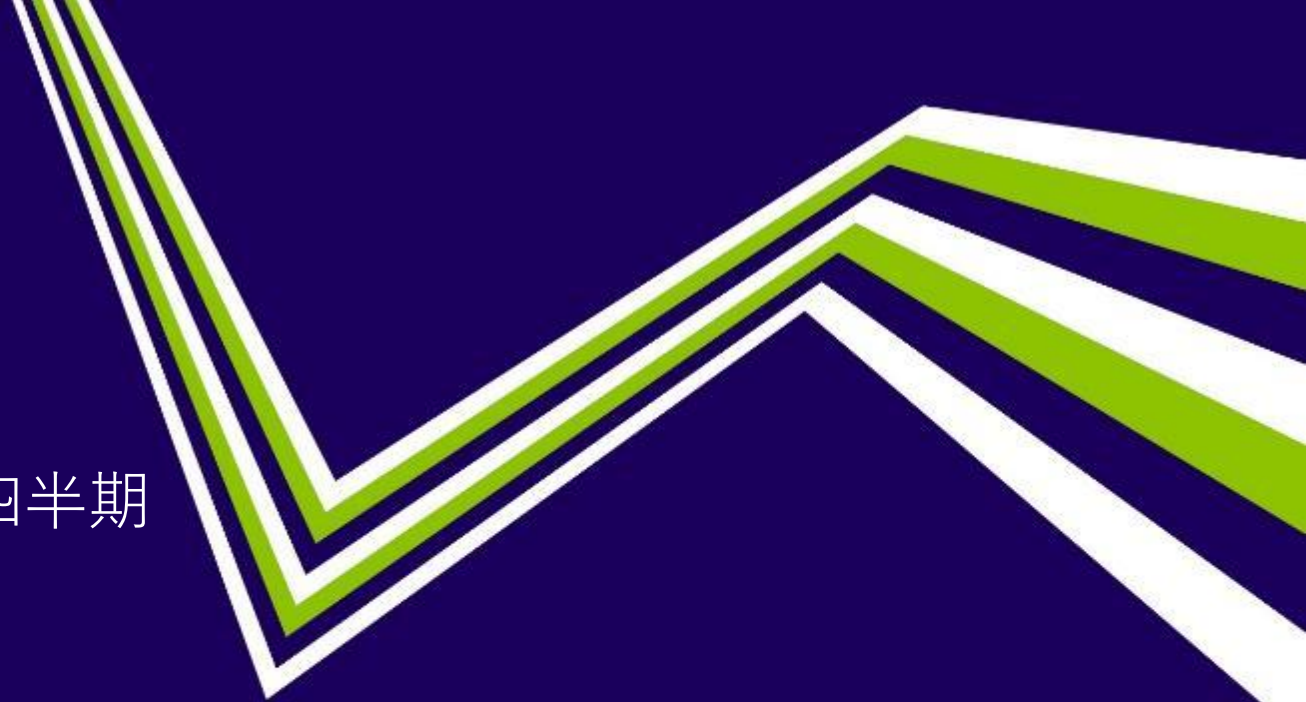




2026年12月期第2四半期 決算説明会資料

2026年8月7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. 2026年12月期第2四半期決算	P.4～
2. 経営計画2028 取組み状況	P.15～
3. 2026年12月期 業績予想	P.20～
4. 株主還元	P.26～
5. 企業価値向上に向けた取組みのアップデートVol.2	P.28～

2026年12月期第2四半期決算 エグゼクティブサマリー

2026年12月期 第2四半期実績

	実績	※ 前年同期比
売上収益	13,566億円	+846億円 +6.7%
連結セグメント利益 (事業利益)	467億円	+150億円 +47.5%
事業利益率	3.4%	-
営業利益	447億円	+162億円 +56.7%
親会社の所有者 に帰属する中間利益	242億円	+158億円 +186.8%

- ✓ ユーロに対する円安等の為替影響が売上収益を500億円程度押し上げたが、中東情勢などの外部環境が不透明な状況の中、航空フォワーディングは、半導体やAI関連、越境ECの物流需要が活発なことなどから、上半期の取扱数量は対前同で増加した。
- ✓ 海上フォワーディングもアジア発欧米およびイントラアジアが堅調で、取扱数量が増加したことなどから、実質ベースでも売上収益は増加した。
- ✓ 利益面においては、フォワーディングの取扱数量の増加に加えて、航空チャーター需要等により単位粗利が上昇したことや、コストダウン効果等により、連結事業利益以下の各利益は増益となった。

※Simon HegeleのPPA完了に伴い、2025年12月期上期の事業利益を遡及修正しています（2025年12月期上期影響額△2億円）。
これに伴い、2025年12月期上期の事業利益以下の数値も修正しています。

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	27,500億円	+1,751億円 +6.8%
連結セグメント利益 (事業利益)	950億円	+290億円 +44.0%
事業利益率	3.5%	-
営業利益	1,200億円	+685億円 +133.1%
親会社の所有者 に帰属する当期利益	700億円	+673億円 -
ROE	8.5%	+8.2pt
ROIC (税引前事業利益) ※	5.3%	+1.3pt

※2025年度実績のROIC (税引前事業利益) の算出に誤りがあったため、修正後の数値にて前年比を記載。
誤：3.1% 正：4.0%

- ✓ 上期の結果を踏まえ、売上収益および事業利益以下の各利益を上方修正することとした。
- ✓ 下期については、上期の状況に加えて、欧州のデミニミス制度の撤廃影響や、海上フォワーディングのピークシーズン需要の早期終了等を見込み、売上収益および事業利益を下方修正した。
- ✓ Metro Supply Chain Group社についてはクロージング日程が未定のため、今回の業績予想には算入していない。
- ✓ 1Qにおいて未算入であった、低収益不動産売却益や、米州他の構造改革に関わる一時費用の数値は概ね見えてきたため、今回の業績予想に算入した。

1. 2026年12月期第2四半期決算

A. 2026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. 2026年12月期第2四半期決算 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.12-
F. 海運フォワーディング粗利益動向	P.14-

1-A. 2026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 (2026年 1～6月)	※前年実績 (2025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	13,566	12,719	846	6.7	13,000	566	4.4
連結セグメント利益 (事業利益)	467	317	150	47.5	380	87	23.1
事業利益率	3.4	2.5	—	—	2.9	—	—
営業利益	447	285	162	56.7	430	17	4.2
親会社の所有者に帰属する 中間利益	242	84	158	186.8	240	2	1.2

※Simon HegeleのPPA完了に伴い、2025年12月期上期の事業利益を遡及修正しています（2025年12月期上期影響額△2億円）。これに伴い、2025年12月期上期の事業利益以下の数値も修正しています。

