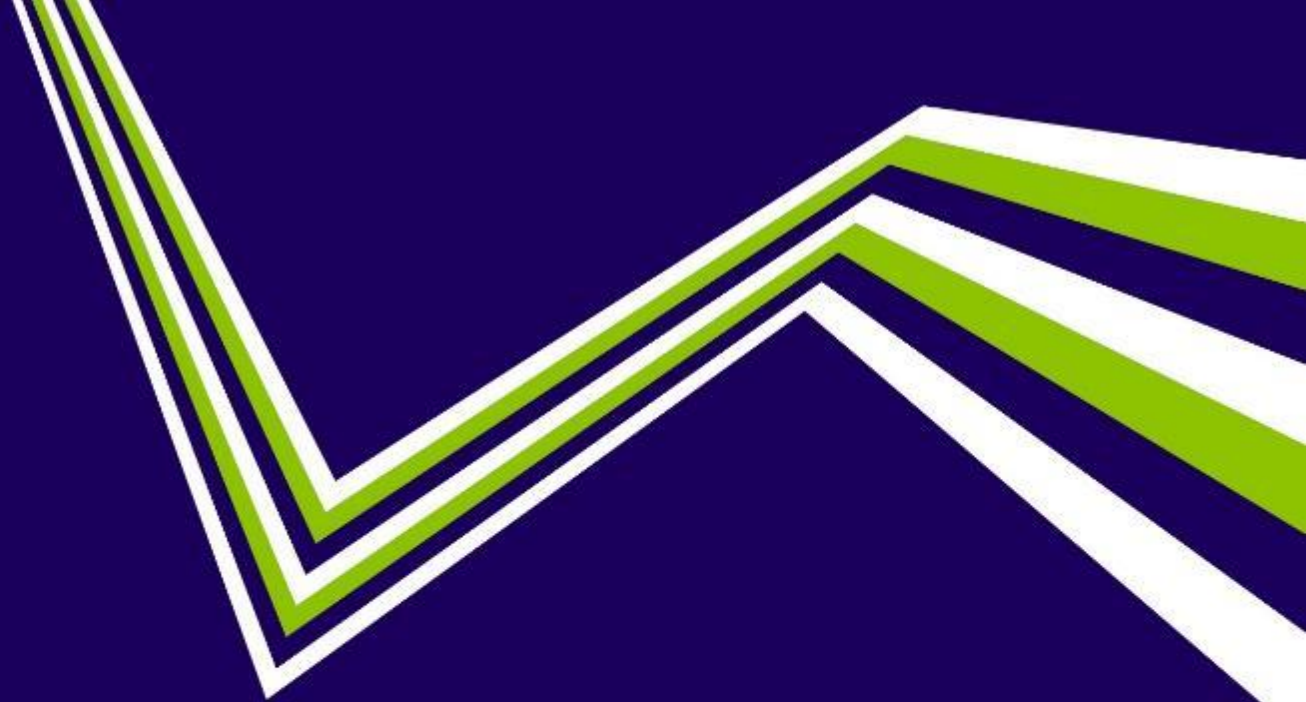




2025年12月期 決算説明会資料

2026年2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. 2025年12月期決算	概要	P.4～
2. 2026年12月期決算	業績予想	P.17～
3. 経営計画2028	取り組み状況	P.23～
4. 株主還元		P.32～
5. 企業価値向上に向けた取り組み		P.34～

2025年12月期決算 エグゼクティブサマリー

2025年12月期実績

	実績	前年同期比
売上収益	25,748億円	△28億円 △0.1%
連結セグメント利益 (事業利益)	659億円	+23億円 +3.8%
事業利益率	2.6%	-
営業利益	514億円	+24億円 +4.9%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	26億円	△290億円 △91.5%

- ✓ 米国関税政策などの貿易政策転換による影響がある中でも世界経済は底堅く、国際物流需要は回復傾向にあるが、本格的な回復には一定の時間を要するものと見ている。かかる状況下、航空フォワーディングの年間の取扱数量は前年から増加したが、海上輸送マーケットは需要拡大はあるものの、BCOシフトが続き、当社の海上フォワーディングの取扱いは減少した。
- ✓ 国内物流は特積み事業の名鉄運輸株式会社の統合等により減収となり、本年2月に実施したシーモン・ヘーグレ社買収効果が相殺され、売上収益は減少した。
- ✓ 利益面においては、ロジスティクス日本の増益、物流サポートセグメントの取扱いの堅調等により、当社の連結事業利益、営業利益は増益となった。
- ✓ 営業利益の増減に関しては、欧州の「のれん」の減損と土地売却益の増加が主な内容。
- ✓ 親会社の所有者に帰属する当期利益の増減については、法人所得税費用の増加等により減益となった。

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

- ✓ 今年度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、物流需要の本格的な回復には一定の時間を要するものの（下半期以降の回復を想定）、国内外とも物流需要は回復が続くものと見ている。また、構造改革等によるコストダウンを進めており、対前年で増収増益を見込んでいる。

1. 2025年12月期決算 概要

A.2025年12月期決算 概要	P.5-
B.売上収益・営業利益増減内訳	P.8-
C.第4四半期対第3四半期	P.10-
D.事業別収支	P.12-
E.航空フォワーディング粗利益動向	P.14-
F.海運フォワーディング粗利益動向	P.16

1-A. 2025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	25,748	25,776	△ 28	△ 0.1	6,662	6,774	△ 112	△ 1.7	25,800	△ 51	△ 0.2
連結セグメント利益 (事業利益)	659	635	23	3.8	160	199	△ 38	△ 19.5	700	△ 40	△ 5.7
事業利益率	2.6	2.5	－	－	2.4	2.1	－	－	2.7	－	－
営業利益	514	490	24	4.9	134	141	△ 7	△ 5.1	500	14	3.0
親会社の所有者に帰属 する 当期利益	26	317	△ 290	△ 91.5	△ 88	134	△ 223	△ 166.3	100	△ 73	△ 73.1

※海外リージョンでの構造改革コスト：25億円

1-A. 2025年12月期決算 営業利益増減内訳

(単位：億円)

項目	今期実績	前回予想 11月12日 公表数値	差額	概要
事業利益	659	700	△41	
欧州のれんの減損損失	△592	△ 500	△92	
低収益不動産の売却益	742	510	+232	C-NX売却益742億円
事業ポートフォリオ 経営推進（事業譲渡）損益	△73	△70	△3	NX不動産、NX日本海倉庫
NXイタリア追徴課税	△21	—	△21	
セカンドキャリア支援	△90	△90	+0	
その他	△109	△50	△59	(増減内訳) 旧耐震拠点解体費用の増加 42億円 固定資産減損27億円 その他（資産除去費用他）
営業利益	514	500	+14	

