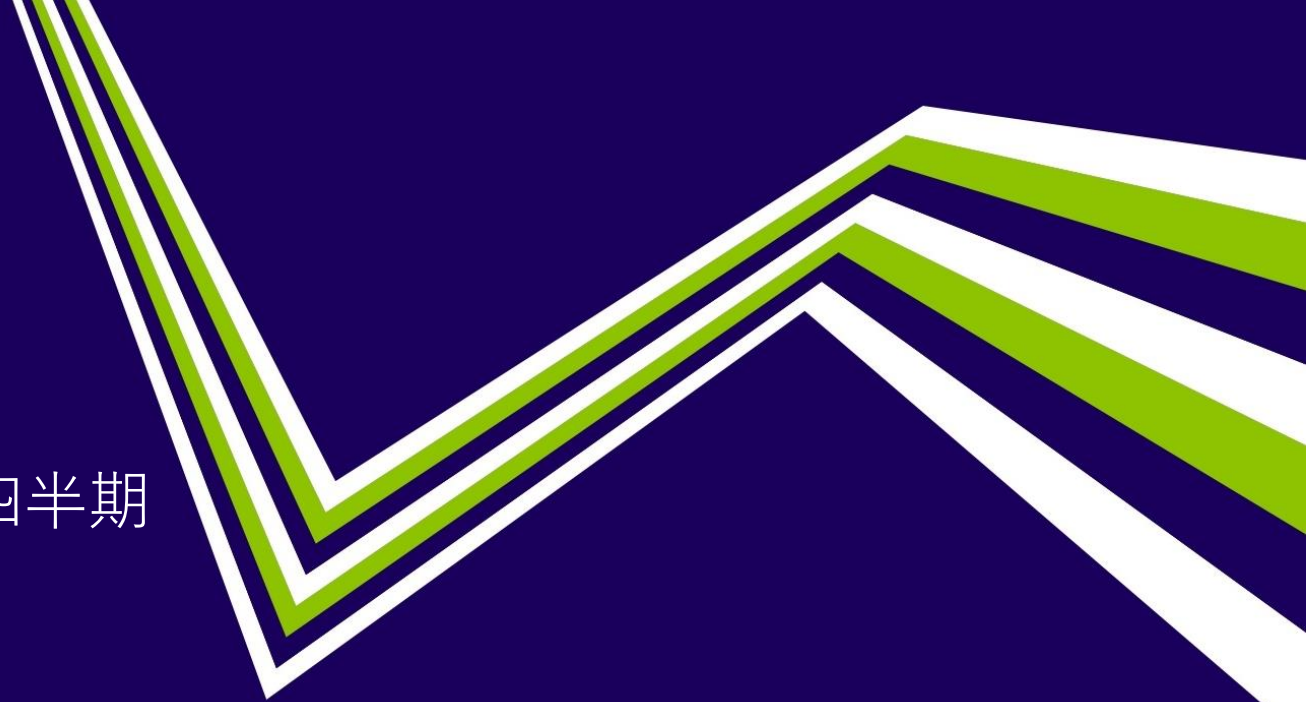




2025年12月期第3四半期 決算説明会資料

2025年11月12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3四半期決算	P. 4 ～
2. 経営計画2028 取り組み状況	P.16～
3. 2025年12月期 業績予想	P.21～
4. 株主還元	P.28～

2025年12月期第3四半期決算 エグゼクティブサマリー

2025年12月期 第3四半期実績

	実績	前年同期比
売上収益	19,085億円	+83億円 +0.4%
連結セグメント利益 (事業利益)	499億円	※ +62億円 +14.4%
事業利益率	2.6%	-
営業利益	380億円	※+31億円 +9.0%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	115億円	※△67億円 △36.7%

- ✓ 米国関税政策の各国の交渉合意の進展により、国際物流需要は回復に向かうが、本格的な回復には一定の時間を要すると見ている。かかる状況下、外部環境は厳しい状況が続いた。
- ✓ 一方、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、事業利益の増加の他、セカンドキャリア支援の実施に伴う特別損失を算入する一方、前年の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の反動増や土地売却益の増加が主な内容。

※cargo partner社のPPA完了に伴い、2024年12月期第3四半期の事業利益を遡及修正しています（2024年12月期第3四半期影響額△175百万円）。これに伴い、2024年12月期第3四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	25,800億円	+23億円 +0.1%
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	500億円	+9億円 +1.9%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	100億円	△217億円 △68.5%
ROE	1.2%	△2.6pt
ROIC (税引前事業利益)	4.2%	+0.2pt

- ✓ 第3四半期の結果を踏まえ、見通しを総合的に勘案した結果、事業利益を据え置く一方、売上収益および営業利益以下の各利益を下方修正することとした。
- ✓ 国際物流の本格的な回復には一定の時間を要するものの、弱いながら航空扱いのピークシーズン需要や、年末の国内物流需要により、第4四半期の業績は当初の想定水準を達成できるものと見ている。
- ✓ 営業利益以下の各利益については、減損等の発生を見込むことから、下方修正を行うが、低収益不動産の売却を加速する。
- ✓ まずは2026年度中間目標の達成を目指す。現時点で把握する今後の下振れリスク要因を出し切ったものと捉えている。

1. 2025年12月期第3四半期決算

A.2025年12月期第3四半期決算 概要（1-9月）	P.5-
B.売上収益・営業利益増減内訳	P.7-
C.第3四半期対第2四半期	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3四半期決算 概要（1-9月）

（単位：億円、％）（億円未満切捨て）

項目	今期実績 (2025年 1～9月)	*前年実績 (2024年 1～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	今期 3Q単実績	前年 3Q単実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上収益	19,085	19,002	83	0.4	6,366	6,503	△ 137	△ 2.1
連結セグメント利益 (事業利益)	499	436	62	14.4	179	182	△ 2	△ 1.3
事業利益率	2.6	2.3	—	—	2.8	2.8	—	—
営業利益	380	349	31	9.0	92	158	△ 65	△ 41.5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	115	183	△ 67	△ 36.7	29	69	△ 39	△ 57.2

