中東欧事業拡大プロジェクト	P.33
F. 今後のM&Aの方針・方向性	P.34
G. (参考資料) 「Metro Supply Chain Group」について	P.35

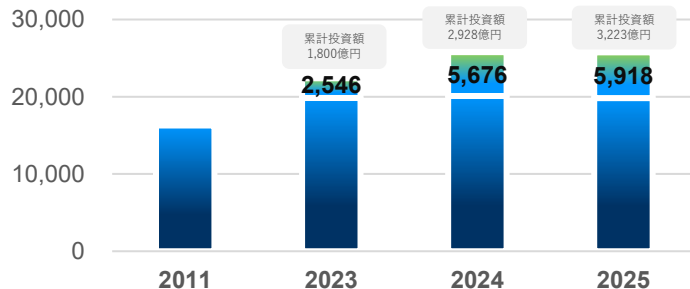
4-A. M&Aの実績

業績への貢献度

2023年度以降の積み上げ棒グラフの上段は被買収会社の売上収益・セグメント利益額を示している。
(被買収会社以外のグループ全体のシナジーを含まない)

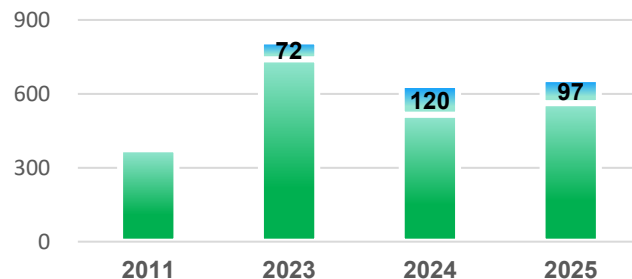
連結

売上収益 (億円)



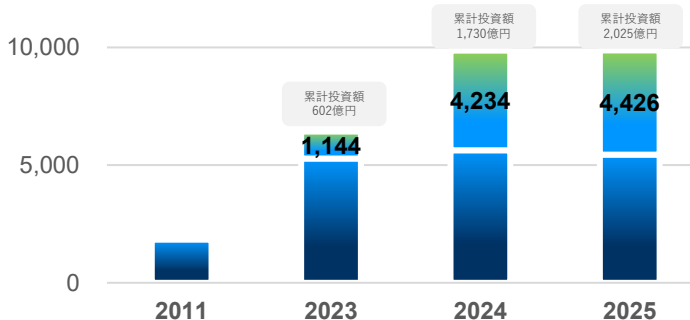
セグメント利益 (億円)

(無形資産償却後)



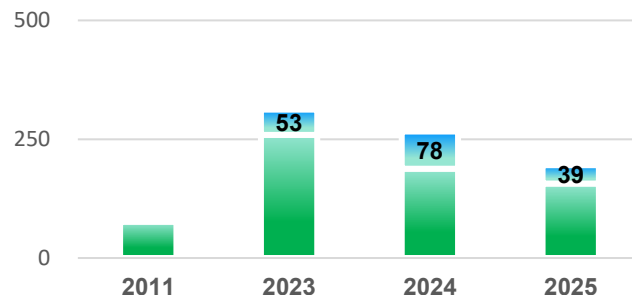
海外

売上収益 (億円)



セグメント利益 (億円)

(無形資産償却後)



※業績数値は無形資産償却等考慮後の数値。
※累計投資額は株式取得対価の累計を記載。

4-B. M&Aの評価

M & Aの評価

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統合が遅延 ・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 ・事業基盤：ライフスタイル	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ワンビシアーカイブズ	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 ・事業基盤：ライフスタイル	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 ・事業基盤：ヘルスケア	現地
2023	Tramo	欧州	・ライフスタイル基盤の更なる強化 ・事業基盤：ライフスタイル	現地
2024	cargo-partner	欧州	・海空フォワーディング数量、中東欧事業基盤を獲得 ・フォワーディング市況悪化により業績悪化 ・拠点統合等のPMIは順調に進行	HD/現地
2025	Simon Hegele	欧州	・ヘルスケア産業軸の確立 ・搬入インストールに代表される専門的ロジ機能の獲得 ・事業基盤：ヘルスケア	HD/現地