1-A. 2025年12月期決算 概要

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

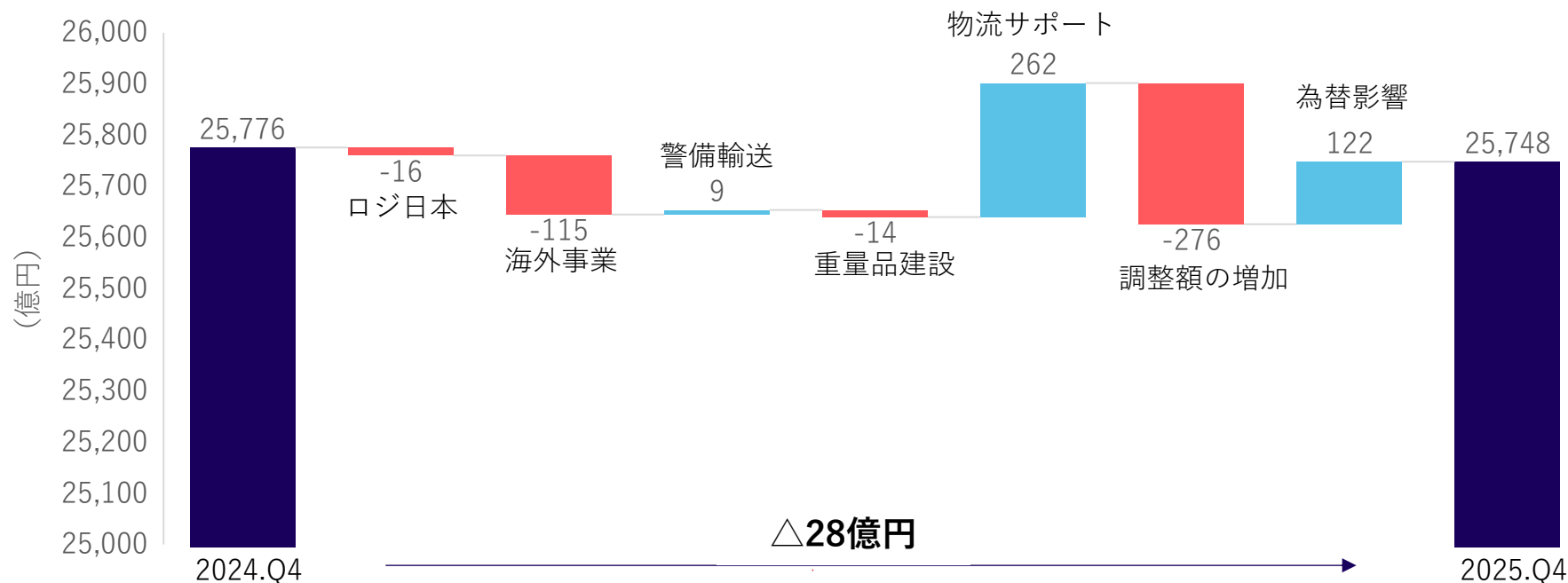
セグメント	項目	今期実績	前年実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 11月12日 公表数値	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	12,603	12,620	△ 16	△ 0.1	12,580	23	0.2
	セグメント利益 (事業利益)	445	405	39	9.8	453	△ 7	△ 1.7
米州	売上収益	1,380	1,530	△ 150	△ 9.8	1,390	△ 9	△ 0.7
	セグメント利益 (事業利益)	57	53	4	7.6	70	△ 12	△ 17.6
欧州	売上収益	5,279	5,017	261	5.2	5,210	69	1.3
	セグメント利益 (事業利益)	47	112	△ 64	△ 57.4	70	△ 22	△ 31.5
東アジア	売上収益	1,658	1,739	△ 81	△ 4.7	1,700	△ 41	△ 2.5
	セグメント利益 (事業利益)	57	45	11	25.9	58	0	△ 1.6
南アジア・オセアニア	売上収益	1,554	1,576	△ 22	△ 1.4	1,550	4	0.3
	セグメント利益 (事業利益)	32	54	△ 22	△ 40.5	33	0	△ 1.3
海外セグメント合計	売上収益	9,871	9,863	7	0.1	9,850	21	0.2
	セグメント利益 (事業利益)	195	266	△ 70	△ 26.6	231	△ 35	△ 15.5
警備輸送	売上収益	695	685	9	1.4	695	0	0.0
	セグメント利益 (事業利益)	24	24	0	3.6	25	0	△ 0.3
重量品建設	売上収益	485	500	△ 14	△ 2.9	510	△ 24	△ 4.7
	セグメント利益 (事業利益)	53	53	0	0.1	59	△ 5	△ 10.1
物流サポート	売上収益	4,467	4,204	262	6.2	4,460	7	0.2
	セグメント利益 (事業利益)	161	122	38	31.8	146	15	10.5
調整額	売上収益	△ 2,375	△ 2,098	△ 276	—	△ 2,295	△ 80	—
	セグメント利益 (事業利益)	△ 219	△ 235	15	—	△ 214	△ 5	—

【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2,470億円、事業利益△6億円 (赤字要因：拠点統合コスト10億円、ローカル会計基準からIFRS基準への組み換え7億円 等)

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輸出の数量減少や特積み事業の統合等の影響により減収。
- ✓ 海外事業はシーモン・ヘーゲレ社の連結効果があるものの、フォワーディング事業の売上減少等により減収。
- ✓ 物流サポートは堅調な取扱いに加え、スポット案件等により増収。

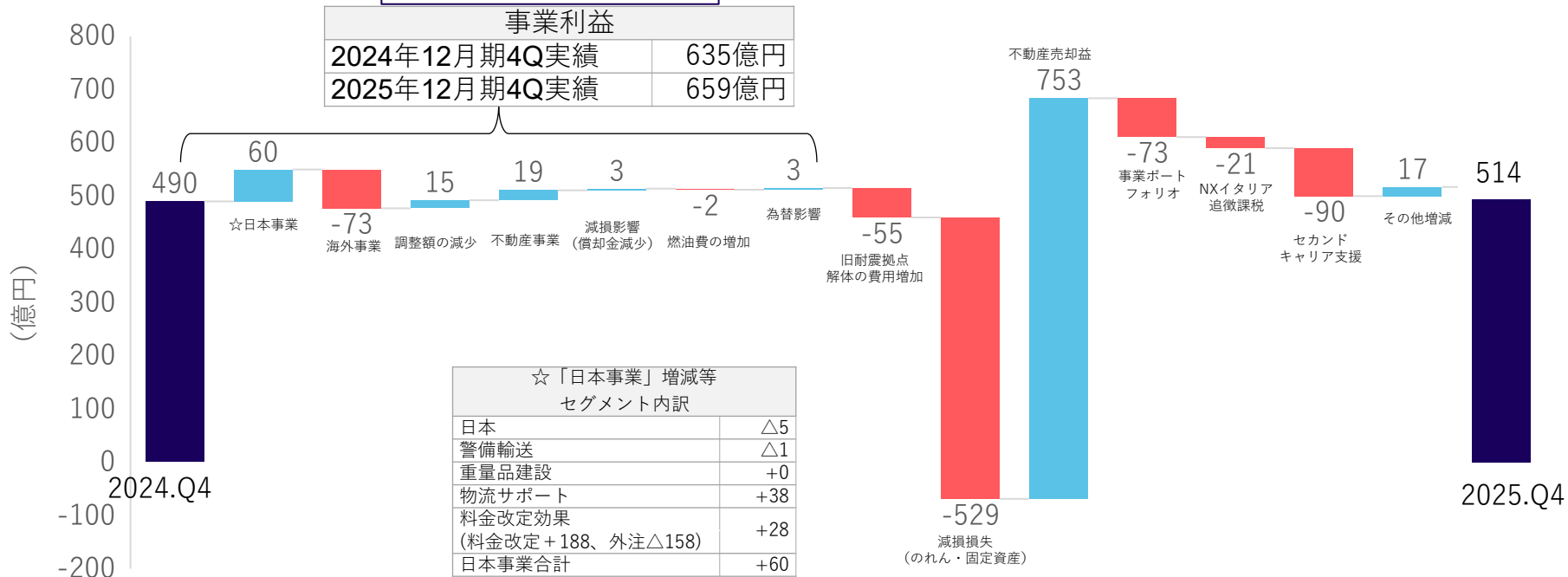


1-B. 売上収益・営業利益増減内訳

営業利益

- ✓ 日本事業は子会社の事業改善や料金改定効果、物流サポートの堅調等により増益。
- ✓ 海外事業は低調な経済状況が継続する欧州リージョンの減益等により減益。
- ✓ 減損損失、セカンドキャリア支援による一時費用の発生があるものの、不動産売却益の増加により増益。

事業利益+23億円



1-C. 2025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	今期4Q実績	今期3Q実績	増減額	増減率	前回予想 2025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	6,662	6,366	296	4.7	6,714	△ 51	△0.8
連結セグメント利益 (事業利益)	160	179	△ 19	△ 10.6	200	△ 40	△20.0
事業利益率	2.4	2.8	—	—	3.0	—	—
営業利益	134	92	41	45.3	119	14	12.4
親会社の所有者に帰属 する当期利益	△ 88	29	△ 118	△ 398.0	△ 15	△ 73	—

