

2024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.4-
補足 3	：2024年12月期業績セグメント概況	P.6-
補足 4	：2025年12月期予想 セグメント概況	P.14-
補足 5	：グローバル事業の成長 重点産業	P.18
補足 6	：フォーワーディング実績	P.19-
補足 7	：業績データ比較	P.25-
補足 8	：日本通運 2024年12月期通期実績	P.31-
	日本通運 2025年12月期通期予想	P.33-
補足 9	：日本通運 補足資料（旧決算説明会メモ）	P.36
補足 1 0	：経営計画2028 取り組み状況(ROEツリー)	P.37-
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	P.39-

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。

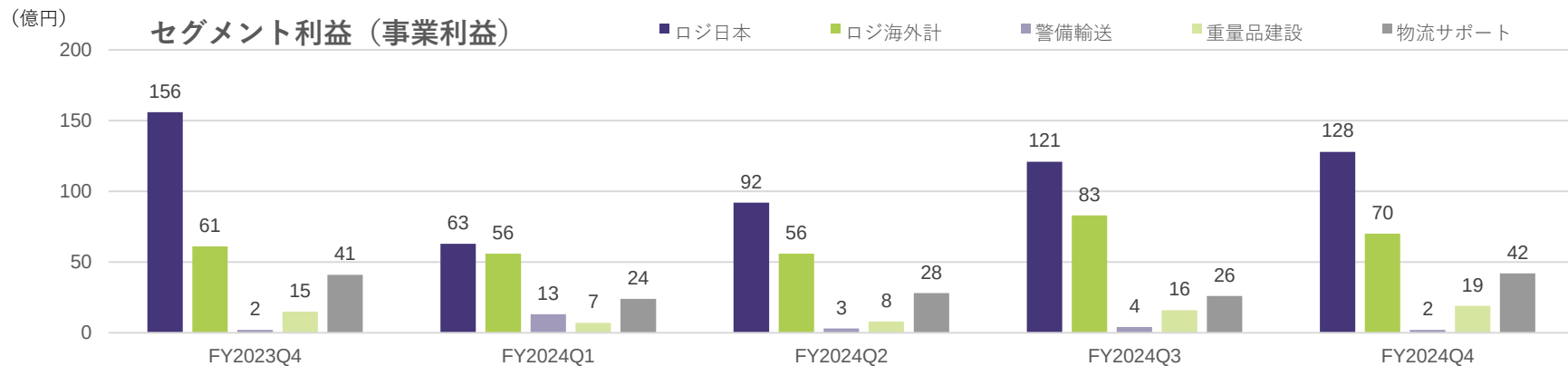
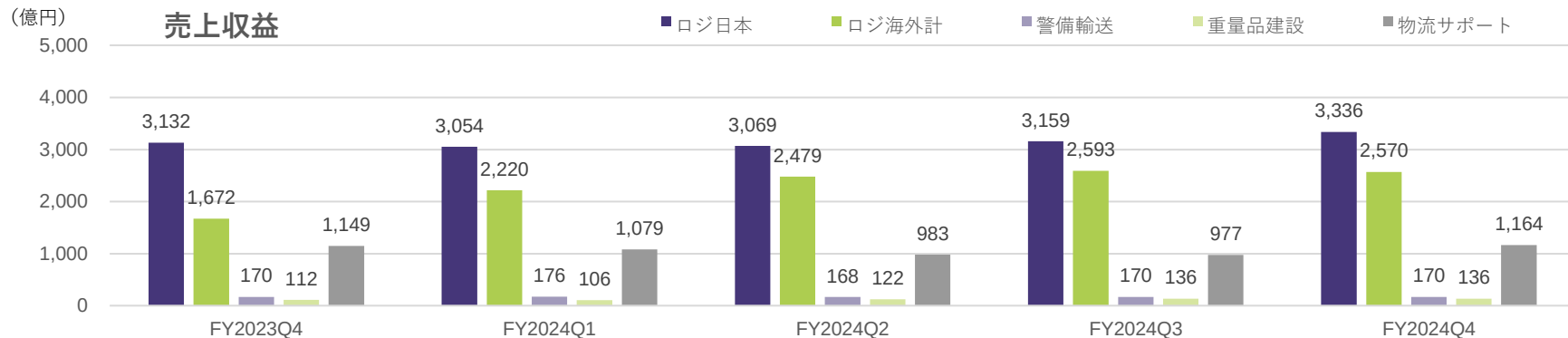
補足 1：特殊要因の詳細（外部環境の変化・その他の変動要素）

変動要素	連結業績への影響 (2024年1月～12月実績)	連結業績への影響 (2025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）△4 億円（費用増） 1ℓあたりの単価（前期12ヶ月平均） 軽油：120.48円（116.95円） ガソリン：159.09円（156.30円） 船舶重油：82.67円（81.58円）	セグメント利益（事業利益）△0 億円（費用増） 1ℓあたりの単価（前期12ヶ月平均） 軽油：120.74円（120.48円） ガソリン：162.27円（159.09円） 船舶重油：83.00円（82.67円）
為替による影響	売上収益 + 469 億円 セグメント利益（事業利益）+ 23 億円 12ヶ月（1月～12月）平均為替レート※（前期12ヶ月平均） USD：151.58円（140.56円） EUR：163.95円（152.00円） HKD：19.43円（17.95円） CNY：21.02円（19.82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。	売上収益△7 億円 セグメント利益（事業利益）+ 0 億円 実績直近12ヵ月（1月～12月）平均為替レート※（前期12ヶ月平均） USD：152.44円（151.58円） EUR：162.59円（163.95円） HKD：19.61円（19.43円） CNY：21.16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。

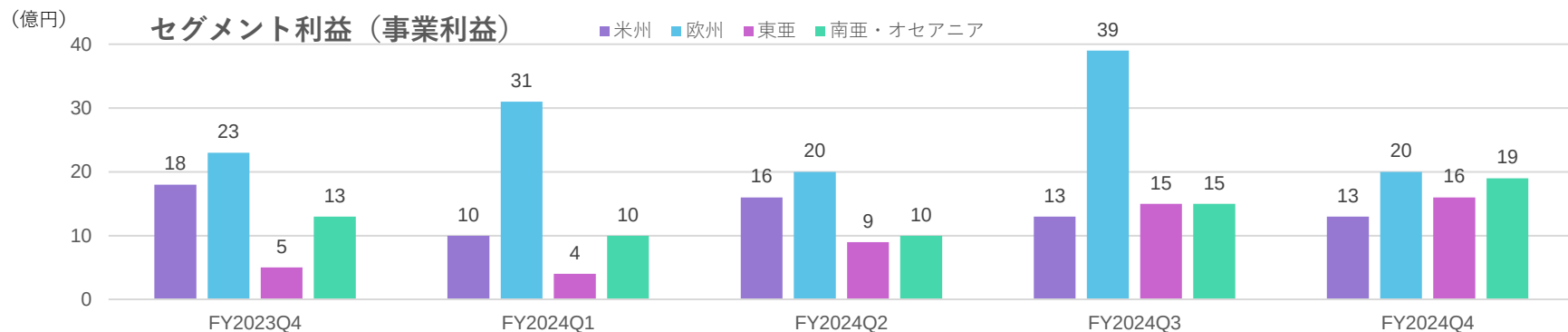
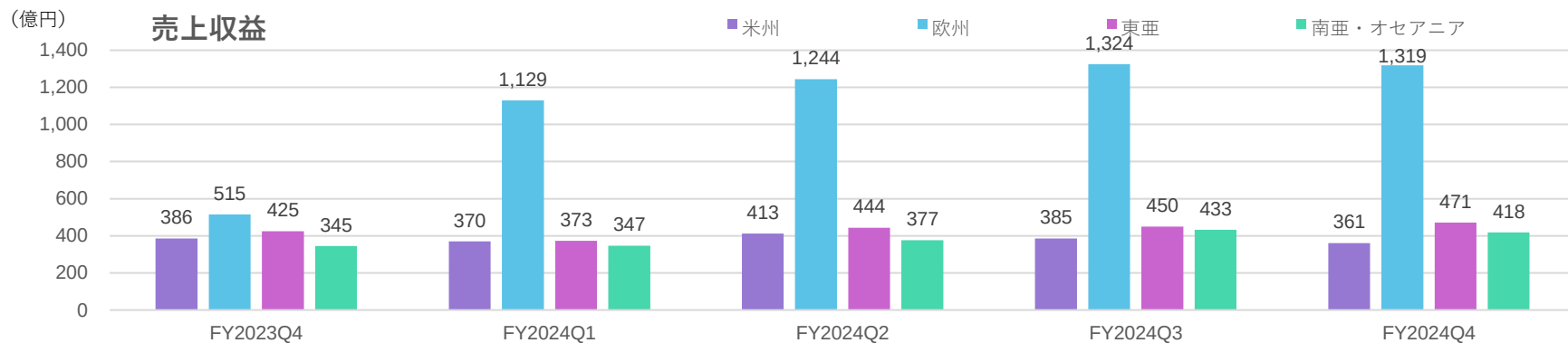
補足 1：特殊要因の詳細（外部環境の変化・その他の変動要素）

変動要素	連結業績への影響 (2024年1月～12月実績)	連結業績への影響 (2025年1月～12月予想)
CP社影響	売上収益 + 2,760 億円 セグメント利益（事業利益） + 31 億円	売上収益 + 23 億円 セグメント利益（事業利益） + 21 億円
医薬品事業 固定資産減損 による影響 （利益増）	セグメント利益（事業利益） + 3 億円	セグメント利益（事業利益） + 3 億円
前年有給休暇債務の戻入 （反動減）	セグメント利益（事業利益） △ 56 億円	-
M&A関連無形資産償却	セグメント利益（事業利益） △ 9 億円 ※Tramo社、cargo-partner社償却	-

補足 2 : セグメント別 四半期推移



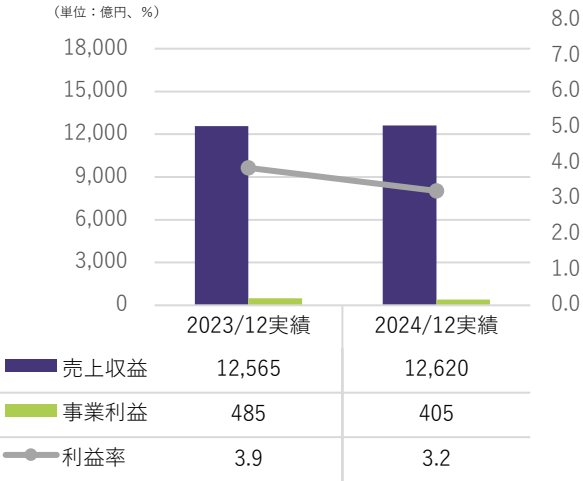
補足2：セグメント別 四半期推移 (ロジスティクス・海外リージョン内訳)



