

2025年12月期 決算説明会 補足資料

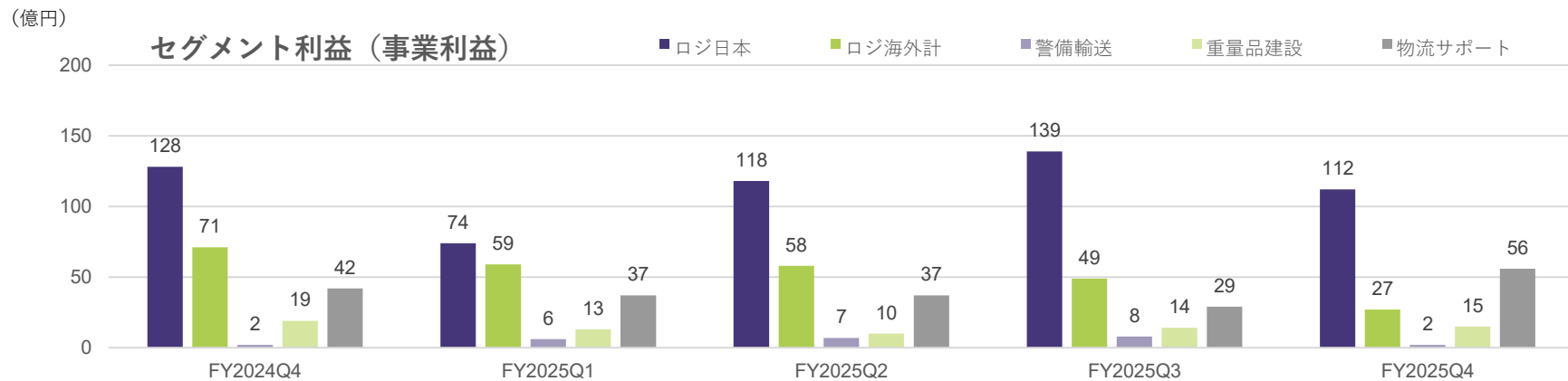
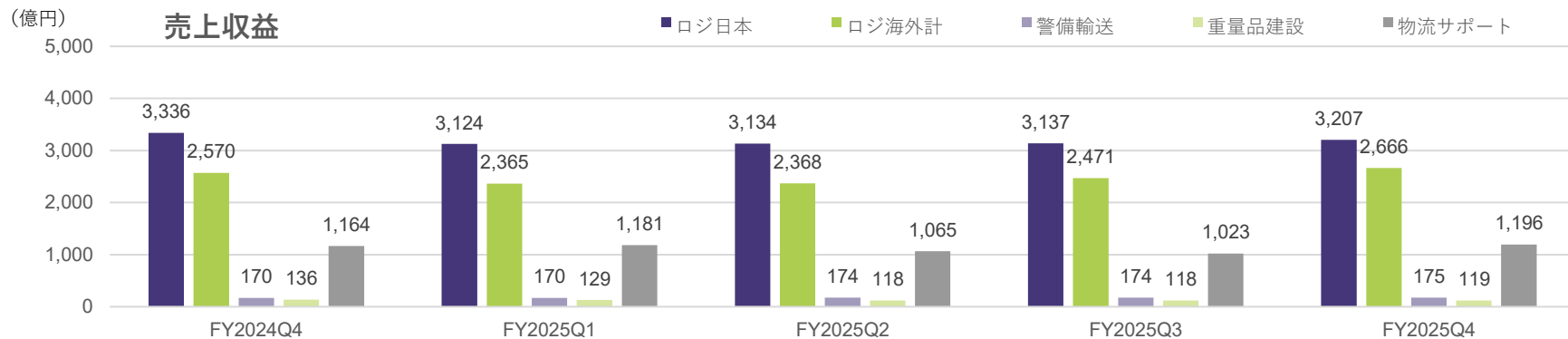
補足 1 : 特殊要因の詳細	P.2-
補足 2 : セグメント別 四半期推移	P.3-
補足 3 : 2025年12月期実績 セグメント概況	P.5-
補足 4 : 2026年12月期予想 セグメント概況	P.13-
補足 5 : グローバル事業の成長 重点産業	P.17
補足 6 : フォワーディング実績	P.18-
補足 7 : 業績データ比較	P.24-
補足 8 : 日本通運 2025年12月期実績 日本通運 2026年12月期予想	P.30-
補足 9 : 日本通運 補足資料 (旧決算説明会メモ)	P.35
補足10 : 経営計画2028 取り組み状況(ROEツリー)	P.36-
補足11 : 経営計画2028 KPIおよび取り組み状況 サステナビリティ戦略	P.38-

本資料に掲載している情報は、各項目の傾向を示しておりますが、各種決算処理を行う前のデータを使用しているため、項目ごとの合計数値は、決算数値と異なる場合があります。
当社事業の現況をご理解いただくための参考資料として作成しておりますので、その旨、ご承知おきください。

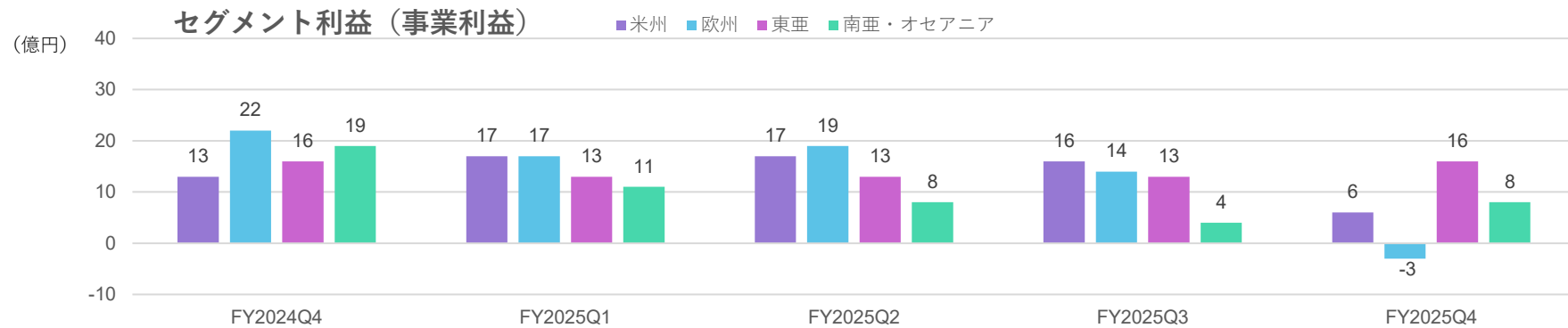
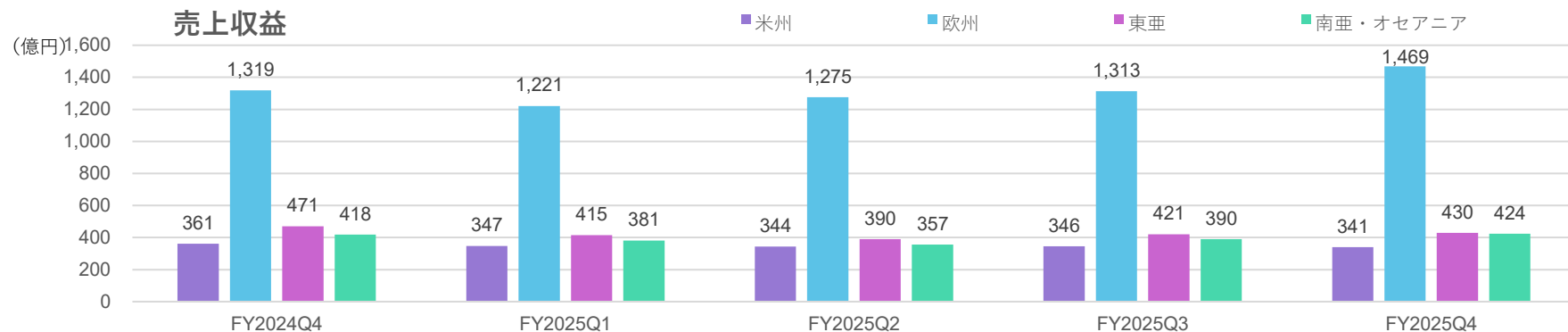
補足 1：特殊要因の詳細（外部環境の変化・その他の変動要素）

変動要素	連結業績への影響 (2025年1月～12月実績)	連結業績への影響 (2026年1月～12月予想)
燃油費単価変動による影響	セグメント利益（事業利益） Δ2億円（費用増） 1ℓあたりの単価（前期12ヶ月平均） 軽油：122.09円（120.48円） ガソリン：162.13円（159.09円） 船舶重油：85.65円（82.67円）	セグメント利益（事業利益） +4億円（費用減） 1ℓあたりの単価（前期12ヶ月平均） 軽油：117.75円（122.09円） ガソリン：158.11円（162.13円） 船舶重油：84.79円（85.65円）
為替による影響	売上収益 +122億円 セグメント利益（事業利益） +3億円 12ヶ月（1月～12月）平均為替レート※（前期12ヶ月平均） USD：149.71円（151.58円） EUR：169.00円（163.95円） HKD：19.20円（19.43円） CNY：20.82円（21.02円） ※「12ヶ月平均為替レート」は、参考値。決算では、四半期平均レートを各現地通貨ベースの四半期実績に適用。	売上収益 +396億円 セグメント利益（事業利益） +5億円 12ヶ月（1月～12月）平均為替レート※（前期12ヶ月平均） USD：154.15円（149.71円） EUR：179.39円（169.00円） HKD：19.82円（19.20円） CNY：21.73円（20.82円） ※「12ヶ月平均為替レート」は、参考値。決算では、四半期平均レートを各現地通貨ベースの四半期実績に適用。

補足 2 : セグメント別 四半期推移



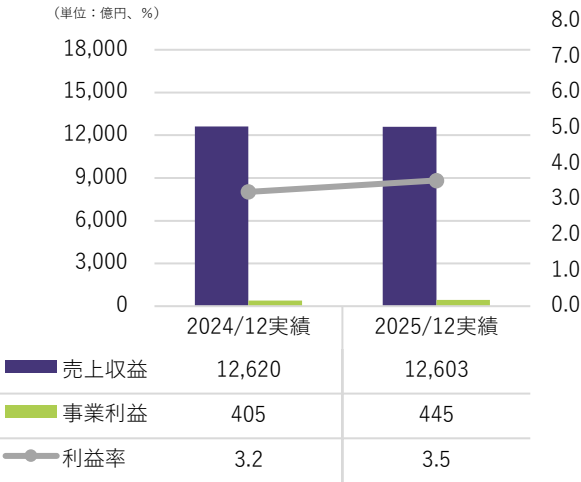
補足 2 : セグメント別 四半期推移 (ロジスティクス・海外リージョン内訳)



単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	3,124	3,134	6,259	3,137	3,207	6,344	12,603
	2024	3,054	3,069	6,124	3,159	3,336	6,496	12,620
	増減額・率	69 (2.3)	65 (2.1)	135 (2.2)	△ 22 (△ 0.7)	△ 129 (△ 3.9)	△ 152 (△ 2.3)	△ 16 (△ 0.1)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	74	118	192	139	112	252	445
	2024	63	92	155	121	128	249	405
	増減額・率	10 (17.2)	26 (28.3)	37 (23.8)	17 (14.7)	△ 15 (△ 11.8)	2 (1.1)	39 (9.8)
セグメント利益率 単位：%	2025	2.4	3.8	3.1	4.4	3.5	4.0	3.5
	2024	2.1	3.0	2.5	3.8	3.8	3.8	3.2