※cargo partner社のPPA完了に伴い、2024年12月期第3半期の事業利益を遡及修正しています（2024年12月期第3四半期影響額△175百万円）。これに伴い、2024年12月期第3四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3四半期決算 概要（1-9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～9月)	*前年実績 (2024年 1月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上収益	9,396	9,283	113	1.2
	セグメント利益（事業利益）	332	277	54	19.8
米州	売上収益	1,038	1,168	△ 130	△ 11.2
	セグメント利益（事業利益）	50	40	10	27.1
欧州	売上収益	3,810	3,698	111	3.0
	セグメント利益（事業利益）	51	89	△ 37	△ 42.2
東アジア	売上収益	1,227	1,267	△ 40	△ 3.2
	セグメント利益（事業利益）	40	28	11	40.6
南アジア・オセアニア	売上収益	1,129	1,157	△ 28	△ 2.4
	セグメント利益（事業利益）	24	35	△ 11	△ 31.2
海外セグメント合計	売上収益	7,205	7,293	△ 87	△ 1.2
	セグメント利益（事業利益）	167	194	△ 26	△ 13.6
警備輸送	売上収益	519	514	4	0.8
	セグメント利益（事業利益）	22	21	1	4.9
重量品建設	売上収益	366	364	1	0.5
	セグメント利益（事業利益）	37	33	4	12.7
物流サポート	売上収益	3,270	3,040	229	7.6
	セグメント利益（事業利益）	104	79	25	31.7
調整額	売上収益	△ 1,672	△ 1,494	△ 177	－
	セグメント利益（事業利益）	△ 165	△ 169	4	－

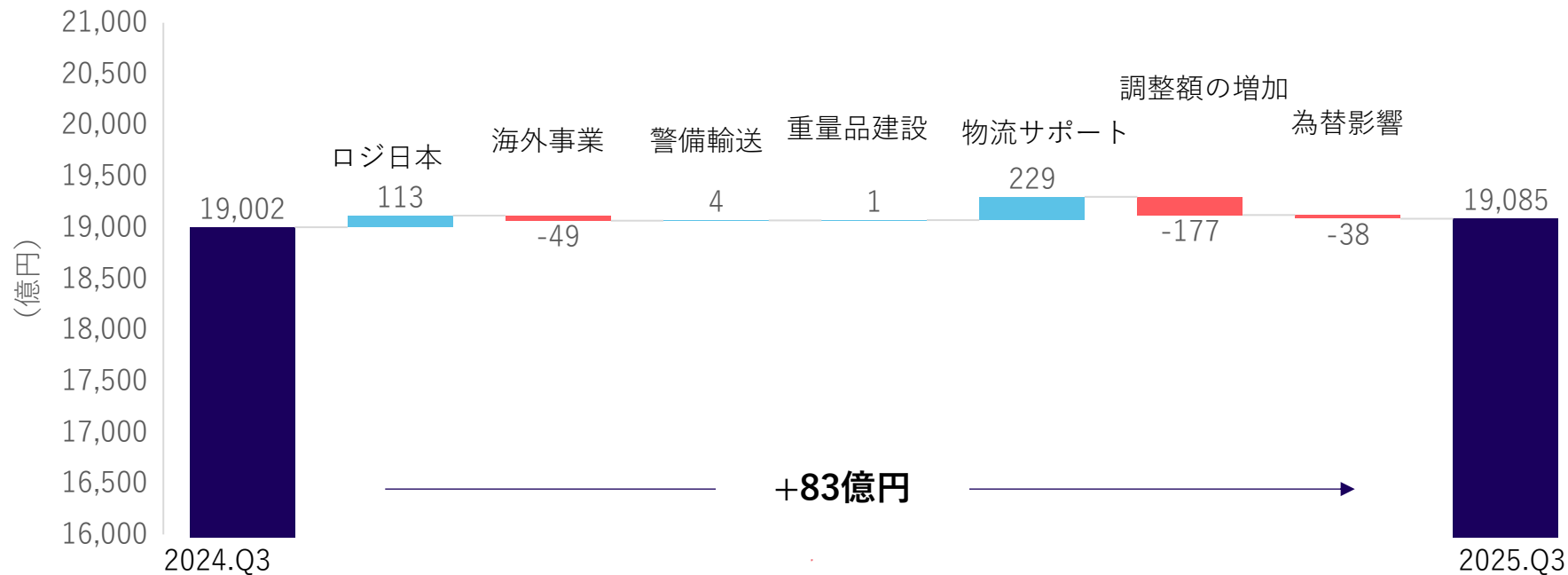
【参考】 cargo partner社1－9月実績(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益1,776億円、事業利益4億円

※ cargo partner社のPPA完了により2024年第3四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。（事業利益影響額：△1億円<△175百万円>）

1-B. 売上収益・営業利益増減内訳

売上収益

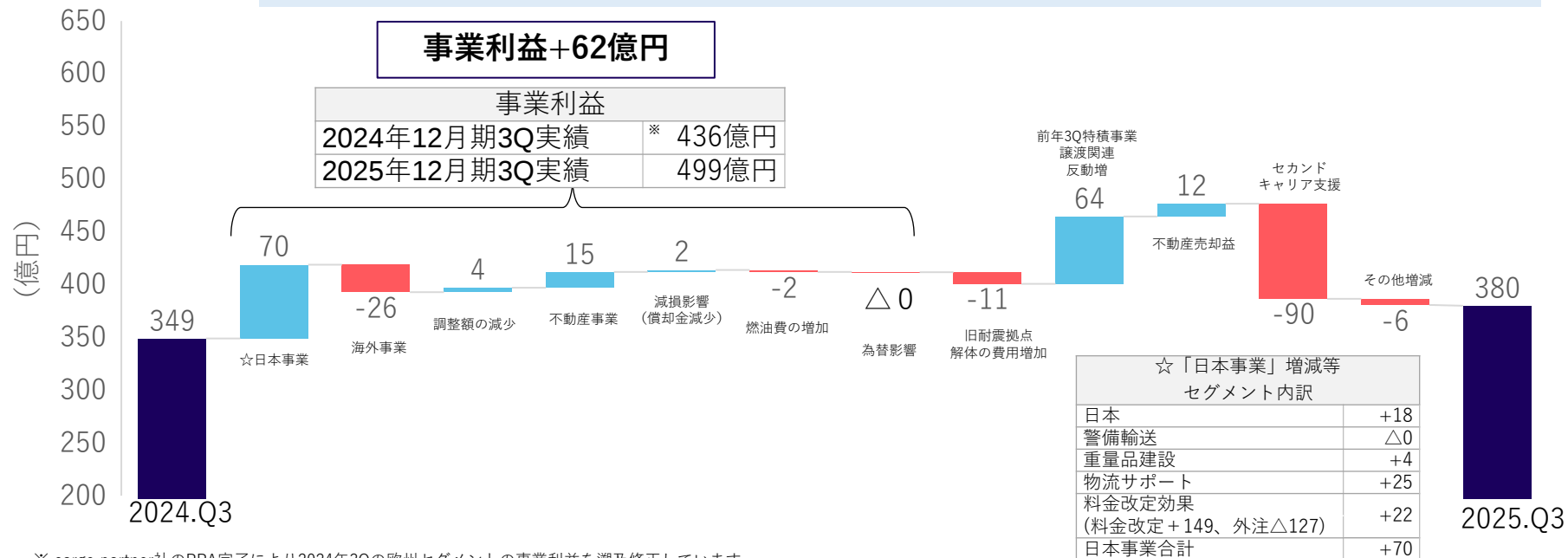
- ✓ 日本ロジスティクスは航空輸出の販売単価の上昇や料金改定等により増収。
- ✓ 海外のロジスティクス事業は、SH（Simon Hegele）社の連結効果等があるものの物流需要の低調により減収。
- ✓ 物流サポートはNX商事の取扱いが堅調により増収。



