

企業価値向上に向けた取組みの進捗

2025年12月期

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2026年 2月 13日

企業価値向上に向けたアプローチの強化（2025年2月アップデート）

長期ビジョン達成に向けてギアを上げる

「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」
の実現に向け、従来とは異なるレベルでの取組みと変革のギアUP

2026年度中間目標の設定

PBR 1倍割れの解消と株主資本コストを上回るROE 8%の実現へ

バランスシートマネジメントの強化
資本政策の見直し

- ・ 低収益資産・不動産等の売却
- ・ 自己株式取得による資本構成の最適化

事業ポートフォリオマネジメント
の推進強化

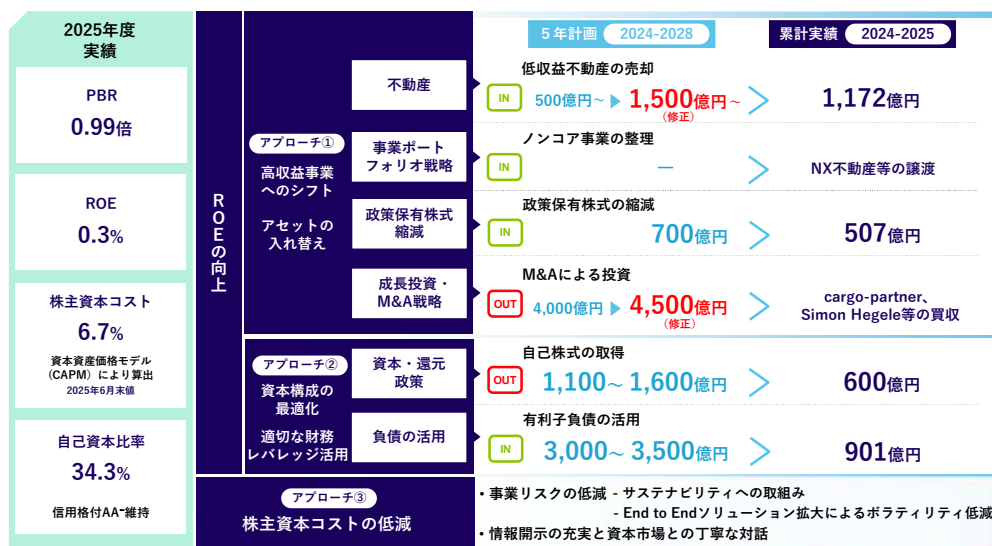
- ・ 事業の評価基準の策定
- ・ 成長事業へのシフトと低収益・ノンコア事業の整理

従来にないバランスシートマネジメントの強化と資本政策の見直し、事業ポートフォリオマネジメントの推進強化による更なるROE向上施策の実施と、経営計画に織り込んだ成長戦略の取組みのギアを上げていく

「企業価値の向上に向けた取組み」のアップデートでは、2026年度の中間目標を設定するとともに、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に取り組んでおります。

取組みサマリー

低収益不動産の売却および自己株式の取得を計画に基づき実施



企業価値の向上
エクイティ・スプレッドの拡大
ROE向上 X PER向上
↓
PBR1倍超へ

企業価値向上の強化として、アップデートで追加した内容の進捗状況となります。取組みの大枠として、資料に記載する3つのアプローチに取り組むことにより、エクイティ・スプレッドを確保し、さらに拡大を目指したいと考えております。

この中で、低収益不動産の売却に関しては、まずは500億円以上を計画値としておりましたが、大規模な事業用資産の売却を一部前倒しで実施しました。この結果、2025年末累計では1,172億円の売却実績となるとともに、更にこの取組みを進め、低収益不動産の売却目標を1,500億円以上に積み増しを行いました。

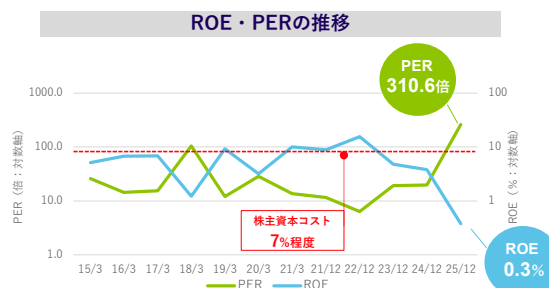
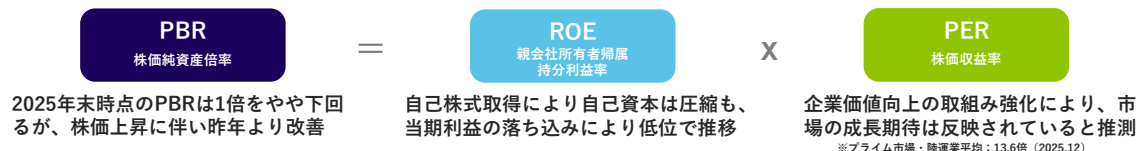
その他、事業ポートフォリオ戦略の推進や、政策保有株式の縮減においても、資料記載の進捗があり、売却資金を、主にM&Aをはじめとする成長分野に投資し、事業ポートフォリオ経営を推進したいと考えております。この実現に向けて、「M&Aによる投資」に関しては、計画値を前回から500億円積み増し、4,500億円といたしました。