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、%	2024	3,054	3,069	6,124	3,159	3,336	6,496	12,620
	2023	3,297	3,104	6,402	3,031	3,132	6,163	12,565
	増減額・率	△242 (△7.4)	△35 (△1.1)	△278 (△4.3)	128 (4.2)	204 (6.5)	332 (5.4)	54 (0.4)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	63	92	155	121	128	249	405
	2023	113	118	231	97	156	253	485
	増減額・率	△49 (△44.0)	△26 (△22.2)	△76 (△32.8)	24 (25.3)	△28 (△18.4)	△4 (△1.7)	△80 (△16.6)
セグメント利益率 単位：%	2024	2.1	3.0	2.5	3.8	3.8	3.8	3.2
	2023	3.4	3.8	3.6	3.2	5.0	4.1	3.9

2024/12期 通期実績



2024年10月～12月概況

ロジスティクスは年末需要の拡大等が見られるも、航空フォワーディングでは取扱 quantity が想定を下回り、第3四半期並の利益水準に留まったことなどから、全体では増収・減益となった。

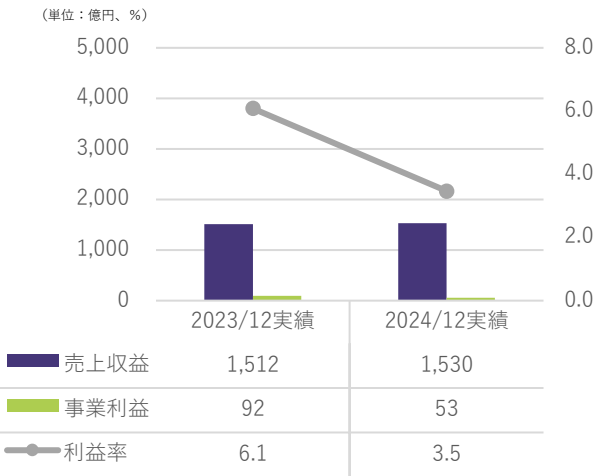
特殊要因

- ・ 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】+11（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）
- ・ （前年）未払有給休暇債務の戻入：【セグメント利益】△54（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、%	2024	370	413	783	385	361	746	1,530
	2023	371	369	740	385	386	772	1,512
	増減額・率	△1 (△0.4)	44 (12.1)	43 (5.8)	△0 (△0.1)	△24 (△6.4)	△25 (△3.3)	17 (1.2)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	10	16	26	13	13	26	53
	2023	28	24	52	21	18	39	92
	増減額・率	△17 (△62.6)	△8 (△33.6)	△25 (△49.2)	△7 (△37.0)	△5 (△28.0)	△13 (△32.8)	△38 (△42.1)
セグメント利益率 単位：%	2024	2.9	3.9	3.4	3.5	3.7	3.6	3.5
	2023	7.6	6.6	7.1	5.5	4.9	5.2	6.1

2024/12期 通期実績



2024年10月～12月概況

航空輸出は、数量減。海運輸出は、医療機器・ガラス製品関連が堅調に推移し、数量増。倉庫配送は、アパレルや自動車関連等の取扱いが好調に推移したが、自動車配送における前年スポットの反動減もあり、全体では減収・減益となった。

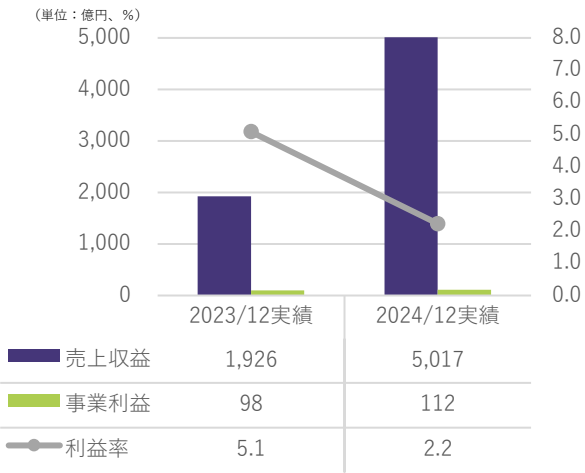
特殊要因

・ 為替影響（円安）：
【売上収益】 +119（年間）
【セグメント利益】 +7（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、%	2024	1,129	1,244	2,373	1,324	1,319	2,643	5,017
	2023	449	493	943	467	515	982	1,926
	増減額・率	679 (151.0)	750 (152.0)	1,430 (151.5)	856 (183.2)	804 (156.1)	1,660 (169.0)	3,091 (160.4)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	31	20	51	39	20	60	112
	2023	21	27	49	25	23	49	98
	増減額・率	9 (46.4)	△7 (△27.3)	2 (4.7)	13 (53.9)	△2 (△10.1)	11 (23.7)	13 (14.1)
セグメント利益率 単位：%	2024	2.8	1.6	2.2	3.0	1.6	2.3	2.2
	2023	4.8	5.7	5.2	5.5	4.5	5.0	5.1

2024/12期 通期実績



2024年10月～12月概況

航空輸出は、アパレル関連やヘルスケア関連が好調で数量増。海運輸出は、前同並みを確保。倉庫配送は、引き続き堅調に推移。CP社およびTramo社買収に伴う影響もあり、全体では増収・減益となった。

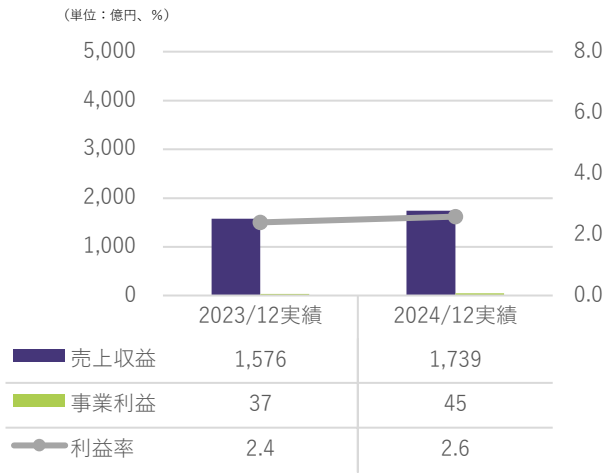
特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：
【売上収益】+156（年間）
【セグメント利益】+8（年間）
- ・ CP社影響： 【売上収益】+2,760（年間）
【セグメント利益】+31（年間）
- ・ 無形資産償却：
【セグメント利益】△9（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、%	2024	373	444	817	450	471	921	1,739
	2023	391	381	773	377	425	802	1,576
	増減額・率	△18 (△4.7)	62 (16.3)	43 (5.7)	72 (19.2)	46 (10.9)	118 (14.8)	162 (10.3)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	4	9	13	15	16	31	45
	2023	15	10	25	6	5	11	37
	増減額・率	△10 (△70.5)	△1 (△14.5)	△12 (△47.3)	9 (149.7)	10 (194.1)	19 (171.0)	7 (20.4)
セグメント利益率 単位：%	2024	1.2	2.1	1.7	3.4	3.5	3.4	2.6
	2023	3.9	2.8	3.4	1.6	1.3	1.5	2.4

2024/12期 通期実績



2024年10月～12月概況

航空輸出は、半導体装置出荷が好調も電子機器関連が低調で数量減。海運輸出は、好調だった北米向けの大型案件で数量減。倉庫配送は前同並を確保。増収・増益となった。

特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：
【売上収益】 +100（年間）
【セグメント利益】 +2（年間）

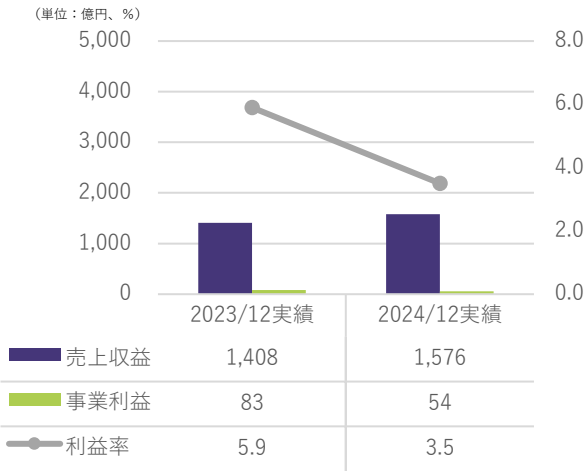
補足 3 : 2024年12月期業績セグメント概況

南アジア・
オセアニアセグメント

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、%	2024	347	377	724	433	418	852	1,576
	2023	379	340	719	343	345	688	1,408
	増減額・率	△32 (△8.5)	37 (10.9)	4 (0.7)	90 (26.3)	73 (21.2)	163 (23.7)	168 (11.9)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	10	10	20	15	19	34	54
	2023	30	19	49	20	13	34	83
	増減額・率	△20 (△66.7)	△8 (△45.9)	△28 (△58.6)	△5 (△26.4)	5 (39.2)	0 (0.1)	△28 (△34.5)
セグメント利益率 単位：%	2024	2.9	2.7	2.8	3.5	4.6	4.0	3.5
	2023	7.9	5.6	6.8	6.0	4.0	5.0	5.9

2024/12期 通期実績



2024年10月～12月概況

航空輸出は、自動車関連、半導体関連、電子電機関連の荷動きが好調で数量増。海運輸出は、消費財関連が好調で数量増。倉庫配送は、アパレル、消費財関連の取扱いを中心に堅調に推移。増収・増益となった。