1-C. 2025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	今期4Q 実績	今期3Q 実績	増減額	増減率	前回予想 2025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	3,207	3,137	69	2.2	3,183	23	0.7
	セグメント利益（事業利益）	112	139	△ 26	△ 19.0	120	△ 7	△ 6.5
米州	売上収益	341	346	△ 4	△ 1.3	351	△ 9	△ 2.8
	セグメント利益（事業利益）	6	16	△ 9	△ 58.6	19	△ 12	△ 64.8
欧州	売上収益	1,469	1,313	155	11.9	1,399	69	5.0
	セグメント利益（事業利益）	△ 3	14	△ 18	△ 126.5	18	△ 22	△ 121.9
東アジア	売上収益	430	421	9	2.3	472	△ 41	△ 8.9
	セグメント利益（事業利益）	16	13	3	22.6	17	0	△ 5.3
南アジア・オセアニア	売上収益	424	390	33	8.7	420	4	1.0
	セグメント利益（事業利益）	8	4	3	75.6	8	0	△ 4.9
海外セグメント合計	売上収益	2,666	2,471	194	7.9	2,644	21	0.8
	セグメント利益（事業利益）	27	49	△ 21	△ 44.2	63	△ 35	△ 56.5
警備輸送	売上収益	175	174	1	0.6	175	0	0.0
	セグメント利益（事業利益）	2	8	△ 5	△ 68.1	2	0	△ 2.2
重量品建設	売上収益	119	118	0	0.7	143	△ 24	△ 16.8
	セグメント利益（事業利益）	15	14	1	10.7	21	△ 5	△ 27.5
物流サポート	売上収益	1,196	1,023	173	17.0	1,189	7	0.6
	セグメント利益（事業利益）	56	29	26	89.1	41	15	37.0
調整額	売上収益	△ 703	△ 559	△ 144	—	△ 622	△ 80	—
	セグメント利益（事業利益）	△ 54	△ 61	6	—	△ 48	△ 5	—
合計	売上収益	6,662	6,366	296	4.7	6,714	△ 51	△ 0.8
	セグメント利益（事業利益）	160	179	△ 19	△ 10.6	200	△ 40	△ 20.0

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)
			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	4Q 対 3Q	4Q 対 前4Q
ロジ 日本	航空FWD	売上高	435	433	478	534	1,881	495	493	460	492	1,941	32	▲ 41
		営業利益	18	6	28	36	90	22	18	16	20	78	4	▲ 15
	海運FWD	売上高	398	442	467	452	1,761	408	440	412	403	1,664	▲ 9	▲ 48
		営業利益	30	44	43	39	158	32	44	39	30	147	▲ 9	▲ 9
	ロジスティクス	売上高	2,466	2,347	2,378	2,484	9,677	2,296	2,265	2,320	2,355	9,238	34	▲ 128
		営業利益	94	63	64	80	302	114	75	92	92	374	0	11
	その他 (本社組織、不動産等)	売上高	25	38	26	59	150	60	53	62	64	240	1	4
		営業利益	▲ 68	▲ 73	▲ 70	▲ 71	▲ 283	▲ 72	▲ 64	▲ 70	▲ 68	▲ 275	2	2
	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	3,255	3,315	13,084	59	▲ 215
		営業利益	74	41	65	85	267	97	74	77	74	323	▲ 2	▲ 10
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	3,137	3,207	12,603	69	▲ 129
	セグメント利益		63	92	121	128	405	74	118	139	112	445	▲ 26	▲ 15
ロジ 海外	航空FWD	売上高	547	631	637	662	2,479	568	562	598	725	2,455	127	62
		営業利益	33	35	45	44	158	47	43	42	48	180	6	4
	海運FWD	売上高	366	415	458	434	1,674	402	397	408	399	1,600	▲ 9	▲ 34
		営業利益	16	22	26	30	95	29	39	30	24	124	▲ 5	▲ 5
	ロジスティクス	売上高	737	780	758	778	3,055	823	863	933	999	3,613	66	221
		営業利益	62	65	63	52	244	57	52	58	57	226	▲ 1	5
	その他 (本社組織等)	売上高	51	51	50	54	207	49	47	55	58	225	3	3
		営業利益	▲ 70	▲ 71	▲ 74	▲ 80	▲ 296	▲ 87	▲ 87	▲ 79	▲ 109	▲ 365	▲ 29	▲ 29
	cargo-partner社	売上高	770	916	942	919	3,550	741	784	802	990	3,318	187	70
		営業利益	1	5	3	12	23	6	2	2	4	16	2	▲ 8
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	2,797	3,173	11,212	376	323
	営業利益		43	56	64	59	224	52	50	53	26	182	▲ 27	▲ 33
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	2,471	2,666	9,871	194	95
	セグメント利益		55	55	82	71	266	59	58	49	27	195	▲ 21	▲ 44
ロジ 計 (各国基準)	売上高		5,801	6,058	6,197	6,380	24,438	5,847	5,907	6,053	6,488	24,297	435	108
	営業利益		118	98	130	144	492	149	125	130	100	506	▲ 29	▲ 43
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	5,608	5,873	22,475	264	▲ 34
	セグメント利益		119	147	204	199	671	134	177	188	140	640	▲ 48	▲ 59

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ日本)

航空: スポット輸送や東南アジア向け電子関連部品等の数量増加に伴い、QonQでは増収増益。対前年では昨年度の米州、欧州向け自動車関連スポットの反動減などにより減収減益となった。

海運: FMCGや産業機械など東アジア向け輸出数量が増加したが、販売単価および単位粗利の低下によって、QonQでは減収減益。対前年ではBCOシフトによる数量減等により減収減益となった。

ロジ: 新規案件の受注や既存顧客の伸長等によってQonQで増収も、スポット扱いの反動減により利益は同水準。対前年では特積み事業の統合等により減収だが、料金改定やコスト削減等によって増益となった。

ロジ日本: QonQ 18億円の減益予想に対して、7億円の不振れ (事業税増加等)。

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ海外)

航空: 欧州における鉄鋼、自動車関連のスポット輸送や東アジア発EC関連チャーターによる数量の増加等により、QonQでは増収増益。対前年でも数量増により増収増益となった。

海運: NVOは数量増加したがその他扱い減少によりQonQは減収減益。対前年ではショートホール扱いや新規案件獲得等により数量が増加したが、販売単価、単位粗利の低下により減収減益となった。

ロジ: スポット案件の獲得等により増収となったが、事業拡大に伴う人件費等先行投資によるコスト増等により減益。対前年ではシーモン・ヘーゲレ社連結化等により増収増益となった。