なお、事業ポートフォリオマネジメントの推進の詳細に関しては、資料の9ページ、10ページに記載しておりますので、後ほどご参照ください。

次に、資本政策においては、自己資本比率35%程度として、信用格付を維持することとしておりますが、2025年末の自己資本比率は34.3%で、2月3日のR&Iの公表のとおり信用格付はダブルAマイナスを維持しております。また、自己株式取得に関しては、計画した取得額を念頭に検討を進めてまいります。

現状の分析と評価

現状のROEは当社が認識する株主資本コストを依然下回っている
PBRの向上にはエクイティ・スプレッドの拡大が必要



本稿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、その実現を保証するものではなく、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。当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。

現状分析と評価として、足元では、当社のPBRは1倍程度となっておりますが、さらなるPBR向上に向けては、エクイティ・スプレッドの確保と拡大が必要と考えております。

今後の取組み

株主資本コストを上回るROEの実現へ

企業価値向上の3つのアプローチの推進

- ・ 高収益事業へのシフト、アセットの入替え
- ・ 資本構成の最適化・適切な財務レバレッジ活用
- ・ 株主資本コストの低減

稼ぐ力の強化（利益の拡大）

- ・ 構造改革や間接コスト削減によるコストコントロール
- ・ 経営計画に掲げるオーガニック戦略とインオーガニック戦略の加速

注力ポイント アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューション拡大の加速

ドライバー 顧客基盤とグローバルネットワーク強化のスピードアップ

戦略 低収益資産売却等の資金をM&Aに活用した経営計画の推進に資する事業ポートフォリオの構築 ⇒ オーガニックとインオーガニック戦略の統合

ゴール 利益を拡大し、更なる成長投資と株主還元の強化を図る好循環を創出

このエクイティ・スプレッドの確保・拡大には、企業価値向上に向けた3つのアプローチを推進するとともに、特に稼ぐ力、即ち利益の拡大による、ROEの改善が必要と捉えております。

構造改革等によるコストダウンを進めるとともに、経営計画で策定した戦略を加速させることが重要であり、今後の成長向けには、アカウントマネジメントを起点としたEnd to Endソリューション拡大と加速がポイントになると考えております。

この実現には、顧客基盤とグローバルネットワークの強化が不可欠で、このスピードを上げる必要があります。M&Aを活用しつつ、経営計画の実現に資する事業ポートフォリオを構築したいと考えております。

オーガニックとインオーガニック戦略を統合し、戦略実現を加速することにより、利益を拡大し、更なる成長と、株主還元の強化を図る好循環を作りたいと考えております。

今後のM&Aの方針・方向性

ダイナミックな事業成長の実現

- ✓ 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



今後のM&Aの方向性

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

～これまでの買収ケースからの学び～

経営計画の戦略をベースとしたフォワーディング、ロジスティクス企業の買収を通じて、M & AおよびPMIにおける特性を改めて認識し、知見を蓄積した。

- ▶ 当社がグローバル企業として強化すべき領域と機能を特定した上で、この知見によりM & A戦略をアップデートし、解像度を上げた。
- 加えて、デューデリジェンスにおけるポイントを再定義し、アップデートを図る。

本稿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、その実現を保証するものではなく、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。当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。