1-B. 売上収益・営業利益増減内訳

営業利益

- ✓ 日本事業は子会社の事業改善や料金改定効果等により増益。
- ✓ 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。
- ✓ 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の反動増や、不動産売却益の増加等により増益。



※ cargo partner社のPPA完了により2024年3Q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<△175百万円>)

1-C. 2025年12月期第3四半期決算 第3四半期対第2四半期

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

項目	今期3Q実績	今期2Q実績	増減額	増減率
売上収益	6,366	6,267	98	1.6
連結セグメント利益 (事業利益)	179	178	1	0.7
事業利益率	2.8	2.9	－	－
営業利益	92	173	△ 81	△ 46.8
親会社の所有者に帰属する 当期利益	29	73	△ 43	△ 59.4

1-C. 2025年12月期第3四半期決算 第3四半期対第2四半期（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3Q 実績	今期2Q 実績	増減額	増減率
日本	売上収益	3,137	3,134	2	0.1
	セグメント利益（事業利益）	139	118	20	17.6
米州	売上収益	346	344	1	0.3
	セグメント利益（事業利益）	16	17	△0	△ 5.5
欧州	売上収益	1,313	1,275	37	2.9
	セグメント利益（事業利益）	14	19	△ 4	△ 23.5
東アジア	売上収益	421	390	30	7.8
	セグメント利益（事業利益）	13	13	0	0.2
南アジア・オセアニア	売上収益	390	357	33	9.4
	セグメント利益（事業利益）	4	8	△ 3	△ 45.1
海外セグメント合計	売上収益	2,471	2,368	102	4.3
	セグメント利益（事業利益）	49	58	△ 9	△ 16.0
警備輸送	売上収益	174	174	0	0.4
	セグメント利益（事業利益）	8	7	0	13.6
重量品建設	売上収益	118	118	△0	△ 0.3
	セグメント利益（事業利益）	14	10	4	40.5
物流サポート	売上収益	1,023	1,065	△ 42	△ 4.0
	セグメント利益（事業利益）	29	37	△ 7	△ 19.4
調整額	売上収益	△ 559	△ 595	36	－
	セグメント利益（事業利益）	△ 61	△ 53	△ 8	－

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	3Q 対 2Q	3Q 対 前3Q	
ロジ 日本	航空FWD	売上高	435	433	478	534	1,881	495	493	460	▲ 33	▲ 18	
		営業利益	18	6	28	36	90	22	18	16	▲ 2	▲ 11	
	海運FWD	売上高	398	442	467	452	1,761	408	440	412	▲ 27	▲ 55	
		営業利益	30	44	43	39	158	32	44	39	▲ 5	▲ 3	
	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	55	▲ 57	
		営業利益	94	63	64	80	302	114	75	92	16	27	
	その他 (本社組織、不動産等)	売上高	25	38	26	59	150	60	53	62	8	35	
		営業利益	▲ 68	▲ 73	▲ 70	▲ 71	▲ 283	▲ 72	▲ 64	▲ 70	▲ 6	▲ 0	
	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	▲ 95
			営業利益	74	41	65	85	267	97	74	77	2	11
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	2	▲ 22	
		セグメント利益	63	92	121	128	405	74	118	139	20	17	
ロジ 海外	航空FWD	売上高	547	628	630	654	2,461	560	553	591	38	▲ 38	
		営業利益	33	35	44	44	157	46	42	41	▲ 1	▲ 3	
	海運FWD	売上高	362	410	455	427	1,656	395	392	403	10	▲ 52	
		営業利益	16	22	26	30	95	29	39	30	▲ 9	3	
	ロジスティクス	売上高	741	788	767	793	3,091	839	877	944	66	176	
		営業利益	62	65	64	52	244	57	52	59	6	▲ 4	
	その他 (本社組織等)	売上高	51	51	50	54	207	49	47	55	7	4	
		営業利益	▲ 70	▲ 71	▲ 74	▲ 80	▲ 296	▲ 87	▲ 87	▲ 79	7	▲ 5	
	cargo partner社	売上高	770	916	942	919	3,550	741	784	802	18	▲ 139	
		営業利益	1	5	3	12	23	6	2	2	▲ 0	▲ 1	
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	141	▲ 48	
		営業利益	43	56	64	59	224	52	50	53	3	▲ 11	
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	102	▲ 121	
		セグメント利益	55	55	82	71	266	59	58	49	▲ 9	▲ 33	
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	145	▲ 144	
		営業利益	118	98	130	144	492	149	125	130	5	0	
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	104	▲ 143	
		セグメント利益	119	147	204	199	671	134	177	188	11	▲ 15	

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ日本)

航空：数量減少、販売単価および単位粗利の低下によりQonQで減収減益。対前年3Qでは昨年度の南アジア・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：海外引越は季節波動により減収減益。コマース扱いでは単位粗利の改善がみられるが、自動車関連、産業機械など欧米向け輸出数量の減少が大きく、QonQでは減収減益。対前年3Qでは単位粗利が下回っており、減収減益となった。

ロジ：新規案件の受注やスポット輸送の他、既存顧客の伸長等によってQonQで増収増益。対前年3Qでは特積み事業の統合や支店作業会社の再編等により減収だが、料金改定等によって増益。

ロジ日本： QonQ 2億円の減益予想に対して、23億円の上振れ。

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ海外)

航空：数量が増加したことにより、QonQでは増収となったが、単位粗利の低下により、営業利益は同水準となった。対前年3Qでは貨物数量は上回っているが、運賃の下落の影響による単位粗利の低下によって減収減益となった。

海運：QonQでは数量は若干増加、販売単価の上昇により増収だが、設備輸送案件の減少により、減益となった。対前年3Qでは、減収増益となった。

ロジ：シーモン・ヘーゲレ社 (SH社) 連結化により対前年3Qで増収となり、同社のヘルスケア事業が好調によりQonQでは増収増益となった。

CP：QonQでは航空輸出は主要レーンのアジア・欧州間で取り扱いが好調で増収となったが、海運輸出では欧州・東アジア発を中心に数量減となり、増収減益。対前年3Qで減収減益となった。