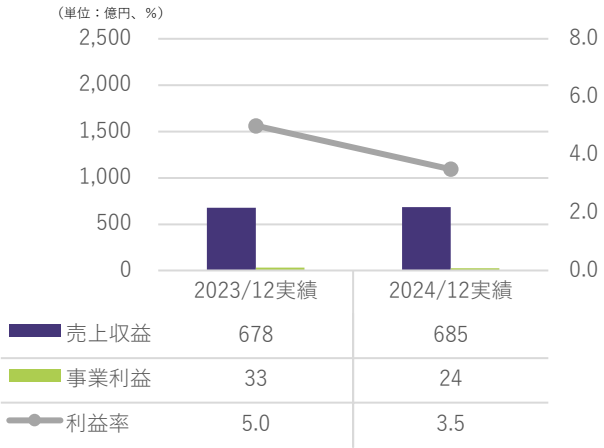
特殊要因

・ 為替影響（円安）：
【売上収益】 +94（年間）
【セグメント利益】 +5（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、%	2024	176	168	344	170	170	340	685
	2023	169	169	338	169	170	340	678
	増減額・率	6 (3.9)	△0 (△0.4)	5 (1.8)	0 (0.6)	△0 (△0.3)	0 (0.1)	6 (1.0)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	13	3	17	4	2	7	24
	2023	12	4	17	13	2	16	33
	増減額・率	0 (6.5)	△1 (△23.2)	△0 (△0.9)	△9 (△69.5)	0 (0.1)	△9 (△57.9)	△9 (△28.9)
セグメント利益率 単位：%	2024	7.8	2.0	4.9	2.5	1.6	2.1	3.5
	2023	7.6	2.5	5.1	8.2	1.6	4.9	5.0

2024/12期 通期実績



2024年10月～12月概況

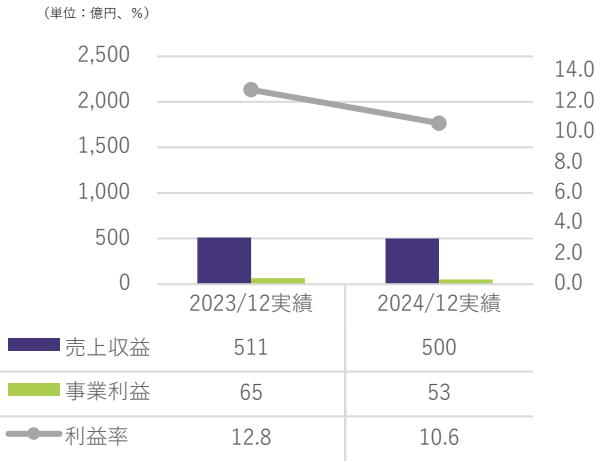
金融機関アウトソーシング業務等の受託拡大があるも、設定便の1便化による減影響が大きく、減収となった。一方で、前年発生した施設修繕費等が大きかったことで、増益となった。

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、%	2024	106	122	228	136	136	272	500
	2023	111	146	258	139	112	252	511
	増減額・率	△5 (△5.1)	△24 (△16.7)	△30 (△11.7)	△3 (△2.7)	23 (21.0)	19 (7.9)	△10 (△2.0)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	7	8	16	16	19	36	53
	2023	8	21	30	19	15	35	65
	増減額・率	△1 (△13.7)	△12 (△58.6)	△13 (△45.2)	△2 (△14.0)	4 (26.1)	1 (3.9)	△12 (△18.7)
セグメント利益率 単位：%	2024	7.3	7.1	7.2	12.3	14.6	13.4	10.6
	2023	8.0	14.3	11.6	13.9	14.0	13.9	12.8

2024/12期 通期実績



2024年10月～12月概況

風力発電関連、SDM関連、重電工事関連が好調、新規案件獲得もあり、事業全体で増収・増益となった。

特殊要因

- ・（前年）未払有給休暇債務の戻入：【セグメント利益】△1（年間）

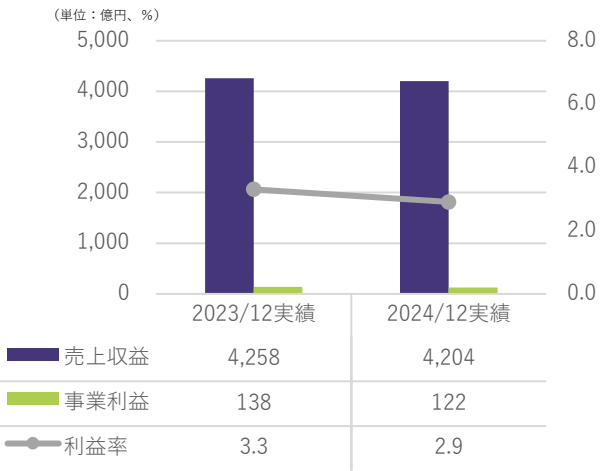
補足 3 : 2024年12月期業績セグメント概況

物流サポートセグメント

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、%	2024	1,079	983	2,063	977	1,164	2,141	4,204
	2023	1,094	996	2,090	1,018	1,149	2,167	4,258
	増減額・率	△14 (△1.3)	△13 (△1.3)	△27 (△1.3)	△41 (△4.1)	14 (1.3)	△26 (△1.2)	△54 (△1.3)
セグメント利益 (事業利益) 単位：億円、%	2024	24	28	52	26	42	69	122
	2023	32	32	65	31	41	73	138
	増減額・率	△8 (△26.0)	△4 (△12.5)	△12 (△19.2)	△4 (△14.5)	0 (2.4)	△3 (△4.9)	△16 (△11.6)
セグメント利益率 単位：%	2024	2.2	2.9	2.6	2.7	3.7	3.3	2.9
	2023	3.0	3.3	3.1	3.1	3.6	3.4	3.3

2024/12期 通期実績



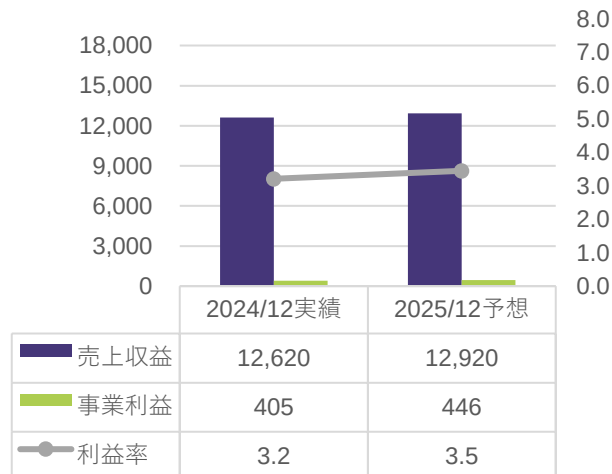
2024年10月～12月概況

商品機器部での取り扱い減があるも、石油部門やLPガスの数量増があり、増収・増益となった。

特殊要因

補足 4 : 2025年12月期予想セグメント概況

1 日本セグメント



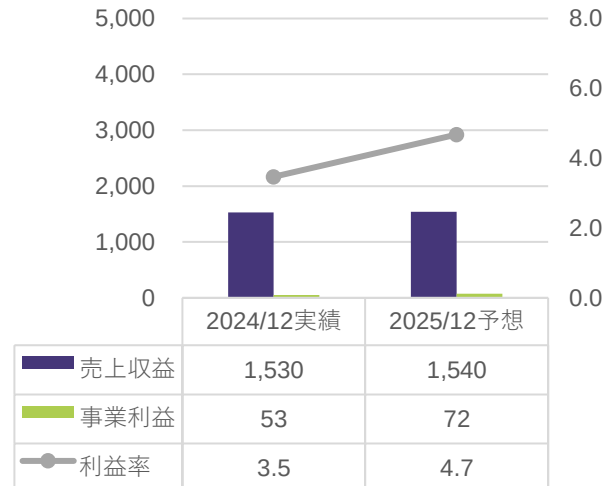
概況

人件費等のコスト上昇が見込まれるが、料金改定を進めるとともに、フォーディング事業の取扱い拡大やロジスティクス事業の収益性改善等により、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】△0（年間）
- ・ 不動産事業：【セグメント利益】+10（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）

2 米州セグメント



概況

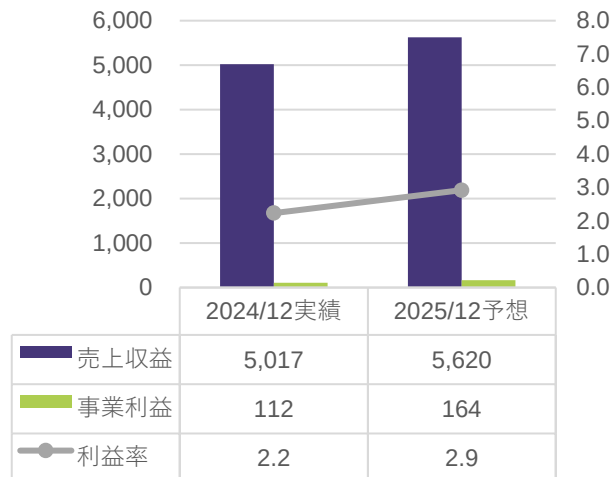
ロジスティクスはアパレル関連を中心に取扱い増を見込む。トランスアトランティックレーンの事業拡大や、非日系顧客等への営業強化を図り、増収・増益の見通し。

特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：
【売上収益】+8 【セグメント利益】+0

補足 4 : 2025年12月期予想セグメント概況

3 欧州セグメント



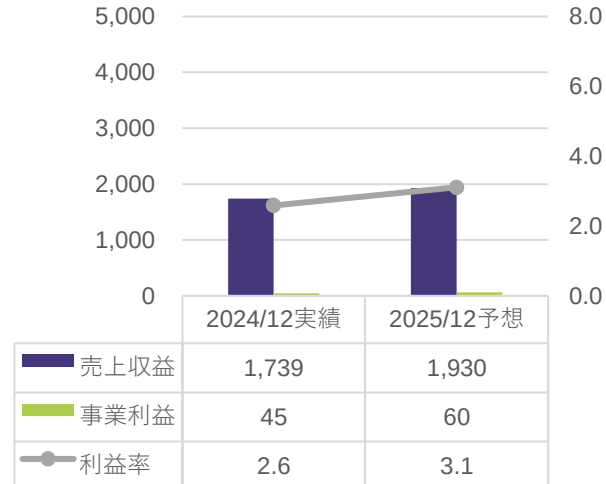
概況

トレードレーン強化により、フォワーディング数量増を見込む。C P社、T r a m o社等の被買収会社とN Xグループ各社とのシナジー効果やS H社の取り込みにより、増収・増益の見通し。