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

航空輸出について、昨年の自動車関連スポットの反動減や中国・米国向け半導体製造装置の減少が影響し、物量が減少。海運輸出についても中国・米国向け貨物が減少。ロジは新規案件の取扱増があったが、特積み事業の統合等の影響により、減収減益。

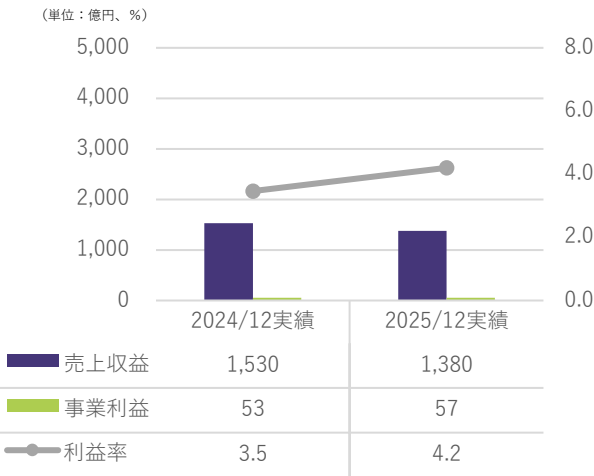
特殊要因

- ・ 燃油費単価の影響：【セグメント利益】△2（年間）
- ・ 不動産事業：【セグメント利益】+19（年間）
- ・ 医薬品事業 固定資産減損による影響額：【セグメント利益】+3（年間）

単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	347	344	692	346	341	687	1,380
	2024	370	413	783	385	361	746	1,530
	増減額・率	△ 22 (△ 6.2)	△ 68 (△ 16.6)	△ 91 (△ 11.7)	△ 38 (△ 10.1)	△ 20 (△ 5.6)	△ 58 (△ 7.9)	△ 150 (△ 9.8)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	17	17	34	16	6	22	57
	2024	10	16	26	13	13	26	53
	増減額・率	7 (66.7)	0 (5.8)	8 (29.9)	2 (21.5)	△ 6 (△ 50.4)	△ 3 (△ 14.7)	4 (7.6)
セグメント利益率 単位：%	2025	5.1	5.0	5.0	4.7	2.0	3.3	4.2
	2024	2.9	3.9	3.4	3.5	3.7	3.6	3.5

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

航空輸出、海運輸出にて、前年取扱った自動車関連輸送の反動減により数量が減少し、さらに、航空輸出では医療医薬品関連の取扱いが減少、海運輸入では設備案件の取扱いが減少した。一方、倉庫配送ではアパレル関連の取扱いが好調を維持したが、全体では減収減益となった。

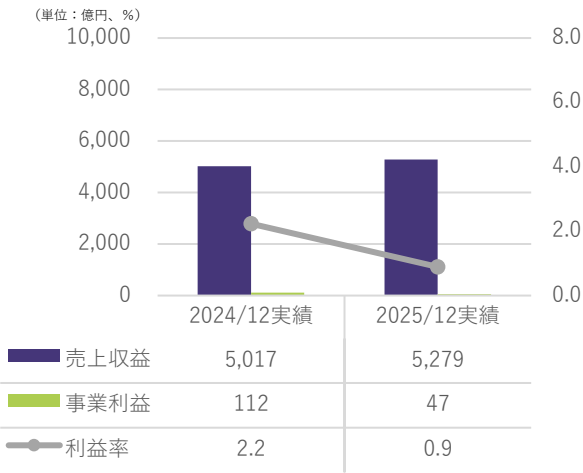
特殊要因

- ・ 為替影響：
【売上収益】 +4 (4Q) △20 (年間)
【セグメント利益】 0 (4Q) 0 (年間)

単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	1,221	1,275	2,497	1,313	1,469	2,782	5,279
	2024	1,129	1,244	2,373	1,324	1,319	2,643	5,017
	増減額・率	91 (8.1)	31 (2.5)	123 (5.2)	△ 11 (△ 0.8)	149 (11.4)	138 (5.2)	261 (5.2)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	17	19	36	14	△ 3	10	47
	2024	30	19	50	39	22	61	112
	増減額・率	△ 13 (△ 43.6)	△ 0 (△ 0.9)	△ 13 (△ 27.0)	△ 24 (△ 61.9)	△ 26 (△ 117.6)	△ 50 (△ 82.2)	△ 64 (△ 57.4)
セグメント利益率 単位：%	2025	1.4	1.5	1.5	1.1	△ 0.3	0.4	0.9
	2024	2.7	1.6	2.1	3.0	1.7	2.3	2.2

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

航空輸出は、鉄鋼関連出荷や自動車関連のスポット案件が好調に推移し数量が増加。海運輸出も、既存顧客の取扱いが堅調で数量増となった。シーモン・ヘーゲレ社の連結化により、対前年増収となり、全体の売上収益は増収となったが、固定費削減の取組みに伴う一時的な費用増加等が影響し減益となった。

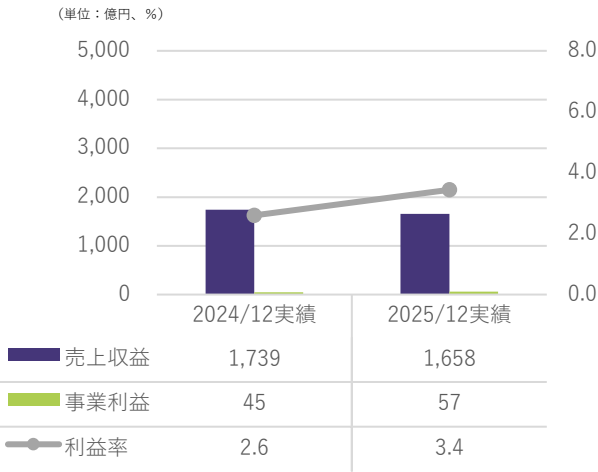
特殊要因

- ・ 為替影響：
【売上収益】 +140 (4Q) +168 (年間)
【セグメント利益】 +2 (4Q) +3 (年間)

単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	415	390	806	421	430	851	1,658
	2024	373	444	817	450	471	921	1,739
	増減額・率	42 (11.3)	△ 53 (△ 12.1)	△ 11 (△ 1.4)	△ 29 (△ 6.5)	△ 40 (△ 8.6)	△ 69 (△ 7.5)	△ 81 (△ 4.7)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	13	13	27	13	16	29	57
	2024	4	9	13	15	16	31	45
	増減額・率	9 (204.5)	4 (46.0)	13 (97.9)	△ 1 (△ 11.2)	0 (0.3)	△ 1 (△ 5.2)	11 (25.9)
セグメント利益率 単位：%	2025	3.3	3.4	3.4	3.2	3.8	3.5	3.4
	2024	1.2	2.1	1.7	3.4	3.5	3.4	2.6

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

航空輸出は、中国・香港発欧州向けEC関連貨物の取扱いが好調を維持し、数量が増加。一方、海運輸出は、BCOシフトの影響等により低調に推移し数量が減少した。倉庫配送では台湾での取扱いが堅調に推移したものの、全体の売上収益は減収となった。一方で、拠点再編等の効果で事業利益は増益となった。

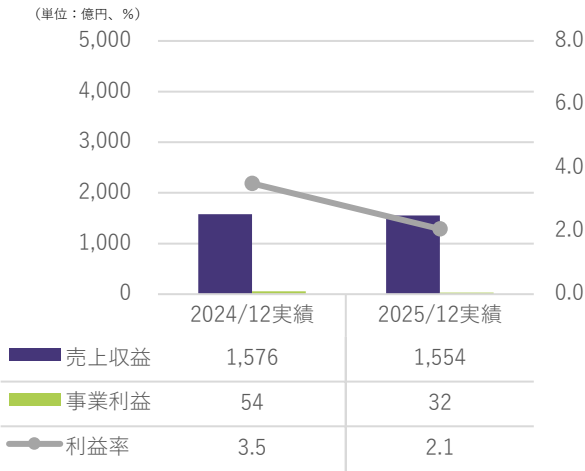
特殊要因

- ・ 為替影響：
【売上収益】 +10 (4Q) △18 (年間)
【セグメント利益】 0 (4Q) 0 (年間)

単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	381	357	738	390	424	815	1,554
	2024	347	377	724	433	418	852	1,576
	増減額・率	34 (9.8)	△ 19 (△ 5.2)	14 (2.0)	△ 42 (△ 9.8)	6 (1.5)	△ 36 (△ 4.3)	△ 22 (△ 1.4)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	11	8	19	4	8	12	32
	2024	10	10	20	15	19	34	54
	増減額・率	1 (11.2)	△ 1 (△ 17.2)	△ 0 (△ 3.2)	△ 10 (△ 69.0)	△ 11 (△ 57.4)	△ 21 (△ 62.5)	△ 22 (△ 40.5)
セグメント利益率 単位：%	2025	2.9	2.4	2.7	1.2	1.9	1.6	2.1
	2024	2.9	2.7	2.8	3.5	4.6	4.0	3.5

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

航空輸出は欧米向けのアパレル関連やイントラアジア向けが好調も、主要顧客が低調に推移し数量は前年並みだった。海運輸出ではショートホールの取扱い伸長、新規案件の獲得等により増量となった。倉庫配送は堅調に推移し、全体の売上収益は増収となったが、各種コスト増の影響により事業利益は減益となった。

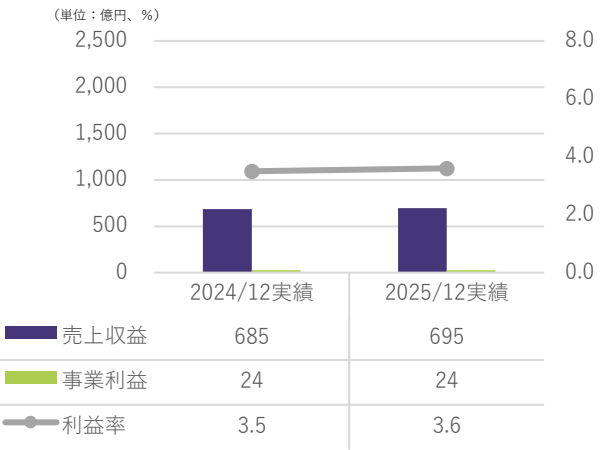
特殊要因

- ・ 為替影響：
【売上収益】 +6 (4Q) +6 (年間)
【セグメント利益】 0 (4Q) 0 (年間)

単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	170	174	344	174	175	350	695
	2024	176	168	344	170	170	340	685
	増減額・率	△ 5 (△ 3.3)	5 (3.1)	△ 0 (△ 0.2)	4 (2.9)	5 (3.1)	10 (3.0)	9 (1.4)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	6	7	14	8	2	10	24
	2024	13	3	17	4	2	7	24
	増減額・率	△ 6 (△ 49.4)	3 (117.4)	△ 2 (△ 17.1)	3 (93.5)	△ 0 (△ 6.4)	3 (53.8)	0 (3.6)
セグメント利益率 単位：%	2025	4.1	4.1	4.1	4.7	1.5	3.1	3.6
	2024	7.8	2.0	4.9	2.5	1.6	2.1	3.5

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

設定便の一便化等の減便や共載化による減収影響はあったが、金融機関向けサービスの料金改定が本格化していることに加え、行内処理業務の増加も継続し、売上高は増収となった。事業利益については、業務効率化や料金改定効果はあったが、拠点修繕費やシステム利用料等のコスト増により、減益となった。