その他: 構造改革コスト等の計上によりQonQ、対前年に減益。

C P: 主要レーンのアジア-欧州間で航空輸出扱いの増加等によりQonQでは増収増益。対前年では航空は増収となったが、海運輸出の数量減少、航空

輸 出の単位粗利の低下等により減収減益となった。

ロジ海外: QoQ 13億円の増益予想に対して、35億円の不振れ。

※当資料の作成注記については、次ページ (P13) 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	3Q	4 Q	累計	4Q 対 3Q	4Q 対 前 4Q
米州	航空FWD	売上高	99	116	109	103	430	99	97	97	86	380	▲ 11	▲ 17
		営業利益	2	3	4	0	11	3	3	2	0	10	▲ 2	▲ 0
	海運FWD	売上高	76	86	77	76	316	72	70	71	68	283	▲ 3	▲ 8
		営業利益	1	2	2	0	6	2	2	1	▲ 0	5	▲ 2	▲ 1
	ロジスティクス	売上高	213	221	201	187	824	181	177	183	190	732	7	2
		営業利益	7	11	12	8	39	12	13	11	7	44	▲ 3	▲ 0
	その他 (本社組織 等)	売上高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	▲ 0	0
		営業利益	▲ 1	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 8	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 1	▲ 8	0	0
		売上高	389	424	388	368	1,571	354	346	352	344	1,397	▲ 7	▲ 23
		営業利益	8	15	17	7	48	16	16	13	6	51	▲ 7	▲ 1
欧州	航空FWD	売上高	158	167	158	188	673	150	161	166	221	700	55	33
		営業利益	9	9	9	10	38	11	11	10	17	52	7	7
	海運FWD	売上高	95	100	124	118	438	106	120	126	107	461	▲ 18	▲ 10
		営業利益	0	2	4	11	18	8	14	9	2	34	▲ 7	▲ 9
	ロジスティクス	売上高	280	300	292	313	1,187	385	440	476	507	1,810	31	194
		営業利益	42	39	34	24	140	32	31	42	41	147	▲ 0	17
	その他 (本社組織 等)	売上高	39	39	38	39	156	36	34	40	42	153	1	2
		営業利益	▲ 31	▲ 30	▲ 30	▲ 40	▲ 132	▲ 44	▲ 46	▲ 43	▲ 66	▲ 200	▲ 22	▲ 25
		売上高	574	607	614	659	2,454	679	757	809	879	3,126	70	220
		営業利益	21	20	17	5	65	8	11	18	▲ 4	34	▲ 23	▲ 10
東アジア	航空FWD	売上高	148	184	183	190	707	162	156	178	241	739	62	50
		営業利益	8	9	16	15	50	14	12	15	15	57	0	▲ 0
	海運FWD	売上高	104	132	142	138	517	126	113	109	118	460	9	▲ 19
		営業利益	4	6	7	7	26	6	11	9	12	39	3	4
	ロジスティクス	売上高	131	141	136	146	555	133	127	139	158	551	19	11
		営業利益	5	6	7	10	29	7	9	6	8	32	2	▲ 1
	その他 (本社組織 等)	売上高	0	0	0	1	2	▲ 2	0	0	1	15	1	0
		営業利益	▲ 15	▲ 15	▲ 17	▲ 17	▲ 65	▲ 17	▲ 20	▲ 18	▲ 21	▲ 77	▲ 2	▲ 3
		売上高	384	458	461	477	1,781	421	398	428	520	1,767	91	43
		営業利益	2	8	13	15	40	11	12	12	14	51	2	▲ 0

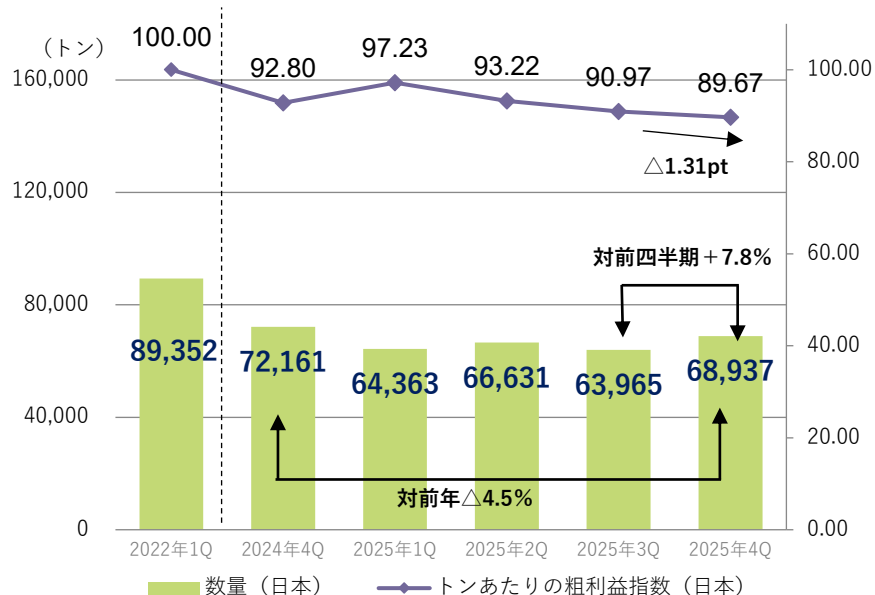
セグメント			2024/12期					2025/12期					増減額 (QoQ)	増減額 (前年比)
			1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	4Q 対 3Q	4Q 対 前 4Q
南アジア・ オセアニア	航空FWD	売上高	140	163	185	180	669	156	145	155	176	634	20	▲ 3
		営業利益	12	12	14	17	57	17	15	13	14	61	1	▲ 2
	海運FWD	売上高	90	96	113	100	402	96	93	100	103	394	3	3
		営業利益	9	11	12	10	44	11	11	10	10	44	0	▲ 0
	ロジスティクス	売上高	112	116	127	130	487	122	116	134	143	517	8	13
		営業利益	7	7	9	8	34	4	▲ 1	▲ 0	▲ 0	1	0	▲ 9
	その他 (本社組織 等)	売上高	11	12	11	13	49	14	12	13	14	55	0	0
		営業利益	▲ 21	▲ 23	▲ 24	▲ 19	▲ 89	▲ 24	▲ 18	▲ 15	▲ 20	▲ 78	▲ 4	▲ 0
		売上高	355	388	438	425	1,608	389	369	404	438	1,601	33	13
		営業利益	8	7	12	17	46	9	6	6	4	27	▲ 2	▲ 12
cargo-partner社	売上高	770	916	942	919	3,550	741	784	802	990	3,318	187	70	
	営業利益	1	5	3	12	23	6	2	2	4	16	2	▲ 8	
ロジ海外 計	売上高	2,474	2,796	2,846	2,849	10,967	2,586	2,655	2,797	3,173	11,212	376	323	
	営業利益	43	56	64	59	224	52	50	53	26	182	▲ 27	▲ 33	

- ※ 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、集計したものである。
- ※ 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。
- ※ 2024年1Q～2025年3Qの米州の「航空FWD」「海運FWD」「ロジスティクス」について集計結果の誤りがあった為、遡及修正を行った。

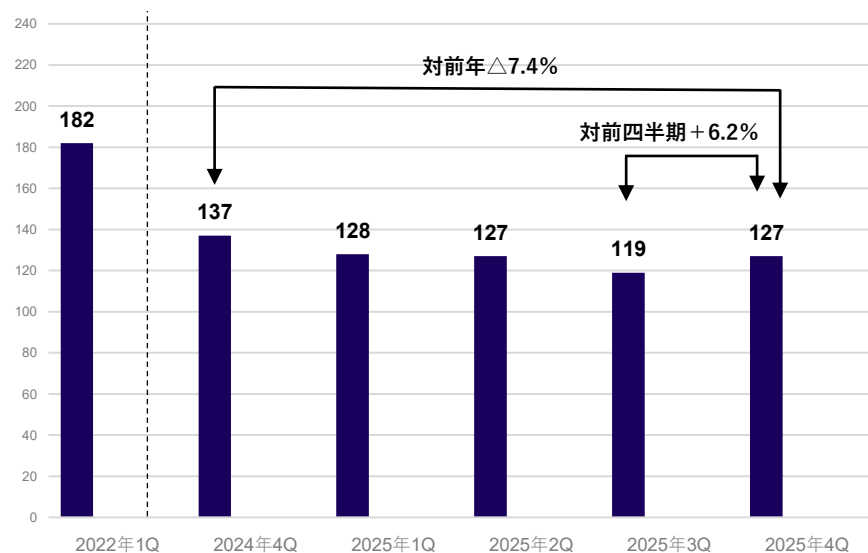
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 日本セグメント

- ✓ 昨年の自動車関連スポットの反動減や半導体製造装置の物量の減少などにより対前年で数量は減少したが、QonQではアジア向けの物量が伸長し増加した。単位粗利はQonQでは低下したが、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