特殊要因

- ・ 為替影響（円高）：
【売上収益】△48 【セグメント利益】△0
- ・ CP社影響：【売上収益】+23 【セグメント利益】+21

4 東アジアセグメント



概況

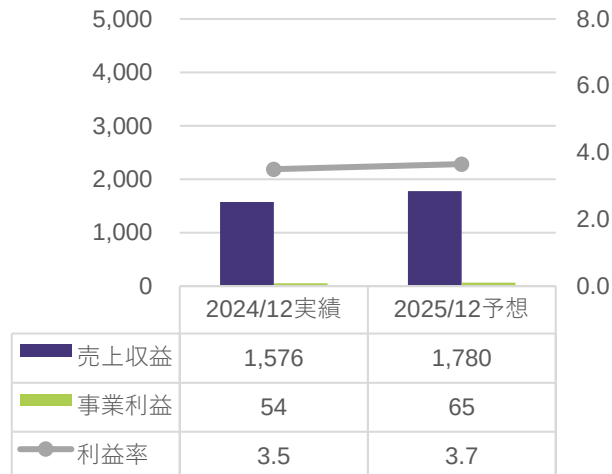
e コマース関連需要が継続し、航空フォワーディングの取扱い数量を下支えする見込み。営業拡大による数量増を目標しつつ、事業再編・機能統合による費用削減等を推進し、増収・増益の見通し。

特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：
【売上収益】+8 【セグメント利益】+0

補足4：2025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



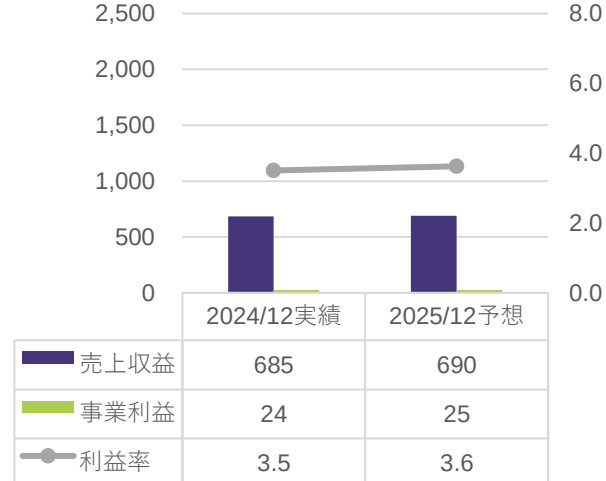
概況

フォーワーディングは、ロングホールを中心に数量増を見込む。ロジスティクスは、戦略的な拠点配置により、FMCG顧客を軸に取扱い数量拡大を図る。増収・増益の見通し。

特殊要因

- ・為替影響（円安）：
【売上収益】 +23 【セグメント利益】 +0

6 警備輸送セグメント



概況

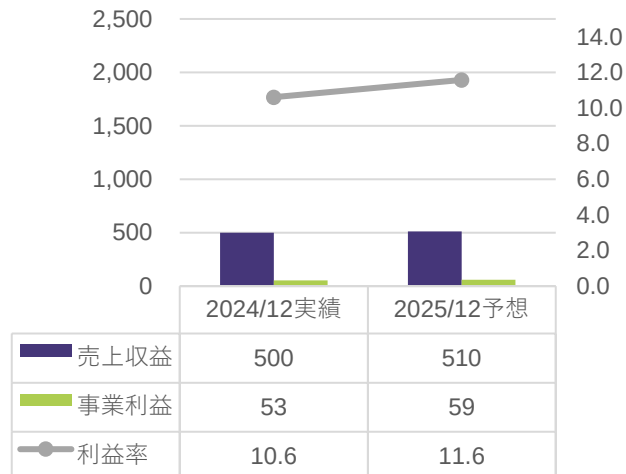
設定便減便影響が大きく、人件費・システム関連費用の増加影響あるも、料金改定効果の拡大・業務効率化の推進で増収・増益の見通し。

特殊要因

-

補足 4 : 2025年12月期予想セグメント概況

7 重量品建設セグメント



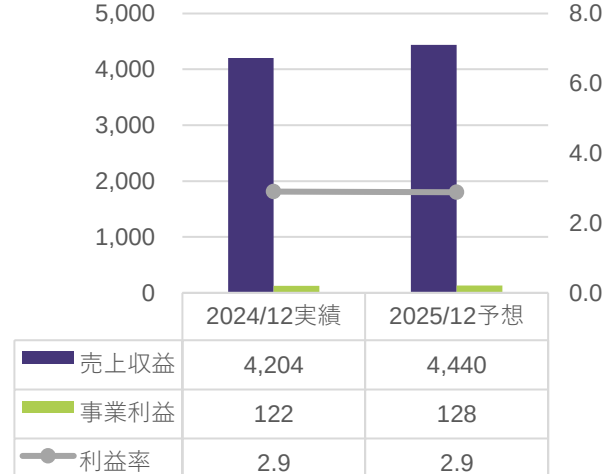
概況

風力発電関連が減少するも、SDM、重電関連工事や半導体関連設備の取扱い増を見込む。コスト関連では、分社化に伴うコスト増の影響があるも作業効率の向上を図る。増収・増益の見通し。

特殊要因

NXエンジニアリング設立に伴う新賃金影響：
【セグメント利益】△6

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倉庫のマテハン関連業務拡大、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により、増収・増益の見通し。

特殊要因

-

補足 5：グローバル事業の成長 重点産業

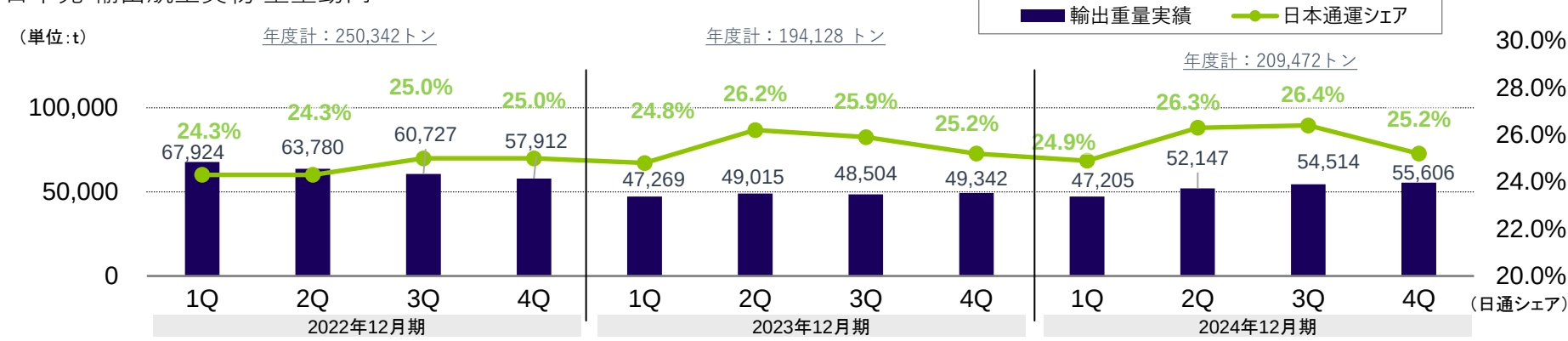
(億円未満切捨て)

	日本				海外計			
重点産業	2024年 実績	2024年 目標	対目標 進捗率	2028年 目標	2024年 実績	2024年 目標	対目標 進捗率	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	1,498億円	1,540億円	97%	1,700億円	1,556億円	1,755億円	89%	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	1,327億円	1,045億円	127%	1,100億円	1,323億円	1,215億円	109%	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	240億円	230億円	104%	260億円	1,303億円	1,065億円	122%	1,340億円
ヘルスケア 成長、挑戦領域：医薬品、 医療機器	566億円	529億円	107%	620億円	511億円	416億円	123%	680億円
半導体 成長、挑戦領域：半導体	410億円	330億円	124%	555億円	183億円	186億円	98%	445億円

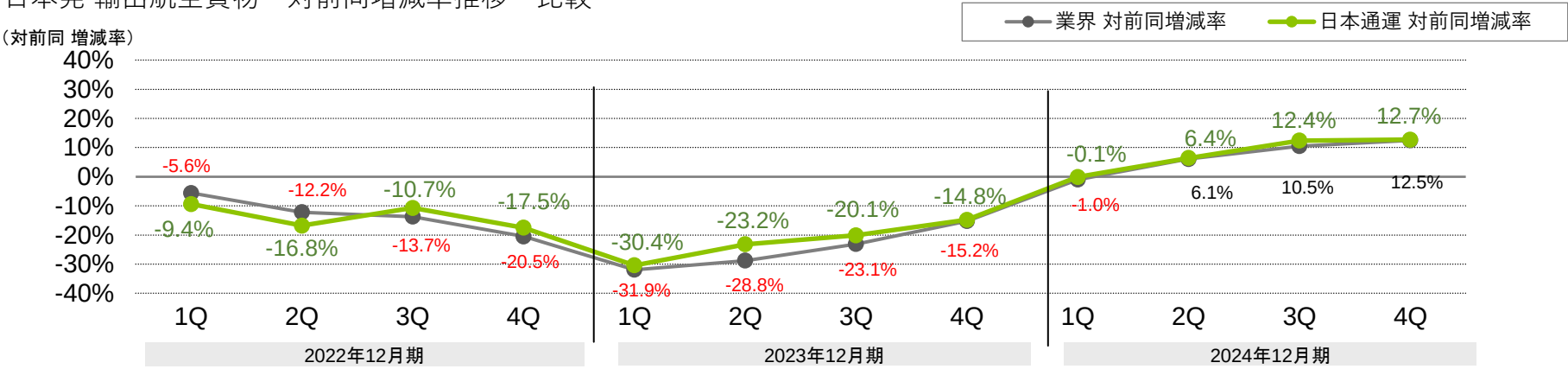
※実績：日本＝日本通運㈱、海外＝4リージョン合計（CP社、Tramo社は除く）

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



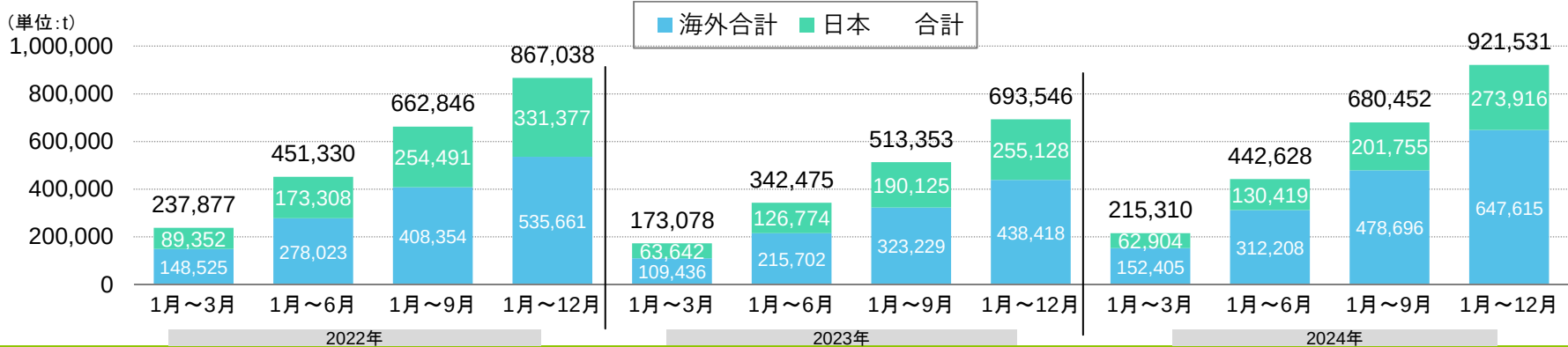
日本発 輸出航空貨物 対前同増減率推移・比較



補足 6：フォーワーディング実績：輸出貨物動向（航空）

(単位: t /チャージャブル)