ロジ海外： QoQ 2億円の増益予想に対して、12億円の下振れ。

※連結決算数値のQonQ△9億円には2QのSH社の費用戻入の反動減が影響

※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	3Q	3Q 対 2Q	3Q 対 前3Q
米州	航空FWD	売上高	99	112	103	95	411	91	89	90	1	▲ 12
		営業利益	2	3	4	0	11	3	3	2	▲ 0	▲ 1
	海運FWD	売上高	72	81	74	70	298	66	65	67	1	▲ 7
		営業利益	1	2	2	0	6	2	2	1	▲ 0	▲ 1
	ロジスティクス	売上高	217	229	210	202	860	196	192	194	1	▲ 16
		営業利益	7	11	13	8	40	13	13	11	▲ 1	▲ 1
	その他 (本社組織等)	売上高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		営業利益	▲ 1	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 8	▲ 2	▲ 2	▲ 2	▲ 0	0
		売上高	389	424	388	368	1,571	354	346	352	5	▲ 36
営業利益		8	15	17	7	48	16	16	13	▲ 3	▲ 4	
欧州	航空FWD	売上高	158	167	158	188	673	150	161	166	4	7
		営業利益	9	9	9	10	38	11	11	10	▲ 0	1
	海運FWD	売上高	95	100	124	118	438	106	120	126	5	1
		営業利益	0	2	4	11	18	8	14	9	▲ 5	4
	ロジスティクス	売上高	280	300	292	313	1,187	385	440	476	35	183
		営業利益	42	39	34	24	140	32	31	42	11	7
	その他 (本社組織等)	売上高	39	39	38	39	156	36	34	40	5	1
		営業利益	▲ 31	▲ 30	▲ 30	▲ 40	▲ 132	▲ 44	▲ 46	▲ 43	2	▲ 13
		売上高	574	607	614	659	2,454	679	757	809	51	195
営業利益		21	20	17	5	65	8	11	18	7	0	
東アジア	航空FWD	売上高	148	184	183	190	707	162	156	178	21	▲ 4
		営業利益	8	9	16	15	50	14	12	15	2	▲ 1
	海運FWD	売上高	104	132	142	138	517	126	113	109	▲ 3	▲ 32
		営業利益	4	6	7	7	26	6	11	9	▲ 1	2
	ロジスティクス	売上高	131	141	136	146	555	133	127	139	11	2
		営業利益	5	6	7	10	29	7	9	6	▲ 3	▲ 0
	その他 (本社組織等)	売上高	0	0	0	1	2	▲ 2	0	0	0	0
		営業利益	▲ 15	▲ 15	▲ 17	▲ 17	▲ 65	▲ 17	▲ 20	▲ 18	2	▲ 1
		売上高	384	458	461	477	1,781	421	398	428	30	▲ 33
営業利益		2	8	13	15	40	11	12	12	▲ 0	▲ 1	

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	3Q 対2Q	3Q 対 前3Q
南アジア・ オセアニア	航空FWD	売上高	140	163	185	180	669	156	145	155	9	▲ 29
		営業利益	12	12	14	17	57	17	15	13	▲ 2	▲ 1
	海運FWD	売上高	90	96	113	100	402	96	93	100	6	▲ 13
		営業利益	9	11	12	10	44	11	11	10	▲ 1	▲ 2
	ロジスティクス	売上高	112	116	127	130	487	122	116	134	17	6
		営業利益	7	7	9	8	34	4	▲ 1	▲ 0	0	▲ 10
	その他 (本社組織等)	売上高	11	12	11	13	49	14	12	13	0	2
		営業利益	▲ 21	▲ 23	▲ 24	▲ 19	▲ 89	▲ 24	▲ 18	▲ 15	3	8
		売上高	355	388	438	425	1,608	389	369	404	35	▲ 33
		営業利益	8	7	12	17	46	9	6	6	0	▲ 5
cargo partner社	売上高	770	916	942	919	3,550	741	784	802	18	▲ 139	
	営業利益	1	5	3	12	23	6	2	2	▲ 0	▲ 1	
ロジ海外 計	売上高	2,474	2,796	2,846	2,849	10,967	2,586	2,655	2,797	141	▲ 48	
	営業利益	43	56	64	59	224	52	50	53	3	▲ 11	