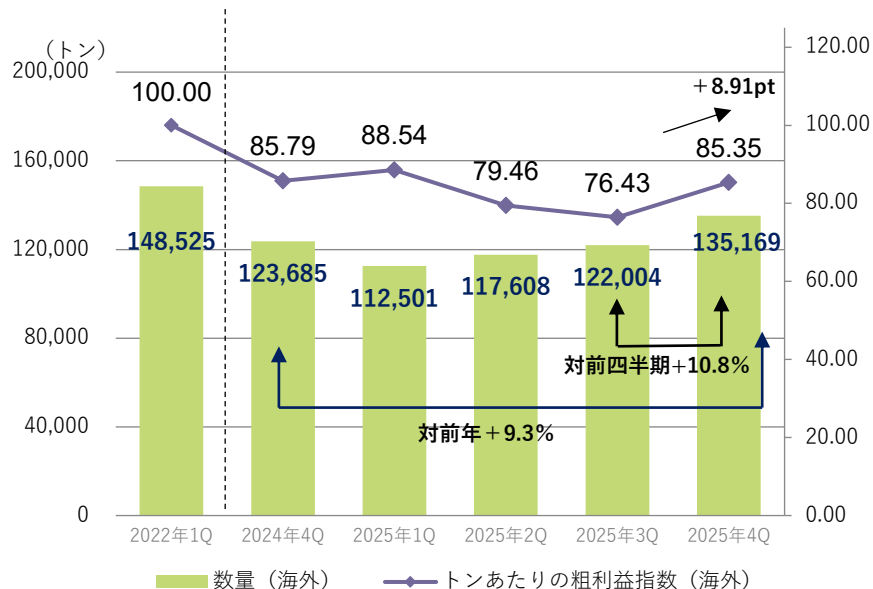
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 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。（2023年第4四半期からのトレンドは補足資料22ページに掲載）

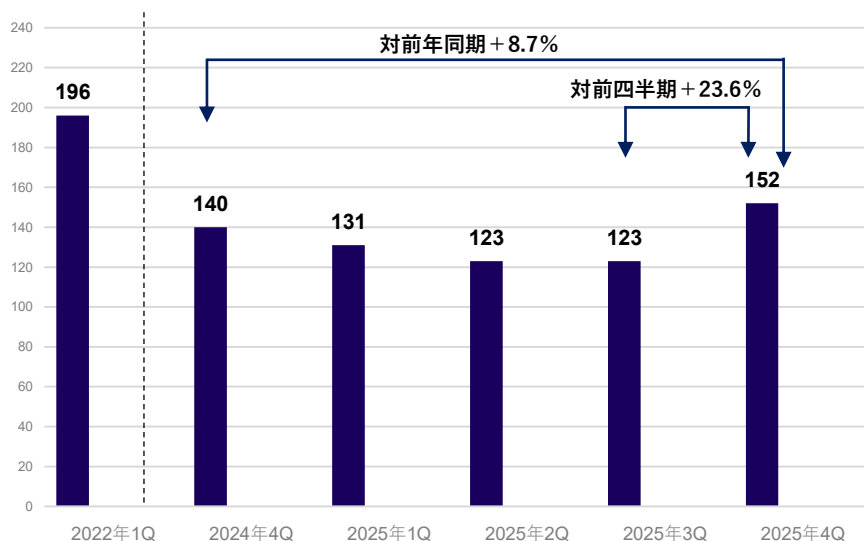
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 海外セグメント

- ✓ 東アジア発欧州向けEC関連貨物の取扱量が増加し、対前年、QonQで数量が増加し、想定を上回った。また、収益性が高い貨物の取扱量増加により、QonQで単位当たり粗利益、粗利益額ともに増加した。

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



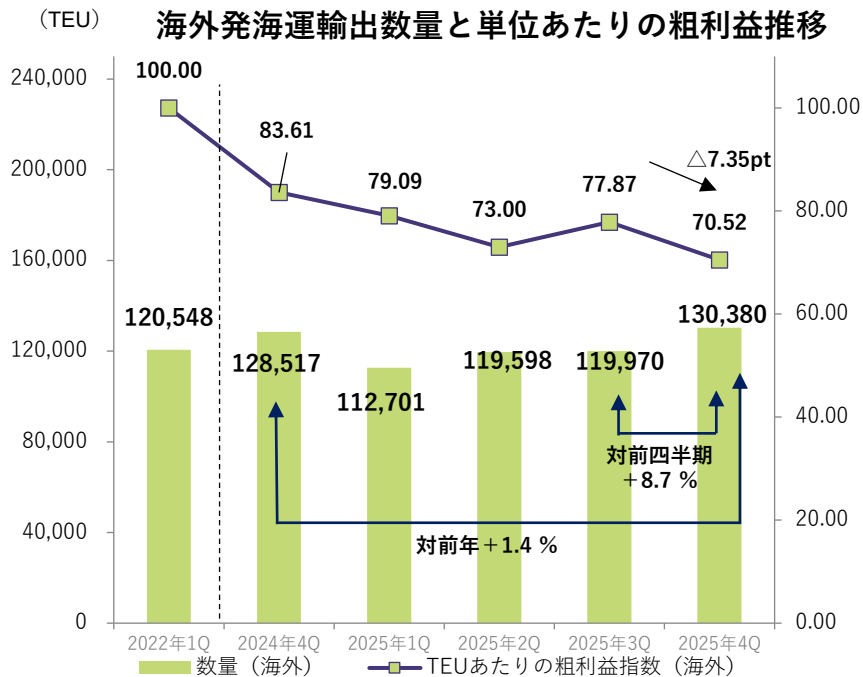
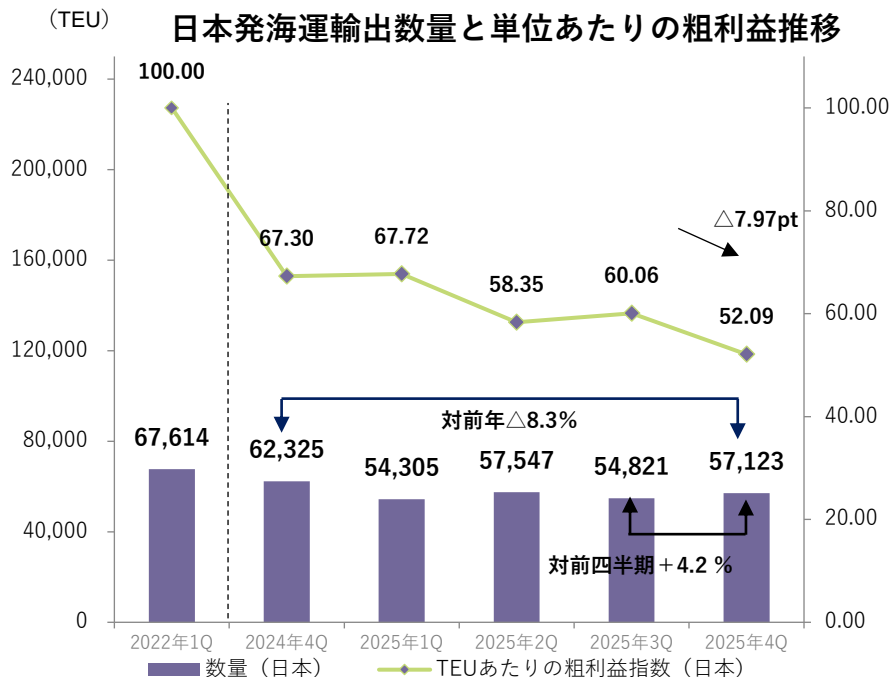
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 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。（2023年第4四半期からのトレンドは補足資料22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

- ✓ 対前年で海外発の数量は増加したが、日本発では顧客のBCOシフトの流れを受け、減少した。QonQでは新規案件獲得強化を図り、海外発日本発ともに増加した。単位粗利では対前年、QonQともに、海外発日本発いずれも低下した。



※ 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4四半期からのトレンドは補足資料22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. 2026年12月期 業績予想

- | | |
|--------------------------------|-------|
| A. 2026年12月期業績予想 通期予想 | P.18 |
| B. 2026年営業利益1,000億円の達成への取り組み | P.19 |
| C. 2026年12月期業績予想 セグメント別 | P.20 |
| D. 2026年12月期業績予想 売上収益・営業利益増減内訳 | P.21- |

2-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	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	25,748	1,251	4.9
セグメント利益 (事業利益)	900	659	240	36.4
事業利益率	3.3	2.6	—	—
営業利益	1,000	514	485	94.2
親会社の所有者に帰属する 当期利益	600	26	573	—
海外売上収益	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社通期予想(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28億円(対前年34億円)(無形資産償却(2億円)を除く)