1-A. 2026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 (2026年 1月～6月)	前年実績 (2025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	6,434	6,259	174	2.8	6,260	174	2.8
	セグメント利益（事業利益）	278	192	85	44.3	235	43	18.4
米州	売上収益	704	692	11	1.7	670	34	5.1
	セグメント利益（事業利益）	20	34	△ 14	△ 41.0	13	7	57.9
欧州	売上収益	3,011	2,497	514	20.6	2,840	171	6.0
	セグメント利益（事業利益）	41	※ 34	6	17.8	49	△ 7	△ 15.9
東アジア	売上収益	935	806	129	16.0	830	105	12.7
	セグメント利益（事業利益）	26	27	△ 0	△ 0.5	22	4	22.5
南アジア・オセアニア	売上収益	971	738	233	31.6	860	111	13.0
	セグメント利益（事業利益）	42	19	22	116.2	30	12	41.7
海外セグメント合計	売上収益	5,623	4,734	889	18.8	5,200	423	8.1
	セグメント利益（事業利益）	131	116	14	12.6	114	17	15.1
警備輸送	売上収益	351	344	6	2.0	350	1	0.3
	セグメント利益（事業利益）	14	14	0	3.6	15	△ 0	△ 2.3
重量品建設	売上収益	280	248	32	13.1	250	30	12.2
	セグメント利益（事業利益）	37	23	14	62.7	29	8	30.9
物流サポート	売上収益	2,086	2,247	△ 160	△ 7.2	2,260	△ 173	△ 7.7
	セグメント利益（事業利益）	94	74	19	26.6	80	14	18.0
調整額	売上収益	△ 1,209	△ 1,113	△ 96	－	△ 1,320	110	－
	セグメント利益（事業利益）	△ 88	△ 104	15	－	△ 93	4	－
合計	売上収益	13,566	12,719	846	6.7	13,000	566	4.4
	セグメント利益（事業利益）	467	317	150	47.5	380	87	23.1

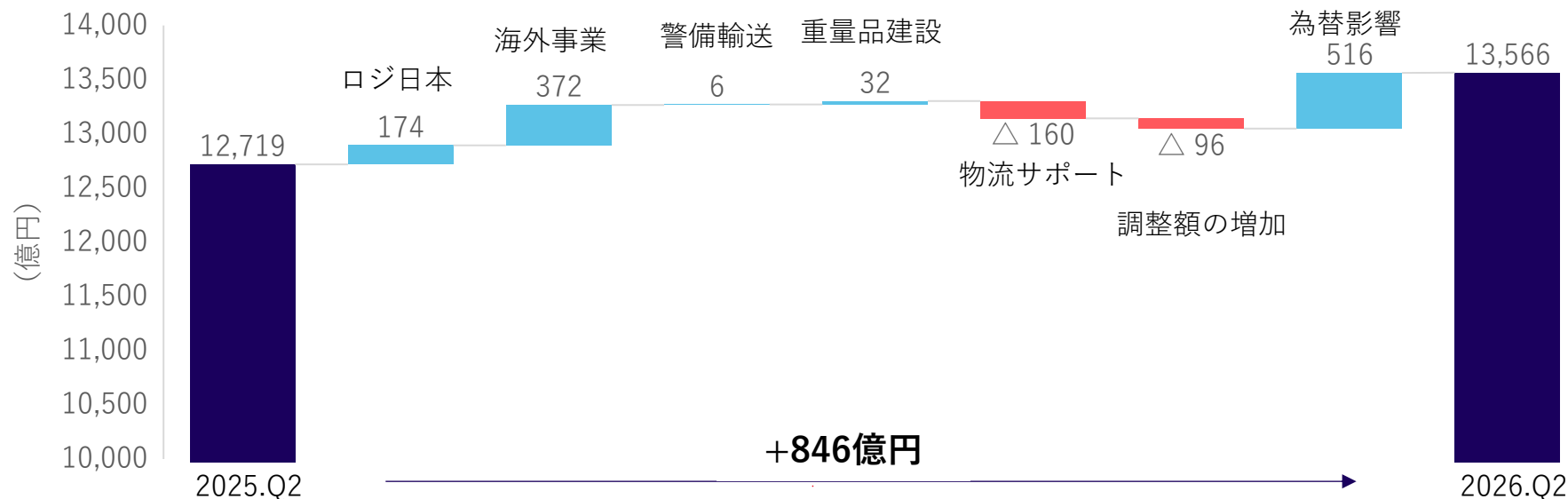
【参考】 cargo-partner1-6月実績(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益1,406億円、事業利益16億円（海外売上収益はセグメント間消去前の数値を記載。）

※Simon HegeleのPPA完了に伴い、2025年12月期上期の欧州セグメントの事業利益を遡及修正しています（2025年12月期上期影響額△2億円）

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事業の伸長等により増収。
- ✓ 海外事業はSimon Hegeleの連結効果に加え、航空フォワーディング事業の売上増加等により増収。
- ✓ 物流サポートは物流商品・機器販売の減少や石油販売量の減少に伴い、減収。



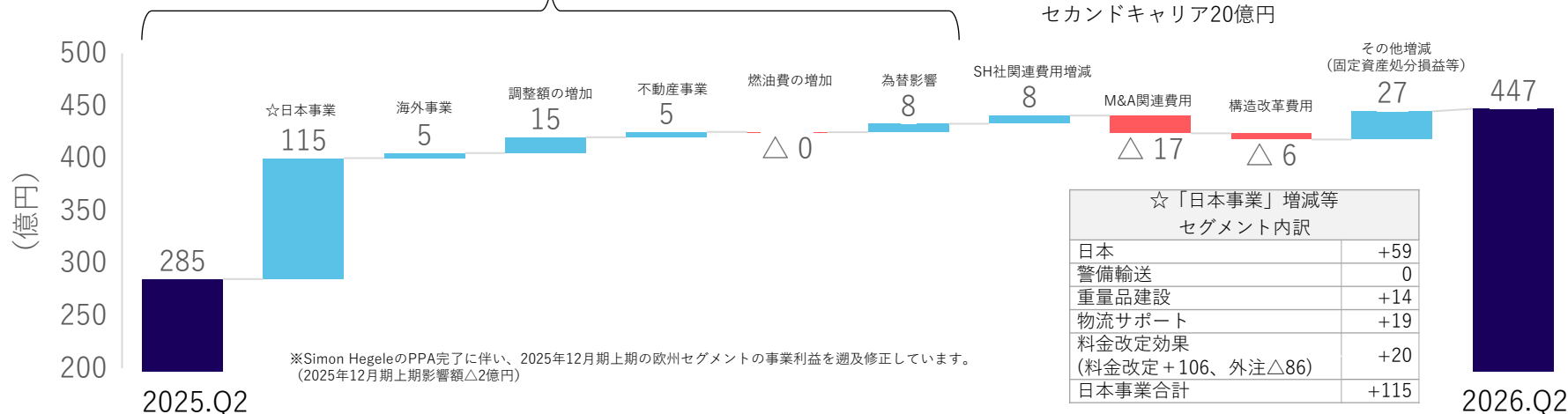
1-B. 売上収益・営業利益増減内訳

営業利益

- ✓ 日本事業は料金改定効果、コストダウン等の効果により増益。
- ✓ 海外事業は航空フォワーディング事業の数量拡大、単位粗利上昇等により増益。

事業利益+150億円

事業利益	
2025年12月期2Q実績	※ 317億円
2026年12月期2Q実績	467億円



☆「日本事業」増減等 セグメント内訳	
日本	+59
警備輸送	0
重量品建設	+14
物流サポート	+19
料金改定効果 (料金改定+106、外注△86)	+20
日本事業合計	+115

営業利益1,000億円の 達成への取り組み進捗	目標金額	2Q累計
1. 事業利益の拡大	115億円	+98億円
2. コストコントロール セカンドキャリア支援	100億円	+51億円
3. 土地の売却 (売却益)	190億円	+25億円

- ①事業利益の拡大：内、コストダウン施策効果66億円
 ②コストコントロール内訳：コストコントロール効果+31億円
 セカンドキャリア20億円

1-C. 2026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	7,042	6,523	519	8.0
連結セグメント利益 (事業利益)	310	157	152	97.0
事業利益率	4.4	2.4	—	—
営業利益	298	149	148	99.3
親会社の所有者に帰属する 中間利益	197	45	151	331.5