■過去の評価

- ・海外を中心に収益における被買収企業のシェアは大きい
一方、投資に対して、被買収会社の利益は不足
- ・初期の企業選択では全体戦略との関係が深くない案件などのアンマッチや、PMI体制が不十分であった
- ・一方、取扱数量の増加によるフォワーディング事業におけるスペース購買力の強化や現在の事業基盤に繋がる案件も存在
【参考】グローバルフォワーダーランキング*の順位推移
2019年：6位 → 2020年：5位 → 2021年：7位 → 2022年：8位
→ 2023年：6位 → 2024年：5位 → 2025年：4位

*Armstrong & Associates, Inc. が毎年発表しているTop 25 Global Freight Forwarders Listを参照。

■過去の反省からのレベルアップ

- ・長期ビジョン、経営計画に沿った案件の選定
- ・PMI体制の強化（HD主導による全体最適）
- ・M&AにおけるFWDとロジ事業の特性の再認識と特性に応じたPMIの推進
- ・アーンアウト活用等による高値掴みの回避
- ・IFRS移行に伴い、減損テストのグルーピングをリージョン単位に設定

4-C. 産業軸の成長基盤に定着した事例 ① ライフスタイル産業

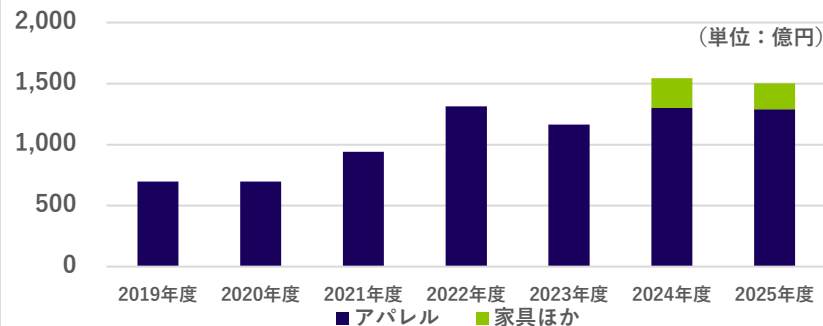
評価

- ✓ 専門性の高いフォワーディングと倉庫配送機能とを融合し、当社グループの重要戦略となる産業軸の取組みを確立
- ✓ 非日系ファッションブランドの顧客基盤獲得
- ✓ フォワーディングボリューム獲得による購買力の強化
- ✓ ハイファッション顧客の家具物流ニーズにも対応
- ✓ 優秀な経営人財の獲得

詳細説明

- ・ Franco Vagoの持つ専門性の高い国際間フォワーディングと、Traconfの倉庫・付加価値サービス機能を融合し、ハイファッションの産業軸の取組みを確立。
- ・ Tramo買収により高級家具へ領域を広げ、End to End物流のワンストップ販売を進化。
- ・ 優秀な経営人財をグループに迎え、現在ではFranco VagoのCEOであった Arnaldo VivoliがN Xホールディングス執行役員・欧州リージョンCo-CEOを務めるなど、対象会社マネジメントの枠に留まらず、当社グループを率いる立場で成長に貢献。

売上高推移（ライフスタイル）



対象会社について

Franco Vago（本社所在地：イタリア）

株式取得年	2013年
事業内容	欧州ハイファッションブランド向けフォワーディング
買収目的	アパレル関連物流事業において核となるフォワーディング基盤、顧客基盤の獲得

Traconf（本社所在地：イタリア）

株式取得年	2018年
事業内容	欧州ハイファッションブランド向けコントラクトロジスティクス
買収目的	Franco Vagoのフォワーディング機能と対を成す同産業向けロジ基盤、顧客基盤の獲得

