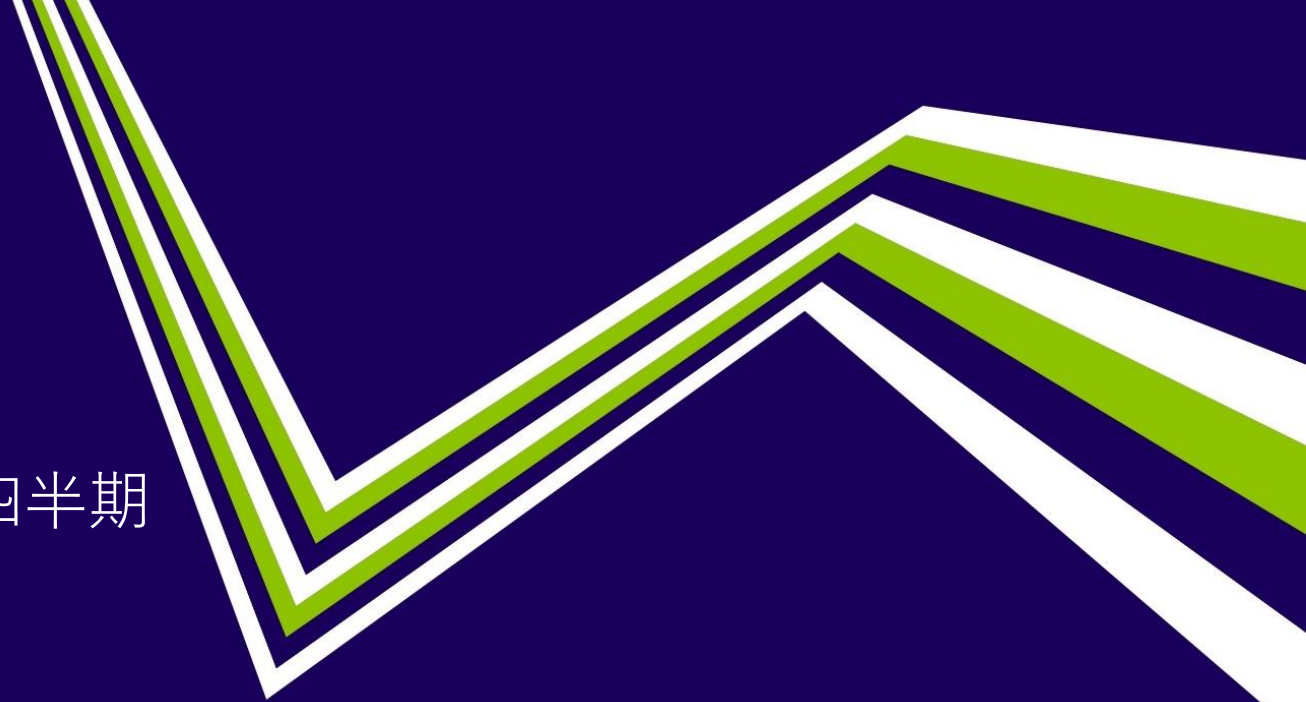




2025年12月期第2四半期 決算説明会資料

2025年8月8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. 2025年12月期第2四半期決算	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.28～

2025年12月期第2四半期決算 エグゼクティブサマリー

2025年12月期 第2四半期実績

	実績	前年同期比
売上収益	12,719億円	+220億円 +1.8%
連結セグメント利益 (事業利益)	319億円	*+65億円 +25.7%
事業利益率	2.5%	-
営業利益	287億円	*+96億円 +50.7%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	86億円	*△27億円 △24.2%

- ✓ 米国の関税政策の動向が不透明な中、第2四半期の物流需要は総じて低調な荷動きとなった。
- ✓ 本年2月から、シーモン・ヘーゲレ社が加わったことなどにより、売上収益は増加した。
- ✓ 利益面においては、ロジスティクス日本が増益となったこと等により、当社の連結事業利益以下の各利益は増益となった。
- ✓ 営業利益の対前同増加が大きくなるのは、前年において、特積み事業の名鉄運輸株式会社との統合に伴う減損損失を計上したことの反動増が主な要因。

※cargo partner社のPPA完了に伴い、2024年12月期第2四半期の事業利益を遡及修正しています（2024年12月期上半期影響額△116百万円）。これに伴い、2024年12月期第2四半期の事業利益以下の数値も修正しています。

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	26,000億円	+223億円 +0.9%
連結セグメント利益 (事業利益)	700億円	+64億円 +10.1%
事業利益率	2.7%	-
営業利益	700億円	+209億円 +42.6%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	400億円	+82億円 +26.1%
ROE	4.8%	+1.0pt
ROIC (税引前事業利益)	4.2%	+0.2pt

- ✓ 上半期の結果を踏まえ、見通しを総合的に勘案した結果、売上収益および事業利益以下の各利益を下方修正することとした。
- ✓ 米国関税政策の各国の交渉合意が現在進んで来ていることから、業績予想の前提として、今後の国際物流需要は回復に向かうものの、一定の時間を要するものと見ている。
- ✓ 短期業績の確保に向けては、作業戦力を適切に配置すること等により、需要の動向に応じたコストコントロールにあたる。
- ✓ 長期ビジョンの達成に向けて、グローバル市場での事業成長の加速と、日本事業の再構築を推進し、体制や事業構造改革を進める。

1. 2025年12月期第2四半期決算

A.2025年12月期第2四半期決算 概要（1-6月）	P.5-
B.売上収益・営業利益増減内訳	P.7-
C.第2四半期対第1四半期	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.海上フォワーディング粗利益動向	P.15

1-A. 2025年12月期第2四半期決算 概要（1-6月）

（単位：億円、％）（億円未満切捨て）

項目	今期実績 (2025年 1～6月)	*前年実績 (2024年 1～6月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	上期予想 (5/13発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	12,719	12,498	220	1.8	13,200	△480	△3.6
連結セグメント利益 (事業利益)	319	253	65	25.7	330	△10	△3.3
事業利益率	2.5	2.0	－	－	2.5	－	－
営業利益	287	191	96	50.7	330	△42	△12.8
親会社の所有者に帰属する 当期利益	86	113	△27	△24.2	190	△103	△54.7

※cargo partner社のPPA完了に伴い、2024年12月期上半期の事業利益を遡及修正しています（2024年12月期上半期影響額△116百万円）。これに伴い、2024年12月期第2四半期の事業利益以下の数値も修正しています。