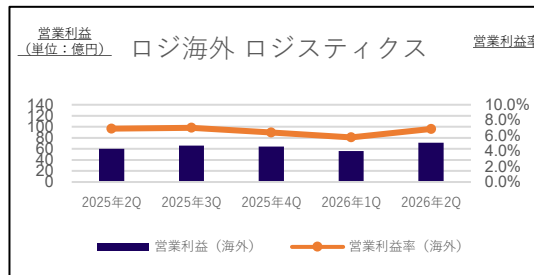
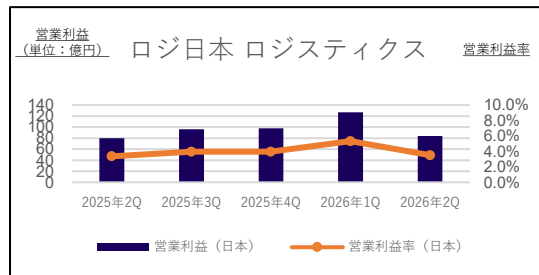
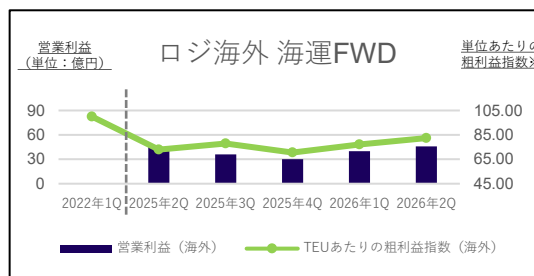
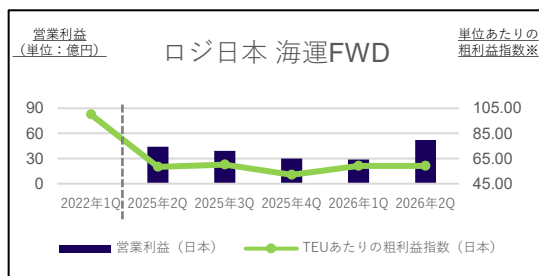
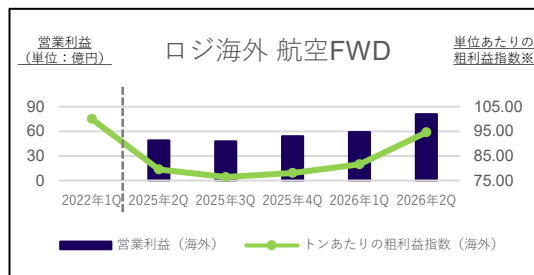
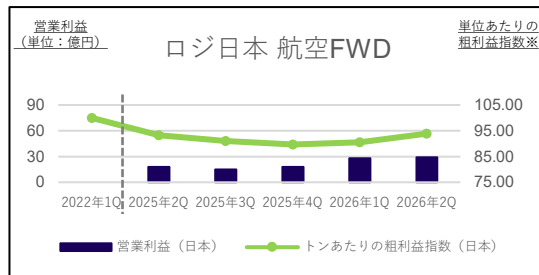
※今期1Qにおいて固定資産税等の一括費用処理(約80億円)を計上しています。

1-C. 2026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 2026年2Q 5月13日公表数値	増減額	増減率
日本	売上収益	3,295	3,139	155	5.0	3,120	174	5.6
	セグメント利益（事業利益）	175	102	72	70.2	132	43	32.7
米州	売上収益	375	328	47	14.3	341	34	10.0
	セグメント利益（事業利益）	19	0	18	－	12	7	62.3
欧州	売上収益	1,583	1,427	155	10.9	1,412	171	12.2
	セグメント利益（事業利益）	23	17	6	37.4	31	△ 7	△ 24.6
東アジア	売上収益	515	419	95	22.8	410	105	25.7
	セグメント利益（事業利益）	19	7	12	162.7	14	4	34.0
南アジア・オセアニア	売上収益	538	433	105	24.4	426	111	26.2
	セグメント利益（事業利益）	27	14	13	88.2	15	12	82.2
海外セグメント合計	売上収益	3,013	2,609	404	15.5	2,590	423	16.3
	セグメント利益（事業利益）	90	40	50	124.2	73	17	23.4
警備輸送	売上収益	176	175	1	0.7	174	1	0.7
	セグメント利益（事業利益）	5	9	△ 3	△ 37.4	5	0	△ 5.8
重量品建設	売上収益	176	104	72	69.2	145	30	20.9
	セグメント利益（事業利益）	29	8	20	245.2	20	8	43.7
物流サポート	売上収益	1,030	1,056	△ 25	△ 2.4	1,203	△ 173	△ 14.4
	セグメント利益（事業利益）	50	43	6	15.8	36	14	39.8
調整額	売上収益	△ 649	△ 560	△ 88	－	△ 759	110	－
	セグメント利益（事業利益）	△ 41	△ 47	5	71.8	△ 45	4	－
合計	売上収益	7,042	6,523	519	8.0	6,476	566	8.7
	セグメント利益（事業利益）	310	157	152	－	222	87	39.4

1-D. 事業別収支



※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。

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ日本)

航空: 半導体製造装置、電子部品関連を中心に東アジア向けの数量が増加し、粗利単価も上昇したことでQonQで増益となった。対前年2Qにおいて各仕向地で数量が増加しており、粗利単価も上回っていることにより増益となった。

海運: 海外引越は繁忙期を迎え、QonQでは増益となり、対前年2Qでも増益となった。コマーシャルでは粗利単価は若干の改善がみられ、イントラアジアを中心に数量が増加したことでQonQで増益となった。対前年2Qにおいては数量増加や粗利単価の上昇による増益となった。

ロジ: QonQではEC関連や半導体関連輸送の取扱いが増加したが、引越等の季節波動や人件費の増加により減益となった。対前年2Qでは万博などスポット案件の減少があるものの、移転作業などの増加により増益となった。

ロジ日本: QonQ 1Q並み (固定資産税等一括計上など決算処理を除く) で43億円の上振れ

四半期トレンド・対前年分析 (ロジ海外)

航空: QonQでは東アジア発欧州向けEC関連貨物やアジア発半導体設備関連、AI関連の数量が増加し、加えてチャーター輸送の増加等によって単位粗利が上昇したことで増益となった。対前年2Qも数量増により増益となった。

海運: QonQではアジア発欧米向け、イントラアジアの数量が増加、単位粗利の上昇により増益となった。対前年2Qでは海運輸出数量が増加したが、各種コスト上昇により利益は前年並みとなった。

ロジ: 欧州ではSimon Hegeleのヘルスケア事業の取扱いが増加、アジアでは既存顧客が伸長、米州ではアパレル、自動車関連取扱が増加するなどQonQで増益となった。対前年2Qでは人件費の高騰が見られるものの、コスト削減の取組みにより増益となった。