Tramo（本社所在地：スイス）

株式取得年	2023年
事業内容	高級家具・インテリア製品に特化したロジスティクス、ホワイトグローブ配送
買収目的	ハイファッションブランドと親和性の高い高級家具輸配送機能の獲得

4-C. 産業軸の成長基盤に定着した事例 ②ヘルスケア産業

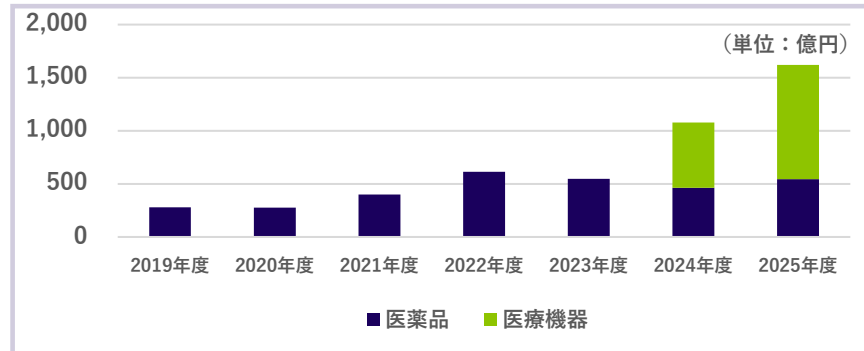
評価

- ✓ 海外での医薬品倉庫配送機能の獲得
- ✓ 欧米系製薬会社へのアクセス獲得 や顧客基盤の獲得
- ✓ 品質管理の専門知見をグループで共有、品質設計を支援
- ✓ 画像診断装置の専門物流機能および人財の獲得

詳細説明

- ・ MD Logistics買収により、世界の医薬品市場の4割と言われる米国をカバーする倉庫配送機能を獲得。
200を超えるライセンスと専門性の高いオペレーションのほか、品質管理の知見、人財をグループに統合。
- ・ 非日系製薬会社との強固な関係を活かした販売に取り組む一方、買収後に受注した日系製薬会社に倉庫ビジネスを提供。
- ・ 2024年度より重点産業に掲げる医療機器領域では、有力な欧州メーカーとの強固な関係を持つSimon Hegeleを買収。
- ・ 大型画像診断装置の搬入据付けノウハウなどの専門機能、人財をグループに取り込み、統合活動を通じて営業拡大に向け取り組み中。

売上高推移（ヘルスケア）



対象会社について

MD Logistics（本社所在地 米国）

株式取得年	2020年
事業内容	米国内の医薬品ロジスティクス
買収目的	世界最大の医薬品市場におけるライセンスを含む専門機能、非日系顧客基盤の獲得

Simon Hegele（本社所在地 ドイツ）

株式取得年	2025年
事業内容	大型医療機器向けを主軸としたロジスティクス
買収目的	医療機器産業のEnd to Endソリューションを補完する欧米の事業基盤、顧客基盤の獲得

4-D. CP社のPMI

営業面・購買面でのシナジー創出の取組みを進め、NXとCPの拠点が併存する国では統廃合を実施。

- 両社の顧客基盤の相互活用や非日系顧客層の戦略的拡大
- 施設およびオペレーション体制の最適化

統合の進捗状況

CP→NX

2025年 1月	CPイタリア	
2025年 3月	CPスウェーデン	
2025年 7月	CPスペイン	
2025年 7月	CP米国	
2025年 8月	CPオーストラリア	
2025年 9月	CPインドネシア	
2025年10月	CPマレーシア	
2025年12月	CPオランダ(Network)	
2026年 4月	CP韓国	