1-A. 2025年12月期第2四半期決算 概要（1-6月）

（単位：億円、％）（億円未満切捨て）

セグメント	項目	今期実績 (2025年 1月～6月)	*前年実績 (2024年 1月～6月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	上期予想 (5/13発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	6,259	6,124	135	2.2	6,280	△20	△0.3
	セグメント利益（事業利益）	192	155	37	23.8	188	4	2.5
米州	売上収益	692	783	△91	△11.7	720	△27	△3.8
	セグメント利益（事業利益）	34	26	8	29.9	41	△6	△15.1
欧州	売上収益	2,497	2,373	123	5.2	2,640	△142	△5.4
	セグメント利益（事業利益）	36	50	△13	△27.0	53	△16	△30.2
東アジア	売上収益	806	817	△11	△1.4	870	△63	△7.4
	セグメント利益（事業利益）	27	13	13	97.9	31	△3	△12.6
南アジア・オセアニア	売上収益	738	724	14	2.0	850	△111	△13.1
	セグメント利益（事業利益）	19	20	△0	△3.2	28	△8	△29.8
海外セグメント合計	売上収益	4,734	4,699	34	0.7	5,080	△345	△6.8
	セグメント利益（事業利益）	118	111	7	6.4	153	△34	△22.5
警備輸送	売上収益	344	344	△0	△0.2	340	4	1.3
	セグメント利益（事業利益）	14	17	△2	△17.1	12	2	17.9
重量品建設	売上収益	248	228	19	8.6	250	△1	△0.8
	セグメント利益（事業利益）	23	16	6	41.8	29	△5	△19.6
物流サポート	売上収益	2,247	2,063	183	8.9	2,240	7	0.3
	セグメント利益（事業利益）	74	52	21	41.6	70	4	6.6
調整額	売上収益	△1,113	△962	△151	－	△990	△123	－
	セグメント利益（事業利益）	△104	△99	△4	－	△122	17	－

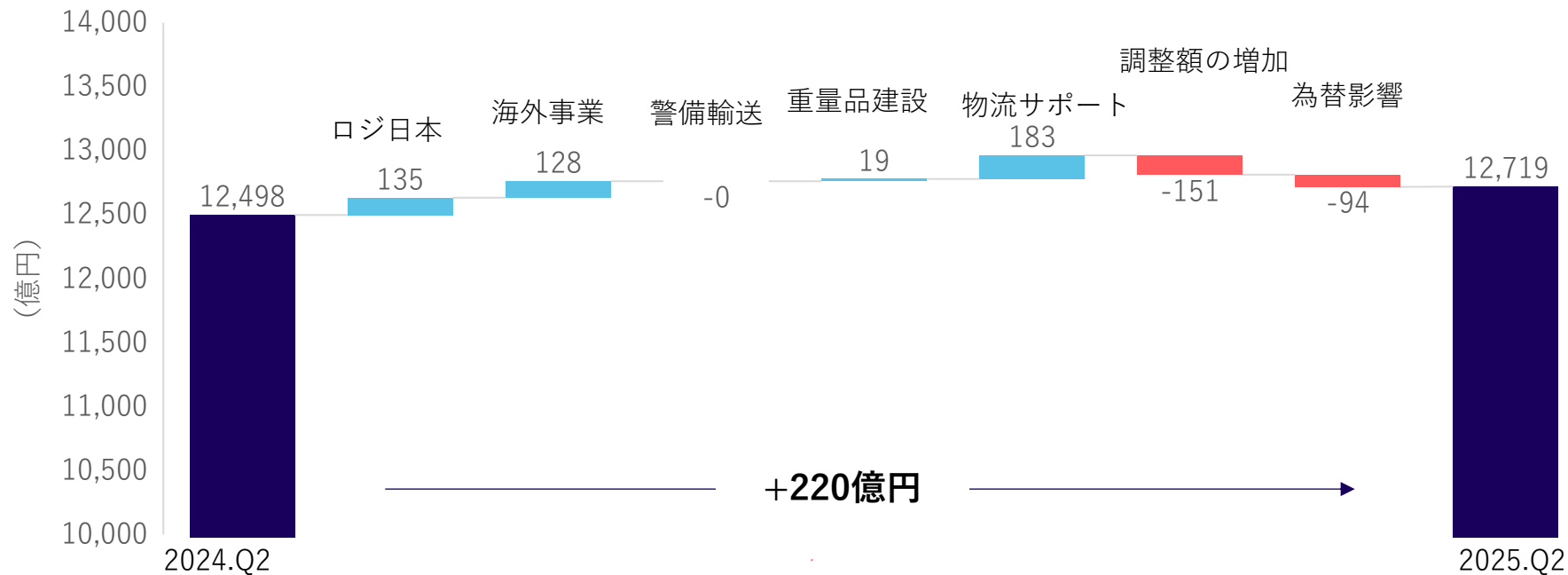
【参考】cargo partner社1～6月実績(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益1,185億円、事業利益8億円

※ cargo partner社のPPA完了により2024年上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。（事業利益影響額：△1億円<△116百万円>）

1-B.売上収益・営業利益増減内訳

売上収益

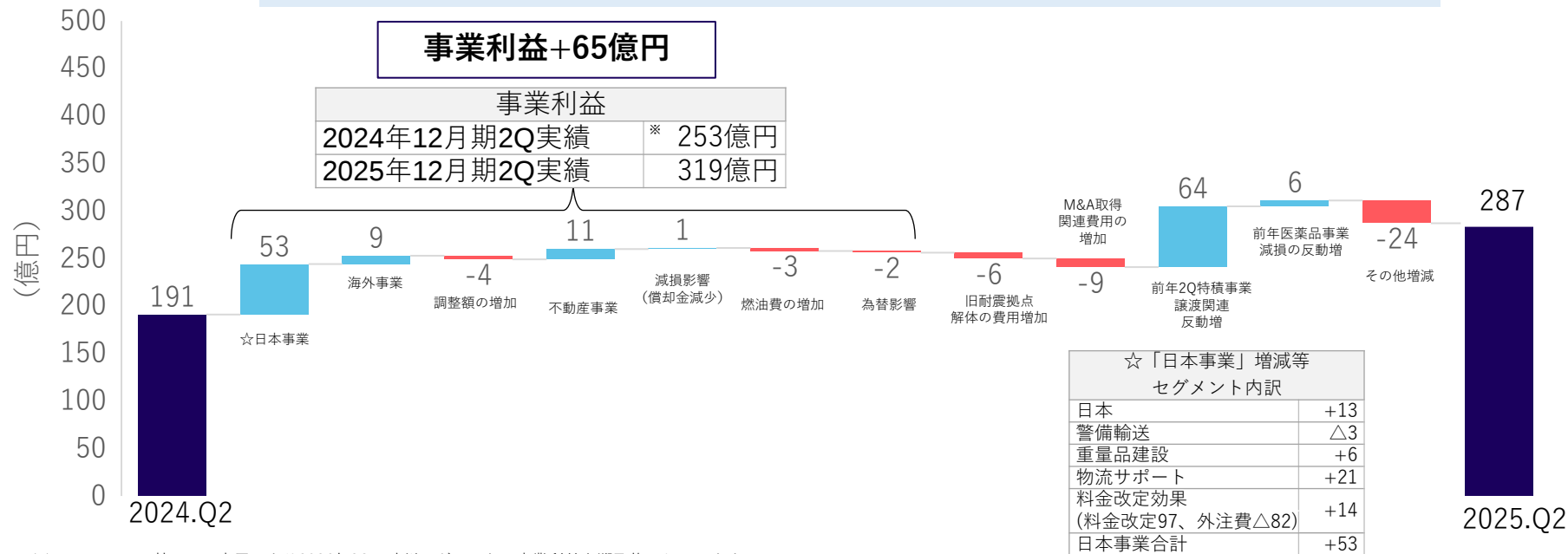
- ✓ 日本ロジスティクスは航空フォワーディングの販売単価上昇や料金改定等により増収。
- ✓ 海外のロジスティクス事業は、SH（Simon Hegele）社の連結効果等により増収。
- ✓ 物流サポートはNX商事の取扱いが堅調により増収。