ロジ海外: QonQ 50億円の増益 (決算処理を含む) で17億円の上振れ

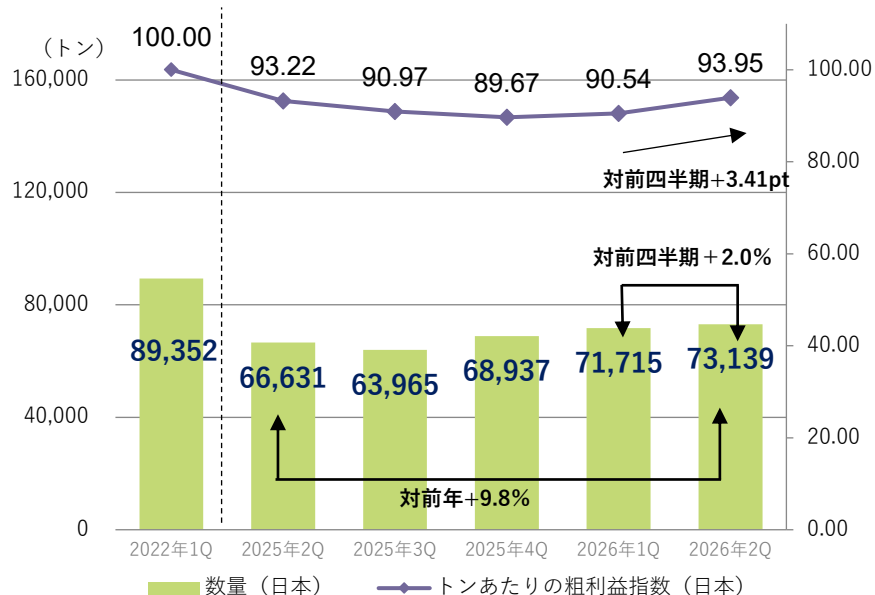
※cargo-partnerは、当資料には含まれておりません。
補足資料のP.13に記載しております。

※数値の誤記載があったため、下記の修正をしております。
(正) ロジ海外: QonQ 50億円の増益 (決算処理を含む) で17億円の上振れ、
(訂正前) ロジ海外: QonQ 49億円の増益 (決算処理を含む) で16億円の上振れ

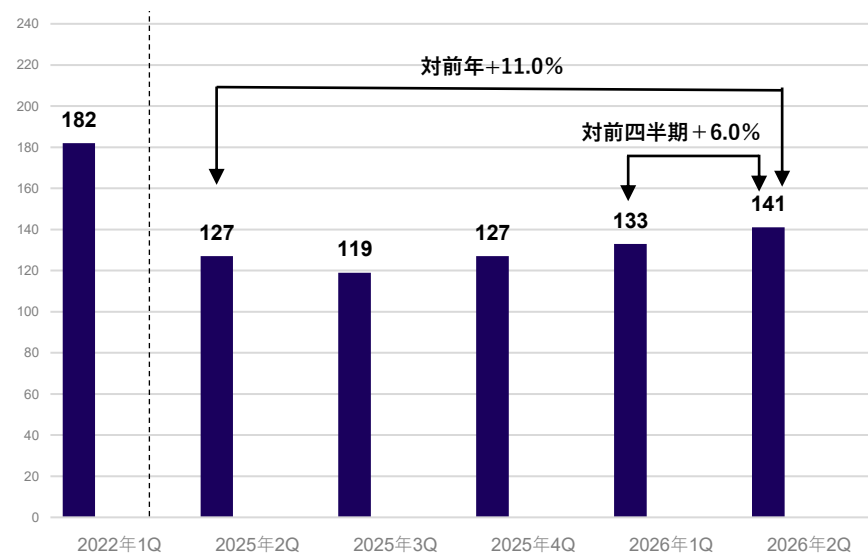
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 日本セグメント

- ✓ 半導体製造装置、電子部品関連を中心にアジア向けの取扱量が堅調に推移し、対前年、QonQともに数量は増加し、想定を上回った。単位粗利は、航空運賃の上昇に応じて、顧客への転嫁に取り組み、対前年、QonQともに上昇した。

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



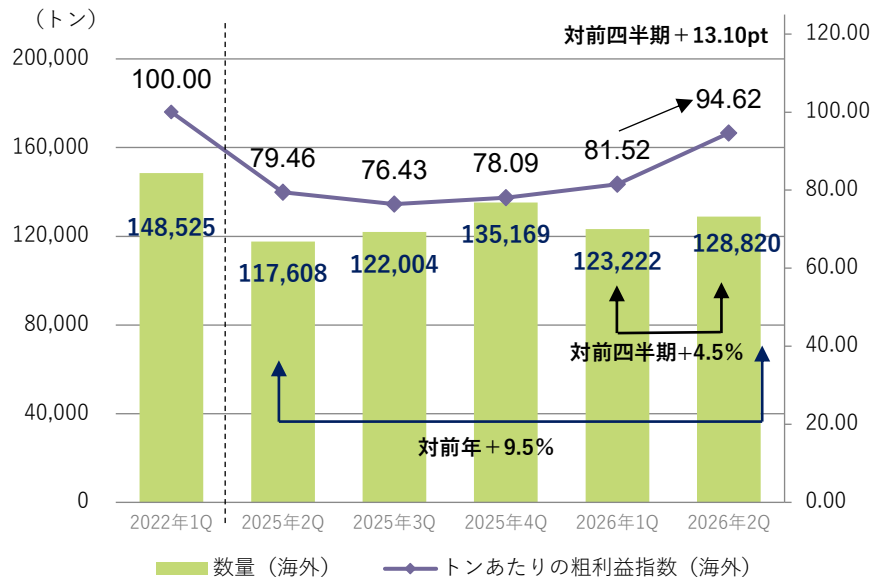
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※ 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。（2024年第2四半期からのトレンドは補足資料20ページに掲載）

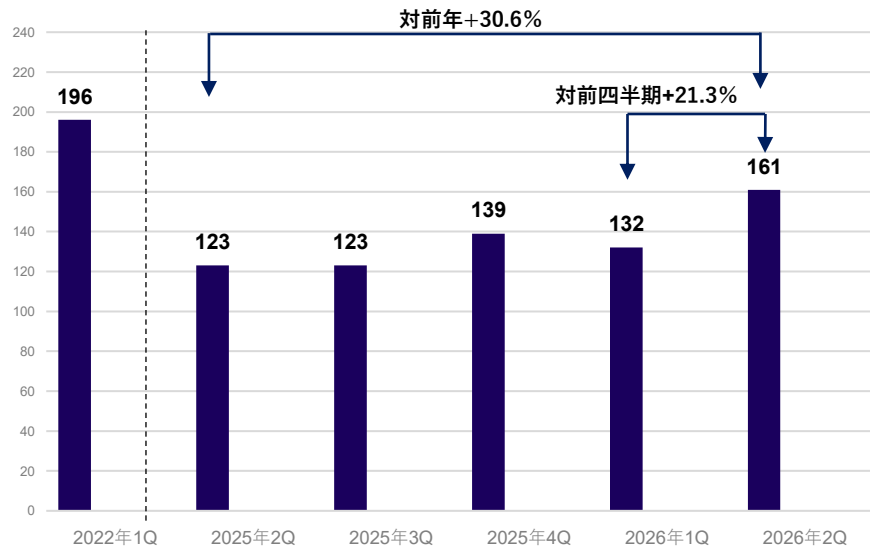
1-E. 航空フォワーディング粗利益動向 海外セグメント

- ✓ 東アジア発欧州向けEC関連貨物やアジア発半導体設備関連、AI関連の取扱量が伸長し、数量は対前年で増加し、想定を上回った。単位粗利はチャーター需要の取り込みもあり、対前年、QonQともに上回った。