NX→CP

2026年 1月	NXハンガリー	
2026年 1月	NXルーマニア	

清算：マカオ・ミャンマー・カンボジア・シンガポール・ポルトガル・
デンマーク・フィンランド・スイス

その他は、欧州の拠点を中心に、2026年内に配置を最適化する計画

拠点統廃合による効果

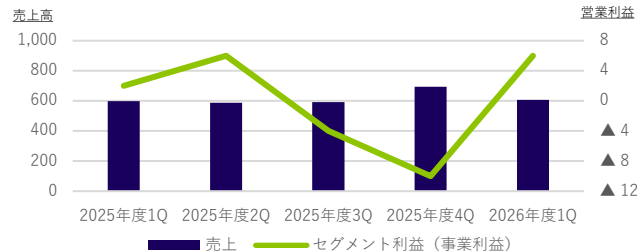
16億円

(2026年/年間想定効果額)

業績回復の兆し

業績推移

(単位：億円)



	増加額 (vs前年1Q)
売上高	5 0 億円
営業利益	4 億円

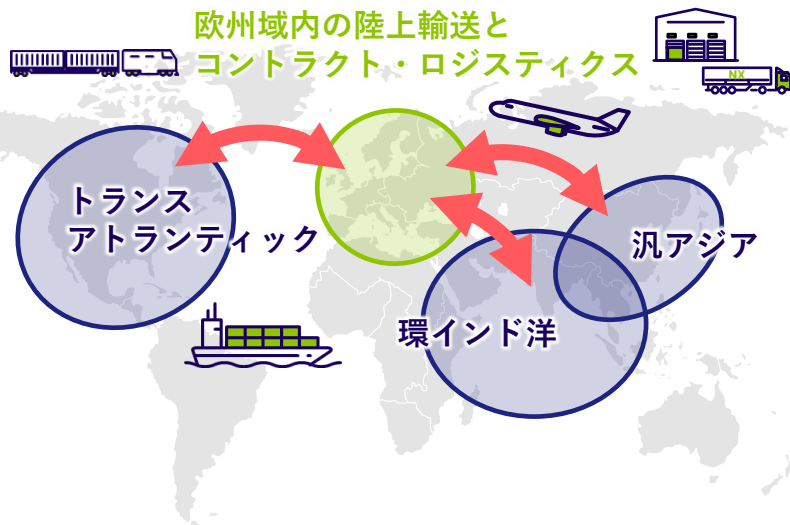
4-E. 中東欧事業拡大プロジェクト

CP社のNXグループ参画により獲得した中東欧（CEE）の事業基盤を最大限に活用し、グループ一丸となってグローバルな成長を実現する（プロジェクト名：exCEEDing）

営業面シナジー
拠点統廃合
購買面シナジー

中東欧を核とした
グループ一丸となった成長

中東欧を核とした多極共鳴の成長モデル



買収により獲得した強み

- ・ 中東欧地域における強固な事業基盤
- ・ 非日系の顧客基盤
- ・ 欧州内陸上輸送ネットワークおよびロジスティクス拠点



NXがこれまで培ってきた強み

- ・ グローバルEnd to Endソリューションの提供能力
- ・ 広範なグローバル顧客基盤
- ・ 重点産業（テクノロジー、モビリティ、ライフスタイル、ヘルスケア、半導体）ごとに特化したロジスティクスプラットフォーム