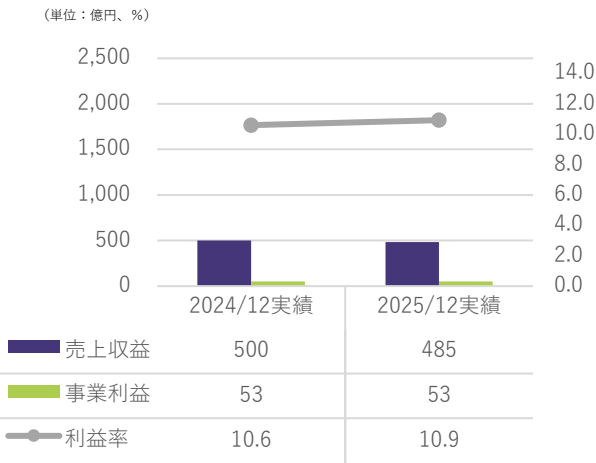
特殊要因

-

単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	129	118	248	118	119	237	485
	2024	106	122	228	136	136	272	500
	増減額・率	23 (21.7)	△ 3 (△ 2.8)	19 (8.6)	△ 17 (△ 12.9)	△ 16 (△ 12.3)	△ 34 (△ 12.6)	△ 14 (△ 2.9)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	13	10	23	14	15	29	53
	2024	7	8	16	16	19	36	53
	増減額・率	5 (71.7)	1 (15.3)	6 (41.8)	△ 2 (△ 15.8)	△ 4 (△ 21.1)	△ 6 (△ 18.7)	0 (0.1)
セグメント利益率 単位：%	2025	10.3	8.5	9.4	11.9	13.1	12.5	10.9
	2024	7.3	7.1	7.2	12.3	14.6	13.4	10.6

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

IT設備案件の新規獲得といった増収要素はあったものの、特に主力の風力発電案件が少なく、前回の受注案件増加の反動減により減収となった。経費の見直し等コスト削減に取り組むも減益となった。

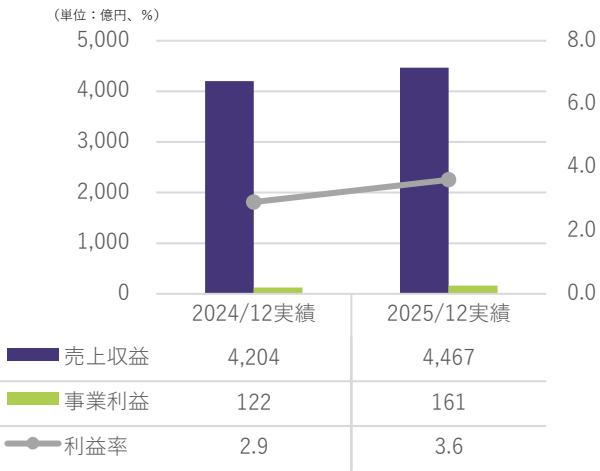
特殊要因

-

単四半期実績

項目	年度	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上収益 単位：億円、%	2025	1,181	1,065	2,247	1,023	1,196	2,219	4,467
	2024	1,079	983	2,063	977	1,164	2,141	4,204
	増減額・率	101 (9.40)	82 (8.3)	183 (8.9)	46 (4.7)	32 (2.8)	78 (3.7)	262 (6.2)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2025	37	37	74	29	56	86	161
	2024	24	28	52	26	42	69	122
	増減額・率	13 (54.98)	8 (30.3)	21 (41.6)	3 (12.2)	13 (32.2)	17 (24.5)	38 (31.8)
セグメント利益率 単位：%	2025	3.2	3.5	3.3	2.9	4.7	3.9	3.6
	2024	2.2	2.9	2.6	2.7	3.7	3.3	2.9

2025/12期 通期実績



2025年10月～12月概況

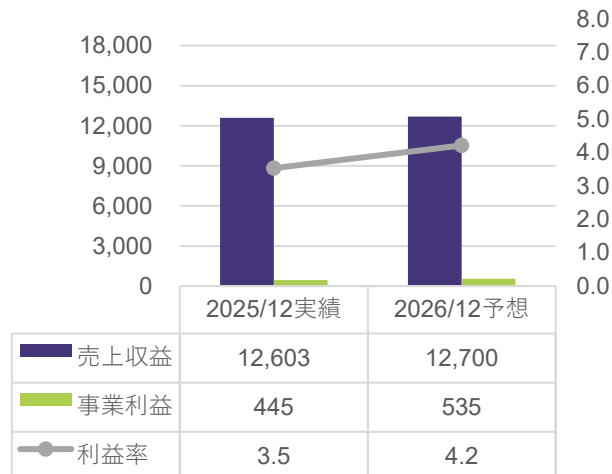
太陽光発電設備案件、輸出梱包業務の獲得に加え、自動化省力化設備やコンテナ販売が堅調に推移し、増収増益となった。

特殊要因

-

補足4：2026年12月期 予想セグメント概況

1 日本セグメント



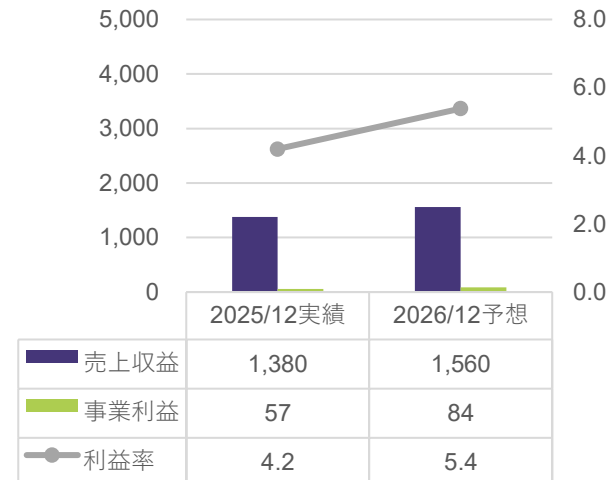
概況

フォーワーディング事業は購買力を高めつつ、取扱いの拡大と料金改定を進める。ロジスティクス事業では、料金改定等の収益性改善施策により、増収・増益の見通し。

特殊要因

- ・ 燃油費単価の影響：【セグメント利益】+4（年間）
- ・ 不動産事業：【セグメント利益】+8（年間）

2 米州セグメント



概況

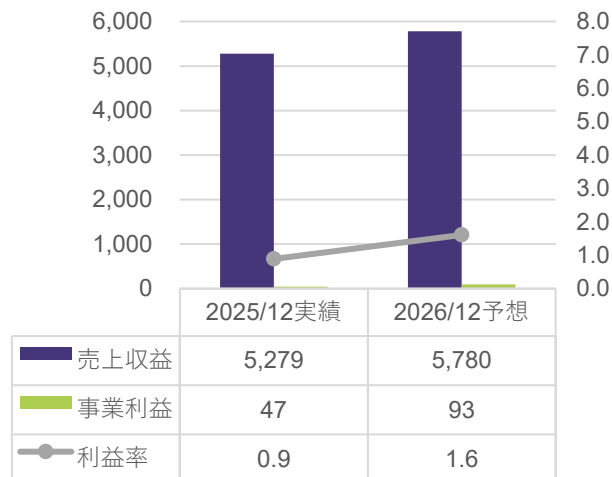
フォーワーディング事業は、トランスアトランティックおよび中南米レーン、インド関連ビジネスの拡大を図り、ロジスティクス事業では、既存顧客への料金改定を進め、増収・増益の見通し。

特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：
【売上収益】+41 【セグメント利益】+1

補足 4 : 2026年12月期 予想セグメント概況

3 欧州セグメント



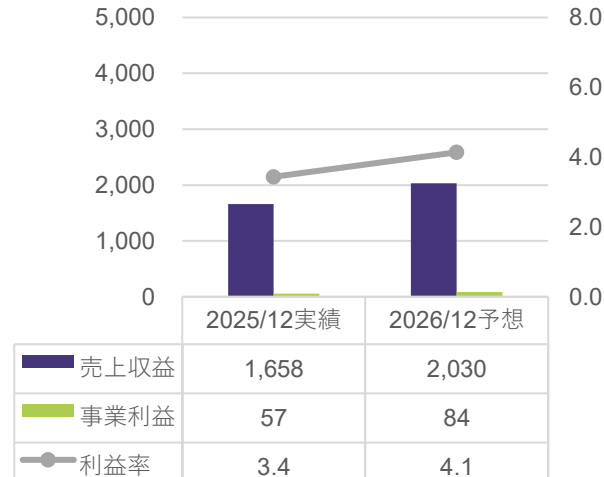
概況

フォーワーディング事業は、数量増を見込みつつ、購買力強化ならびに収益率向上に取り組む。ロジスティクス事業では、料金改定を推進する。被買収会社との経営統合を継続し、拠点の統廃合を進め、増収・増益の見通し。

特殊要因

・ 為替影響（円安）：
【売上収益】 +243 【セグメント利益】 +1

4 東アジアセグメント



概況

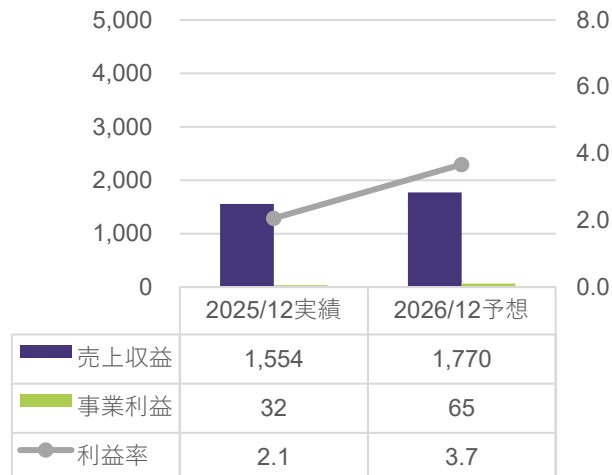
フォーワーディング事業においては、大手顧客の取り扱い拡大を推進し、数量増を目論む。ロジスティクス事業では料金改定を推進する。事業再編・機能統合による経営のスリム化を図り、増収・増益の見通し。

特殊要因

・ 為替影響（円安）：
【売上収益】 +61 【セグメント利益】 +1

補足4：2026年12月期 予想セグメント概況

5 南アジア・オセアニアセグメント



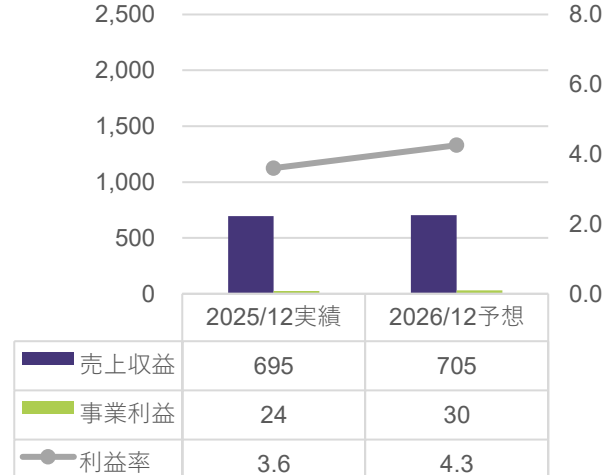
概況

フォーワーディングは、チャイナプラスワンの加速による東南アジアへの生産移転需要を取り込み、物量増を見込む。ロジスティクスは、販売強化と料金改定を進め、増収・増益の見通し。