2-B. 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 通期実績

685 億円

※構造改革コストや減損、土地売却益等の一時的な損益を除く

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。	(目標金額) 115億円
2、コストコントロール ／セカンドキャリア支援	◆ 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。	(目標金額) 100億円
3、土地の売却	◆ 2028年までの売却目標を500億円以上から1,500億円以上に積み増し。2026年度の売却実施額を200億円程度と想定。 ◆ 低収益不動産の売却等による国内ロジスティクスの構造改革。	(目標金額) 190億円

その他の見通し（耐震対応等） △90億円

2026年度通期
営業利益 通期予想

1,000 億円

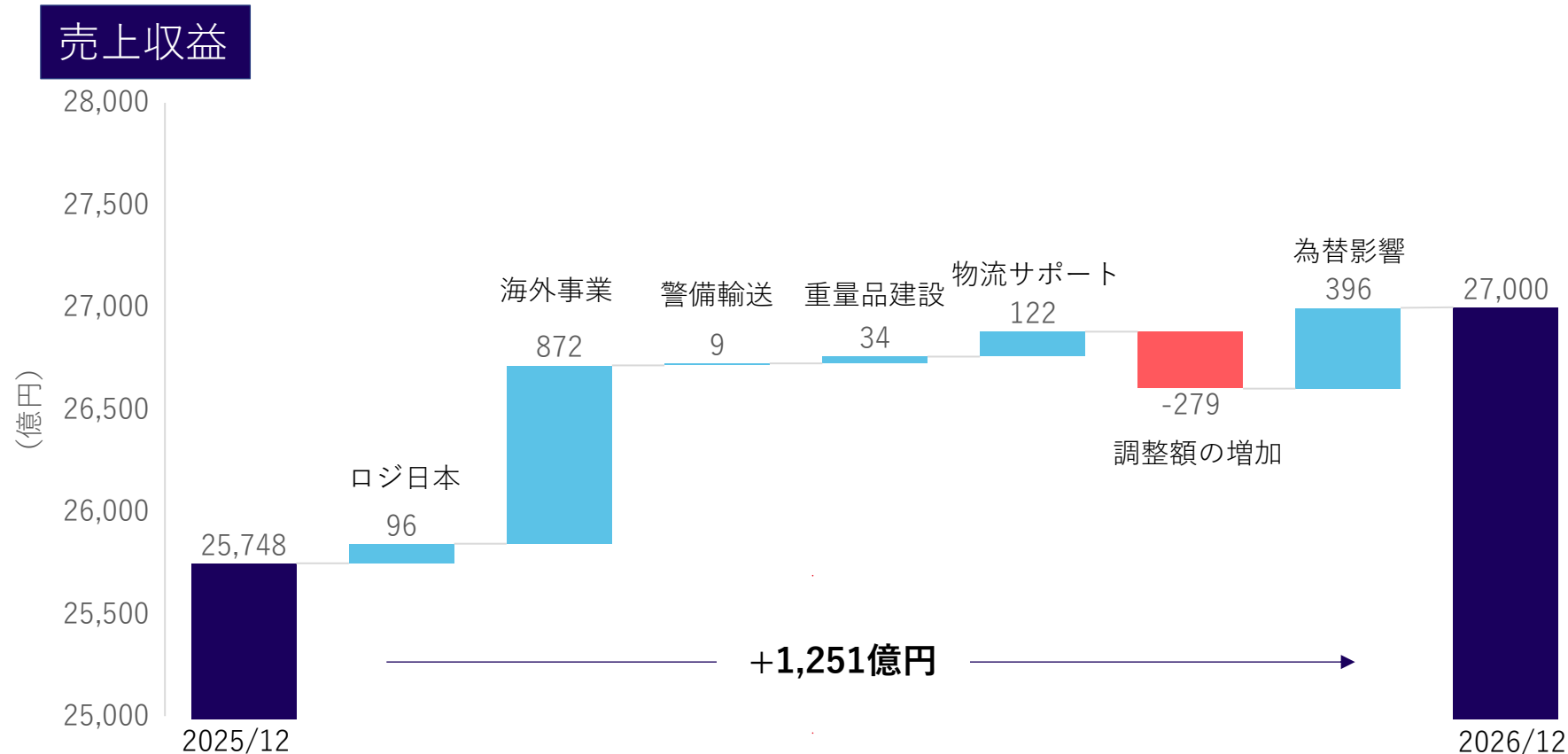
2-C. 2026年12月期業績予想 セグメント別

(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)
日本	売上収益	12,700	12,603	96	0.8
	セグメント利益 (事業利益)	535	445	89	20.2
米州	売上収益	1,560	1,380	179	13.0
	セグメント利益 (事業利益)	84	57	26	45.6
欧州	売上収益	5,780	5,279	500	9.5
	セグメント利益 (事業利益)	93	47	45	93.9
東アジア	売上収益	2,030	1,658	371	22.4
	セグメント利益 (事業利益)	84	57	26	47.1
南アジア・ オセアニア	売上収益	1,770	1,554	215	13.9
	セグメント利益 (事業利益)	65	32	32	99.6
海外セグメント 合計	売上収益	11,140	9,871	1,268	12.8
	セグメント利益 (事業利益)	326	195	130	66.9
警備輸送	売上収益	705	695	9	1.4
	セグメント利益 (事業利益)	30	24	5	20.3
重量品建設	売上収益	520	485	34	7.0
	セグメント利益 (事業利益)	64	53	10	20.6
物流サポート	売上収益	4,590	4,467	122	2.7
	セグメント利益 (事業利益)	139	161	△ 22	△ 13.8
調整額	売上収益	△ 2,655	△ 2,375	△ 279	—
	セグメント利益 (事業利益)	△ 194	△ 219	25	—

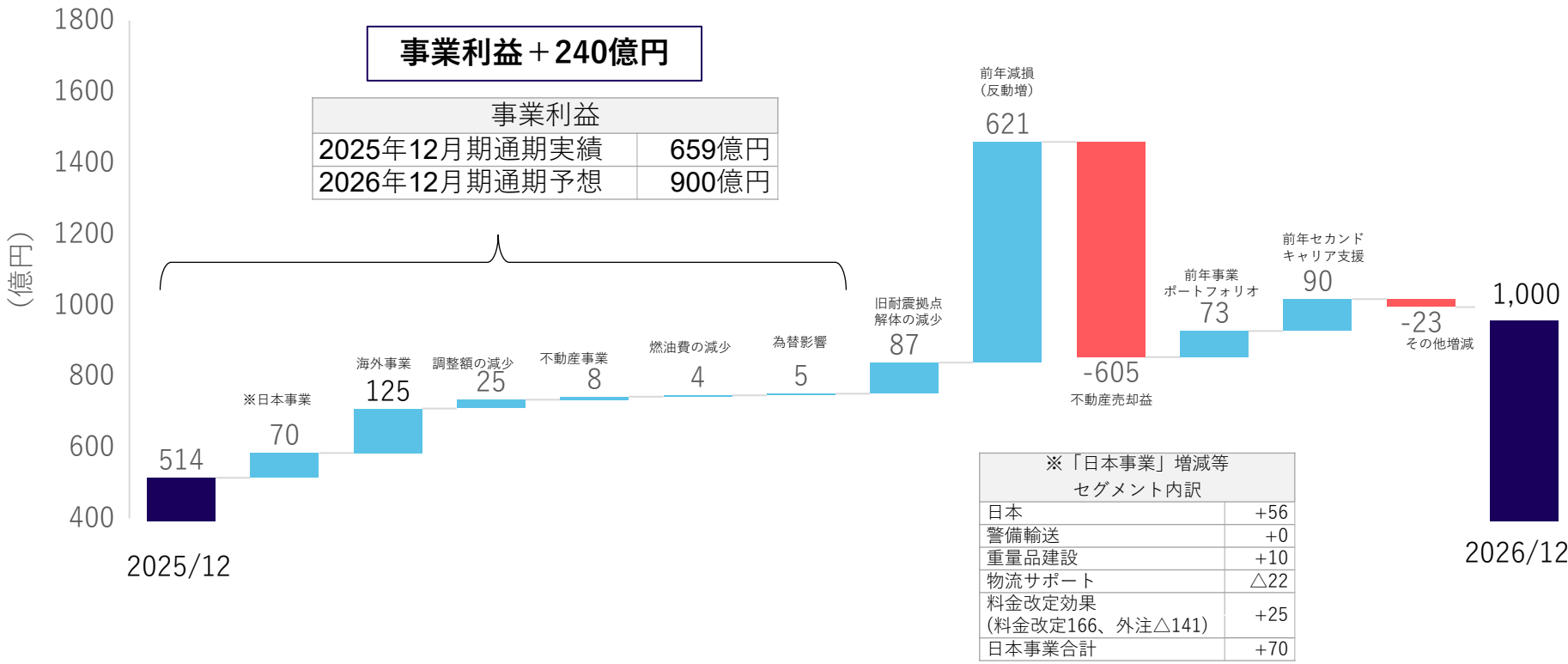
本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保障するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。弊社はその後の状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