新たな成長ダイナミズム

- ・ 各地域における卓越した施策実行力の融合
- ・ 「欧州の工場」として台頭する中東欧の成長ポテンシャルを、NXグループ全体の成長原動力へと転換



欧州系メガフォワーダーに匹敵するサービス提供能力の確立

4-F. 今後のM&Aの方針・方向性

今後のM&Aの方針・方向性（2026年2月公表）

- ✓ 非日系の顧客基盤獲得
- ✓ フォワーディングのボリューム拡大
- ✓ 重点産業等における機能強化



M&Aの方向性と本件取引の整合性

グローバルリーチの拡大

- ✓ 北米等での非日系顧客へのアクセス、物流機能の獲得（ロジスティクス企業）
- ・ アジア発着レーンの強化（フォワーディング企業）

機能の拡充

- ・ 重点産業の機能強化（半導体等）
- ✓ 未進出または拠点拡充の必要な成長地域での事業基盤獲得

M&Aの方向性と合致するターゲット



北米を中心にコントラクトロジスティクス（3PL）事業を展開

4-G. (参考資料) 「Metro Supply Chain Group」について

1. 本件取引の概要

買収対象	Metro Supply Chain Group Inc.
売主	LDC Metro Holdings Inc.及びCDP Investissements Inc.
ストラクチャー	当社の完全子会社であるカナダの特別目的会社を通じて、現金を対価として売主から対象会社の株式100%を取得
取得価額 ⁽¹⁾	企業価値1,800百万カナダドル(約2,070億円) (本件取引完了時の対象会社の純有利子負債や運転資本等に係る調整を行い、実際の取得価額を確定) この他、アーンアウトとして最大400百万カナダドル(約460億円)が、対象会社の業績が株式譲渡契約において規定された一定の財務指標を達成することを条件として、売主に対して現金で支払われる
資金調達	手元現預金及び負債調達により、取得価額の全額を賄う想定
本件取引実行日	2026年7月～2026年12月(予定)

(1): 1カナダドル=115円で換算

2. Metro Supply Chain Groupの概要

基本情報	
名称	Metro Supply Chain Group Inc.
設立年	1974年
所在地	1002 Sherbrooke St. West, Suite 2000, Montréal, QC H3A 3L6 Canada
代表者	Chiko Nanji, Founder & Group Chairman Chris Fenton, Group President & CEO
事業内容	3PL (サードパーティー・ロジスティクス) 事業
従業員数	約8,000名
展開地域	カナダ、米国及び英国を中心に6か国に180超の拠点

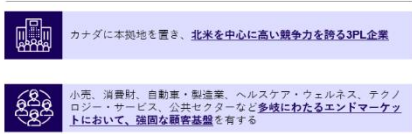
対象会社主要拠点



(1) 対象会社が使用する現地会計基準に基づくRevenuesとOperating expenses及び運用費を削減した数値



特徴



3. 本件取引の戦略的意義

戦略的意義	概要
A 北米におけるコントラクトロジスティクス (3PL) 事業基盤の強化と拡大	広大な市場規模を誇り、今後も成長が見込まれる北米において、NXグループのロジスティクスカンパニーとしてのプレゼンス向上
B End to Endソリューションの機能強化	販売物流領域の拡充を中心としたEnd to Endソリューションの機能強化
C 非日系の顧客基盤獲得	NXグループが有する日系企業を中心とした顧客基盤と重複が少ない、カナダ、米国及び英国を中心とする顧客基盤の獲得

4. 目標 (財務KGI)

買収に伴う財務目標とKGI

売上高成長：

年率8%の成長（買収後3年間）

連結純利益（無形資産償却後）：

買収後1年目からプラス影響

Metro社 事業計画（参考）

（億円）

	25年 9月期	26年度 計画	27年度 計画	28年度 計画
売上高	1,584	1,700	1,850	2,000
事業利益	65	70	80	90
当期利益	2	30	35	45
連結純利益 （無形資産償却後）	-	-	30	40

本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値であり、今後の状況の変化等により変更となる可能性がある。

本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値であり、今後の状況の変化等により変更となる可能性がある。

5. 企業価値の向上・株主還元

- | | |
|-------------------|------|
| A. 2026年度の取組みサマリー | P.37 |
| B. 資本政策・各種実績推移 | P.38 |