特殊要因

・為替影響（円安）：
【売上収益】+49【セグメント利益】0

6 警備輸送セグメント



概況

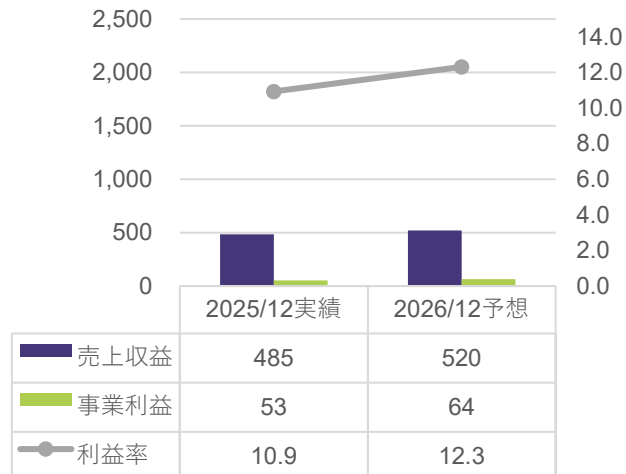
設定便の減便や共載化による減収影響に加え、人件費・システム関連費用の増加が見込まれるが、新規業務の獲得や料金改定などの営業施策に加え、業務効率化を推進し、増収増益の見通し。

特殊要因

-

補足 4 : 2026年12月期 予想セグメント概況

7 重量品建設セグメント



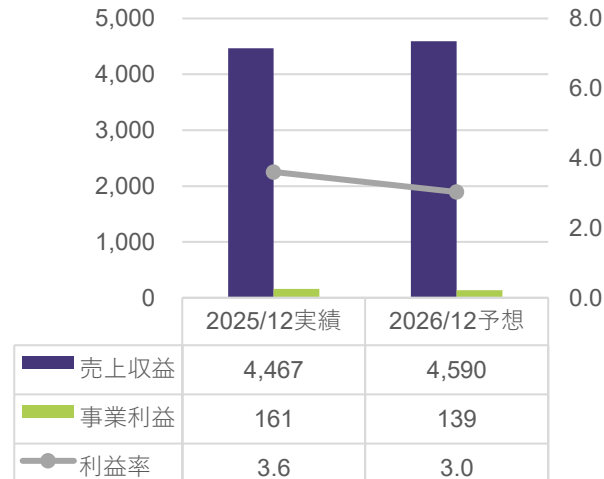
概況

重電関連工事や半導体関連設備の獲得を着実に進めるとともに、主力の風力発電案件の増加を見込み、増収・増益の見通し。

特殊要因

-

8 物流サポートセグメント



概況

LS事業部の半導体関連業務や北米向け自動車関連業務、物流機器部門における自動化・省力化機器等のソリューション提案営業等の営業拡大を目論み、増収の見通し。一方で、前年度の土地売却仲介料の反動減等により減益を見込む。

特殊要因

-

補足 5 : グローバル事業の成長 重点産業

(億円未満切捨て)

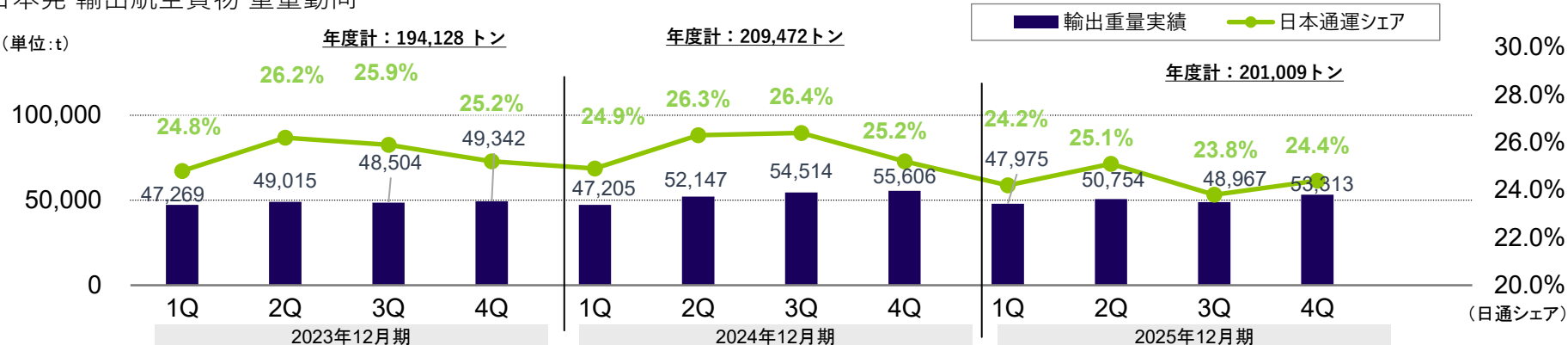
	日本				海外計			
重点産業	2025年 実績	2024年 実績	前年対比 増減率	2028年 目標	2025年 実績	2024年 実績	前年対比 増減率	2028年 目標
テクノロジー 基盤領域：電機電子 成長、挑戦領域：産業用機械	1,492億円	1,498億円	△0.3%	1,700億円	1,509億円	1,556億円	△3.1%	2,300億円
モビリティ 基盤領域：自動車 成長、挑戦領域：建機、農機、鉄道、航空機	1,305億円	1,327億円	△1.6%	1,100億円	1,185億円	1,323億円	△10.5%	1,500億円
ライフスタイル 基盤領域：アパレル 成長、挑戦領域：家具、装飾品、コスメティクス	228億円	240億円	△5.2%	260億円	1,275億円	1,303億円	△2.2%	1,340億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、医療機器	610億円	566億円	+7.7%	620億円	517億円	511億円	+1.3%	680億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	444億円	410億円	+8.3%	555億円	181億円	183億円	△0.9%	445億円

※実績：日本＝日本通運㈱、海外＝4リージョン合計（cargo-partner社、Tramo社、シーモン・ヘーゲレ社は除く）

補足 6 : フォワーディング実績 : 日本発 輸出航空貨物 重量動向

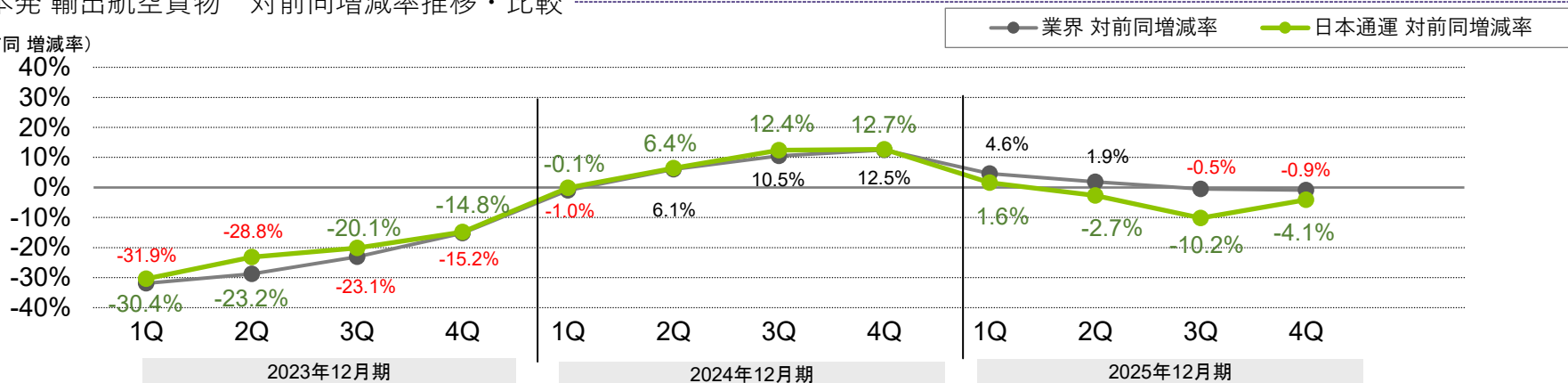
日本発 輸出航空貨物 重量動向

(単位: t)



日本発 輸出航空貨物 対前同増減率推移・比較

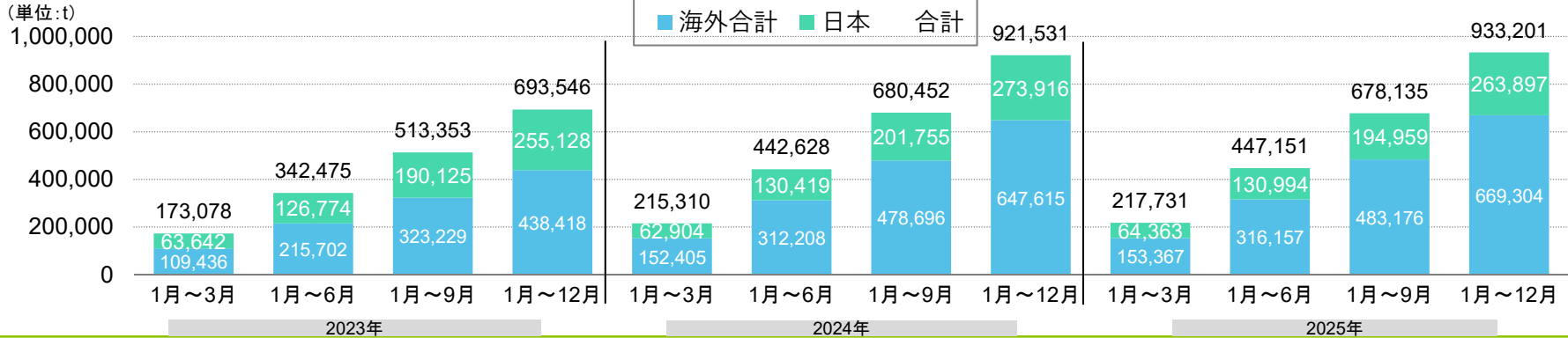
(対前同 増減率)



補足 6 : フォワーディング実績 : 輸出貨物動向 (航空)

(単位: t /チャージャブル)

発地 地域名	2023年					2024年					2025年				
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計
日本	63,642	63,131	63,351	65,003	255,128	62,904	67,515	71,336	72,161	273,916	64,363	66,631	63,965	68,937	263,897
米州	15,330	17,478	17,980	14,329	65,118	14,548	19,022	18,030	13,415	65,016	15,500	17,027	17,112	11,597	61,236
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	1,567	1,488	1,294	296	4,645	2,425	1,064	49	52	3,590
欧州	25,991	22,782	23,734	29,741	102,249	41,503	39,844	42,821	47,418	171,586	43,075	44,371	43,414	49,788	180,649
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	10,761	11,834	12,781	12,878	48,254	12,195	11,560	11,362	12,418	47,535
東アジア	30,833	31,173	29,980	34,741	126,727	56,531	59,228	60,381	63,540	239,681	53,922	61,156	64,104	79,532	258,714
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	27,265	27,039	28,771	29,579	112,654	23,888	29,254	30,174	35,371	118,688
南アジア・オセアニア	37,281	34,833	35,832	36,378	144,324	39,823	41,708	45,257	44,545	171,333	40,869	40,235	42,390	45,211	168,706
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	3,053	2,845	2,718	2,480	11,096	2,358	3,304	3,430	3,118	12,210
海外合計	109,436	106,266	107,527	115,189	438,418	152,405	159,802	166,489	168,919	647,615	153,367	162,790	167,020	186,128	669,304
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	42,646	43,206	45,564	45,223	176,648	40,866	45,182	45,015	50,959	182,022
総重量	173,078	169,397	170,878	180,192	693,546	215,310	227,318	237,824	241,079	921,531	217,731	229,420	230,984	255,066	933,201