2-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



2-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



3. 経営計画2028 取り組み状況

A.経営計画2028 基本方針	P.24
B.グローバル事業の成長 重点産業	P.25
C.グローバル事業の成長 主なKPI・施策	P.26
D.日本事業の再構築	P.27
E. M&A・PMIの進捗状況	P.28-

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 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	3,001億円	3,054億円	△1.7%	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	2,490億円	2,650億円	△6.0%	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	1,503億円	1,543億円	△2.7%	1,600 億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、医療機器	1,127億円	1,077億円	+4.7%	1,300 億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	625億円	593億円	+5.4%	1,000 億円

※実績：日本通運(株)、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）

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年実績	2024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	93.3万 t	92.1万 t	+ 1.3%	130万 t
海運フォワーディング数量	85.1万TEU	89.9万TEU	△5.3%	140万TEU

(内数) cargo-partner社	2025年実績	2024年実績	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	18.2万 t	17.6万 t	+ 3.0%
海運フォワーディング数量	14.4万TEU	16.2万TEU	△10.7%

(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年実績	2024年実績	前年対比増減率	2028年目標
倉庫・配送等売上	4,974億円	4,818億円	+3.2%	5,900億円

※倉庫配送等売上にはcargo-partner社、シーモン・ヘーグレ社は含まない。

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. 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30拠点に導入（2025年12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

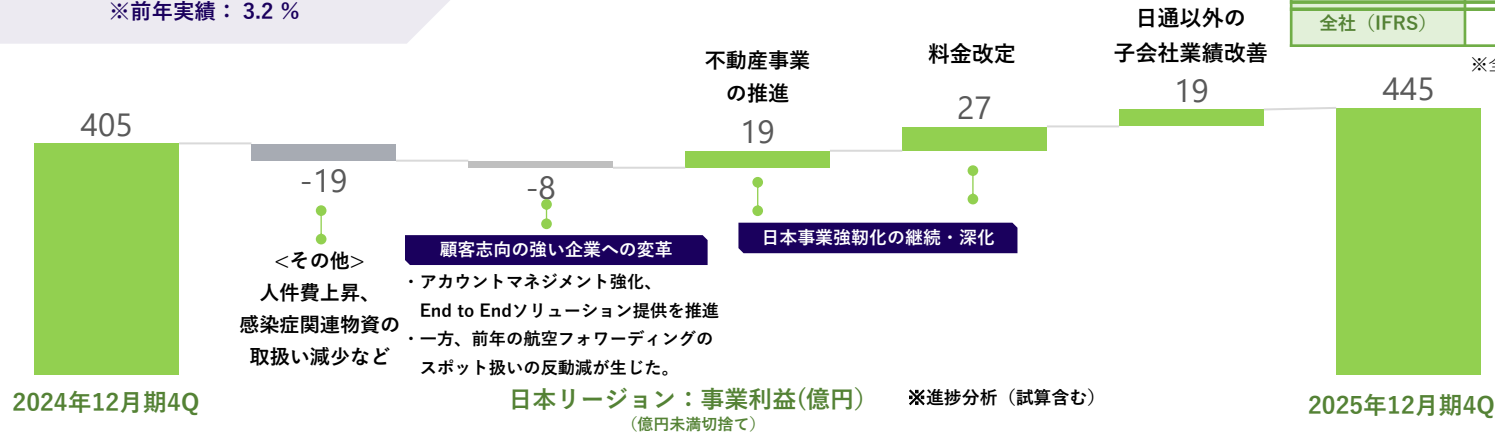
- 支店作業会社71社の再編を決定（2023年度以降累計）
 - 25年12月までに64社実施完了
- 社内カンパニー制による利益率・資本効率の改善
 - 日本通運全体でのROIC目標達成に向けて、ROICを各カンパニーの経営目標数値として設定
 - 各カンパニーにおいて2028年度のROIC目標（2024年度比 約3～5%程度改善）達成に向けた計画を策定

KPI:日本ロジセグメントの事業利益率の改善（3.9%→5.9%）

2025年4Q実績：日本ロジ事業利益率（3.5%）
※前年実績：3.2 %

ROIC	2024年度	2025年度	増減
Eastカンパニー	8.1%	9.7%	+1.6pt
Westカンパニー	7.4%	6.6%	△0.8pt
全社（IFRS）	3.1%	3.5%	+0.4pt

※全社（IFRS）は本社、事業部を含む



M&A・PMIの進捗状況

cargo-partner社（CP）－ PMI進捗・評価

2024～

①購買面でのシナジー創出

- 両社の物量を合わせることに伴う海空フォワーディング事業でのバイイングパワー創出

②クロスセルや共同セールス

- グローバルアカウントを始めとする主要顧客に対し、両社が共同した営業や入札対応を推進

獲得事例 NX顧客である日系大手機器メーカーのCPオーストリアにおける中東欧DC業務の受注

2025～

③拠点統廃合の推進

- NXとCPが共存する国において、オペレーション効率化と営業体制強化を目的とした統廃合を実施

拠点統廃合による効果

14億円
(2026年想定効果額)

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)	

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

NX→CP

2026年 1月	NXハンガリー	
2026年 1月	NXルーマニア	

・購買・営業のシナジー創出の成果は段階的に拡大、NXとCPが併存する国では計画的に統合が進展

・一方、欧州経済の不調などから業績は低調な推移

▶拠点統廃合によるコストダウンに加えて、中東欧を中心とした既存顧客深耕や東アジアリージョンと連携したアジア・欧州レーンの取扱拡大などの施策により、事業拡大を図る。

M&A・PMIの進捗状況

cargo-partner社（CP）－ 買収の評価

買収時の目論見		現状・評価
フォワーディング数量拡大		
✓グローバル市場におけるポジション向上 (フォワーダーランキング※ 5位)	【評価できる点】 ・ 想定した順位および航空数量を達成し、フォワーダーとしてのプレゼンス向上に貢献した N X グループ順位 2022年：8位 → 2024年：5位 【課題】 ・ 海運では欧州市況の悪化を受け、2年計の取扱実績はやや想定した数量に及ばなかった	
✓アジア発 中東欧向けフォワーディング数量獲得による 購買力強化	【評価できる点】 ・ 取扱数量の統合によりグループ全体の購買力を強化した cargo-partner取扱数量： 航空 18.2万t 海運 14.4万TEU (2025年 輸出) ・ MSCほか船社・航空会社との新規提携プログラムによりサービスを拡張した	
中東欧地域のネットワーク強化		
✓モビリティ産業等の欧州における一大製造拠点である 中東欧のネットワーク拡充	【評価できる点】 ・ 6カ国への新規進出、8カ国の既存ネットワーク増強により提供サービスを拡充 新規：スロベニア、ブルガリア、クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、北マケドニア、ギリシャ 増強：オーストリア、ポーランド、スロバキア、ルーマニア、ハンガリー、チェコ、セルビア、トルコ ・ エリア拡張と再編によりN X 顧客の中東欧関連ビジネス拡販に向けた基礎を固めた	
cargo-partner顧客基盤の獲得		
✓N X グループの重点産業であるテクノロジー、モビリティ、 ヘルスケア関連の非日系企業へのアクセス獲得	【課題】 ・ 顧客基盤（テクノロジー・モビリティ等）は獲得できたものの、地政学的要因による市場環境の変化を背景に、顧客基盤に変化が見られ、E C 産業顧客の取扱いが増加した。	