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



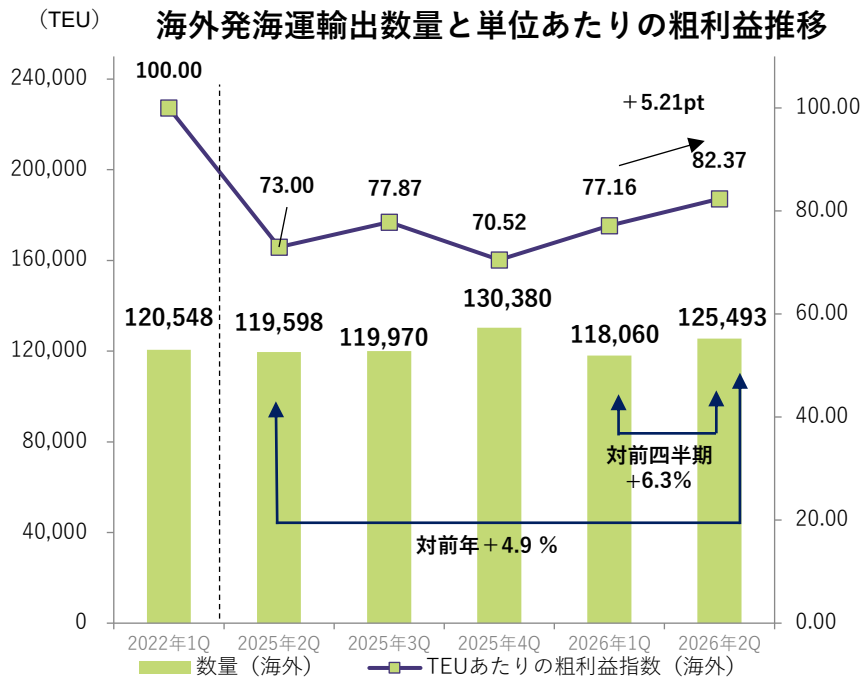
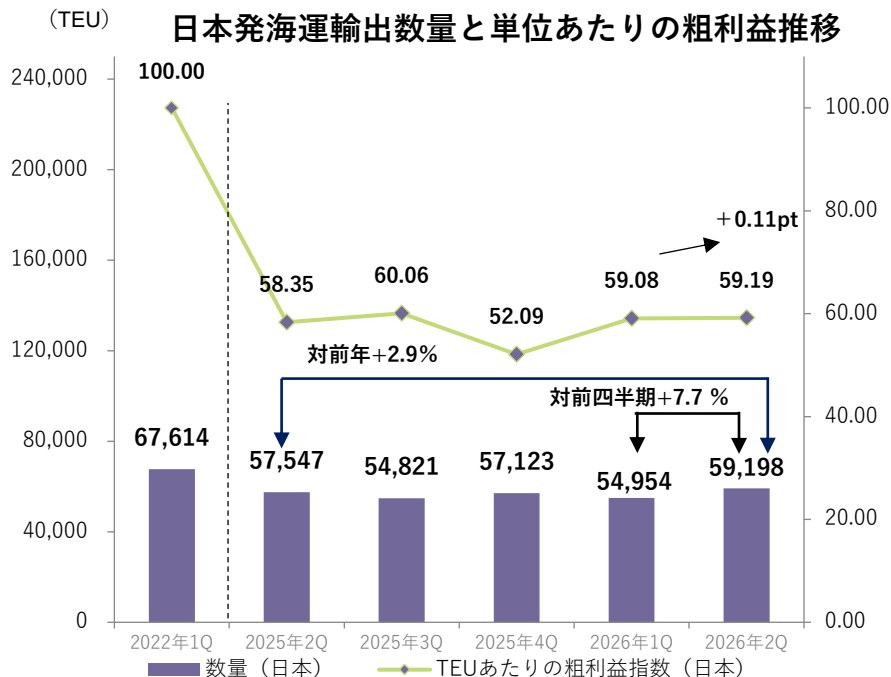
※航空フォワーディング粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額

※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。（2024年第2四半期からのトレンドは補足資料20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

- ✓ 入札対応強化により日本発はアジア向け、海外発はイントラアジアの数量が伸長し、対前年、QonQともに増加した。
単位粗利は日本発、海外発ともに海上運賃の上昇に応じ顧客への価格転嫁に取り組み、対前年、QonQで上昇した。



※ 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。(2024年第1四半期からのトレンドは補足資料20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 取組み状況

A. 経営計画2028 基本方針	P.16
B. グローバル事業の成長 重点産業	P.17
C. グローバル事業の成長 主なKPI・施策	P.18
D. 日本事業の再構築	P.19

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	2026年 1月～6月 実績	2025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	1,655億円 (2,721億円)	1,461億円 (1,955億円)	13.3% (39.2%)	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	1,335億円 (1,547億円)	1,272億円 (1,430億円)	5.0% (8.2%)	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	823億円 (908億円)	709 億円 (784億円)	16.1% (15.8%)	1,600 億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、医療機器	570億円 (929億円)	577 億円 (863億円)	△1.2% (7.6%)	1,300 億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	422億円 (536億円)	314 億円 (378億円)	34.3% (41.8%)	1,000 億円

※実績：日本通運㈱、海外4リージョン合計（cargo-partner、Simon Hegele、一部の国内グループ会社は除く）
2025年度、2026年度実績の下段（ ）書きはcargo-partner、Simon Hegele、一部の国内グループ会社を含む実績

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	2026年 1月～6月実績	2025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	48.4万 t	44.7万 t	8.4%	130万 t
海運フォワーディング数量	43.3万TEU	41.9万TEU	3.4%	140万TEU

(内数) cargo-partner社	2026年 1月～6月実績	2025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	8.7万 t	8.6万 t	2.2%
海運フォワーディング数量	7.5万TEU	7.4万TEU	0.8%

(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	2026年 1月～6月実績	2025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	2,598億円 (2,915億円)	2,407億円 (2,668億円)	7.9% (9.3%)	5,900億円

※実績：日本通運㈱、海外4 リージョン合計 (cargo-partner、Simon Hegeleを除く)
2025年度、2026年度実績の下段 () 書きはcargo-partner、Simon Hegeleを含む実績

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

- 181社のアカウント専任体制構築（2026年6月末時点）
- 各エリアの営業力強化に向けて、181社を除くさらなるターゲット顧客を選定

ロジスティクス事業の強化

- 自動化機器を37拠点に導入（2026年6月末時点）

重点産業での取扱い拡大

- 医薬品事業、半導体事業での取扱い拡大

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
- 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
 - 経費・施設使用料の削減を実施

③ 継続的な事業基盤の変革・見直し

資本効率向上の取組み

- 支店作業会社71社の再編を決定（2023年度以降累計）
 - 26年6月までに71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%）

2026年2Q実績：日本ロジ事業利益率（4.3%）
※前年実績：3.1%

日本リージョン：事業利益(億円)
(億円未満切捨て)
※進捗分析（試算含む）

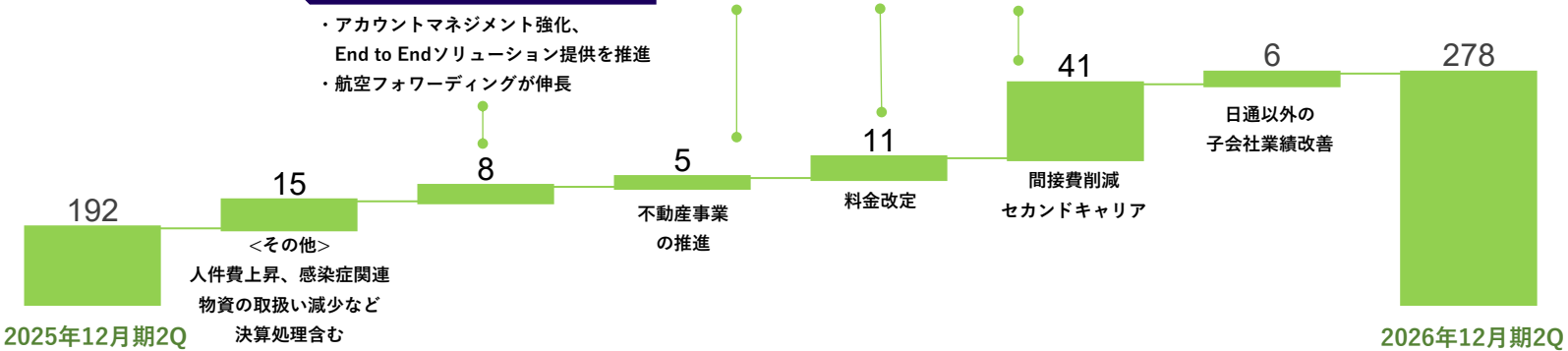
ROIC	2026年度2Q	2025年度	増減
Eastカンパニー	7.8%	9.7%	△1.9pt
Westカンパニー	8.9%	6.6%	+2.3pt
全社（IFRS）	5.1%	3.5%	+1.6pt