1-B.売上収益・営業利益増減内訳

営業利益

- ✓ 日本事業は航空フォーワーディングの単位粗利の改善等により増益。
- ✓ 物流サポートは堅調な取扱いを維持し、増益。
- ✓ 前年の特積み事業譲渡に伴う減損損失や、CP（cargo partner）社取得関連の反動増等により増益。



※ cargo partner社のPPA完了により2024年2Qの欧州セグメントの事業利益を遡及修正しています。
(事業利益影響額：△1億円<△116百万円>)

1-C. 2025年12月期第2四半期決算 第2四半期対第1四半期

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	今期2Q実績	今期1Q実績	増減額	増減率
売上収益	6,267	6,452	△185	△2.9
連結セグメント利益 (事業利益)	178	140	+ 38	+ 27.1
事業利益率	2.9	2.2	—	—
営業利益	173	114	+ 59	+ 52.2
親会社の所有者に帰属する 当期利益	73	12	+ 61	+ 489.4

☆今期1Q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. 2025年12月期第2四半期決算 第2四半期対第1四半期（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2Q 実績	今期1Q 実績	増減額	増減率	前回予想 2025年2Q 5月13日公表数値	増減額	増減率
日本	売上収益	3,134	3,124	10	0.3	3,155	△20	△0.6
	セグメント利益（事業利益）	118	74	44	59.8	113	4	4.2
米州	売上収益	344	347	△2	△0.7	372	△27	△7.4
	セグメント利益（事業利益）	17	17	△0	△3.0	23	△6	△26.6
欧州	売上収益	1,275	1,221	54	4.5	1,418	△142	△10.1
	セグメント利益（事業利益）	19	17	2	12.2	35	△16	△45.0
東アジア	売上収益	390	415	△25	△6.0	454	△63	△14.1
	セグメント利益（事業利益）	13	13	△0	△1.5	17	△3	△22.5
南アジア・オセアニア	売上収益	357	381	△23	△6.3	468	△111	△23.8
	セグメント利益（事業利益）	8	11	△2	△23.5	16	△8	△49.4
海外セグメント合計	売上収益	2,368	2,365	3	0.1	2,714	△345	△12.7
	セグメント利益（事業利益）	58	59	△1	△2.1	93	△34	△37.0
警備輸送	売上収益	174	170	3	2.3	169	4	2.5
	セグメント利益（事業利益）	7	6	0	3.5	5	2	42.6
重量品建設	売上収益	118	129	△10	△8.0	120	△1	△1.6
	セグメント利益（事業利益）	10	13	△3	△24.4	15	△5	△36.1
物流サポート	売上収益	1,065	1,181	△115	△9.8	1,058	7	0.7
	セグメント利益（事業利益）	37	37	△0	△0.4	32	4	14.1
調整額	売上収益	△595	△517	△77	－	△472	△123	－
	セグメント利益（事業利益）	△53	△51	△1	－	△70	17	－

1-D.事業別収支

(単位：億円) (億円未満切捨て)

セグメント			2024/12期					2025/12期		増減額 (QoQ)	増減額 (前年比)	
			1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	累計	1Q	2Q	2Q 対 1Q	2Q 対 前2Q	
ロジ 日本	航空FWD	売上高	435	433	478	534	1,881	507	505	▲ 2	72	
		営業利益	18	6	28	36	90	35	31	▲ 4	25	
	海運FWD	売上高	398	442	467	452	1,761	408	440	31	▲ 2	
		営業利益	30	44	43	39	158	32	44	12	0	
	ロジスティクス	売上高	2,466	2,347	2,378	2,484	9,677	2,284	2,253	▲ 31	▲ 94	
		営業利益	94	63	64	80	302	101	62	▲ 38	▲ 2	
	その他 (本社組織、不動産等)	売上高	25	38	26	59	150	60	53	▲ 7	14	
		営業利益	▲ 68	▲ 73	▲ 70	▲ 71	▲ 283	▲ 72	▲ 64	8	9	
	組織別実績計 (日本基準)		売上高	3,327	3,262	3,351	3,530	13,471	3,261	3,252	▲ 9	▲ 10
			営業利益	74	41	65	85	267	97	74	▲ 22	33
連結決算数値 (IFRS基準)		売上収益	3,054	3,069	3,159	3,336	12,620	3,124	3,134	10	65	
		セグメント利益	63	92	121	128	405	74	118	44	26	
ロジ 海外	航空FWD	売上高	547	628	630	654	2,461	560	553	▲ 6	▲ 74	
		営業利益	33	35	44	44	157	46	42	▲ 3	7	
	海運FWD	売上高	362	410	455	427	1,656	395	389	▲ 6	▲ 21	
		営業利益	16	22	26	30	95	29	37	8	15	
	ロジスティクス	売上高	741	788	767	793	3,091	839	877	38	88	
		営業利益	62	65	64	52	244	57	52	▲ 4	▲ 12	
	その他 (本社組織等)	売上高	51	51	50	54	207	49	50	1	▲ 1	
		営業利益	▲ 70	▲ 71	▲ 74	▲ 80	▲ 296	▲ 87	▲ 85	2	▲ 13	
	cargo partner	売上高	770	916	942	919	3,550	741	784	42	▲ 132	
		営業利益	1	5	3	12	23	6	2	▲ 3	▲ 2	
組織別実績計 (各国基準)		売上高	2,474	2,796	2,846	2,849	10,967	2,586	2,655	69	▲ 141	
		営業利益	43	56	64	59	224	52	50	▲ 1	▲ 6	
連結決算数値 (IFRS基準)		売上収益	2,220	2,479	2,593	2,570	9,863	2,365	2,368	3	▲ 111	
		セグメント利益	55	55	82	71	266	59	58	▲ 1	3	
ロジ 計 (各国基準)		売上高	5,801	6,058	6,197	6,380	24,438	5,847	5,907	60	▲ 151	
		営業利益	118	98	130	144	492	149	125	▲ 24	26	
連結決算数値 (IFRS基準)		売上収益	5,275	5,549	5,752	5,907	22,484	5,489	5,503	13	▲ 45	
		セグメント利益	119	147	204	199	671	134	177	43	29	