発地 地域名	2022年					2023年					2024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	89,352	83,956	81,184	76,886	331,377	63,642	63,131	63,351	65,003	255,128	62,904	67,515	71,336	72,161	273,916
米州	20,740	20,437	18,164	16,234	75,575	15,330	17,478	17,980	14,329	65,118	14,548	19,022	18,030	13,415	65,016
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,567	1,488	1,294	296	4,645
欧州	31,119	27,195	26,786	32,972	118,072	25,991	22,782	23,734	29,741	102,249	41,503	39,844	42,821	47,418	171,586
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,761	11,834	12,781	12,878	48,254
東アジア	43,656	40,191	43,470	36,549	163,866	30,833	31,173	29,980	34,741	126,727	56,531	59,228	60,381	63,540	239,681
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27,265	27,039	28,771	29,579	112,654
南アジア・オセアニア	53,010	41,675	41,912	41,552	178,148	37,281	34,833	35,832	36,378	144,324	39,823	41,708	45,257	44,545	171,333
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,053	2,845	2,718	2,480	11,096
海外合計	148,525	129,498	130,331	127,307	535,661	109,436	106,266	107,527	115,189	438,418	152,405	159,802	166,489	168,919	647,615
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,646	43,206	45,564	45,223	176,648
総重量	237,877	213,453	211,515	204,193	867,038	173,078	169,397	170,878	180,192	693,546	215,310	227,318	237,824	241,079	921,531

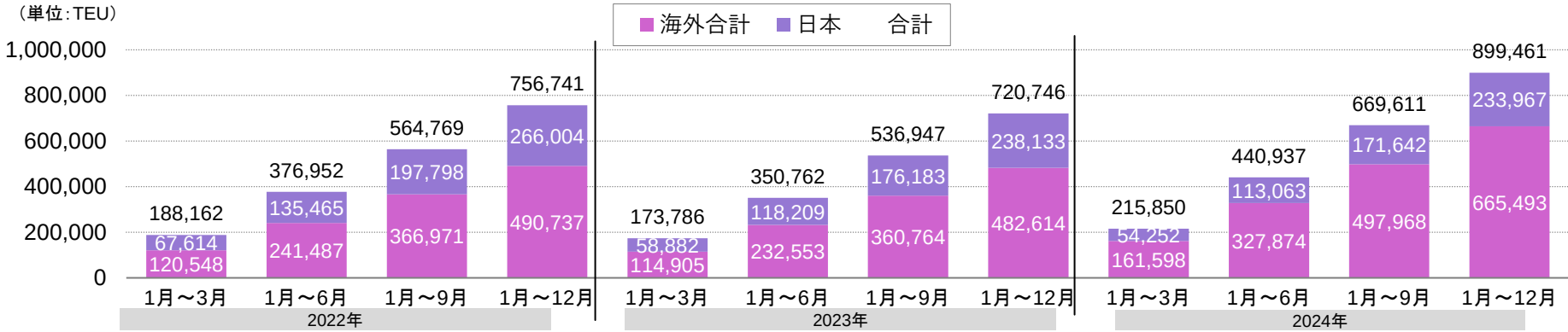


補足 6 ：フォワーディング実績： 輸出貨物動向（海運）

(単位:TEU)

発地 地域名	2022年					2023年					2024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	67,614	67,851	62,333	68,206	266,004	58,882	59,327	57,974	61,949	238,133	※ 54,252	58,811	58,580	62,325	233,967
米州	10,106	11,429	10,261	8,991	40,787	8,461	8,545	9,483	7,345	33,834	8,025	9,756	12,470	13,727	43,978
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	266	332	228	329	1,155
欧州	15,308	14,917	14,208	15,077	59,510	12,590	13,067	14,635	16,681	56,974	29,464	26,786	25,227	28,293	109,769
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,006	11,917	10,313	11,849	46,085
東アジア	53,150	54,639	58,511	57,854	224,154	54,938	55,060	61,358	57,066	228,423	79,648	86,357	84,444	79,053	329,501
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,227	24,069	22,759	20,768	88,823
南アジア・オセアニア	41,984	39,955	42,504	41,843	166,286	38,915	40,977	42,734	40,757	163,383	44,462	43,377	47,953	46,452	182,245
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,468	6,749	5,993	6,064	26,274
海外合計	120,548	120,940	125,484	123,766	490,737	114,905	117,649	128,210	121,850	482,614	161,598	166,276	170,094	167,525	665,493
(うちCP社扱い)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40,968	43,067	39,294	39,008	162,337
総数量	188,162	188,791	187,816	191,972	756,741	173,786	176,976	186,185	183,799	720,746	215,850	225,087	228,674	229,850	899,461

※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）

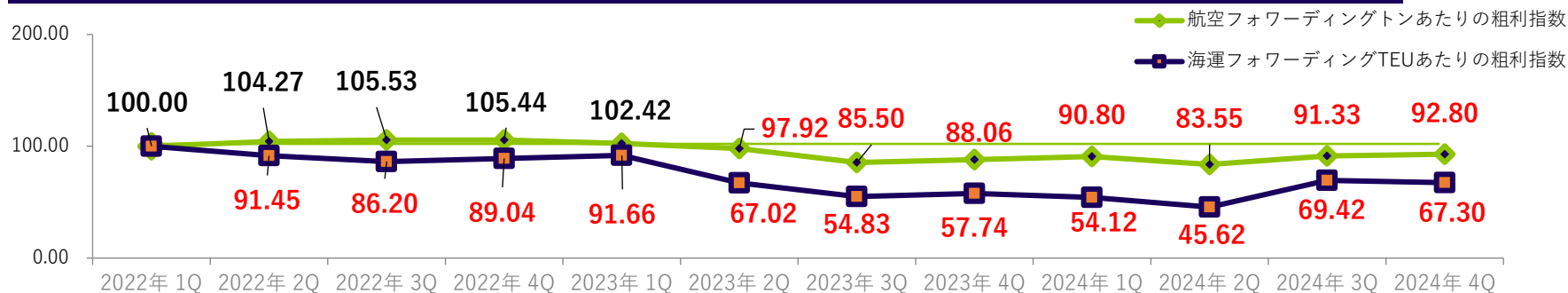
発地 地域名	航空輸出粗利益額（単位：億円）											
	2022年				2023年				2024年			
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月
日本	182	179	175	166	134	127	111	117	117	116	133	137
米州	36	38	45	51	41	39	41	36	35	39	36	35
欧州	27	29	32	42	37	33	33	32	33	31	27	28
東アジア	56	53	64	49	39	38	37	33	31	37	39	36
南アジア・オセアニア	76	55	61	52	48	37	38	37	35	35	39	39
海外セグメント合計	196	176	204	195	167	148	150	138	135	143	142	140

発地 地域名	航空輸出粗利益率											
	2022年				2023年				2024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	28.4%	27.2%	27.4%	31.8%	35.0%	43.1%	41.4%	41.9%	43.2%	41.5%	42.2%	38.2%
米州	42.1%	34.3%	42.0%	48.2%	46.4%	49.0%	50.6%	50.6%	50.1%	44.6%	44.5%	50.6%
欧州	15.0%	14.8%	18.6%	19.7%	23.0%	27.9%	29.3%	23.2%	25.7%	24.7%	21.8%	18.5%
東アジア	23.0%	20.7%	23.2%	25.0%	30.2%	30.7%	31.0%	22.6%	27.6%	27.0%	28.5%	24.7%
南アジア・オセアニア	23.0%	22.1%	24.2%	24.4%	31.2%	32.3%	34.1%	29.4%	30.2%	25.2%	24.5%	25.7%
海外セグメント合計	23.2%	21.6%	25.0%	26.6%	31.0%	33.6%	35.1%	29.4%	31.4%	29.0%	28.1%	26.7%

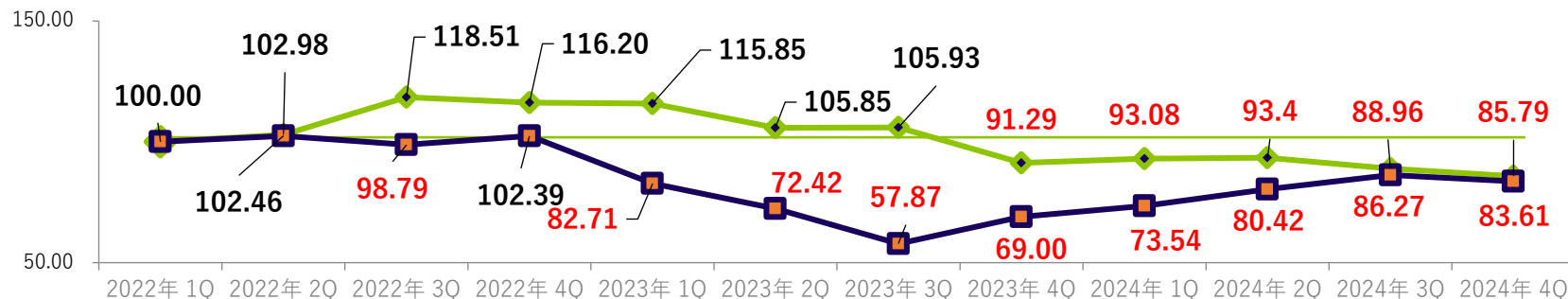
航空輸出粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費（国際）」を除いた額
粗利益率：「航空輸出売上高」に対する「国際航空輸出粗利益額」の割合
※海外セグメント計は、各国の月次報告数値に基づき作成した数値
※海外セグメント計の粗利益額は各四半期の平均為替レートを円貨に換算した数値。
※cargo-partner社の実績は除く。