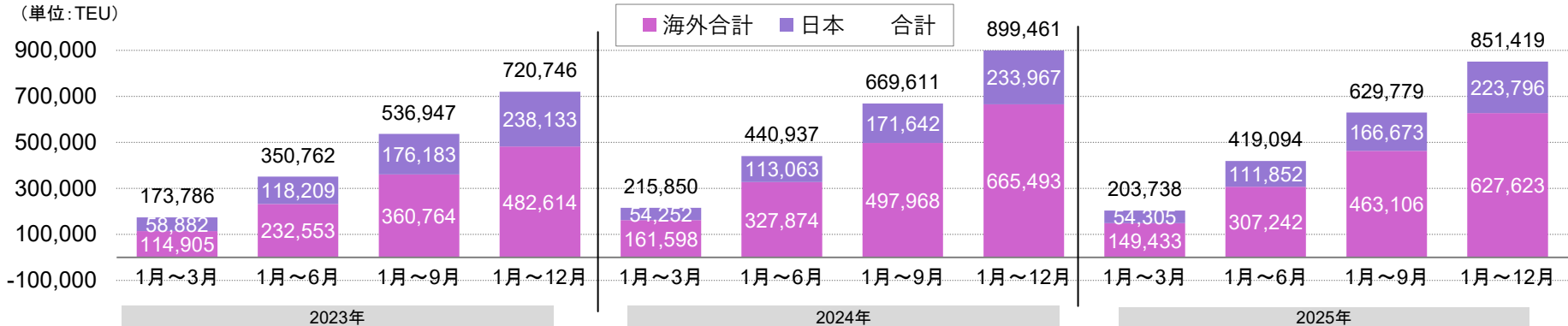


補足 6 ：フォワーディング実績： 輸出貨物動向（海運）

(単位:TEU)

発地 地域名	2023年					2024年					2025年				
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計
日本	58,882	59,327	57,974	61,949	238,133	※ 54,252	58,811	58,580	62,325	233,967	54,305	57,547	54,821	57,123	223,796
米州	8,461	8,545	9,483	7,345	33,834	8,025	9,756	12,470	13,727	43,978	8,644	9,436	8,332	7,825	34,237
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	266	332	228	329	1,155	456	380	217	333	1,386
欧州	12,590	13,067	14,635	16,681	56,974	29,464	26,786	25,227	28,293	109,769	24,839	25,708	24,863	31,986	107,396
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	12,006	11,917	10,313	11,849	46,085	10,946	10,858	10,200	11,272	43,277
東アジア	54,938	55,060	61,358	57,066	228,423	79,648	86,357	84,444	79,053	329,501	71,762	78,530	75,689	76,114	302,096
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	21,227	24,069	22,759	20,768	88,823	19,803	21,619	20,387	17,766	79,576
南アジア・オセアニア	38,915	40,977	42,734	40,757	163,383	44,462	43,377	47,953	46,452	182,245	44,189	44,135	46,980	48,591	183,894
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	7,468	6,749	5,993	6,064	26,274	5,526	5,354	5,090	4,765	20,735
海外合計	114,905	117,649	128,210	121,850	482,614	161,598	166,276	170,094	167,525	665,493	149,433	157,809	155,864	164,517	627,623
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	40,968	43,067	39,294	39,008	162,337	36,731	38,212	35,894	34,137	144,974
総数量	173,786	176,976	186,185	183,799	720,746	215,850	225,087	228,674	229,850	899,461	203,738	215,357	210,685	221,640	851,419

※2024年第1四半期より日本発海運フォワーディング数量のカウント方法を変更しています。



補足6：フォーディング実績

日本・海外セグメント発航空輸出事業の粗利益額と粗利益率推移（四半期単位）

発地 地域名	航空輸出粗利益額（単位：億円）											
	2023年				2024年				2025年			
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月
日本	134	127	111	117	117	116	133	137	128	127	119	127
米州	41	39	41	36	35	39	36	35	33	32	31	33
欧州	37	33	33	32	33	31	27	28	22	21	20	31
東アジア	39	38	37	33	31	37	39	36	38	34	36	48
南アジア・オセアニア	48	37	38	37	35	35	39	39	37	35	35	39
海外セグメント合計	167	148	150	138	135	143	142	140	131	123	123	152

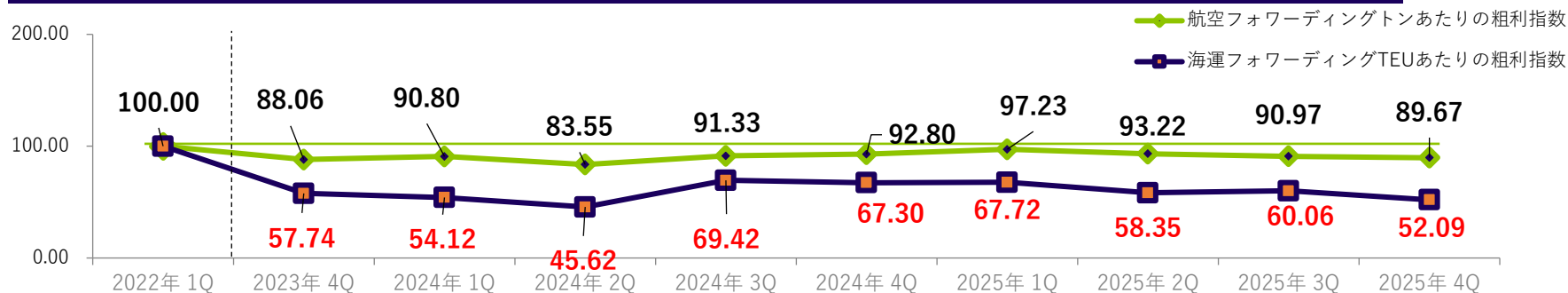
発地 地域名	航空輸出粗利益率											
	2023年				2024年				2025年			
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月
日本	35.0%	43.1%	41.4%	41.9%	43.2%	41.5%	42.2%	38.2%	40.7%	40.2%	41.9%	41.4%
米州	46.4%	49.0%	50.6%	50.6%	50.1%	44.6%	44.5%	50.6%	46.7%	46.6%	45.3%	61.5%
欧州	23.0%	27.9%	29.3%	23.2%	25.7%	24.7%	21.8%	18.5%	19.4%	18.3%	17.2%	19.3%
東アジア	30.2%	30.7%	31.0%	22.6%	27.6%	27.0%	28.5%	24.7%	30.3%	27.1%	23.9%	22.6%
南アジア・オセアニア	31.2%	32.3%	34.1%	29.4%	30.2%	25.2%	24.5%	25.7%	28.5%	30.2%	28.1%	27.3%
海外セグメント合計	31.0%	33.6%	35.1%	29.4%	31.4%	29.0%	28.1%	26.7%	29.6%	28.7%	26.5%	26.5%

航空輸出粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額
粗利益率：「航空輸出売上高」に対する「国際航空輸出粗利益額」の割合
※海外セグメント計は、各国の月次報告数値に基づき作成した数値
※海外セグメント計の粗利益額は各四半期の平均為替レートを円貨に換算した数値
※cargo-partner社の実績は除く

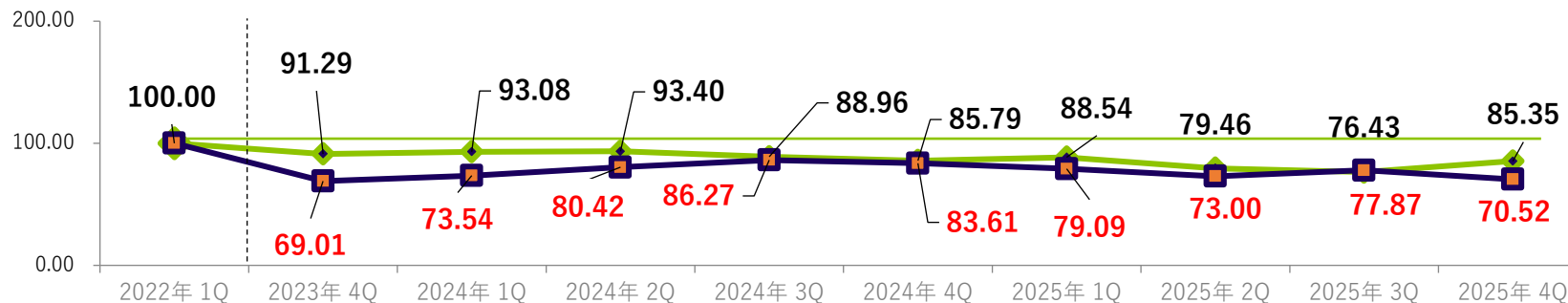
補足6：フォーワーディング実績

日本・海外セグメント発、航空・海運輸出事業の単位あたりの粗利指数の推移
(四半期単位)

日本セグメント計



海外セグメント計



※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。

※海外セグメント計は各四半期の平均為替レートを円貨に換算し計算。※cargo-partner社の実績は除いて計算。

補足 6 ： フォワーディング実績（連結）利用運送費の推移（四半期単位）

（単位：億円）

項目	2023年 1月～3月 IFRS基準	2023年 4月～6月 IFRS基準	2023年 7月～9月 IFRS基準	2023年 10月～12月 IFRS基準	2024年 1月～3月 IFRS基準	2024年 4月～6月 IFRS基準	2024年 7月～9月 IFRS基準	2024年 10月～12月 IFRS基準	2025年 1月～3月 IFRS基準	2025年 4月～6月 IFRS基準	2025年 7月～9月 IFRS基準	2025年 10月～12月 IFRS基準
鉄道	95	89	87	99	104	109	109	113	105	101	104	104
航空	631	472	441	506	695	813	776	917	733	752	775	928
海運	307	257	235	246	410	471	553	516	475	430	416	389
利用費 合計	1,034	820	764	853	1,211	1,394	1,439	1,547	1,314	1,284	1,296	1,423

補足 7 : 業績データ比較

日本・海外別実績、予想 * 「海外売上収益比率」の算出に際し、売上収益は消去後の数値を記載しています。 (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～12月)	前期実績 (2024年1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上収益	18,251	18,011	240	1.3
	セグメント利益 (事業利益)	684	604	79	13.2
海外計	売上収益	9,871	9,863	7	0.1
	セグメント利益 (事業利益)	195	266	△ 70	△ 26.6

対象期間	今期実績 (2025年1月～12月)
海外売上収益比率	35.4%

セグメント	項目	通期予想 (2026年1月～12月)	前年実績 (2025年1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上収益	18,515	18,251	263	1.4
	セグメント利益 (事業利益)	768	684	83	12.2
海外計	売上収益	11,140	9,871	1,268	11.4
	セグメント利益 (事業利益)	326	195	130	66.9

補足 7 : 業績データ比較 2025年12月期下期業績

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	下期実績	※ 前年下期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	下期予想 (11/12発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	13,028	13,277	△ 249	△ 1.9	13,080	△ 51	△ 0.4
セグメント利益 (事業利益)	340	381	△ 41	△ 10.8	380	△ 40	△ 10.6
事業利益率	2.6	2.9	－	－	2.9	－	－
営業利益	226	299	△ 72	△ 24.3	212	14	7.0
親会社の所有者に帰 属する当期利益	△ 59	203	△ 262	△ 129.0	13	△ 73	△ 523.7
海外売上収益	5,137	5,163	△ 26	△ 0.4	5,115	21	0.4