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ日本)

航空：販売単価および単位粗利は低下したが、イントラアジアの荷動きは堅調であり、数量の増加によってQ1並みの収益水準。(概ね想定水準。) 対前年Q2では取扱数量は減少したが、販売単価および単位粗利の改善により増収増益。

海運：NVO粗利は減少したが、海外引越の増加などにより増収増益。(概ね想定水準)。対前年Q2ではNVO数量は減少したが、単位粗利の改善や海外引越の料金改定効果等により前年Q2並みの利益。

ロジ：国内物流に大きな変化は見られず、低調な推移となっているが、QonQの減益は引越ピークシーズンの反動減、人件費の増加等によるもので、(概ね想定水準)。

ロジ日本：39億円の増益予想に対して、4億円の上げ振れ。

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ海外)

航空：取扱数量は増加したが、アジア発米国向けロングホールの取扱いの減少等による販売単価および単位粗利の低下により、減収減益。(予想に対して下振れ)。対前年Q2では、販売単価の低下により減収、単位粗利も低下したが、備車費等の外注費削減により増益。

海運：取扱数量は増加したが、販売単価の低下により減収。単位粗利も低下したが、備車費等の外注費削減により対Q1、対前年Q2とも増益。(概ね想定水準)。

ロジ：シーモン・ヘーグレ社が加わり増収となったが、欧州での既存顧客の取扱ひ減少等により、対Q1、対前年Q2とも減益。(予想に対して下振れ)。

CP：EC関連を中心にアジア発欧州向けの航空扱いが増加した一方、海上フォワーディングは欧州域内が低調となり対Q1増収減益、対前年Q2減収減益。(予想に対して下振れ)。

ロジ海外：33億円の増益予想に対して、34億円の上げ振れ。

※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。

1-D.事業別収支

(単位: 億円) (億円未満切捨て)

セグメント			2024/12期					2025/12期		増減額 (QoQ)	増減額 (前年比)
			1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	累計	1Q	2Q	2Q 対 1Q	2Q 対 前2Q
米州	航空FWD	売上高	99	112	103	95	411	91	89	▲ 2	▲ 23
		営業利益	2	3	4	0	11	3	3	▲ 0	▲ 0
	海運FWD	売上高	72	81	74	70	298	66	65	▲ 1	▲ 16
		営業利益	1	2	2	0	6	2	2	0	▲ 0
	ロジスティクス	売上高	217	229	210	202	860	196	192	▲ 4	▲ 37
		営業利益	7	11	13	8	40	13	13	0	2
	その他 (本社組織等)	売上高	0	0	0	0	0	0	0	0	▲ 0
		営業利益	▲ 1	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 8	▲ 2	▲ 2	0	0
		売上高	389	424	388	368	1,571	354	346	▲ 8	▲ 78
		営業利益	8	15	17	7	48	16	16	0	1
欧州	航空FWD	売上高	158	167	158	188	673	150	161	11	▲ 5
		営業利益	9	9	9	10	38	11	11	▲ 0	2
	海運FWD	売上高	95	100	124	118	438	106	120	13	20
		営業利益	0	2	4	11	18	8	14	6	12
	ロジスティクス	売上高	280	300	292	313	1,187	385	440	54	140
		営業利益	42	39	34	24	140	32	31	▲ 1	▲ 8
	その他 (本社組織等)	売上高	39	39	38	39	156	36	34	▲ 1	▲ 4
		営業利益	▲ 31	▲ 30	▲ 30	▲ 40	▲ 132	▲ 44	▲ 46	▲ 2	▲ 15
		売上高	574	607	614	659	2,454	679	757	78	150
		営業利益	21	20	17	5	65	8	11	2	▲ 8
東アジア	航空FWD	売上高	148	184	183	190	707	162	156	▲ 5	▲ 27
		営業利益	8	9	16	15	50	14	12	▲ 1	2
	海運FWD	売上高	104	132	142	138	517	126	110	▲ 15	▲ 21
		営業利益	4	6	7	7	26	6	8	2	2
	ロジスティクス	売上高	131	141	136	146	555	133	127	▲ 6	▲ 14
		営業利益	5	6	7	10	29	7	9	2	3
	その他 (本社組織等)	売上高	0	0	0	1	2	▲ 2	2	4	2
		営業利益	▲ 15	▲ 15	▲ 17	▲ 17	▲ 65	▲ 17	▲ 18	▲ 1	▲ 3
		売上高	384	458	461	477	1,781	421	398	▲ 23	▲ 60
		営業利益	2	8	13	15	40	11	12	1	4

セグメント			2024/12期					2025/12期		増減額 (QoQ)	増減額 (前年比)
			1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	累計	1Q	2Q	2Q 対 1Q	2Q 対 前2Q
南アジア・ オセアニア	航空FWD	売上高	140	163	185	180	669	156	145	▲ 10	▲ 17
		営業利益	12	12	14	17	57	17	15	▲ 1	3
	海運FWD	売上高	90	96	113	100	402	96	93	▲ 2	▲ 2
		営業利益	9	11	12	10	44	11	11	▲ 0	0
	ロジスティクス	売上高	112	116	127	130	487	122	116	▲ 5	0
		営業利益	7	7	9	8	34	4	▲ 1	▲ 5	▲ 9
	その他 (本社組織等)	売上高	11	12	11	13	49	14	12	▲ 1	0
		営業利益	▲ 21	▲ 23	▲ 24	▲ 19	▲ 89	▲ 24	▲ 18	5	4
		売上高	355	388	438	425	1,608	389	369	▲ 19	▲ 19
		営業利益	8	7	12	17	46	9	6	▲ 2	▲ 1
Cargo Partner社	売上高	770	916	942	919	3,550	741	784	42	▲ 132	
	営業利益	1	5	3	12	23	6	2	▲ 3	▲ 2	
ロジ海外 計	売上高	2,474	2,796	2,846	2,849	10,967	2,586	2,655	69	▲ 141	
	営業利益	43	56	64	59	224	52	50	▲ 1	▲ 6	