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	2022年 1～3月	2022年 4～6月	2022年 7～9月	2022年 10～12月	2023年 1～3月 IFRS基準	2023年 4～6月 IFRS基準	2023年 7～9月 IFRS基準	2023年 10～12月 IFRS基準	2024年 1～3月 IFRS基準	2024年 4～6月 IFRS基準	2024年 7～9月 IFRS基準	2024年 10～12月 IFRS基準
鉄道	100	94	94	106	95	89	87	99	104	109	109	113
航空	1,097	1,122	1,074	901	631	472	441	506	695	813	776	917
海運	555	617	614	480	307	257	235	246	410	471	553	516
利用費 合計	1,753	1,834	1,784	1,488	1,034	820	764	853	1,211	1,394	1,439	1,547

※2022年実績は日本基準。2023年以降はIFRS基準。

補足 7 : 業績データ比較 2024年12月期下期実績

(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)	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	13,277	11,071	2,205	19.9	13,201	76	0.6
セグメント利益 (事業利益)	380	390	△9	△2.4	444	△64	△14.4
事業利益率	2.9	3.5	-	-	3.4	-	-
営業利益	298	197	101	51.4	457	△159	△34.8
親会社の所有者に帰する 当期利益	202	116	86	74.9	285	△82	△28.9
海外売上収益	5,163	3,246	1,917	59.1	5,280	△116	△2.2

※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1,486億円、事業利益26億円 (無形資産償却 (2億円) を除く)

補足 7 : 業績データ比較 2024年12月期下期セグメント別実績

(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	6,496	6,163	332	5.4	6,395	100	1.6
	セグメント利益 (事業利益)	249	253	△ 4	△1.7	279	△ 29	△10.6
米州	売上収益	746	772	△ 25	△3.3	766	△ 19	△2.5
	セグメント利益 (事業利益)	26	39	△ 13	△32.8	33	△ 6	△19.2
欧州	売上収益	2,643	982	1,660	169.0	2,616	27	1.1
	セグメント利益 (事業利益)	60	49	11	23.7	78	△ 17	△22.4
東アジア	売上収益	921	802	118	14.8	992	△ 70	△7.1
	セグメント利益 (事業利益)	31	11	19	171.0	36	△ 4	△12.9
南アジア・オセアニア	売上収益	852	688	163	23.7	905	△ 53	△5.9
	セグメント利益 (事業利益)	34	34	0	0.1	39	△ 5	△13.3
海外セグメント合計	売上収益	5,163	3,246	1,917	59.1	5,280	△ 116	△2.2
	セグメント利益 (事業利益)	153	135	18	13.7	187	△ 33	△18.1
警備輸送	売上収益	340	340	0	0.1	335	0	1.6
	セグメント利益 (事業利益)	7	16	△ 9	△57.9	7	△ 0	△11.7
重量品建設	売上収益	272	252	19	7.9	261	10	4.1
	セグメント利益 (事業利益)	36	35	1	3.9	38	△ 1	△5.2
物流サポート	売上収益	2,141	2,167	△ 26	△1.2	2,076	64	3.1
	セグメント利益 (事業利益)	69	73	△ 3	△4.9	67	2	3.5

※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1,486億円、事業利益26億円 (無形資産償却 (2億円) を除く)

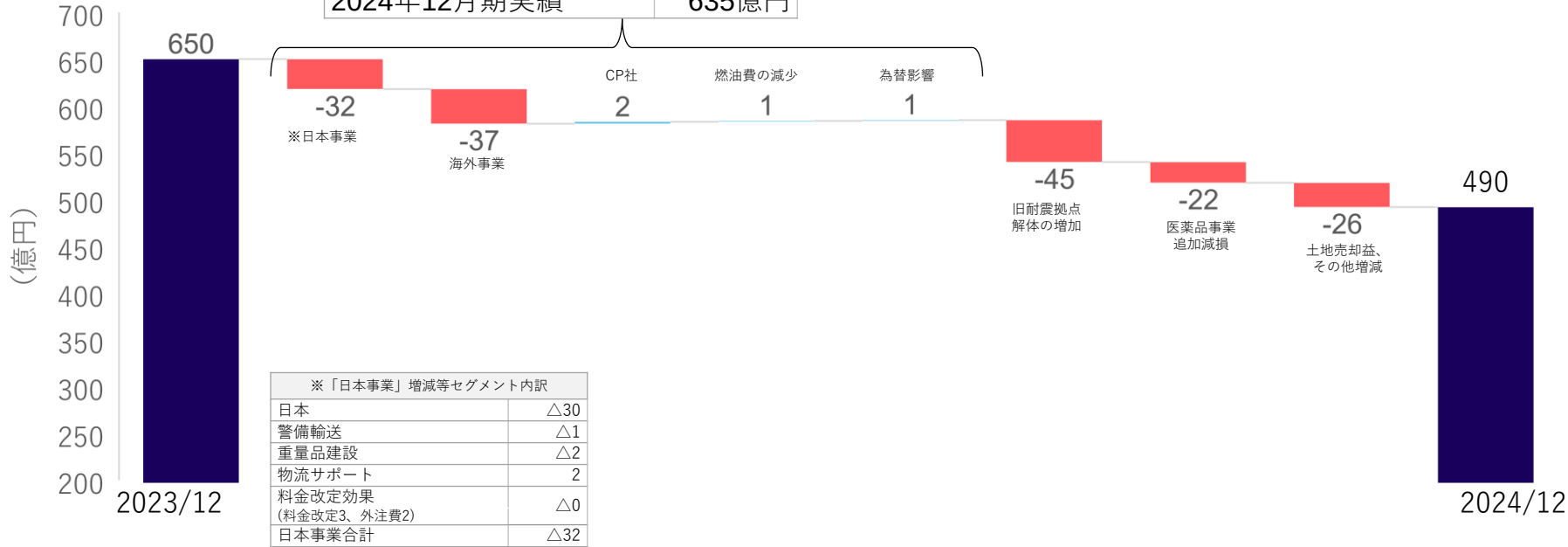
補足 7 : 売上収益・営業利益増減内訳 (対前回公表数値)

営業利益

- ✓ 人件費等のコスト増加の影響により、ロジ事業は日本・海外共に減益。
- ✓ 4 Qにおいて、医薬品事業の追加減損損失を計上。

事業利益△64億円

事業利益	
前回2024年12月期予想	700億円
2024年12月期実績	635億円



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 (2024年1月～12月)	前年実績 (2023年1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上収益	18,011	18,014	△3	△0.0
	セグメント利益 (事業利益)	604	723	△ 118	△16.4
海外計	売上収益	9,863	6,424	3,439	53.5
	セグメント利益 (事業利益)	266	312	△ 46	△14.8
対象期間		実績 (2024年1月～12月)			
海外売上収益比率		35.9%			

セグメント	項目	通期予想 (2025年1月～12月)	前年実績 (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	18,560	18,011	548	3.0
	セグメント利益 (事業利益)	658	604	53	8.8
海外計	売上収益	10,870	9,863	1,006	10.2
	セグメント利益 (事業利益)	361	266	94	35.6

補足 7 : 業績データ比較 2025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)
売上収益	13,200	12,498	701	5.6
セグメント利益 (事業利益)	330	255	74	29.4
事業利益率	2.5	2.0	-	-
営業利益	330	192	137	71.7
親会社の所有者に帰する 当期利益	190	114	75	66.1
海外売上収益	5,200	4,699	500	10.6

下期予想	前年 下期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
13,800	13,277	522	3.9
470	380	89	23.4
3.4	2.9	-	-
470	298	171	57.4
360	202	157	77.4
5,670	5,163	506	9.8

※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社通期予想(欧州内数、連結決算処理前の数値)：

上期：売上収益1,301億円、事業利益21億円（無形資産償却（1億円）を除く）、下期：売上収益1,482億円、事業利益31億円（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月期業績予想 上期・下期セグメント別

(単位：億円、%) (億円未満切捨て)

セグメント	項目	上期予想	前年 上期実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上収益	6,330	6,124	205	3.4
	セグメント利益 (事業利益)	180	155	24	15.6
米州	売上収益	760	783	△ 23	△3.1
	セグメント利益 (事業利益)	36	26	9	34.4
欧州	売上収益	2,680	2,373	306	12.9
	セグメント利益 (事業利益)	79	51	27	52.5
東アジア	売上収益	910	817	92	11.3
	セグメント利益 (事業利益)	26	13	12	89.9
南アジア・オセアニア	売上収益	850	724	125	17.3
	セグメント利益 (事業利益)	28	20	7	37.8
海外セグメント合計	売上収益	5,200	4,699	500	10.6
	セグメント利益 (事業利益)	169	112	56	50.1
警備輸送	売上収益	340	344	△ 4	△1.4
	セグメント利益 (事業利益)	12	17	△ 5	△29.7
重量品建設	売上収益	250	228	21	9.4
	セグメント利益 (事業利益)	29	16	12	76.3
物流サポート	売上収益	2,190	2,063	126	6.1
	セグメント利益 (事業利益)	57	52	4	8.2
調整額	売上収益	△1,110	△962	△147	-
	セグメント利益 (事業利益)	△117	△99	△17	-

下期予想	前年 下期実績	増減額 (前回比)	増減率 (前回比)
6,590	6,496	93	1.4
266	249	16	6.6
780	746	33	4.5
36	26	9	34.1
2,940	2,643	296	11.2
85	60	24	40.1
1,020	921	98	10.7
34	31	2	7.5
930	852	77	9.1
37	34	2	7.5
5,670	5,163	506	9.8
192	153	38	25.0
350	340	9	2.8
13	7	5	85.4
260	272	△ 12	△ 4.5
30	36	△ 6	△ 18.0
2,250	2,141	108	5.1
71	69	1	1.9
△1,320	△1,136	△183	-
△102	△135	33	-

※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社通期予想(欧州内数、連結決算処理前の数値)：
上期：売上収益1,301億円、事業利益21億円（無形資産償却（1億円）を除く、下期：売上収益1,482億円、事業利益31億円（無形資産償却（1億円）を除く）

補足 8 : 日本通運 2024年12月期通期実績

売上収益 (単位：百万円、%)