※ 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。

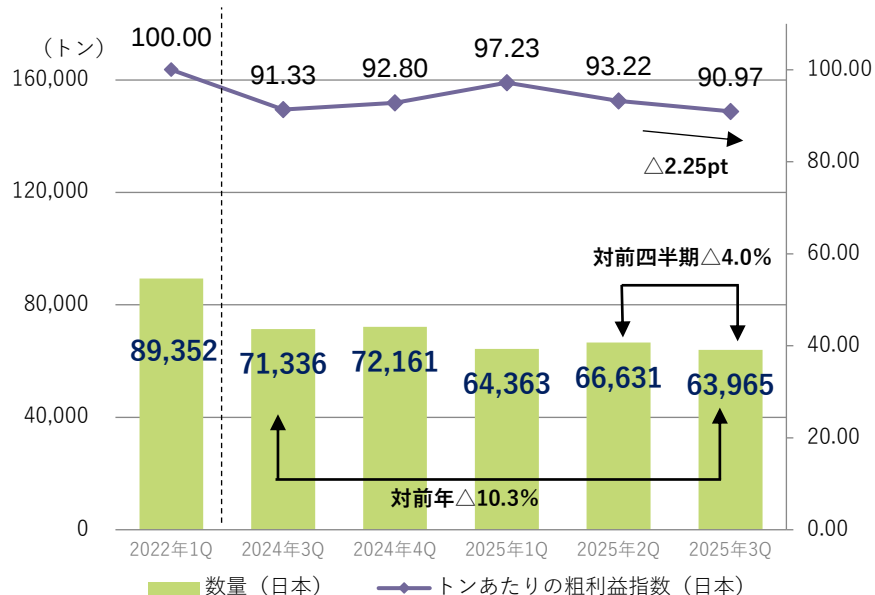
※ ロジ日本の「ロジスティクス」には国内航空および内航海運を含んでいる。

※ 2025年1Q、2Qのロジ日本の「航空FWD」と「ロジスティクス」について集計の誤りがあった為、2025年1Q、2Qの数値について遡及修正を行った。

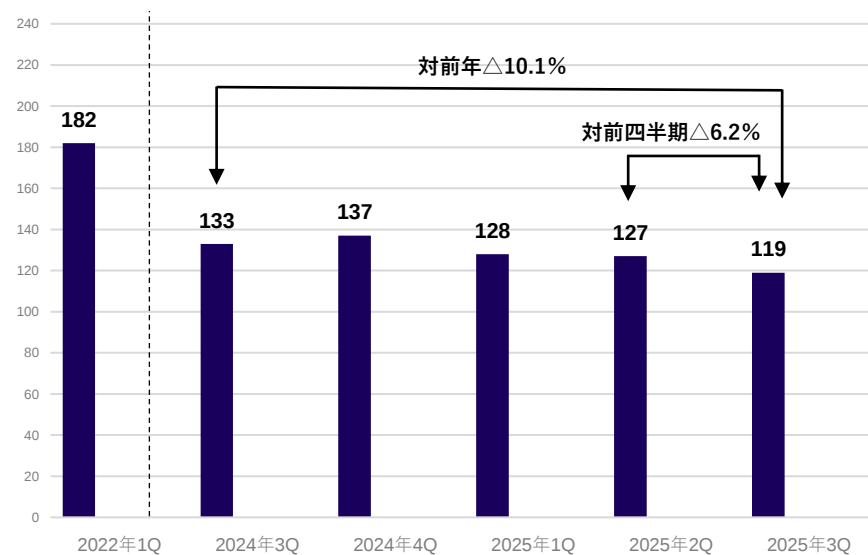
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 日本セグメント

- ✓ 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、QonQともに数量は減少し、想定数量を下回った。販売単価の低下により単位粗利も低下したが、想定した水準の範囲であった。

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



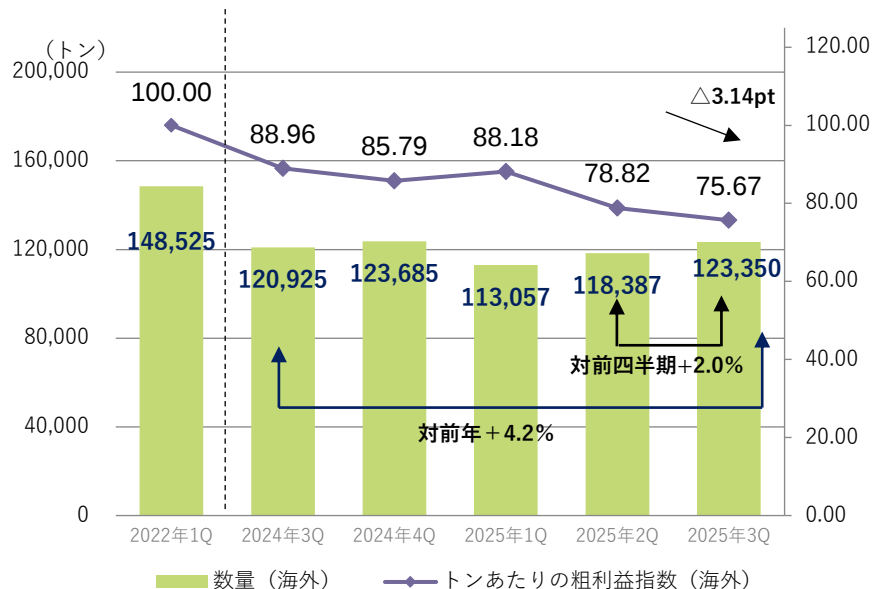
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 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3四半期からのトレンドは補足資料19ページに掲載）

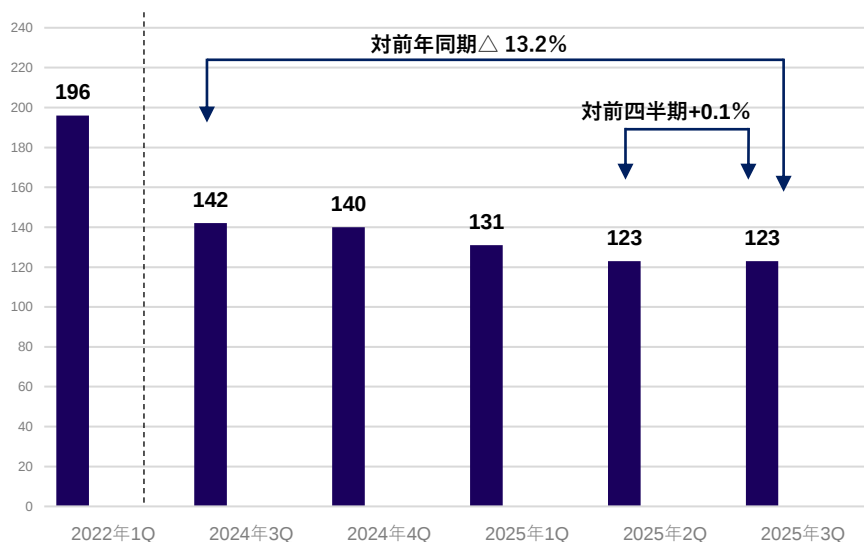
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 海外セグメント

✓ EC関連貨物や半導体関連などの取扱量が増加するなど、対前年、QonQで数量が増加し、想定を上回った。販売単価の下落など受け、想定に対して単位粗利が低下し、粗利額は2Q並となった。

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

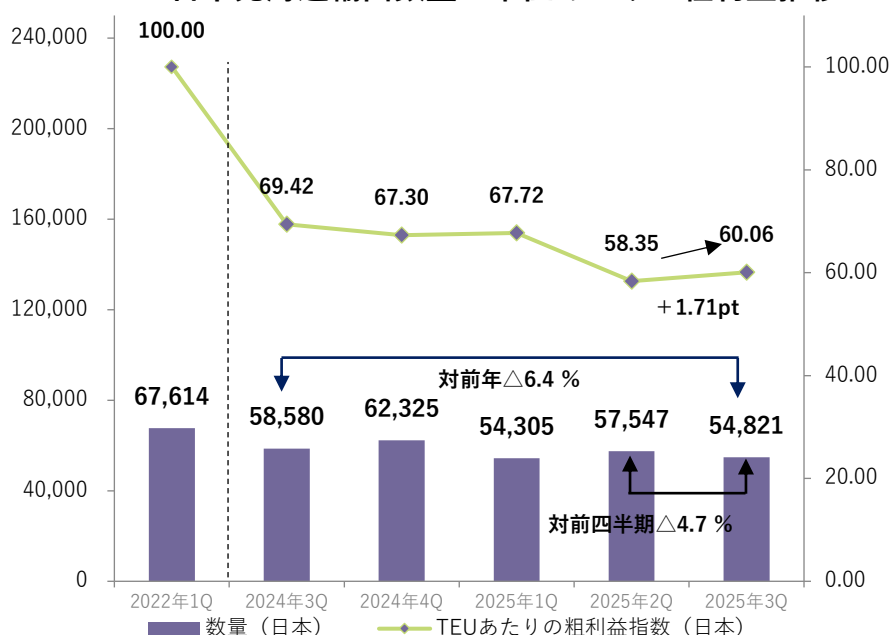
※ 2022年第1四半期のトンあたりの粗利益額を100として、各四半期の推移を表した数値。（2023年第3四半期からのトレンドは補足資料19ページに掲載）