※ 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。

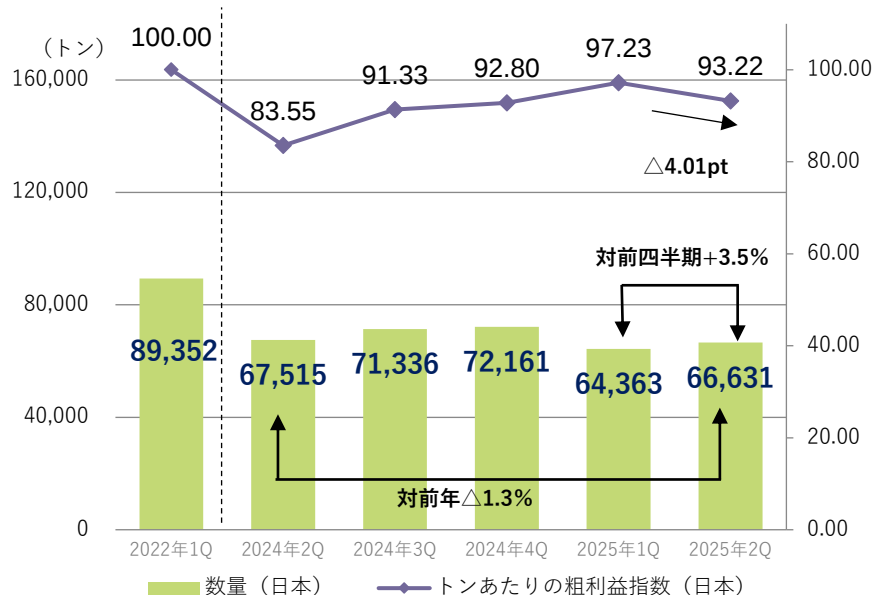
※ ロジ日本の「ロジスティクス」には国内航空および内航海運を含んでいる。

※ 2025年1Qの東アジアの「海運FWD」と「ロジスティクス」「その他」について集計方法を変更した為、2025年1Qの数値について遡及修正を行った。

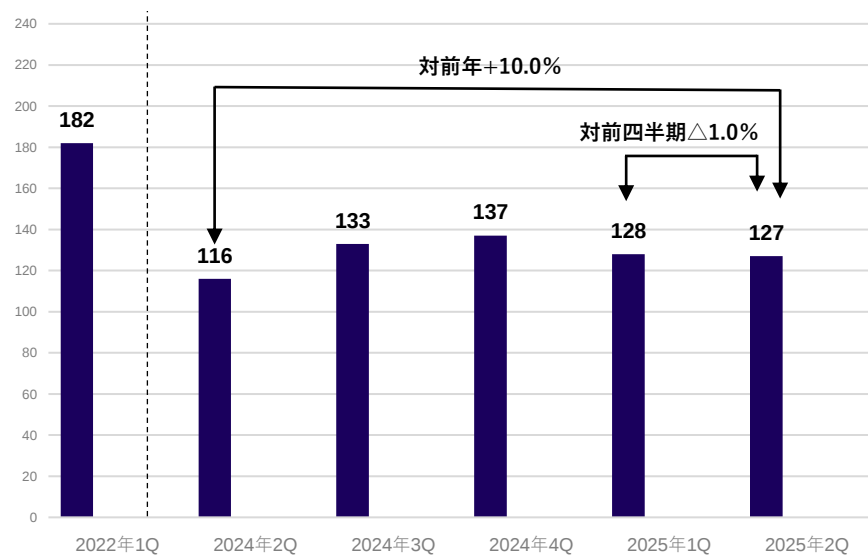
1-E.航空フォワーディング粗利益動向 日本セグメント

- ✓ 取扱数量は、東アジア向けの半導体関連、南アジア向けの自動車・電子部品関連等により前四半期から増加するも、前年から数量減となり、想定数量を下回った。単位粗利も前四半期から低下した。

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



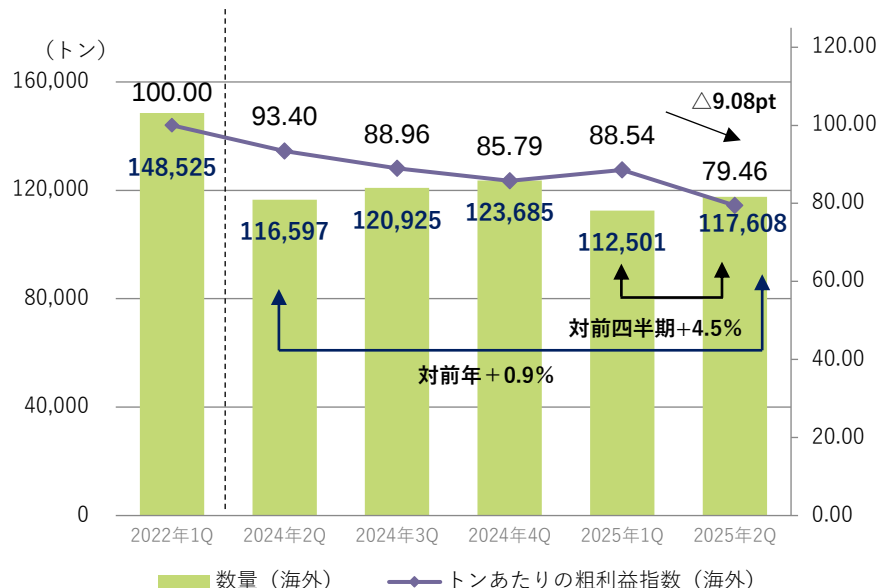
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 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。（2023年第2四半期からのトレンドは補足資料19ページに掲載）

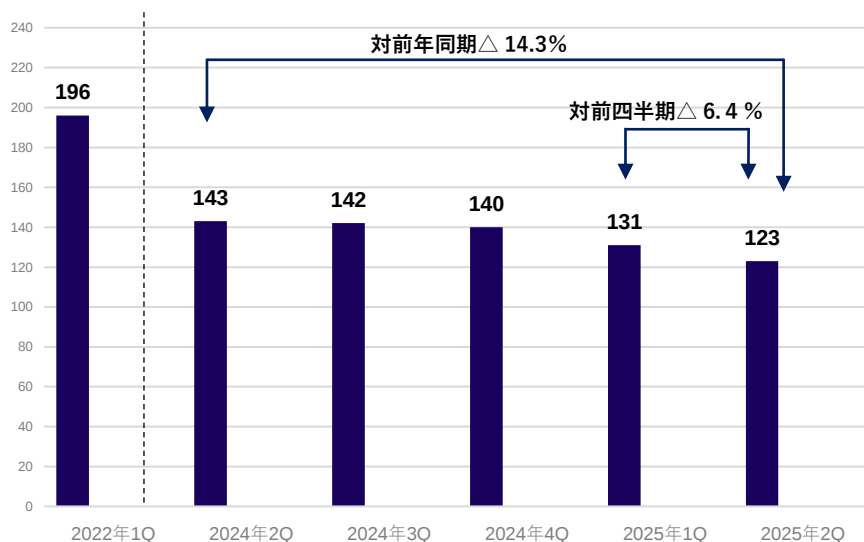
1-E.航空フォワーディング粗利益動向 海外セグメント

- ✓ 取扱数量は前四半期・前同四半期から増加したが、想定数量は下回った。欧州等における単位粗利の低下が影響し、単位粗利・粗利益額は前四半期・前同四半期から減少となった。