※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社下期実績(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益1,248億円、事業利益△15億円（無形資産償却（1億円）を除く）

補足 7 : 業績データ比較 2025年12月期下期実績 セグメント別

(単位: 億円、%) (億円未満切捨て)

セグメント	項目	下期実績	※ 前年下期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 (11/12発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	6,344	6,496	△ 152	△ 2.3	6,320	23	0.4
	セグメント利益 (事業利益)	252	249	2	1.1	260	△ 7	△ 3.0
米州	売上収益	687	746	△ 58	△ 7.9	697	△ 9	△ 1.4
	セグメント利益 (事業利益)	22	26	△ 3	△ 14.7	35	△ 12	△ 35.0
欧州	売上収益	2,782	2,643	138	5.2	2,712	69	2.6
	セグメント利益 (事業利益)	10	61	△ 50	△ 82.2	33	△ 22	△ 66.7
東アジア	売上収益	851	921	△ 69	△ 7.5	893	△ 41	△ 4.7
	セグメント利益 (事業利益)	29	31	△ 1	△ 5.2	30	0	△ 2.9
南アジア・オセアニア	売上収益	815	852	△ 36	△ 4.3	811	4	0.5
	セグメント利益 (事業利益)	12	34	△ 21	△ 62.5	13	0	△ 3.2
海外セグメント合計	売上収益	5,137	5,163	△ 26	△ 0.5	5,115	21	0.4
	セグメント利益 (事業利益)	76	154	△ 77	△ 50.4	112	△ 35	△ 31.7
警備輸送	売上収益	350	340	10	3.0	350	0	0.0
	セグメント利益 (事業利益)	10	7	3	53.8	10	0	△ 0.6
重量品建設	売上収益	237	272	△ 34	△ 12.6	261	△ 24	△ 9.2
	セグメント利益 (事業利益)	29	36	△ 6	△ 18.7	35	△ 5	△ 16.6
物流サポート	売上収益	2,219	2,141	78	3.7	2,212	7	0.3
	セグメント利益 (事業利益)	86	69	17	24.5	71	15	21.4
調整額	売上収益	△ 1,262	△ 1,136	△ 125	—	△ 1,181	△ 80	—
	セグメント利益 (事業利益)	△ 115	△ 135	19	—	△ 109	△ 5	—

※ cargo-partner社のPPA完了により2024年12月期上期、下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: 下期+1億円<+116百万円>) これに伴い、事業利益以下の数値も修正しています。

【参考】 cargo-partner社下期実績(欧州内数、連結決算処理前の数値) 売上収益1,248億円、事業利益△15億円 (無形資産償却(約1億円)を除く)

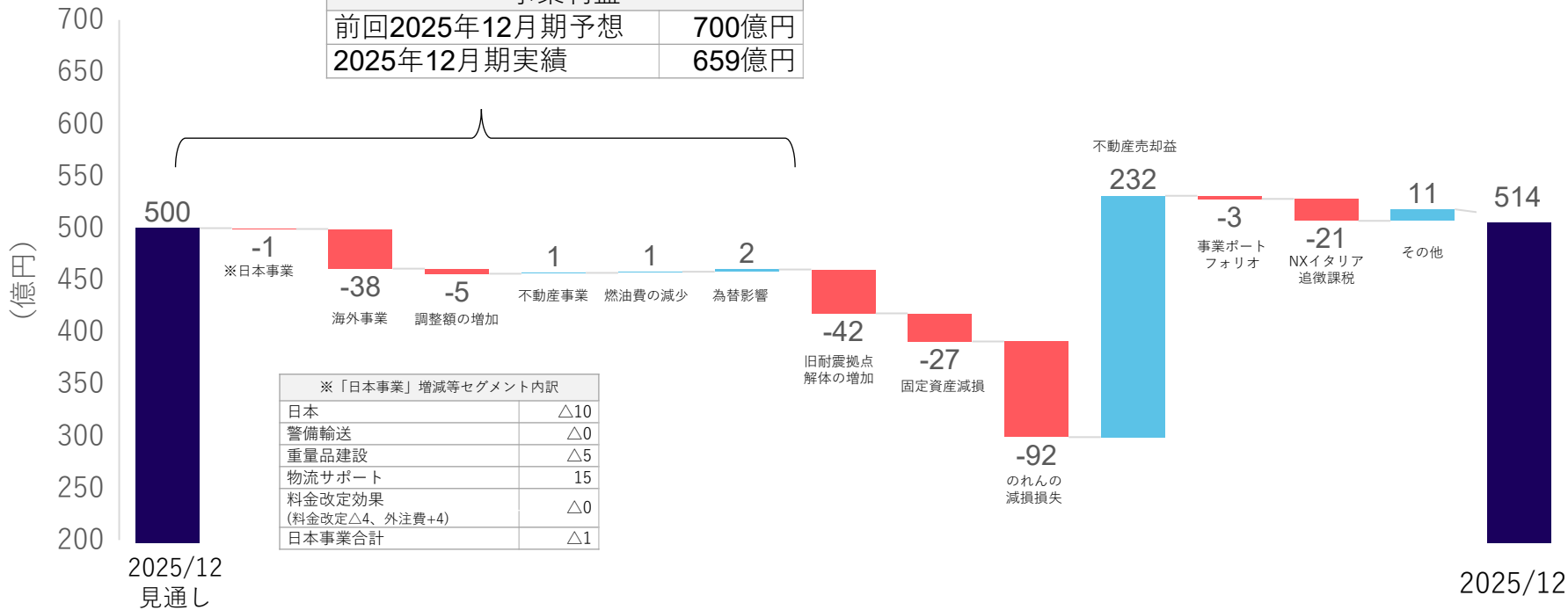
補足 7 : 業績データ比較 売上収益・営業利益増減内訳 (対前回公表数値)

営業利益

- ✓ 不動産 (C-NX) 売却益が見通しから増加した一方で、のれんの減損損失が増加。
- ✓ 事業ポートフォリオは見通しとほぼ同額だったが、固定資産減損等の費用が発生した。

事業利益△41億円

事業利益	
前回2025年12月期予想	700億円
2025年12月期実績	659億円



補足 7 : 業績データ比較 2026年12月期業績予想 上期・下期予想

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	上期予想	前年上期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	下期予想	前年下期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上収益	13,000	12,719	280	2.2	14,000	13,028	971	7.5
セグメント利益 (事業利益)	400	319	80	25.3	500	340	159	46.8
事業利益率	3.1	2.5	—	—	3.6	2.6	—	—
営業利益	450	287	162	56.3	550	226	323	142.4
親会社の所有者に 帰属する当期利益	250	86	163	190.5	350	△59	409	—
海外売上収益	5,200	4,734	465	9.8	5,940	5,137	802	15.6

※海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

補足 7 : 業績データ比較 2026年12月期業績予想 上期・下期予想セグメント別

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

セグメント	項目	上期予想	前年上期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	下期予想	前年下期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上収益	6,260	6,259	0	0.0	6,440	6,344	95	1.5
	セグメント利益 (事業利益)	220	192	27	14.1	315	252	62	24.8
米州	売上収益	720	692	27	4.0	840	687	152	22.1
	セグメント利益 (事業利益)	41	34	6	17.8	43	22	20	87.9
欧州	売上収益	2,760	2,497	262	10.5	3,020	2,782	237	8.5
	セグメント利益 (事業利益)	50	36	13	35.2	43	10	32	291.3
東アジア	売上収益	880	806	73	9.2	1,150	851	298	35.0
	セグメント利益 (事業利益)	39	27	11	43.9	45	29	15	50.0
南アジア・オセアニア	売上収益	840	738	101	13.7	930	815	114	14.0
	セグメント利益 (事業利益)	34	19	14	72.9	31	12	18	140.2
海外セグメント合計	売上収益	5,200	4,734	465	9.8	5,940	5,137	802	15.6
	セグメント利益 (事業利益)	164	118	45	38.4	162	76	85	111.0
警備輸送	売上収益	350	344	5	1.6	355	350	4	1.2
	セグメント利益 (事業利益)	15	14	0	6.0	15	10	4	39.1
重量品建設	売上収益	250	248	1	0.8	270	237	32	13.5
	セグメント利益 (事業利益)	29	23	5	24.3	35	29	5	17.7
物流サポート	売上収益	2,260	2,247	12	0.6	2,330	2,219	110	5.0
	セグメント利益 (事業利益)	65	74	△ 9	△ 12.9	74	86	△ 12	△ 14.6
調整額	売上収益	△ 1,320	△ 1,113	△ 206	—	△ 1,335	△ 1,262	△ 72	—
	セグメント利益 (事業利益)	△ 93	△ 104	11	—	△ 101	△ 115	14	—

※海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。

補足 8 : 日本通運 2025年12月期通期実績

売上収益 (単位: 百万円、%)

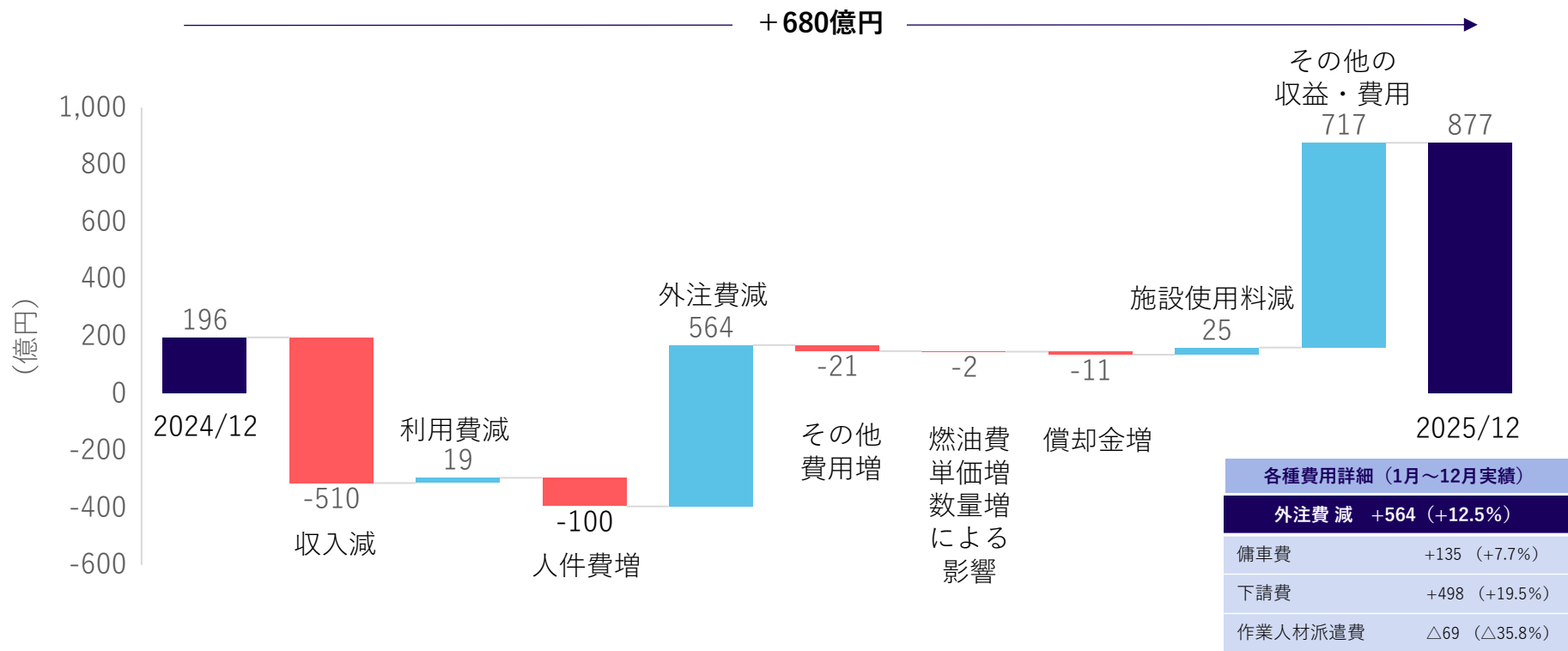
	通期					
	2025年実績	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率
鉄道事業	71,578	6.7	69,025	6.2	2,552	3.7
小口貨物事業	10,666	1.0	29,622	2.6	△ 18,956	△ 64.0
自動車事業	181,163	16.9	180,247	16.1	915	0.5
自動車合計	191,829	17.9	209,869	18.7	△ 18,040	△ 8.6
海運事業	128,938	12.1	131,366	11.7	△ 2,428	△ 1.8
港湾事業	69,494	6.5	67,954	6.1	1,540	2.3
海運合計	198,433	18.6	199,321	17.8	△ 888	△ 0.4
輸出	77,304	7.2	81,711	7.3	△ 4,406	△ 5.4
輸入	58,302	5.5	56,873	5.1	1,429	2.5
国内・その他	62,825	5.9	60,737	5.4	2,088	3.4
航空事業	217,417	20.3	215,407	19.2	2,010	0.9
輸出	116,293	10.9	116,511	10.4	△ 217	△ 0.2
輸入	31,089	2.9	30,217	2.7	872	2.9
その他	70,034	6.5	68,678	6.1	1,355	2.0
倉庫・保管庫事業	159,296	14.9	158,379	14.1	916	0.6
工場内事業	73,342	6.9	70,335	6.3	3,006	4.3
引越・移転事業	45,596	4.3	48,376	4.3	△ 2,780	△ 5.7
重機建設事業	11,161	1.0	59,941	5.4	△ 48,779	△ 81.4
その他事業	100,760	9.4	89,809	8.0	10,950	12.2
総計	1,069,415	100.0	1,120,467	100.0	△ 51,051	△ 4.6