※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。

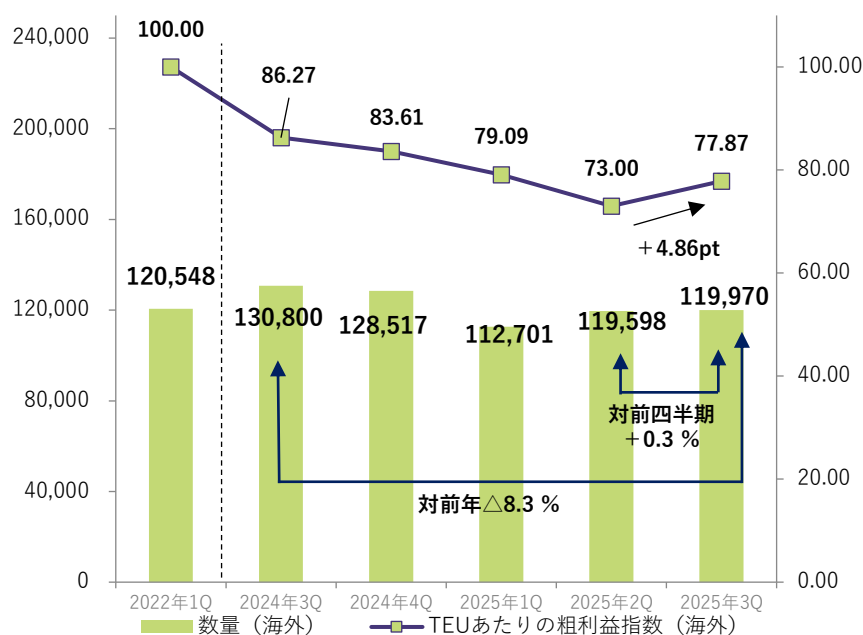
1-F. 海運フォーワーディング粗利益動向 日本／海外

- ✓ 顧客のBCOシフトの流れを受けて、日本発、海外発とも対前年で数量は減少。QonQでは海外発は2Q並であったが、日本発は減少で想定を下回った。単位粗利は日本発海外発ともQonQ改善で想定を上回った。

(TEU) 日本発海運輸出数量と単位あたりの粗利益推移



(TEU) 海外発海運輸出数量と単位あたりの粗利益推移



※ 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3四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.経営計画2028 取り組み状況

A.経営計画2028 基本方針	P.17
B.グローバル事業の成長 重点産業	P.18
C.グローバル事業の成長 主なKPI・施策	P.19
D.日本事業の再構築	P.20

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	2025年 1月～9月 実績	2024年 1月～9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	2,211億円	2,267億円	△2.5%	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	1,859億円	1,960億円	△5.2%	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	1,081億円	1,136億円	△4.8%	1,600 億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、医療機器	856億円	790億円	+8.4%	1,300 億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	466億円	426億円	+9.4%	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）

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	2025年 1月～9月実績	2024年 1月～9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	68.0万 t	68.0万 t	+0.1%	130万 t
海運フォワーディング数量	62.9万TEU	66.9万TEU	△5.9%	140万TEU

(内数) cargo-partner社	2025年 1月～9月実績	2024年 1月～9月実績	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	13.1万 t	13.1万 t	△0.3%
海運フォワーディング数量	11.0万TEU	12.3万TEU	△10.1%

(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～9月実績	2024年 1月～9月実績	前年対比増減率	2028年目標
倉庫・配送等売上	3,662億円	3,549億円	+3.2%	5,900億円

※倉庫配送等売上にはCP社、SH社は含まない。

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30拠点に導入（2025年9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

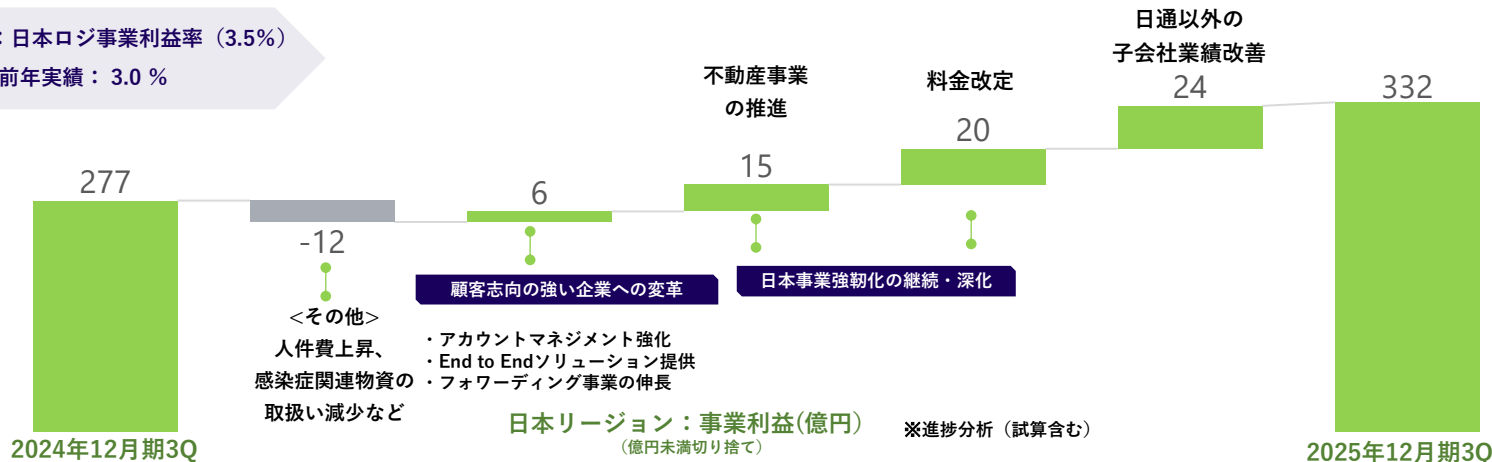
資本効率向上の取り組み

- 支店作業会社70社の再編を決定（2023年度以降累計）
 - 25年9月までに56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3Q実績：日本ロジ事業利益率（3.5%）