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



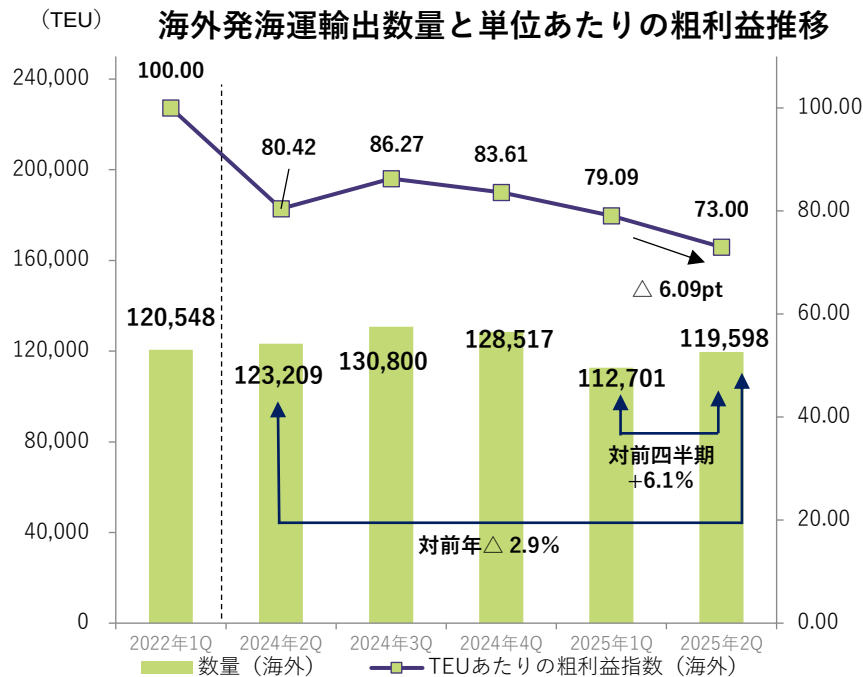
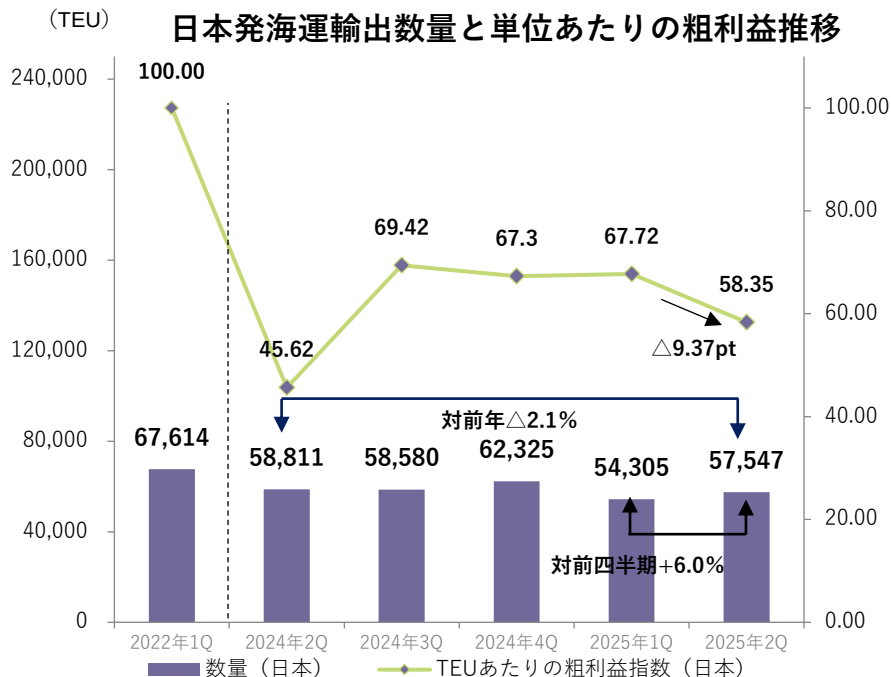
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 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。（2023年第2四半期からのトレンドは補足資料19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。

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・海外発ともに数量は前四半期から増加したものの、前年を下回り、力強さを欠いた。また、粗利指数の低下により、粗利も減少。なお、日本発については粗利指数は前同四半期より改善した。



※ 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。(2023年第2四半期からのトレンドは補足資料19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。
※ 数量はNVOCC以外の取扱いも含む。

※ cargo partner社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。

2.2025年12月期 業績予想

A.2025年12月期通期業績予想	P.17
B.2025年12月期業績予想（セグメント別）	P.18-
C.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	上期実績	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)	前回通期 予想 (5/13発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	12,719	13,280	26,000	25,776	223	0.9	27,000	△1,000	△3.7
セグメント利益 (事業利益)	319	380	700	635	64	10.1	800	△100	△12.5
事業利益率	2.5	2.9	2.7	2.5	-	-	3.0	-	-
営業利益	287	412	700	490	209	42.6	800	△100	△12.5
親会社の所有者に帰する 当期利益	86	313	400	317	82	26.1	550	△150	△27.3
海外売上収益	4,734	5,225	9,960	9,863	96	1.0	10,750	△790	△7.3
ROE	-	-	4.8	3.8	-	-	6.5	-	-
ROIC (税引前事業利益)	-	-	4.2	4.0	-	-	4.7	-	-

【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2,427億円(対前年△332億円)、事業利益32億円(対前年+1億円) (無形資産償却(2億円)を除く)