※全社（IFRS）は本社、事業部を含む。2026年度2Qはみなし数値で算出

顧客志向の強い企業への変革

- ・アカウントマネジメント強化、End to Endソリューション提供を推進
- ・航空フォワーディングが伸長

日本事業強靱化の継続・深化



3. 2026年12月期 業績予想

- | | | |
|------------------|---------------|-------|
| A. 2026年12月期業績予想 | 通期予想 | P.21 |
| B. 2026年12月期業績予想 | 通期予想（段階利益） | P.22 |
| C. 2026年12月期業績予想 | セグメント別 | P.23 |
| D. 2026年12月期業績予想 | 売上収益・営業利益増減内訳 | P.24- |

3-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	上期実績	下期予想 (前回予想比 増減額)	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	13,566	13,933 (△ 66)	27,500	25,748	1,751	6.8	27,000	500	1.9
セグメント利益 (事業利益)	467	482 (△ 37)	950	659	290	44.0	900	50	5.6
事業利益率	3.4	3.5	3.5	2.6	—	—	3.3	—	—
営業利益	447	752 (182)	1,200	514	685	133.1	1,000	200	20.0
親会社の所有者に帰属する 当期利益	242	457 (97)	700	26	673	—	600	100	16.7
海外売上収益	5,623	5,946 (6)	11,570	9,871	1,698	17.2	11,140	430	3.9
ROE	-	-	8.5	0.3	-	-	7.0	-	-
ROIC (税引前事業利益)	-	-	5.3	※4.0	-	-	5.3	-	-

【参考】cargo-partner通期予想(欧州内数、連結決算処理前の数値)：売上収益2,960億円(対前年+489億円)、事業利益38億円(対前年+45億円) (無形資産償却(2億円)を除く)

※2025年度実績のROIC(税引前事業利益)に誤りがあったため、次の通り修正を行った。(誤：3.1% 正：4.0%)

3-B. 2026年12月期業績予想 通期予想（段階利益）

（単位：億円）

項目	通期予想	通期予想 (5/13発表)	増減額	前同	増減額	概要
事業利益	950	900	+50	659	+290	
低収益不動産 追加売却益	428	190	+238	808	△380	前同) C-NXの売却を含む
構造改革コスト	△42	—	△42	△9	△33	各リージョン
Metro Supply Chain Group社 取得関連費用	△32	—	△32	—	△32	
のれんの減損	—	—	—	△592	+592	前同) 欧州リージョン
セカンドキャリア支援	—	—	—	△90	+90	
その他	△104	△90	△14	△262	+158	耐震対応の増減 持分法投資損益の減少等
営業利益	1,200	1,000	+200	514	685	
税引前利益	1,050	900	+150	417	632	
法人所得税費用	△350	△300	△50	△391	+41	前同) のれんの減損影響により税負担増
当期利益	700	600	+100	26	673	