【総合評価】 ・ PMI活動の進捗により、グループの営業拡大に向けた素地が整った

※ 当社ではArmstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders Listを指標としている（順位の出所：同左2022年版、2024年版）

M&A・PMIの進捗状況

cargo-partner社（CP）－ 今後の方向性・取組み

【シナジー創出の最大化に向けた段階的取組み】

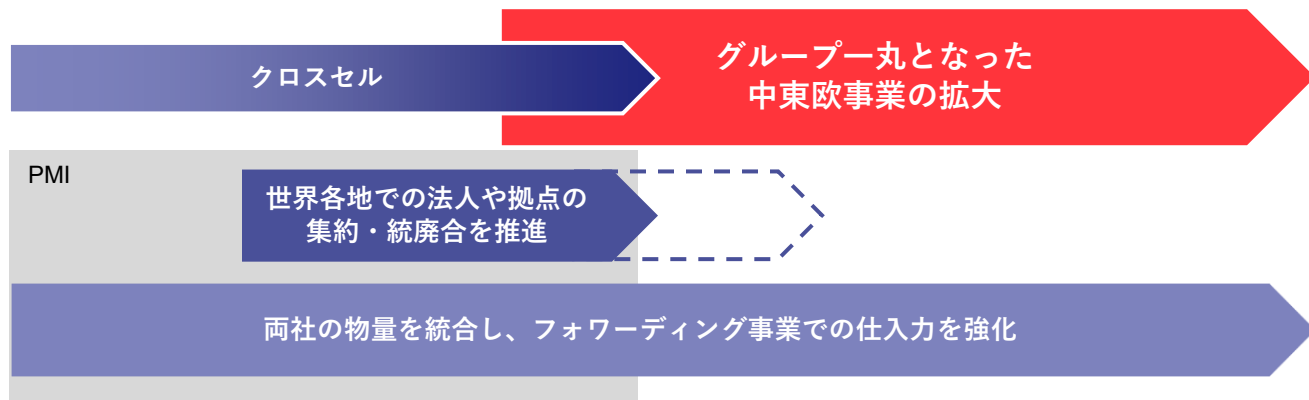
買収から2年が経過し、組織や機能の統合については概ね目途。

3年目となる今年は、CPの強みを活かし、グループ全体で中東欧事業の拡大に着手。

2025年～
営業面でのシナジー創出

2025年-26年
拠点統廃合の推進

2024年～
購買面でのシナジー創出



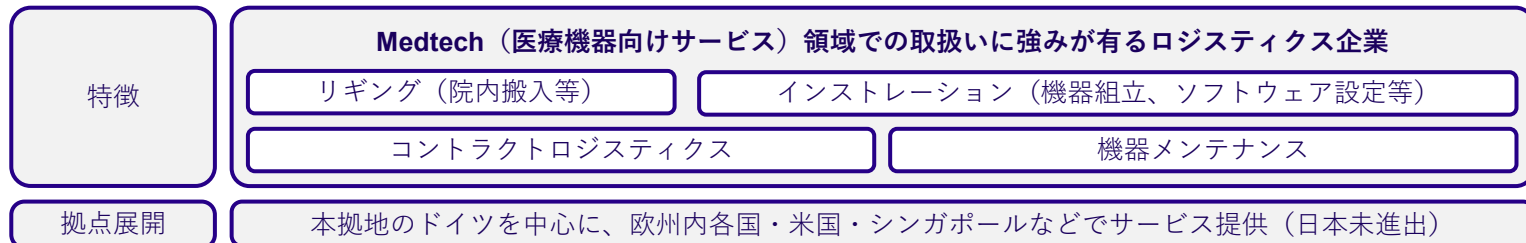
【今後の方向性・取組み】

- ・組織や機能の統合による業務効率化は、年度内に概ね完了予定。3年をもってPMIのフェーズを終了。
- ・欧州の製造・流通の動向を捉えた欧州地域内施策、汎アジア戦略と連動したアジアー中東欧トレードレーン拡大施策など、NXグループのネットワークを最大限活用した中東欧事業拡大施策を実行。

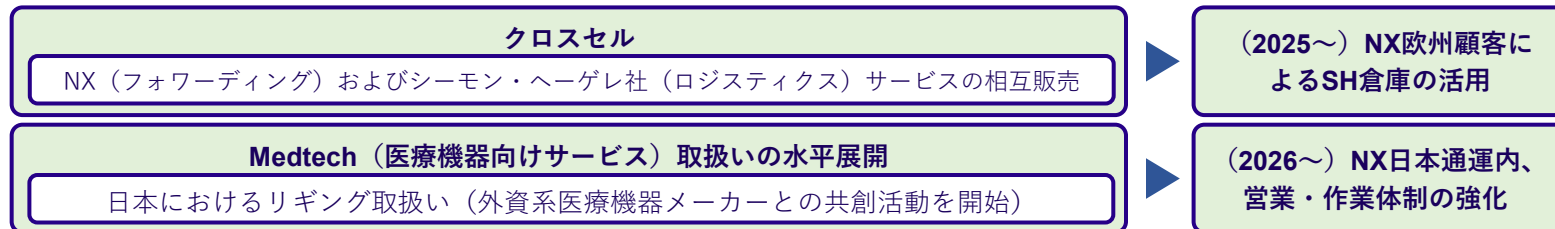
M&A・PMIの進捗状況

シーモン・ヘーゲレ社のPMI

【SH概要】



【シナジー創出に向けた取組み】



4. 株主還元

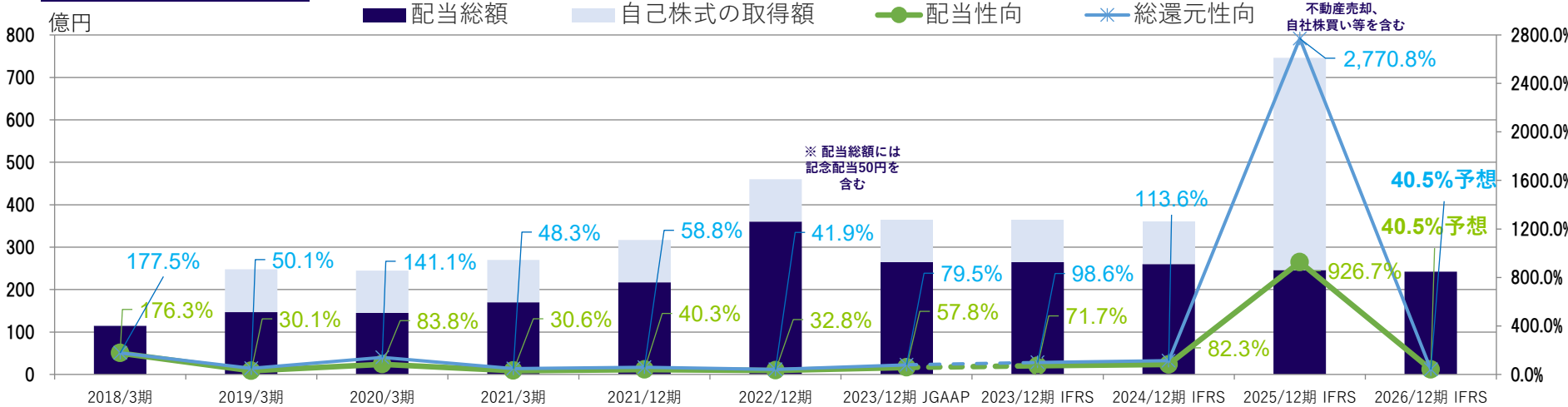
資本政策・各種実績推移

P.33

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	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%

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.35

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社の強みを活かした中東欧開発
- ・シーモン・ヘーゲレ社のPMI
- ・環インド洋戦略、汎アジア戦略

■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)
- ・特積み事業の統合 (2025年1月)
- ・日本通運の支店作業会社の本体化・清算 (2023年～2025年)

■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



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。