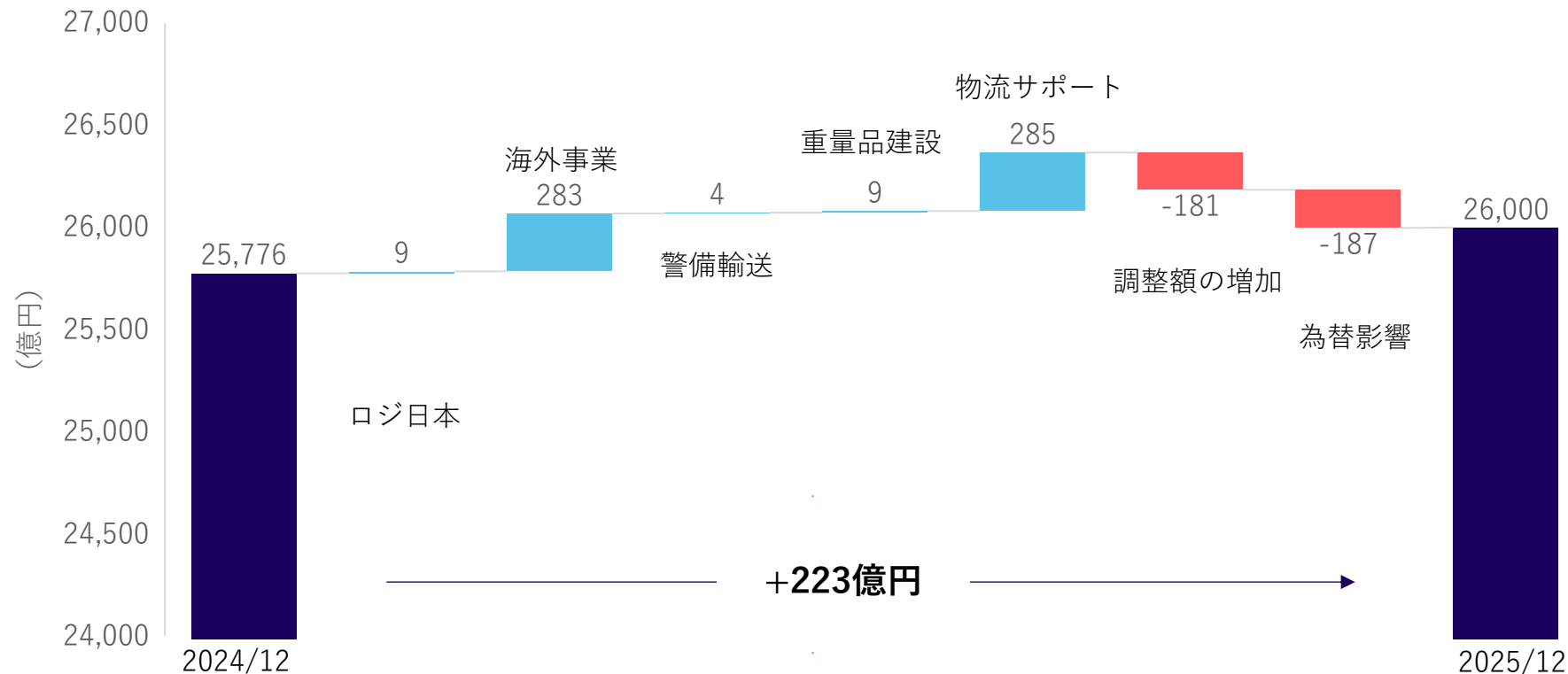
2-B. 2025年12月期業績予想 セグメント別

(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 (5/13時点)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	12,630	12,620	9	0.1	12,870	△240	△1.9
	セグメント利益 (事業利益)	440	405	34	8.6	454	△14	△3.1
米州	売上収益	1,420	1,530	△110	△7.2	1,500	△80	△5.3
	セグメント利益 (事業利益)	72	53	18	34.2	77	△5	△6.5
欧州	売上収益	5,170	5,017	152	3.0	5,580	△410	△7.3
	セグメント利益 (事業利益)	76	112	△36	△32.4	138	△62	△44.9
東アジア	売上収益	1,760	1,739	20	1.2	1,890	△130	△6.9
	セグメント利益 (事業利益)	60	45	14	32.4	65	△5	△7.7
南アジア・ オセアニア	売上収益	1,610	1,576	33	2.1	1,780	△170	△9.6
	セグメント利益 (事業利益)	40	54	△14	△26.9	65	△25	△38.5
海外セグメント 合計	売上収益	9,960	9,863	96	1.0	10,750	△790	△7.3
	セグメント利益 (事業利益)	248	266	△18	△6.8	345	△97	△28.1
警備輸送	売上収益	690	685	4	0.7	690	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	25	24	0	3.8	25	—	—
重量品建設	売上収益	510	500	9	1.9	510	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	59	53	5	11.3	59	—	—
物流サポート	売上収益	4,490	4,204	285	6.8	4,490	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	146	122	23	19.3	141	5	3.5
調整額	売上収益	△2,280	△2,098	△181	—	△2,310	30	—
	セグメント利益 (事業利益)	△218	△235	17	—	△224	6	—

2-C.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

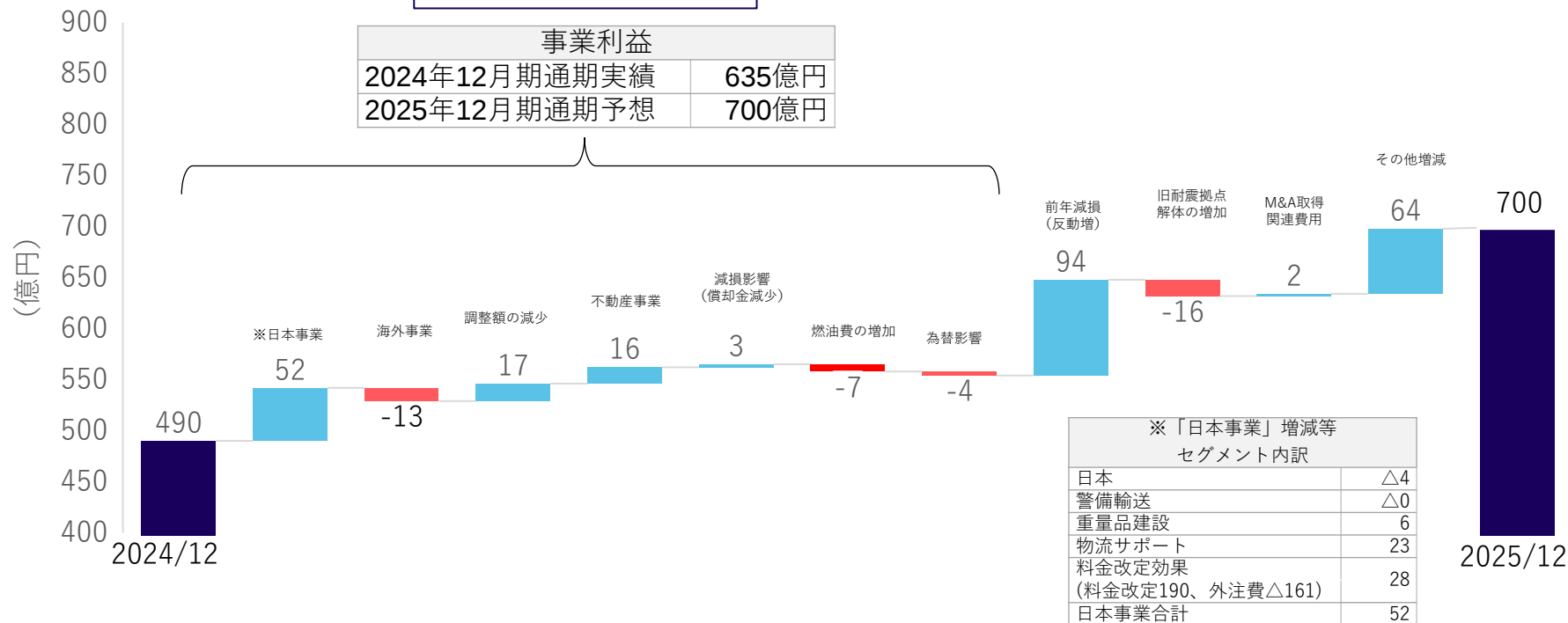
売上収益



営業利益

事業利益 + 64億円

事業利益	
2024年12月期通期実績	635億円
2025年12月期通期予想	700億円



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
E.経営計画達成に向けた主な取り組み	P.26
F. 2026年営業利益1,000億円の達成への取り組み	P.27