※誤記載があったため、表タイトル部に次の修正をしています。（正） 通期予想（5/13発表）、（訂正前）上期予想（5/13発表）

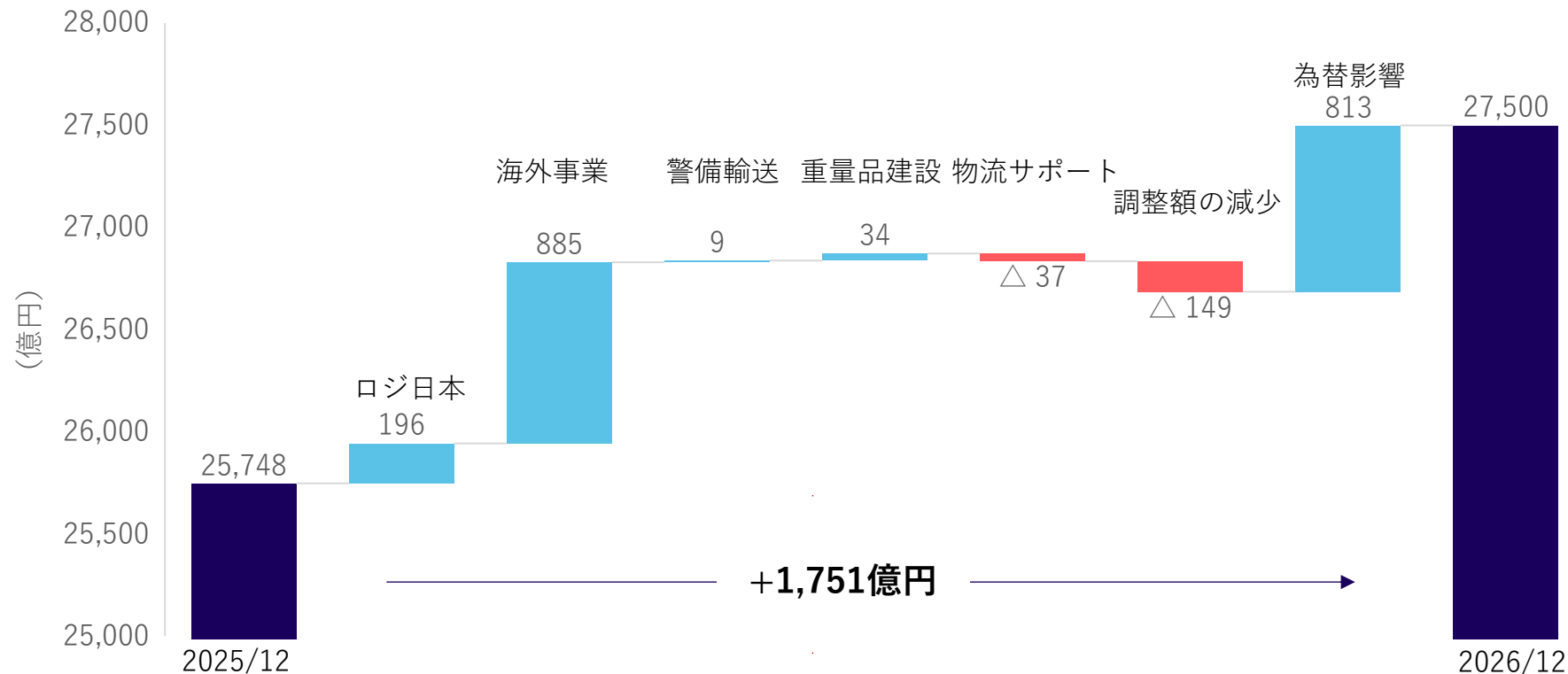
3-C. 2026年12月期業績予想 セグメント別

(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)	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	12,800	12,603	196	1.6	12,700	100	0.8
	セグメント利益 (事業利益)	590	445	144	32.6	550	40	7.3
米州	売上収益	1,410	1,380	29	2.2	1,480	△ 70	△ 4.7
	セグメント利益 (事業利益)	51	57	△ 6	△ 11.6	43	8	18.6
欧州	売上収益	6,190	5,279	910	17.2	5,890	300	5.1
	セグメント利益 (事業利益)	100	47	52	108.5	126	△ 26	△ 20.6
東アジア	売上収益	2,000	1,658	341	20.6	1,980	20	1.0
	セグメント利益 (事業利益)	65	57	7	13.9	62	3	4.8
南アジア・ オセアニア	売上収益	1,970	1,554	415	26.7	1,790	180	10.1
	セグメント利益 (事業利益)	80	32	47	145.6	65	15	23.1
海外セグメント 合計	売上収益	11,570	9,871	1,698	17.2	11,140	430	3.9
	セグメント利益 (事業利益)	296	195	100	51.5	296	—	—
警備輸送	売上収益	705	695	9	1.4	705	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	30	24	5	20.3	30	—	—
重量品建設	売上収益	520	485	34	7.0	520	—	—
	セグメント利益 (事業利益)	65	53	11	22.5	64	1	1.6
物流サポート	売上収益	4,430	4,467	△ 37	△ 0.8	4,590	△ 160	△ 3.5
	セグメント利益 (事業利益)	170	161	8	5.4	154	16	10.4
調整額	売上収益	△ 2,525	△ 2,375	△ 149	—	△ 2,655	130	—
	セグメント利益 (事業利益)	△ 201	△ 219	18	—	△ 194	△ 7	—
合計	売上収益	27,500	25,748	1,751	6.8	27,000	500	1.9
	セグメント利益 (事業利益)	950	659	290	44.0	900	50	5.6

3-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

売上収益

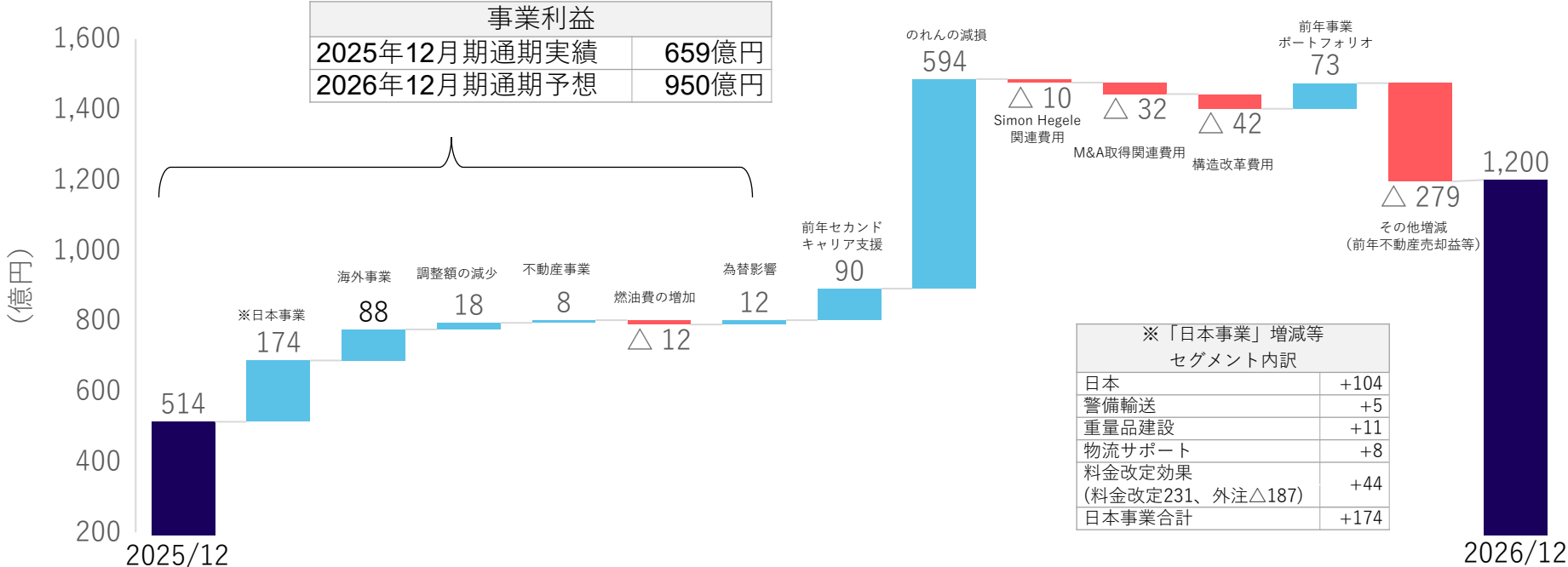


3-D. 2026年12月期業績予想 通期予想 売上収益・営業利益増減内訳

営業利益

事業利益 + 290億円

事業利益	
2025年12月期通期実績	659億円
2026年12月期通期予想	950億円



4. 株主還元

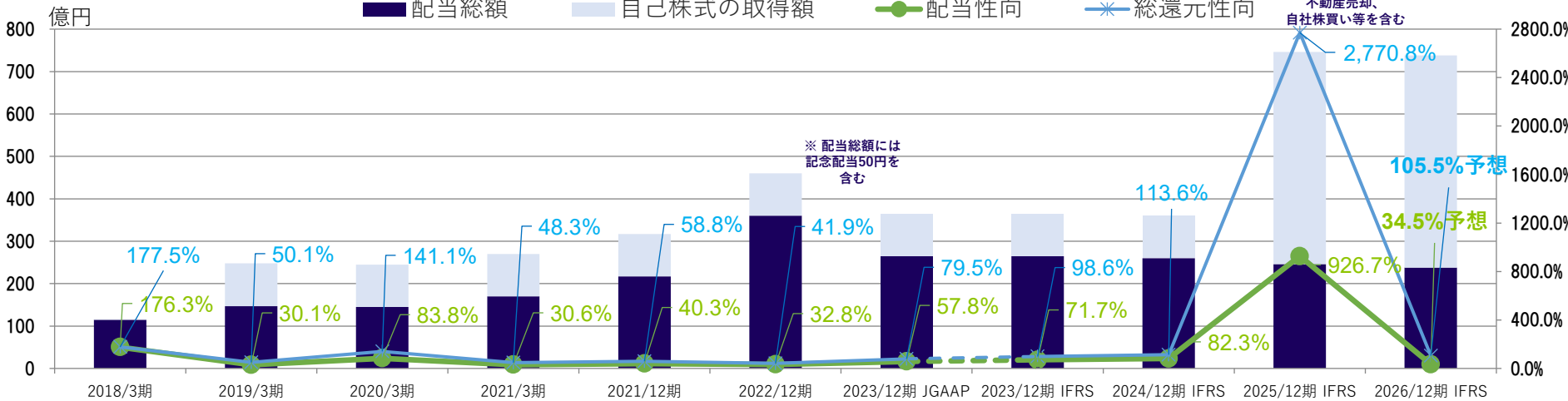
A.株主還元（資本政策・各種実績推移）

P.27

4-A. 株主還元（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 8.5 (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組みの アップデート Vol.2

- | | |
|---------------------------|------|
| A. 企業価値向上に向けた取組みの更なる強化 | P.29 |
| B. キャッシュアロケーション | P.30 |
| C. 株主還元方針・M&A投資基準 | P.31 |
| D. 経営計画ローリングに向けた検討（コンセプト） | P.32 |