※前年実績：3.0%



3.2025年12月期 業績予想

- | | |
|------------------------------|-------|
| A. 2025年12月期業績予想 | P.22- |
| B. 業績見通しの修正 | P.24 |
| C. 2026年営業利益1,000億円の達成への取り組み | P.25 |
| D. 売上収益・営業利益増減内訳 | P.26- |

3-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	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 (9/17発表)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
売上収益	25,800	25,776	23	0.1	26,000	△ 200	△ 0.8
セグメント利益 (事業利益)	700	635	64	10.1	700	-	-
事業利益率	2.7	2.5	-	-	2.7	-	-
営業利益	500	490	9	1.9	610	△ 110	△ 18.0
親会社の所有者に帰する 当期利益	100	317	△ 217	△ 68.5	340	△ 240	△ 70.6
海外売上収益	9,850	9,863	△ 13	△ 0.1	9,960	△ 110	△ 1.1
ROE	1.2	3.8	-	-	4.8	-	-
ROIC (税引前事業利益)	4.2	4.0	-	-	4.2	-	-

【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2,452億円(対前年△307億円)、事業利益21億円(対前年△10億円) (無形資産償却(2億円)を除く)

※海外売上収益の前回通期予想は8/8発表

3-A. 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 (8/8時点)	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
日本	売上収益	12,580	12,620	△ 40	△ 0.3	12,630	△ 50	△ 0.4
	セグメント利益 (事業利益)	453	405	47	11.8	440	13	3.0
米州	売上収益	1,390	1,530	△ 140	△ 9.2	1,420	△ 30	△ 2.1
	セグメント利益 (事業利益)	70	53	16	30.5	72	△ 2	△ 2.8
欧州	売上収益	5,210	5,017	192	3.8	5,170	40	0.8
	セグメント利益 (事業利益)	70	112	△ 42	△ 37.8	76	△ 6	△ 7.9
東アジア	売上収益	1,700	1,739	△ 39	△ 2.3	1,760	△ 60	△ 3.4
	セグメント利益 (事業利益)	58	45	12	28.0	60	△ 2	△ 3.3
南アジア・ オセアニア	売上収益	1,550	1,576	△ 26	△ 1.7	1,610	△ 60	△ 3.7
	セグメント利益 (事業利益)	33	54	△ 21	△ 39.7	40	△ 7	△ 17.5
海外セグメント 合計	売上収益	9,850	9,863	△ 13	△ 0.1	9,960	△ 110	△ 1.1
	セグメント利益 (事業利益)	231	266	△ 35	△ 13.2	248	△ 17	△ 6.9
警備輸送	売上収益	695	685	9	1.4	690	5	0.7
	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	4,460	4,204	255	6.1	4,490	△ 30	△ 0.7
	セグメント利益 (事業利益)	146	122	23	19.3	146	—	—
調整額	売上収益	△ 2,295	△ 2,098	△ 196	—	△ 2,280	△ 15	—
	セグメント利益 (事業利益)	△ 214	△ 235	21	—	△ 218	4	—

3-B. 業績見通しの修正

(単位：億円)

	事業利益	営業利益	当期利益	
9月17日開示	700	610	340	セカンドキャリア支援△90億円含む 低収益不動産の売却益 70億円程度
耐震拠点解体コスト 増加等	—	△50	△20	
のれんの減損損失	—	△ 500	△ 500	税務上損金不算入により税金費用は生じ ない
事業ポートフォリオ 経営推進（事業譲渡）	—	△70	△50	
低収益不動産の売却 （増加額）	—	510	330	今年度の土地の売却額 90億円程度から1,000億円規模に拡大
11月12日開示	700	500	100	