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

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)

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	2025年 1月～6月 実績	2024年 1月～6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	1,461億円	1,477 億円	△1.1%	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	1,272億円	1,268 億円	+0.3%	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	709 億円	732 億円	△3.2%	1,600 億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、医療機器	577 億円	509 億円	+13.4%	1,300 億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	314 億円	269 億円	+16.9%	1,000 億円

※実績：日本通運(株)、海外4リージョン合計（CP社、Tramo社、SH社は除く）

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	2025年 1月～6月実績	2024年 1月～6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	44.7万 t	44.2万 t	+1.0%	130万 t
海運フォワーディング数量	41.9万TEU	44.0万TEU	△5.0%	140万TEU

(内数) cargo-partner社	2025年 1月～6月実績	2024年 1月～6月実績	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	8.6万 t	8.5万 t	+0.2%
海運フォワーディング数量	7.4万TEU	8.4万TEU	△10.8%

(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	2025年 1月～6月実績	2024年 1月～6月実績	前年対比増減率	2028年目標
倉庫・配送等売上	2,407億円	2,299億円	+4.7%	5,900億円

※倉庫配送等売上にはCP社、SH社は含まない。

3-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を構築を完了

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）
- 人財育成プログラムを通じた作業現場での業務改善

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（日本通運）
 - 社有車の稼働率：対前年+0.2ポイント
 - 外注費率：対前年-3.9ポイント（FWD単価影響・支店作業会社本体化影響控除）
- 間接部門費用の削減（本社費用）

③ 継続的な事業基盤の変革・見直し

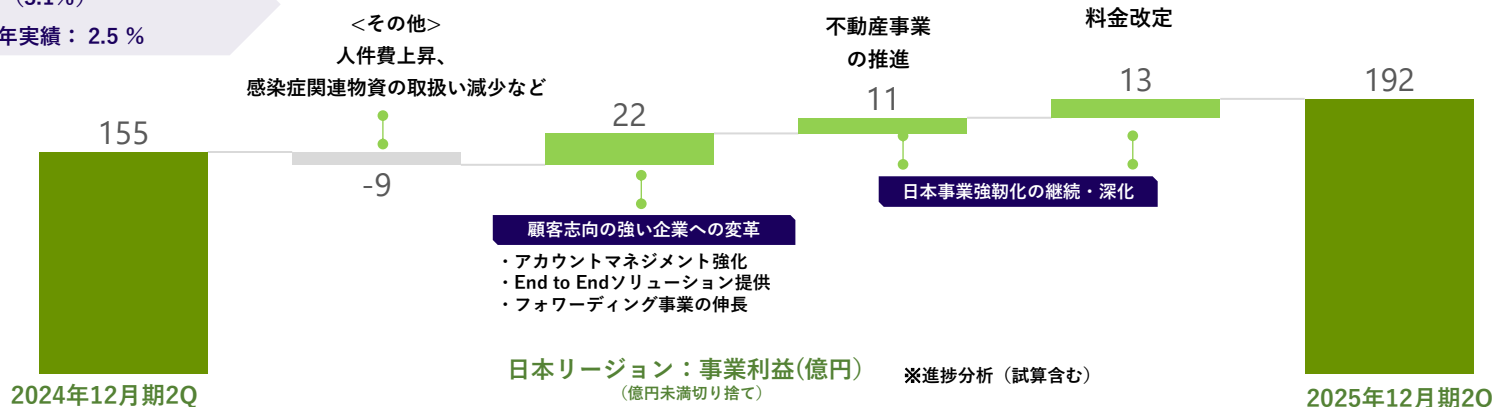
資本効率向上の取り組み

- 支店作業会社67社の再編を決定（2023年度以降累計）
 - 25年度末までに残り3社の再編を決定予定
- 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 %



3-E.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

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

- ・ 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

2026年中間目標：営業利益1,000億円以上、ROE8%以上

3-F.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

700 億円

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。 |
| 2. コストコントロール
／セカンドキャリア支援 | <ul style="list-style-type: none">◆ 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。 |
| 3. 土地の売却 | <ul style="list-style-type: none">◆ 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 |

2026年度通期
営業利益 通期目標

1,000 億円以上

4 .株主還元

資本政策・各種実績推移

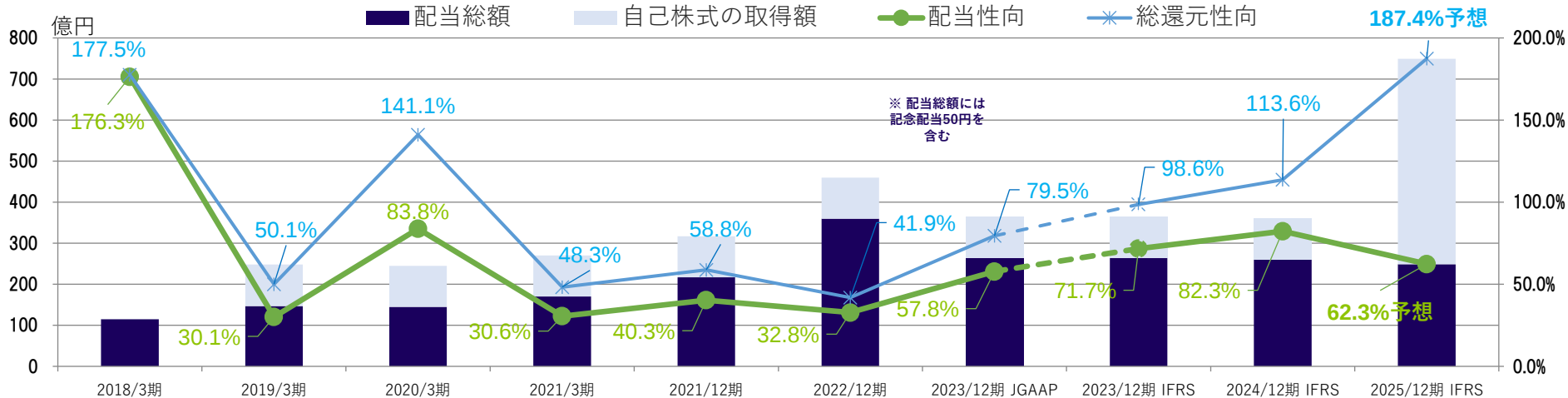
P.29

4.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
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 4.8 （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非計上となること为主要な要因です。

※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。



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。