この当社の成長において、キーとなるM & Aの方針・方向性についてご説明します。

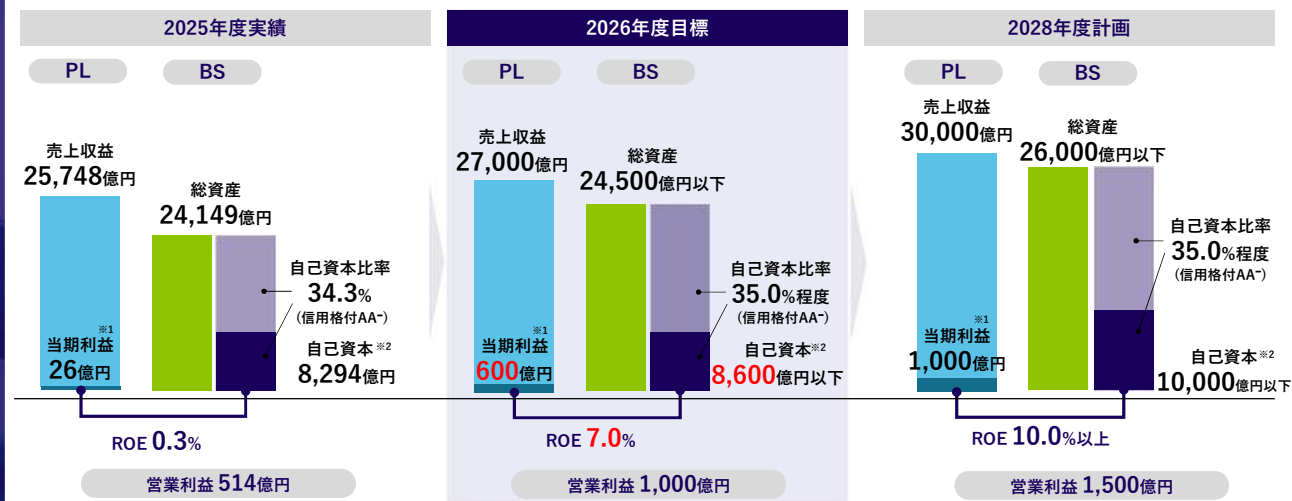
M & Aについては、「海外の顧客基盤獲得とフォワーディング等のボリューム拡大」および「重点産業等における機能強化」を軸として、常に複数の案件を多面的に探る状況にあります。現在確定しているものではありませんが、アジア域内において強みを有する当社事業において、補完すべきは欧米等の非日系顧客層やアジア発着レーンにおける数量獲得になります。

今後の方向性として、グローバルネットワーク基盤の更なる強化を実現するグローバルリーチの拡大では、「北米等での非日系顧客へのアクセス、物流機能の獲得」と「アジア発着レーンの強化」。

機能の拡充として、「重点産業の機能強化」および「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」に着目して、これまでのM & Aを踏まえた改善を図りつつ、引き続き積極的な海外のM & Aを検討してまいります。

バランスシートマネジメント

自己株式の取得等により自己資本比率を低減、2025年実績に基づき2026年目標を修正



※1：当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ※2：自己資本：親会社の所有者に帰属する持分合計

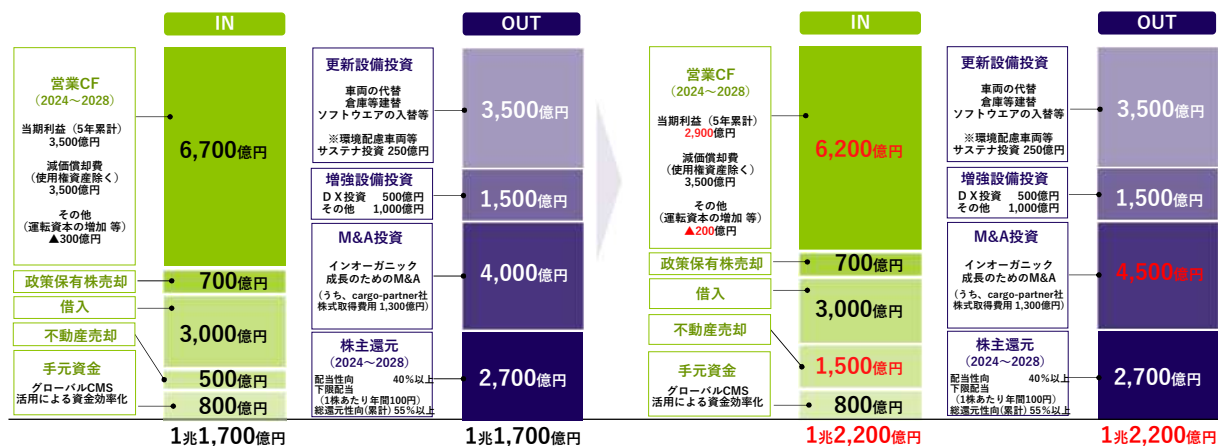
本頁に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社はその後状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