5-A. 2026年度の取組みサマリー

計画に基づき、M&A、低収益不動産の売却および自己株式の取得を実施

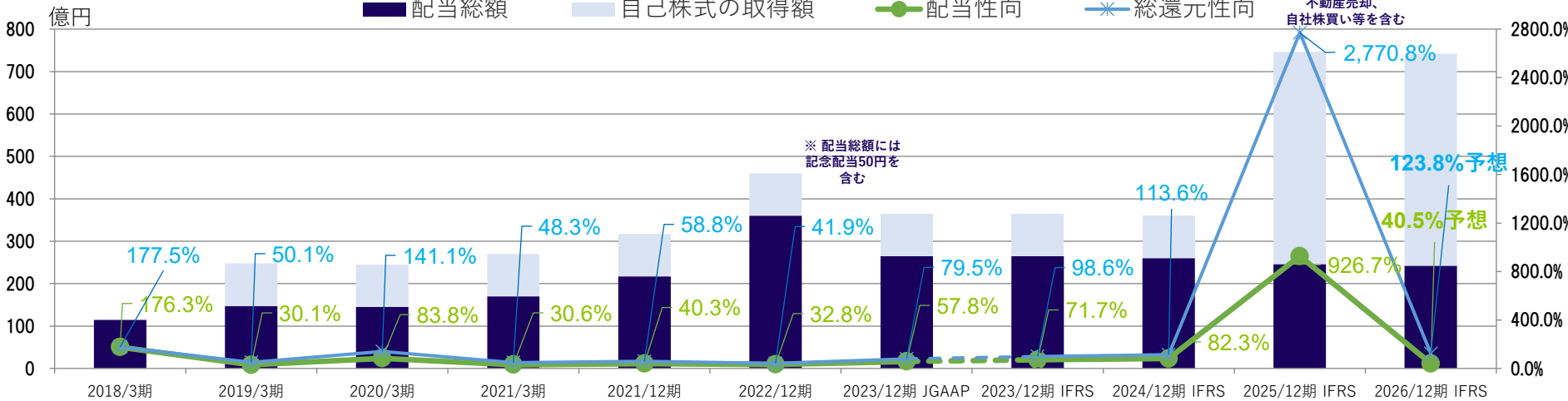
		5年計画 2024-2028	実績（見通し）	3年累計 2024-2026	
ROEの向上	不動産	低収益不動産の売却 IN 1,500億円～	2024-2025 1,172億円 2026 500億円	1,672億円	低収益不動産の売却は300億円を追加し500億円を計画
	高収益事業へのシフト	事業ポートフォリオ戦略 IN —	2024-2025 NX不動産譲渡 2026 大阪倉庫譲渡	—	M&Aによる投資はMetro社で2,070億円を計画
	アセットの入れ替え	政策保有株式縮減 IN 700億円	2024-2025 507億円 2026 100億円	607億円	
	成長投資・M&A戦略	M&Aによる投資 OUT 4,500億円	2024-2025 1,773億円 2026 2,070億円	3,843億円	自己株式の取得は、経営計画期間内1,600億円の取得を前提に2026年度に500億円を計画
	資本構成の最適化	自己株式の取得 OUT 1,100～1,600億円	2024-2025 600億円 2026 500億円	1,100億円	
	適切な財務レバレッジ活用	有利子負債の活用 IN 3,000～3,500億円	2024-2025 901億円 2026 1,200億円	2,101億円	M&Aの実施及び自己株式の取得は、自己資金及び有利子負債を活用

- ✓ 2026年度も企業価値向上の取組みは着実かつスピードを上げて推進
- ✓ 取組みの強化に向けた検討を継続中

5-B. 資本政策・各種実績推移

経営計画2028
目標数値

- ROE 10%以上
- 自己資本比率 35%程度
- 総還元性向 55%以上（2024～2028年度累計）
- 配当性向 40%以上
- 下限配当 1株当たり年間配当金 100円



	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	2026/12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	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)	0.3 (IFRS基準)	予想 7.0 (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。
※ 2025年12月期は欧州のれんの減損、不動産売却、自社株買い等が含まれる。これらを除いた配当性向および総還元性向の試算値は200.1%



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。