3-C. 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

※減損や土地売却益等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)
100億円

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収支改善**。

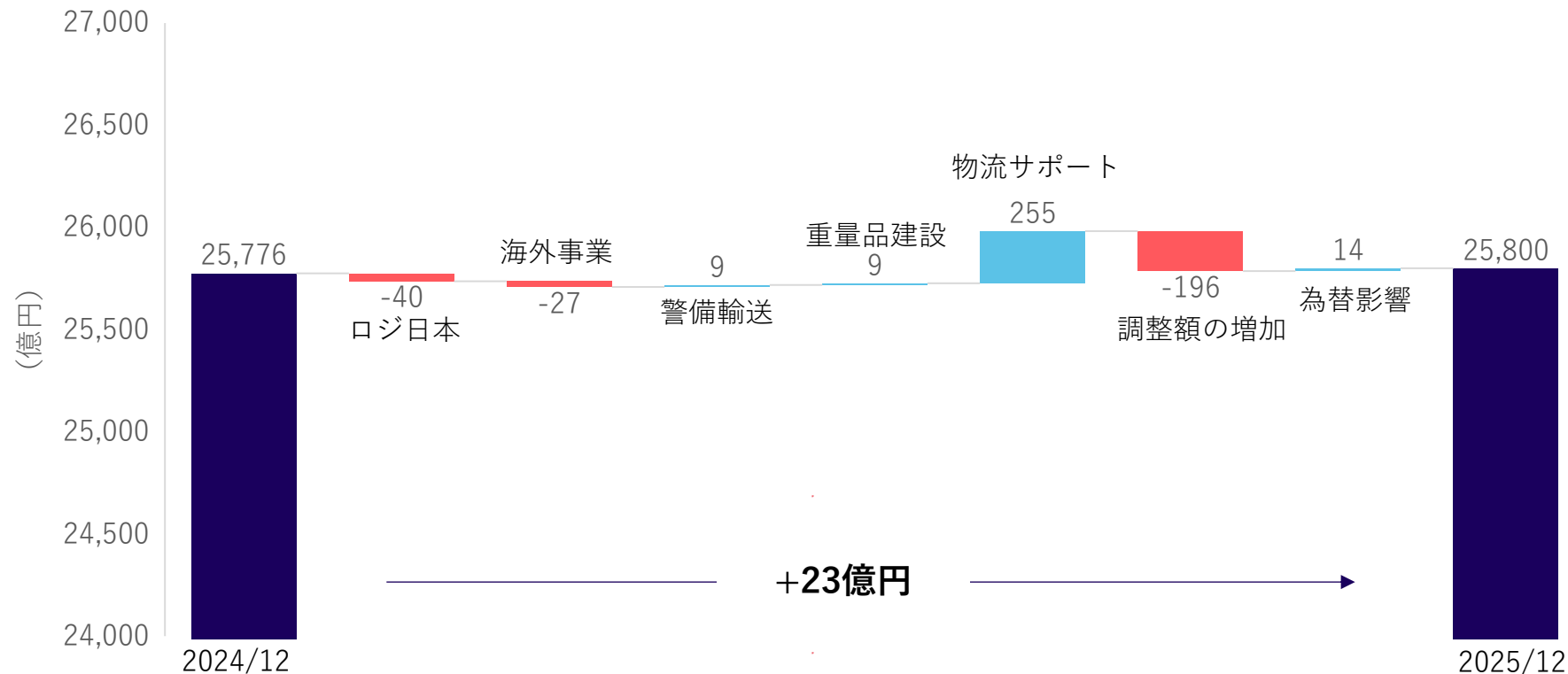
(目標金額)
100億円

2026年度通期
営業利益 通期目標

1,000 億円以上

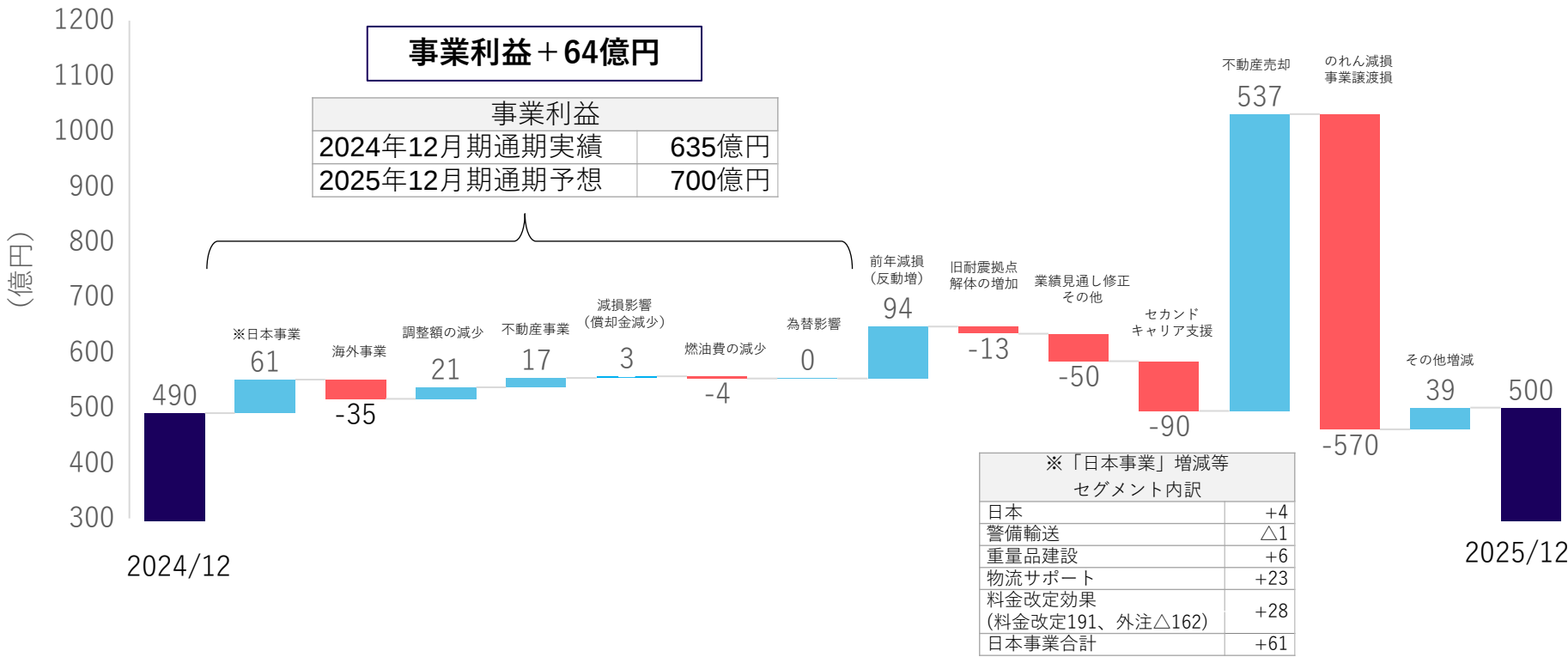
3-D. 2025年12月期業績予想 通期予想 売上収益・営業利益増減内訳

売上収益



3-D. 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

営業利益



4 .株主還元

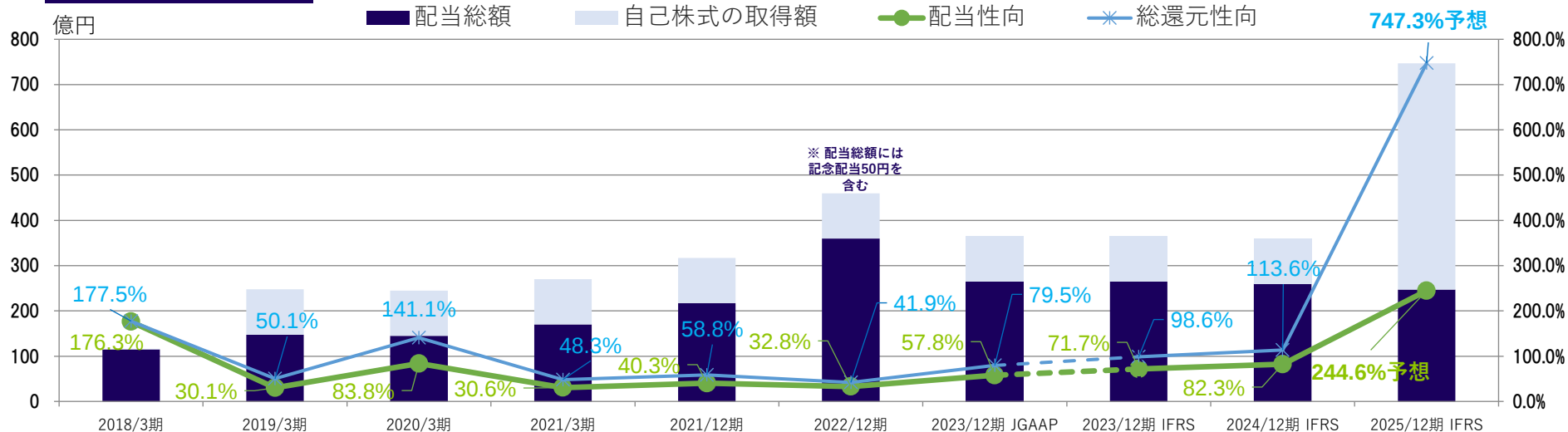
資本政策・各種実績推移

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 1.2 （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。



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。