キャッシュアロケーション（2024年～2028年累計）

不動産の売却実績等を反映し、キャッシュイン・アウトの構成を一部修正

2025年2月アップデート

今回修正



低収益・ノンコア事業の再編、分社化による事業強化を継続的に実施

主な事業再編の実績

次期	再編概要	内容
2021年 4月	リース事業の分社化	日通商事（現 NX商事）の当該事業を分社化（東京センチュリーとの合併会社設立）
2021年 7月	旅行事業の清算	日通旅行の清算
2021年 8月	自動車学校の譲渡	日通自動車学校の譲渡
2023年 1月	警備輸送事業の分社化	日本通運の当該事業を分社化（NXキャッシュ・ロジスティクス設立）
2023年 1月	ロジスティクスファイナンス事業のグループ内再編	NXキャピタルの当該事業をNX商事に承継
2023年 4月	不動産事業のグループ内再編	NX不動産の一部事業をNX商事に承継
2025年 1月	重量品建設事業の分社化	日本通運の当該事業を分社化（NXエンジニアリング設立）
2025年 1月	日本通運の社内カンパニー制移行	Eastカンパニー（北海道・東北）、Westカンパニー（中国・四国・九州）を設置
2025年 1月	特積み事業の統合	日本通運の当該事業・NXトランスポートを名鉄運輸に事業統合（現 名鉄NX運輸）
2023年～2025年	日本通運の支店作業会社の本体化・清算	支店作業会社71社を本体化・清算
2026年 4月（予定）	NX日本海倉庫の譲渡	
2026年 6月（予定）	大阪倉庫の譲渡	
2026年11月（予定）	NX不動産の譲渡	

前・経営計画

現・経営計画

参考資料

事業ポートフォリオマネジメント

各事業の出発地（2023年）、現在地（2025年）と目標地（2028年）をプロット



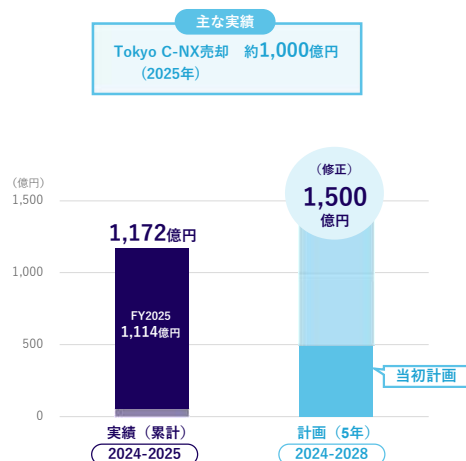
本図に記載の将来数値は、現時点における目標値又は計画値であり、その実現を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素によって、実際の数値と大きく異なる可能性があります。当社はその後状況の変化等により当該情報を更新する義務を負うものではありません。

参考資料

不動産の売却・政策保有株式の縮減

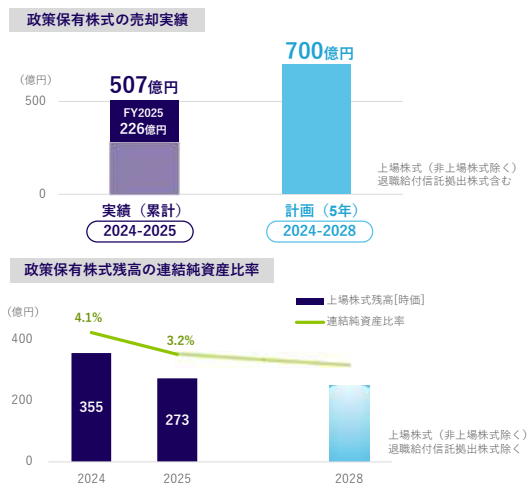
不動産の売却状況

大型倉庫の売却を実施、計画を上方修正



政策保有株式の縮減状況

売却を進め、連結純資産比率は3.2%まで低下



参考資料

資本・還元政策

2025年は500億円の自己株式の取得を実施、配当方針に変更はなし

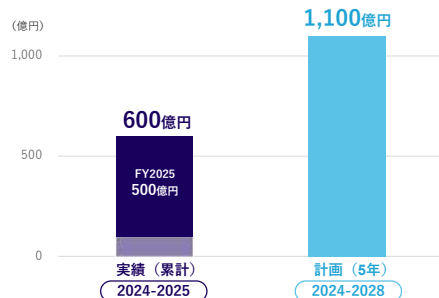
配当方針

配当性向 40%以上

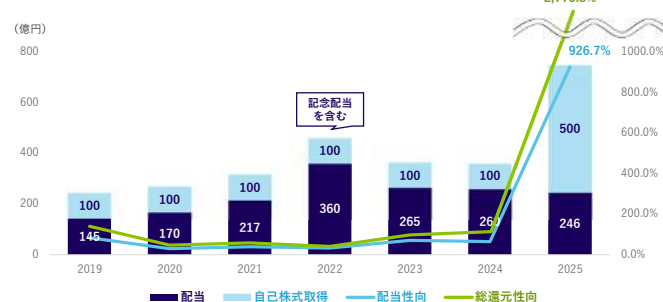
下限配当 100円
(年間・1株あたり)

総還元性向 55%以上
(2024~2028年累計)

自己株式の取得実績



株主還元の推移



※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。