	通期					
	2024年実績	係数	2023年実績	係数	増減額	増減率
鉄道事業	69,025	6.2	66,680	6.0	2,345	3.5
小口貨物事業	29,622	2.6	34,770	3.1	△5,148	△14.8
自動車事業	180,247	16.1	178,496	16.1	1,751	1.0
自動車合計	209,869	18.7	213,266	19.2	△3,396	△1.6
海運事業	131,366	11.7	132,059	11.9	△692	△0.5
港湾事業	67,954	6.1	67,756	6.1	198	0.3
海運合計	199,321	17.8	199,816	18.0	△494	△0.2
輸出	81,711	7.3	80,526	7.2	1,184	1.5
輸入	56,873	5.1	59,315	5.3	△2,442	△4.1
国内・その他	60,737	5.4	59,974	5.4	763	1.3
航空事業	215,407	19.2	215,073	19.4	333	0.2
輸出	116,511	10.4	116,843	10.5	△332	△0.3
輸入	30,217	2.7	29,979	2.7	237	0.8
国内・その他	68,678	6.1	68,250	6.1	427	0.6
倉庫・保管庫事業	158,379	14.1	153,877	13.9	4,502	2.9
工場内事業	70,335	6.3	70,108	6.3	227	0.3
引越・移転事業	48,376	4.3	51,998	4.7	△3,622	△7.0
重機建設事業	59,941	5.4	61,621	5.5	△1,680	△2.7
その他事業	89,809	8.0	78,396	7.1	11,412	14.6
総計	1,120,467	100	1,110,838	100	9,628	0.9

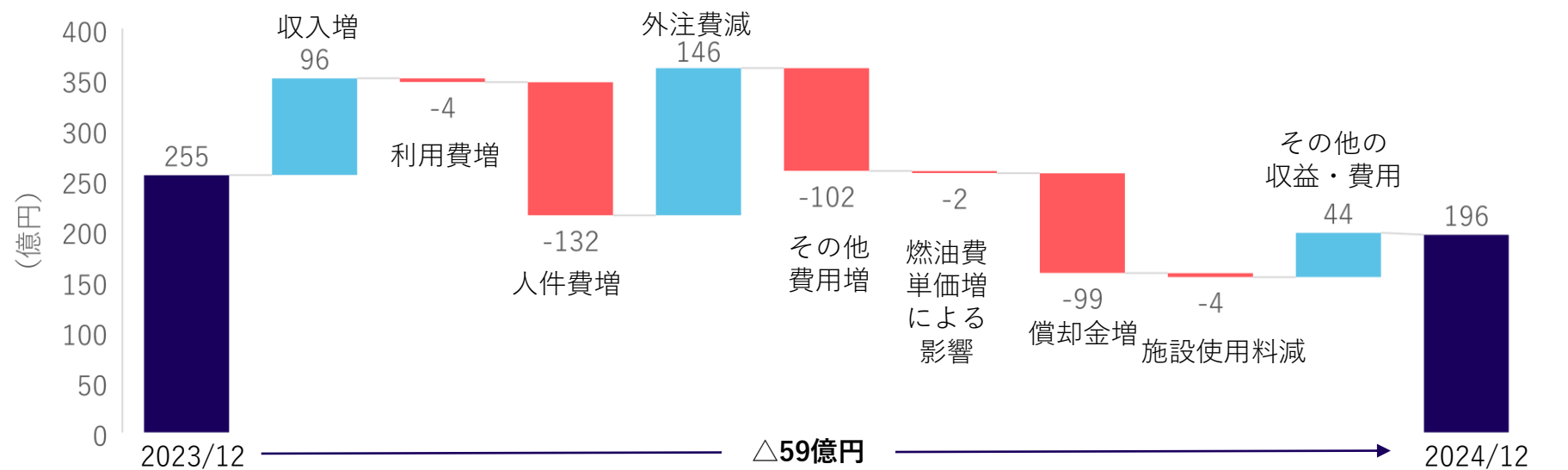
費用・営業利益 (単位：百万円、%)

	通期					
	2024年実績	係数	2023年実績	係数	増減額	増減率
総人件費	210,614	18.8	197,325	17.8	13,288	6.7
利用運送費計	156,707	14.0	156,294	14.1	413	0.3
鉄道利用費	35,833	3.2	35,272	3.2	560	1.6
船舶利用費	46,595	4.2	44,377	4.0	2,217	5.0
航空利用費	74,278	6.6	76,644	6.9	△2,365	△3.1
外注費	451,980	40.3	466,616	42.0	△14,635	△3.1
償却金	89,587	8.0	79,641	7.2	9,945	12.5
施設使用料	37,023	3.3	36,540	3.3	483	1.3
その他	145,804	13.0	135,310	12.2	10,494	7.8
費用 合計	1,091,718	97.4	1,071,728	96.5	19,989	1.9
事業利益	28,748	2.6	39,109	3.5	△10,361	△26.5
その他収益	8,086	0.7	6,237	0.6	1,848	29.6
その他費用	17,154	1.5	19,752	1.8	△2,598	△13.2
営業利益	19,680	1.8	25,595	2.3	△5,914	△23.1

補足 8：日本通運 2024年12月期通期実績

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



各種費用詳細 (1月～12月実績)	
外注費 減	+146 (+3.1%)
傭車費	+45 (+2.5%)
下請費	+120 (+4.5%)
作業人材派遣費	△20 (△11.6%)

補足 8：日本通運 2025年12月期通期予想

売上収益（単位：百万円、%）

	上期						下期						通期					
	2025年予想	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率	2025年予想	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率	2025年予想	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率
鉄道事業	35,131	6.4	33,457	6.2	1,673	5.0	37,347	6.6	35,568	6.1	1,778	5.0	72,478	6.5	69,025	6.2	3,452	5.0
小口貨物事業	7,563	1.4	15,125	2.8	△ 7,562	△50.0	8,698	1.5	14,496	2.5	△5,798	△40.0	16,261	1.5	29,622	2.6	△13,361	△45.1
自動車事業	91,774	16.7	87,404	16.2	4,369	5.0	95,154	16.7	92,842	16.0	2,311	2.5	186,928	16.7	180,247	16.1	6,680	3.7
自動車合計	99,337	18.1	102,530	19.0	△ 3,193	△3.1	103,852	18.2	107,339	18.4	△ 3,487	△3.2	203,189	18.1	209,869	18.7	△6,680	△3.2
海運事業	68,500	12.5	59,849	11.1	8,650	14.5	75,000	13.2	71,517	12.3	3,482	4.9	143,500	12.8	131,366	11.7	12,133	9.2
港湾事業	33,050	6.0	33,048	6.1	1	0.0	34,800	6.1	34,906	6.0	△ 106	△0.3	67,850	6.1	67,954	6.1	△104	△0.2
海運合計	101,550	18.5	92,898	17.3	8,651	9.3	109,800	19.3	106,423	18.3	3,376	3.2	211,350	18.9	199,321	17.8	12,028	6.0
輸出	44,300	8.1	35,860	6.7	8,439	23.5	49,100	8.6	45,850	7.9	3,249	7.1	93,400	8.3	81,711	7.3	11,688	14.3
輸入	27,750	5.0	27,789	5.2	△ 39	△0.1	29,000	5.1	29,084	5.0	△ 84	△0.3	56,750	5.1	56,873	5.1	△123	△0.2
国内・その他	29,500	5.4	29,248	5.4	251	0.9	31,700	5.6	31,489	5.4	210	0.7	61,200	5.5	60,737	5.4	462	0.8
航空事業	117,000	21.3	100,297	18.6	16,702	16.7	124,000	21.8	115,109	19.8	8,890	7.7	241,000	21.5	215,407	19.2	25,592	11.9
輸出	68,000	12.4	52,042	9.7	15,957	30.7	74,000	13.0	64,469	11.1	9,530	14.8	142,000	12.7	116,511	10.4	25,488	21.9
輸入	15,000	2.7	14,637	2.7	362	2.5	15,000	2.6	15,579	2.7	△ 579	△3.7	30,000	2.7	30,217	2.7	△217	△0.7
国内・その他	34,000	6.2	33,617	6.2	382	1.1	35,000	6.1	35,061	6.0	△ 61	△0.2	69,000	6.2	68,678	6.1	321	0.5
倉庫・保管庫事業	80,400	14.6	77,636	14.4	2,763	3.6	83,300	14.6	80,743	13.9	2,556	3.2	163,700	14.6	158,379	14.1	5,320	3.4
工場内事業	33,400	6.1	33,099	6.1	300	0.9	37,100	6.5	37,235	6.4	△ 135	△0.4	70,500	6.3	70,335	6.3	164	0.2
引越・移転事業	28,300	5.1	28,382	5.3	△ 82	△0.3	20,600	3.6	19,993	3.4	606	3.0	48,900	4.4	48,376	4.3	523	1.1
重機建設事業	5,155	0.9	27,830	5.2	△ 22,675	△81.5	3,776	0.7	32,110	5.5	△ 28,333	△88.2	8,931	0.8	59,941	5.4	△51,009	△85.1
その他事業	49,726	9.0	42,416	7.9	7,310	17.2	50,224	8.8	47,392	8.1	2,831	6.0	99,951	8.9	89,809	8.0	10,141	11.3
総計	550,000	100	538,549	100	11,450	2.1	570,000	100	581,917	100	△ 11,917	△2.0	1,120,000	100	1,120,467	100	△467	△0.0

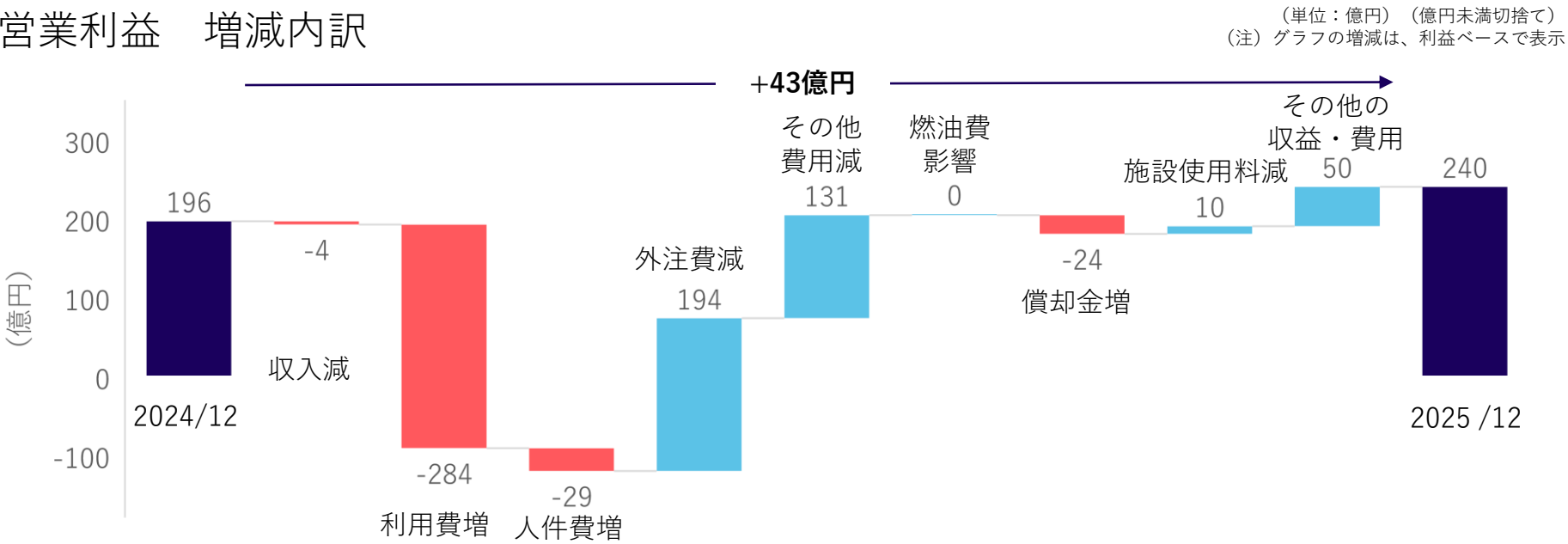
補足 8 : 日本通運 2025年12月期通期予想

費用・営業利益 (単位: 百万円、%)