費用・営業利益 (単位: 百万円、%)

	通期					
	2025年実績	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率
総人件費	220,697	20.6	210,614	18.8	10,082	4.8
利用運送費計	154,773	14.5	156,707	14.0	△ 1,933	△ 1.2
鉄道利用費	36,795	3.4	35,833	3.2	961	2.7
船舶利用費	43,881	4.1	46,595	4.2	△ 2,714	△ 5.8
航空利用費	74,097	6.9	74,278	6.6	△ 181	△ 0.2
外注費	395,503	37.0	451,980	40.3	△ 56,477	△ 12.5
償却金	90,688	8.5	89,587	8.0	1,101	1.2
施設使用料	34,471	3.2	37,023	3.3	△ 2,552	△ 6.9
その他	148,186	13.9	145,804	13.0	2,382	1.6
費用 合計	1,044,321	97.7	1,091,718	97.4	△ 47,396	△ 4.3
事業利益	25,094	2.3	28,748	2.6	△ 3,654	△ 12.7
その他収益	85,199	8.0	8,086	0.7	77,113	953.7
その他費用	22,552	2.1	17,154	1.5	5,397	31.5
営業利益	87,741	8.2	19,680	1.8	68,060	345.8

営業利益 増減内訳

(単位：億円) (億円未満切捨て)
(注) グラフの増減は、利益ベースで表示



補足 8 : 日本通運 2026年12月期通期予想

売上収益 (単位：百万円、%)

	上期						下期						通期					
	2026年予想	係数	2025年実績	係数	増減額	増減率	2026年予想	係数	2025年実績	係数	増減額	増減率	2026年予想	係数	2025年実績	係数	増減額	増減率
鉄道事業	35,974	6.7	35,000	6.6	973	2.8	37,429	6.9	36,577	6.8	851	2.3	73,403	6.8	71,578	6.7	1,824	2.5
小口貨物事業	5,166	1.0	5,272	1.0	△ 106	△ 2.0	5,245	1.0	5,393	1.0	△ 148	△ 2.8	10,411	1.0	10,666	1.0	△ 255	△ 2.4
自動車事業	90,173	16.9	88,992	16.7	1,180	1.3	93,986	17.2	92,170	17.2	1,815	2.0	184,159	17.1	181,163	16.9	2,995	1.7
自動車合計	95,339	17.8	94,265	17.7	1,073	1.1	99,231	18.2	97,564	18.2	1,666	1.7	194,570	18.0	191,829	17.9	2,740	1.4
海運事業	60,959	11.4	65,160	12.2	△ 4,201	△ 6.4	64,370	11.8	63,777	11.9	592	0.9	125,329	11.6	128,938	12.1	△ 3,609	△ 2.8
港湾事業	35,450	6.6	34,287	6.4	1,162	3.4	35,885	6.6	35,207	6.6	677	1.9	71,335	6.6	69,494	6.5	1,840	2.6
海運合計	96,409	18.0	99,448	18.7	△ 3,039	△ 3.1	100,255	18.4	98,985	18.4	1,269	1.3	196,664	18.2	198,433	18.6	△ 1,769	△ 0.9
輸出	37,503	7.0	39,471	7.4	△ 1,968	△ 5.0	38,568	7.1	37,833	7.0	734	1.9	76,071	7.0	77,304	7.2	△ 1,233	△ 1.6
輸入	28,351	5.3	28,557	5.4	△ 206	△ 0.7	30,003	5.5	29,744	5.5	258	0.9	58,354	5.4	58,302	5.5	51	0.1
国内・その他	30,555	5.7	31,419	5.9	△ 864	△ 2.8	31,684	5.8	31,406	5.9	277	0.9	62,239	5.8	62,825	5.9	△ 586	△ 0.9
航空事業	109,616	20.5	110,299	20.7	△ 683	△ 0.6	111,118	20.4	107,118	20.0	3,999	3.7	220,734	20.4	217,417	20.3	3,316	1.5
輸出	59,290	11.1	60,257	11.3	△ 967	△ 1.6	59,519	10.9	56,035	10.4	3,483	6.2	118,809	11.0	116,293	10.9	2,515	2.2
輸入	15,500	2.9	15,470	2.9	29	0.2	15,889	2.9	15,618	2.9	270	1.7	31,389	2.9	31,089	2.9	299	1.0
その他	34,826	6.5	34,570	6.5	255	0.7	35,710	6.6	35,463	6.6	246	0.7	70,536	6.5	70,034	6.5	501	0.7
倉庫・保管庫事業	82,002	15.3	78,377	14.7	3,624	4.6	83,352	15.3	80,919	15.1	2,432	3.0	165,354	15.3	159,296	14.9	6,057	3.8
工場内事業	34,734	6.5	34,127	6.4	606	1.8	39,673	7.3	39,214	7.3	458	1.2	74,407	6.9	73,342	6.9	1,064	1.5
引越・移転事業	26,525	5.0	26,505	5.0	19	0.1	18,960	3.5	19,090	3.6	△ 130	△ 0.7	45,485	4.2	45,596	4.3	△ 111	△ 0.2
重機建設事業	5,641	1.1	5,625	1.1	15	0.3	5,836	1.1	5,536	1.0	299	5.4	11,477	1.1	11,161	1.0	315	2.8
その他事業	48,760	9.1	49,016	9.2	△ 256	△ 0.5	49,146	9.0	51,743	9.6	△ 2,597	△ 5.0	97,906	9.1	100,760	9.4	△ 2,854	△ 2.8
総計	535,000	100.0	532,665	100.0	2,334	0.4	545,000	100.0	536,750	100.0	8,249	1.5	1,080,000	100.0	1,069,415	100.0	10,584	1.0

補足 8 : 日本通運 2026年12月期通期予想

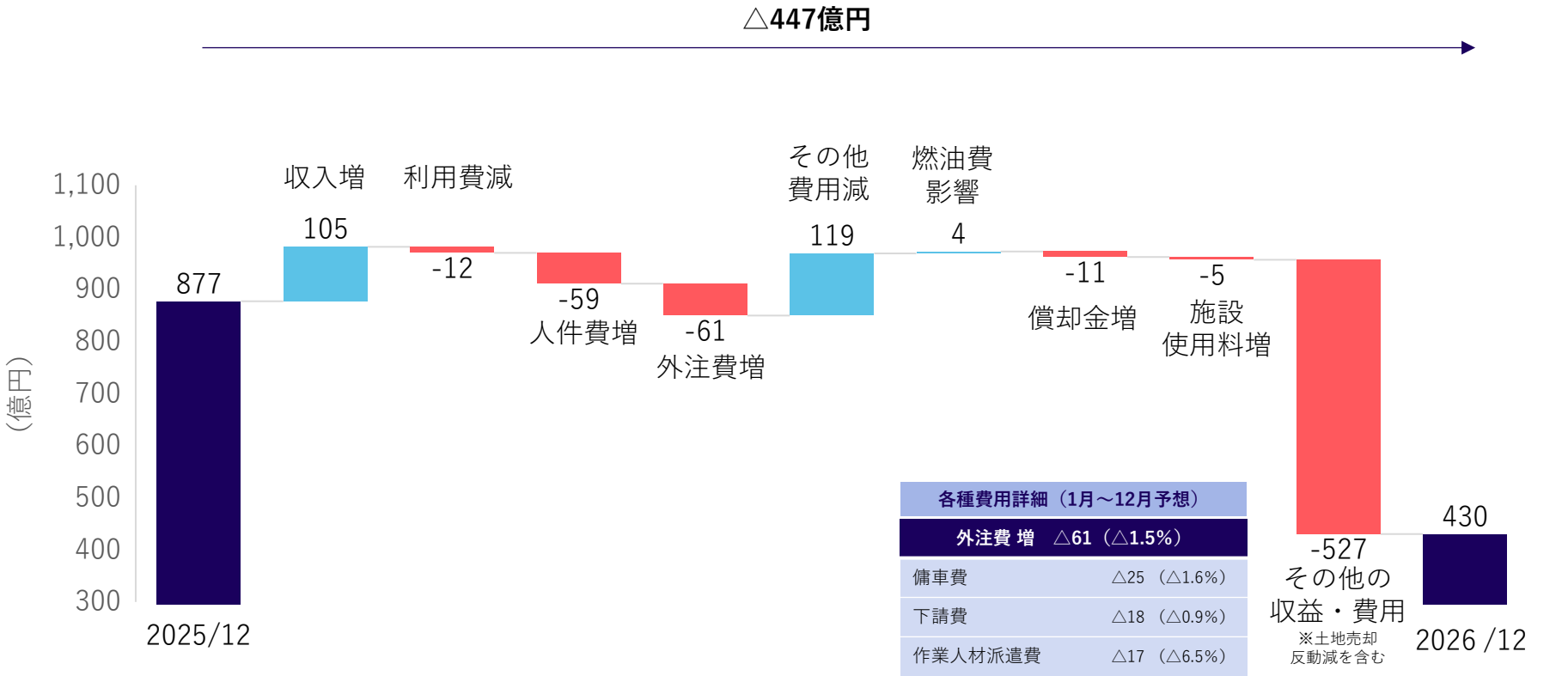
費用・営業利益 (単位: 百万円、%)