5-A. 企業価値向上に向けた取組みの更なる強化

企業価値向上に向けた取組みを「規模拡大」かつ「加速」することで資本効率を高め、株価および企業価値の向上、エクイティスプレッドの拡大を実現する

☑ 現経営計画期間内、2028年度までに投資不動産等5,000億円の売却を目指す

☑ 不動産追加売却により見込まれる税引き後キャッシュの約50%を追加株主還元に充当、残額は新設するマネジメントアロケーションに配分する

		5年計画 2024-2028		新5年計画 2024-2028		実績/見通し 2024-2026		計画 2027-2028	
		2024-2028	2024-2028	2024-2028	2024-2028	2024-2026	2024-2026	2027-2028	2027-2028
ROE向上	高収益事業へのシフト	不動産	IN	低収益不動産・投資不動産等の売却 1,500億円以上	5,000億円目標	2024-2026 1,672億円 (うち2026 500億円)	3,328億円目標		
	事業ポートフォリオ戦略	事業ポートフォリオ戦略	IN	—	—	NX不動産・大阪倉庫の譲渡等	—		
	アセットの入れ替え	政策保有株式縮減	IN	政策保有株式の縮減 700億円	700億円	2024-2026 607億円 (うち2026 100億円)	93億円		
	成長投資・M&A戦略	成長投資・M&A戦略	OUT	M&Aによる投資 4,500億円	4,500億円	2024-2026 3,818億円 (うち2026 2,065億円)	Metro Supply Chain Group社買収資金 682億円		
	新設	マネジメントアロケーション	OUT	機動的な資金配分（成長・生産性向上投資/株主還元/借入返済等） (新設)	1,000億円	—	1,000億円		
適切な財務レバレッジ活用	資本構成の最適化	資本・還元政策	OUT	自己株式の取得 1,100~1,600億円	2,200億円	2024-2026 1,100億円 (うち2026 500億円)	1,100億円		
	負債の活用	負債の活用	IN	有利子負債の活用 3,000~3,500億円	3,000~3,500億円	2024-2026 2,101億円 (うち2026 1,200億円)	899億円~		

不動産

- 投資不動産（貸庫除く）は現経営計画期間内に全て売却を計画
- 事業用不動産は、これまで通り低収益不動産を中心に売却を進める

M&A

- 投資枠は変更しない
- M&Aは新たなM&A投資方針に則り実施する

株主還元及びマネジメントアロケーション

- 不動産追加売却により、税引き後キャッシュ2.1千億円を見込む
- うち、約50%の1.1千億円を自己株式取得に充当
- 残額1千億円をマネジメントアロケーションとして、資本効率向上に向けた最善の選択を適宜検討

5-B. キャッシュアロケーション

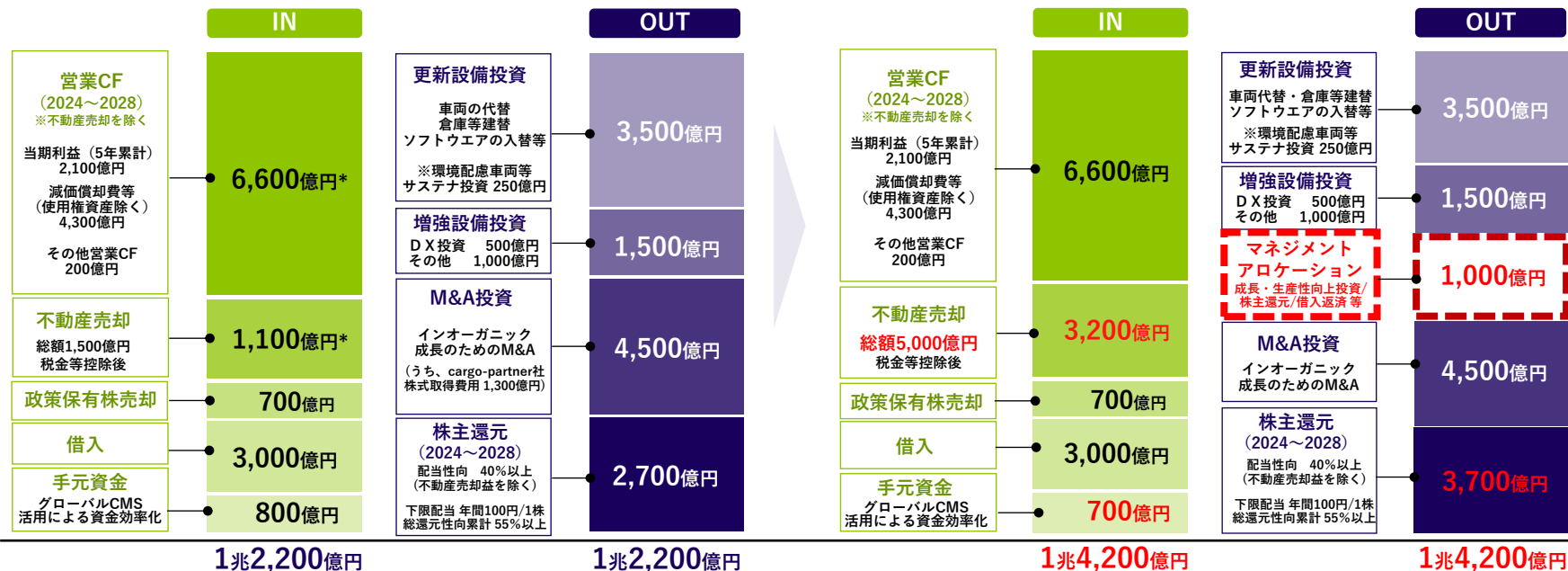
2024年～2028年累計

不動産売却の促進により株主還元を拡充

2027年2月の経営計画ローリング時に、マネジメントアロケーション含む戦略的なキャッシュアロケーションを公表

2026年2月アップデート

今回修正



*2026年2月13日公表資料から、不動産売却に関わる税金等控除の記載方法を修正しています

5-C. 株主還元方針・M&A投資基準

2026年～2028年度

株主還元方針

- 現経営計画の方針である、配当性向40%以上、総還元性向累計55%以上は継続する
- 不動産追加売却に伴うキャッシュインについては、自己株式の取得により還元する

☑ 配当方針

配当性向 **40%以上** 総還元性向 **55%以上**
 下限配当 **100円/株・年**

- 1株当たり年間配当額は、当期利益に含まれる投資不動産売却益相当額（税金相当額控除後）を除いた利益をベースに算定する *
- 算定額が下限を下回る場合は下限配当を優先適用する

☑ 自己株式の取得

不動産売却による追加還元分の自己株式取得への充当

- 取得後は原則としてEPS（1株当たり当期利益）の向上を目指し、消却する

M&A投資方針

- 現経営計画期間中の今後のM&Aについては、規模拡大に向けた成長投資から機能強化および収益性を改善する投資に軸足を移し、注力する

M&A投資基準

☑ ROIC基準

投資する案件は、可能な限り早期にROIC10%（税引き前事業利益）の達成を目指す

☑ マルチプル基準

EV/EBITDAマルチプルがシナジー込みで自社のマルチプルを上回らない案件に投資する

* 当基準にて算定した2026年12月期の配当性向：56.5%

5-D. 経営計画ローリングに向けた検討（コンセプト）

経営計画2028 事業の成長戦略 骨子

- 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ソリューションの提供
 - ・M&Aによる成長
- 日本事業の再構築
 - ・収益力の向上と低収益事業の変革・整理・入れ替え

稼ぐ力の強化

投資不動産の売却により不動産事業から生じる約100億円の利益減少を補完し、さらに利益を拡大する戦略が必要。

ソリューション企業への変革

アセットベースからソリューションベースへのビジネス変革に向けて、人財リスクリングやAI活用、サステナブル・ソリューションの推進等によりEnd to Endソリューションの拡大を加速する。

マネジメントアロケーションを機動的に活用し、事業の成長戦略を加速する

企業価値向上に向けた取組みのアップデート Vol.2

低収益不動産の売却拡大・自己株式の取得・マネジメントアロケーションの新設



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。