	上期						下期						通期					
	2025年予想	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率	2025年予想	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率	2025年予想	係数	2024年実績	係数	増減額	増減率
総人件費	106,300	19.3	102,643	19.1	3,656	3.6	107,300	18.8	107,971	18.6	△ 671	△ 0.6	213,600	19.1	210,614	18.8	2,985	1.4
利用運送費計	88,638	16.1	69,607	12.9	19,030	27.3	96,550	16.9	87,100	15.0	9,449	10.8	185,188	16.5	156,707	14.0	28,480	18.2
鉄道利用費	18,971	3.4	17,554	3.3	1,416	8.1	20,167	3.5	18,278	3.1	1,888	10.3	39,138	3.5	35,833	3.2	3,304	9.2
船舶利用費	24,580	4.5	19,322	3.6	5,257	27.2	27,600	4.8	27,272	4.7	327	1.2	52,180	4.7	46,595	4.2	5,584	12.0
航空利用費	45,087	8.2	32,730	6.1	12,356	37.8	48,783	8.6	41,548	7.1	7,234	17.4	93,870	8.4	74,278	6.6	19,591	26.4
外注費	211,462	38.4	221,039	41.0	△ 9,577	△ 4.3	221,050	38.8	230,941	39.7	△ 9,891	△ 4.3	432,512	38.6	451,980	40.3	△ 19,468	△ 4.3
償却金	46,000	8.4	43,826	8.1	2,173	5.0	46,000	8.1	45,760	7.9	239	0.5	92,000	8.2	89,587	8.0	2,412	2.7
施設使用料	18,000	3.3	19,210	3.6	△ 1,210	△ 6.3	18,000	3.2	17,812	3.1	187	1.1	36,000	3.2	37,023	3.3	△ 1,023	△ 2.8
その他	69,600	12.7	71,627	13.3	△ 2,027	△ 2.8	63,100	11.1	74,177	12.7	△ 11,077	△ 14.9	132,700	11.8	145,804	13.0	△ 13,104	△ 9.0
費用 合計	540,000	98.2	527,955	98.0	12,044	2.3	552,000	96.8	563,763	96.9	△ 11,763	△ 2.1	1,092,000	97.5	1,091,718	97.4	281	0.0
事業利益	10,000	1.8	10,594	2.0	△ 594	△ 5.6	18,000	3.2	18,154	3.1	△ 154	△ 0.9	28,000	2.5	28,748	2.6	△ 748	△ 2.6
その他収益	5,281	1.0	5,014	0.9	267	5.3	3,442	0.6	3,071	0.5	370	12.1	8,724	0.8	8,086	0.7	638	7.9
その他費用	5,781	1.1	5,191	1.0	590	11.4	6,942	1.2	11,963	2.1	△ 5,020	△ 42.0	12,724	1.1	17,154	1.5	△ 4,430	△ 25.8
営業利益	9,500	1.7	10,417	1.9	△ 917	△ 8.8	14,500	2.5	9,263	1.6	5,236	56.5	24,000	2.1	19,680	1.8	4,319	21.9

補足 8：日本通運 2025年12月期通期予想

営業利益 増減内訳



各種費用詳細 (1月～12月予想)	
外注費 減	+194 (+4.3%)
備車費	68 (+3.9%)
下請費	126 (+5.0%)
作業人材派遣費	0 (+0.3%)

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	2024年実績	2023年実績	増 減	増 減 率
北 米	26,390	21,251	5,138	24.2
欧 州	14,087	12,949	1,137	8.8
アジア・オセアニア	39,404	40,765	△1,360	△3.3
そ の 他	6,556	6,450	105	1.6
合 計	86,438	81,417	5,021	6.2

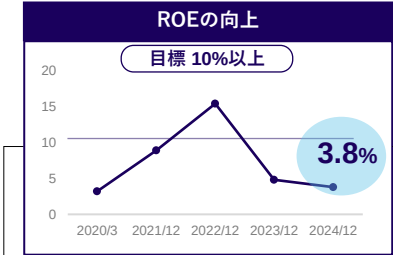
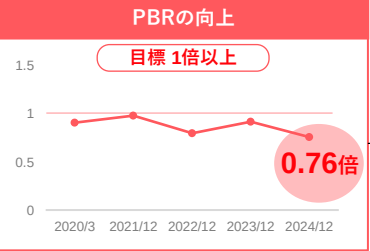
※収益認識を考慮していない数字となります。

航空：輸出方面別内訳	2024年実績	2023年実績	増 減	増 減 率
北 米	39,701	36,341	3,360	9.2
欧 州	25,562	25,163	398	1.6
アジア・オセアニア	48,803	51,782	△2,979	△5.8
そ の 他	7,059	7,768	△709	△9.1
合 計	121,126	121,056	69	0.1

※収益認識を考慮していない数字となります。

外注費	2024年実績	2023年実績	増 減	増 減 率
傭 車 費	177,100	181,696	△4,595	△2.5
下 請 費	255,582	267,627	△12,045	△4.5
作業人材派遣	19,298	17,292	2,005	11.6
合 計	451,980	466,616	△14,635	△3.1

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	FY2022実績	FY2023実績	FY2024実績	FY2028計画
事業の成長戦略	売上収益の拡大	売上収益	26,186億円	22,390億円	25,776億円	30,000億円
		成長投資 (2024～2028年累計)	-	-	非開示	9,000億円
	利益率の向上	事業利益率	5.3%	3.6%	2.5%	5.0%
		(事業利益)	1,375億円	812億円	635億円	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)	11.4%	5.6%	4.0%	10%以上
		自己資本比率	36.5%	37.9%	37.2%	35%程度
	資本構成の最適化	配当性向	32.8%	71.7%	82.3%	40%以上
		総還元性向 (2024～2028年累計)	-	-	113.6%	55%以上

※ROE：FY12/2023からIFRS基準

※PBR・PER：FY12/2024は2024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）

ROEツリー

事業の成長戦略

財務・資本政策

達成目標	指標	増加率	FY2023	FY2024	戦略	主要KPI	増加率	FY2023	FY2024	2028計画
売上収益の拡大	売上収益	+15.1%	22,390億円	25,776億円	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	FY2023	FY2024	2028計画		
					+58.1%	5,855億円	9,262億円	12,000億円		
					海外M&Aによる新たな売上の獲得	M&Aによる売上収益	-	-	2,907億円	3,700億円
					重点産業・重点顧客の成長取り込み	重点産業の売上収益	-	-	8,917億円	10,500億円
					E2Eソリューション提供による領域拡大	倉庫・配送等の売上収益	+6.7%	4,515億円	4,818億円	5,900億円
	成長投資 (5カ年累計)	-	-	非開示		航空フォワーディング数量	+32.9%	69.3万トン	92.1万トン	130万トン
						海運フォワーディング数量	+24.8%	72.0万TEU	89.9万TEU	140万TEU
利益率の向上	事業利益率	△1.1P	3.6%	2.5%	日本事業の再構築	M&A投資累計額	-	-	非開示	4,000億円
					戦略財務指標	設備投資累計額（更新+増強）	-	-	731億円	5,000億円
					ロジスティクス日本の事業利益率					
					増加率	FY2023	FY2024	2028計画		
					▲0.7P	3.9%	3.2%	5.9%		
					売上拡大による新たな利益の創出	(ロジスティクス日本の事業利益)	△15.9%	485億円	405億円	790億円
	資本効率性の改善	ROIC (税引前事業利益)	△1.6P	5.6%	ROIC重視の事業ポートフォリオマネジメント 政策保有株、低収益資産の売却・入替	売上拡大による増加利益	-	-	21億円	-
						不動産事業の推進	-	-	11億円	-
						料金改定	-	-	30億円	-
						総資産回転率	+0.06P	1.06	1.12	-
資本構成の最適化	自己資本比率	△0.8P	38.0%	37.2%	適正な自己資本比率	政策保有株式残高の連結純資産比率*	△1.8P	5.9%	4.1%	-
						D/Eレシオ	+0.01P	0.92倍	0.93倍	-
資本構成の最適化	配当性向	+10.6P	71.7%	82.3%	株主還元強化					
資本構成の最適化	総還元性向 (5カ年累計)	-	-	113.6%						

*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	2023年実績	2024年実績	2024年目標	2028年目標
NXコアエンゲージメントスコア(pt)※1	71pt	72Pt	72pt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	68pt	69pt以上	73pt以上
ポスカリによる配置数（ポスト数）	35ポスト	135ポスト	120ポスト以上	120ポスト以上
グローバル人材育成研修の参加者数	883名	1,033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	71Pt	72pt以上	76pt以上
アブセンティーイズム(日)※2	1.71日	1.73日	1.67日以下	1.54日以下
男性育休取得率※2	34.6%	46.8%	50.0%以上	70.0%以上

DE&Iの充実

DE&Iサーベイスコア(pt)	63pt	66pt	64pt以上	68pt以上
女性管理職比率※2	3.05%	3.76%	4.0%以上	8.0%以上
障がい者雇用率※3	2.34 %	2.47%	2.5%以上	2.7%以上
心理的安全性サーベイスコア（pt）	64pt	65pt	65pt以上	69pt以上

モニタリング指標	2023年実績	2024年実績
人的資本ROI(%)	21.7%	14.5 %

※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6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。