	上期						下期						通期					
	2026年予想	係数	2025年実績	係数	増減額	増減率	2026年予想	係数	2025年実績	係数	増減額	増減率	2026年予想	係数	2025年実績	係数	増減額	増減率
総人件費	112,800	21.1	109,185	20.5	3,614	3.3	113,850	20.9	111,511	20.8	2,338	2.1	226,650	21.0	220,697	20.6	5,952	2.7
利用運送費計	77,172	14.4	79,562	14.9	△ 2,390	△ 3.0	78,863	14.5	75,211	14.0	3,651	4.9	156,035	14.4	154,773	14.5	1,261	0.8
鉄道利用費	18,150	3.4	18,139	3.4	10	0.1	19,120	3.5	18,655	3.5	464	2.5	37,270	3.5	36,795	3.4	474	1.3
船舶利用費	21,147	4.0	22,829	4.3	△ 1,682	△ 7.4	21,918	4.0	21,051	3.9	866	4.1	43,065	4.0	43,881	4.1	△ 816	△ 1.9
航空利用費	37,875	7.1	38,593	7.2	△ 718	△ 1.9	37,825	6.9	35,503	6.6	2,321	6.5	75,700	7.0	74,097	6.9	1,602	2.2
外注費	198,126	37.0	194,755	36.6	3,370	1.7	203,497	37.3	200,747	37.4	2,749	1.4	401,623	37.2	395,503	37.0	6,119	1.5
償却金	45,700	8.5	44,984	8.4	715	1.6	46,100	8.5	45,704	8.5	395	0.9	91,800	8.5	90,688	8.5	1,111	1.2
施設使用料	17,360	3.2	17,100	3.2	259	1.5	17,700	3.2	17,370	3.2	329	1.9	35,060	3.2	34,471	3.2	588	1.7
その他	71,842	13.4	76,239	14.3	△ 4,397	△ 5.8	63,990	11.7	71,947	13.4	△ 7,957	△ 11.1	135,832	12.6	148,186	13.9	△ 12,354	△ 8.3
費用 合計	523,000	97.8	521,828	98.0	1,171	0.2	524,000	96.1	522,492	97.3	1,507	0.3	1,047,000	96.9	1,044,321	97.7	2,678	0.3
事業利益	12,000	2.2	10,836	2.0	1,163	10.7	21,000	3.9	14,257	2.7	6,742	47.3	33,000	3.1	25,094	2.3	7,905	31.5
その他収益	13,600	2.5	6,521	1.2	7,078	108.5	10,665	2.0	78,677	14.7	△ 68,012	△ 86.4	24,265	2.2	85,199	8.0	△ 60,934	△ 71.5
その他費用	6,600	1.2	4,879	0.9	1,720	35.3	7,665	1.4	17,672	3.3	△ 10,007	△ 56.6	14,265	1.3	22,552	2.1	△ 8,287	△ 36.7
営業利益	19,000	3.6	12,479	2.3	6,520	52.3	24,000	4.4	75,262	14.0	△ 51,262	△ 68.1	43,000	4.0	87,741	8.2	△ 44,741	△ 51.0

補足 8 : 日本通運 2026年12月期通期予想

営業利益 増減内訳

(単位：億円) (億円未満切捨て)
(注) グラフの増減は、利益ベースで表示



補足 9 : 日本通運 補足資料 (旧決算説明会メモ)

(単位：百万円、%)

海運：輸出方面別内訳	2025年実績	2024年実績	増 減	増 減 率
北 米	23,503	26,390	△2,887	△10.9
欧 州	11,122	14,087	△2,964	△21.0
アジア・オセアニア	38,841	39,404	△563	△1.4
そ の 他	5,951	6,556	△604	△9.2
合 計	79,418	86,438	△7,020	△8.1

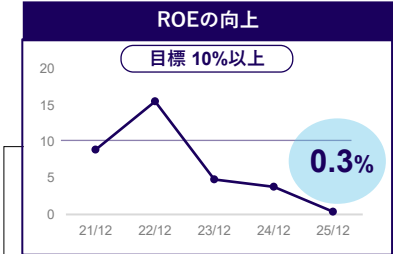
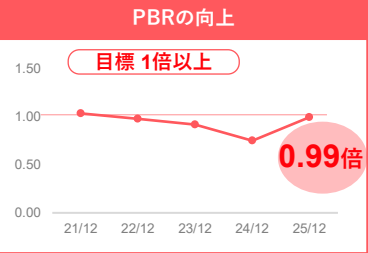
※収益認識を考慮していない数字となります。

航空：輸出方面別内訳	2025年実績	2024年実績	増 減	増 減 率
北 米	41,398	39,701	1,696	4.3
欧 州	25,796	25,562	233	0.9
アジア・オセアニア	47,545	48,803	△1,257	△2.6
そ の 他	6,203	7,059	△855	△12.1
合 計	120,943	121,126	△182	△0.2

※収益認識を考慮していない数字となります。

外注費	2025年実績	2024年実績	増 減	増 減 率
備 車 費	163,541	177,100	△13,558	△7.7
下 請 費	205,744	255,582	△49,837	△19.5
作業人材派遣	26,216	19,298	6,918	35.8
合 計	395,503	451,980	△ 56,477	△12.5

補足 1 0：経営計画2028 取り組み状況（ROEツリー 1）



	達成目標	指標	FY2023実績	FY2024実績	FY2025実績	FY2028計画
事業の成長戦略	売上収益の拡大	売上収益	22,390億円	25,776億円	25,748億円	30,000億円
		成長投資 (2024～2028年累計)	-	非開示	非開示	9,000億円
	利益率の向上	事業利益率	3.6%	2.5%	2.6%	5.0%
		(事業利益)	812億円	635億円	659億円	1,500億円
財務・資本政策	資本効率性の改善	ROIC (税引前事業利益)	5.6%	4.0%	3.1%	10%以上
		自己資本比率	37.9%	37.2%	34.3%	35%程度
	資本構成の最適化	配当性向	71.7%	82.3%	926.7%	40%以上
		総還元性向 (2024～2028年累計)	-	113.6%	2,770.8%	55%以上

※ROE：FY12/2023からIFRS基準
※PBR・PER：FY12/2025は2025年12月末時点の数値

補足 1 0：経営計画2028 取り組み状況（ROEツリー 2）

		達成目標	指標	増加率	FY2024	FY2025	戦略	主要KPI	増加率	FY2024	FY2025	2028計画
ROE向上	事業の成長戦略	売上収益の拡大	売上収益	▲0.1%	25,776億円	25,748億円	グローバル市場での事業成長の加速					
							戦略財務指標					
							海外リージョンの売上収益					
							増加率	FY2024	FY2025	2028計画		
							▲1.6%	9,262億円	9,117億円	12,000億円		
							海外M&Aによる新たな売上の獲得					
		成長投資 (5カ年累計)		-	非開示	非開示	重点産業・重点顧客の成長取り込み					
							E2Eソリューション提供による領域拡大					
							M&A投資累計額	-	非開示	非開示	4,500億円	
							設備投資累計額（更新＋増強）	+10.6%	731億円	809億円	5,000億円	
		利益率の向上	事業利益率	+0.1p	2.5%	2.6%	日本事業の再構築					
							戦略財務指標					
							ロジスティクス日本の事業利益率					
							増加率	FY2024	FY2025	2028計画		
							+0.3p	3.2%	3.5%	5.9%		
							売上拡大による新たな利益の創出					
		資本効率性の改善	ROIC (税引前事業利益)	0p	3.1%	3.1%	日本事業の強靱化施策による収益力の向上	(ロジスティクス日本の事業利益)	+9.8%	405億円	445億円	790億円
							事業基盤の変革による資本効率の向上	売上拡大による増加利益	▲138.1%	21億円	▲8億円	-
							ROIC重視の事業ポートフォリオマネジメント	不動産事業の推進	+72.7%	11億円	19億円	-
							政策保有株、低収益資産の売却・入替	料金改定	▲10.0%	30億円	27億円	-
財務・資本政策		資本構成の最適化	自己資本比率	▲2.9p	37.2%	34.3%	適正な自己資本比率	総資産回転率	▲0.05p	1.12	1.07	-
			配当性向	+844.4p	82.3%	926.7%	株主還元強化	政策保有株式残高の連結純資産比率*	▲0.9%	4.1%	3.2%	-
			総還元性向 (5カ年累計)	+2,657.2p	113.6%	2,770.8%		D/Eレシオ	+0.13p	0.93倍	1.06倍	-

*上場株式（非上場株式除く）、退職給付信託拠出株式除く

補足 1 1 : 経営計画2028 KPIおよび取り組み状況 サステナビリティ戦略

重要課題 (マテリアリティ)

重要課題（マテリアリティ）は、新規および過去からの継続的な取り組みや積み上げてきた無形資産をベースに、現在および未来の企業価値向上に向けて対峙すべきテーマ

- コンプライアンスの徹底
- 安全・安心の確保
- 人権尊重への取り組み

- 優秀な人財の確保・育成
- Well-beingの充実
- DE&Iの推進

● SCOPE 1～3の削減

- ・ 化石燃料使用に伴うCO2排出量の削減
- ・ 電力使用量の削減、再エネ導入の拡大
- ・ 利用運送に伴うCO2排出量の削減
- ・ 産業廃棄物の排出削減

KPI	2023年度	2026年度	2028年度
CO2排出量の削減 (SCOPE1・2)	排出量 746千t ※22年実績	排出量 641千t	排出量 537千t
CO2排出量の削減 (SCOPE3)		対前同 2.5%削減	対前同 2.5%削減



- マテリアリティ・ソリューションの強化
- 脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化
- DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化

- リスクに対する事業基盤の強化
- ITインフラの整備とセキュリティレベル向上
- DX推進によるロジスティクスの高効率化、高品質化、高収益化

補足 1 1 : 経営計画2028 KPIおよび取り組み状況 サステナビリティ戦略

イノベーションを生む人財力の向上

KPI	2024年実績	2025年実績	2025年目標	2028年目標
NXコアエンゲージメントスコア(pt)※1	72Pt	73Pt	73pt以上	76pt以上

優秀な人財の確保・育成

自立/挑戦・変革/誠実さサーベイスコア(pt)	68pt	70pt	70pt以上	73pt以上
ポスカリによる配置数 (ポスト数)	135ポスト	172ポスト	120ポスト以上	120ポスト以上
グローバル人財育成研修の参加者数	1,033名	1,223名	1,000名以上	1,000名以上

Well-beingの充実

ワークエンゲージメントスコア(pt)	71Pt	72Pt	73pt以上	76pt以上
アブセンティーイズム(日)※2	1.73日	1.71日	1.64日以下	1.54日以下
男性育休取得率※2	46.8%	57.1%	55.0%以上	70.0%以上

DE&Iの充実

DE&Iサーベイスコア(pt)	66pt	68pt	65pt以上	68pt以上
女性管理職比率※2	3.76%	4.76%	5.0%以上	8.0%以上
障がい者雇用率※3	2.47%	2.36%	2.5%以上	2.7%以上
心理的安全性サーベイスコア (pt)	65pt	67pt	66pt以上	69pt以上

モニタリング指標	2024年実績	2025年実績
人的資本ROI(%)	14.5 %	13.2 %

※1「総合力」＝「多様で優秀な人財の充実」＋「一人ひとりのパフォーマンス向上」＋「インクルーシブな職場風土の構築」

※2 日本国内主要7社

※3 NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社および、グループ適用認定会社の合算値（障害者雇用促進法に基づいて算出）



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。