

# 企業価値向上に向けた取組み

－ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

2025年2月アップデート

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社

2025年 2月 14日

## 「企業価値向上に向けた取組み」の見直し

### 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**

- ・ 2024年2月、NXグループ経営計画2028とあわせて「企業価値向上に向けた取組み」を開示
- ・ 今回、現状分析・再評価を行い、経営計画の中間年度である2026年度の目標を新たに設定し、資本コストと株価を意識した経営の実現に取り組む

### BS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BS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

## 現状分析・評価

**PBR**

・ 2024年末時点のPBRは0.76倍、依然として1倍を下回る

**ROE**

・ 2024年の見通しROEは4.9%、当社が認識する株主資本コスト7.4%を下回る

**PER**

・ 2024年末時点のPERは15.5倍、業種平均水準であるものの市場からの事業成長期待の改善余地あり  
(プライム市場・陸運業)

ROEが低く、株主資本コストを下回っていることがPBRを現水準に留めている

ROEが低い

低収益資産・事業の存在

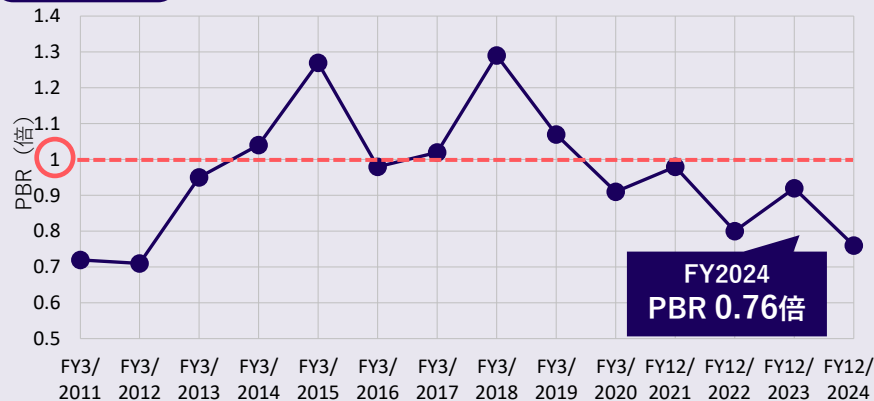
エクイティの増加

PERの改善余地あり

業績ボラティリティが大きい

事業の成長期待が低い

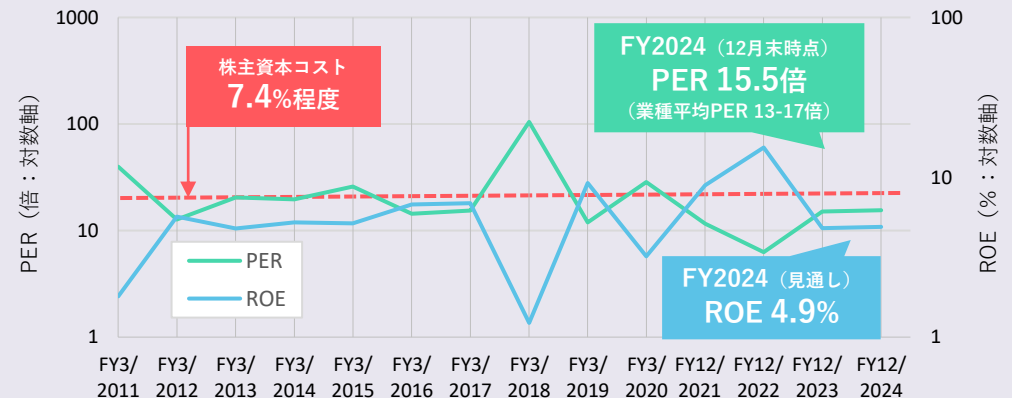
**PBR推移**



**ROE推移**

**PER推移**

※ROE：FY12/2023からIFRS基準、FY12/2024は2024年11月公表見通し数値  
※PBR・PER：FY12/2024は2024年12月末時点の数値



今後の取組み

企業価値向上に向けたアプローチの強化

2024年  
実績

PBR  
0.73倍

ROE  
3.8%

株主資本コスト  
7.4%

資本資産価格モデル  
(CAPM) により算出

リスクフリーレート +  
リスクプレミアム x β値

(1) リスクフリーレート  
10年国債利回り 1.06%

(2) リスクプレミアム  
インプライド法 5.90

(3) β値  
対TOPIX60カ月月次修正β  
1.08

(2024年6月末値)

2026年目標  
(中間目標)

ROE 8.0%以上 > 株主資本コスト7.4%

エクイティスプレッドの確保に注力

ROE向上

高収益事業  
へのシフト

アセットの  
入れ替え

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

不動産

IN 当初計画 追加 (+500億円~)

- 低収益不動産の売却と含み益の実現
- 事業用不動産の保有戦略の見直し (継続的に検討)

事業ポート  
フォリオ戦略

IN 当初計画 追加 (+α億円)

- 成長事業へのシフトと低収益・ノンコア事業の整理 (継続的に検討)

政策保有株式  
縮減

IN 当初計画 300億円 追加 (+400億円)

- 退職給付信託拋出株式を含む持合解消・縮減

成長投資・  
M&A戦略

OUT 当初計画 2,000億円 追加 (+2,000億円)

- 高収益事業の獲得、シナジー創出

資本・還元  
政策

OUT 当初計画 600億円 追加 (+500~1,000億円)

- 自己資本比率35%程度、信用格付AA-の維持
- 下限配当 (1株あたり年間配当金100円) の導入
- 自己株式取得によるエクイティコントロールと持合解消への対応

負債の活用

IN 当初計画 1,000億円 追加 (+2,000~2,500億円)

- 事業リスクの低減 - End to Endソリューション拡大によるボラティリティ低減
- サステナビリティへの取組み
- 情報開示の充実と資本市場との丁寧な対話

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

企業価値向上に向けたアプローチの強化

BSマネジメントの強化

資本・還元政策の見直し、有利子負債の活用により2026年にROE8%以上を実現する

中間目標の設定

2024年度

PL

BS

売上収益  
25,776億円

総資産  
22,971億円

自己資本比率  
37.2%  
(信用格付AA<sup>-</sup>)

自己資本<sup>※2</sup>  
8,539億円

※1  
当期利益  
317億円

ROE 3.8%

営業利益 490億円

2026年度目標

PL

BS

売上収益

27,000 ~  
28,000億円

総資産  
24,500億円以下

自己資本比率  
35.0%程度  
(信用格付AA<sup>-</sup>)

自己資本<sup>※2</sup>  
8,700億円以下

※1  
当期利益  
700億円以上

ROE 8.0%以上

営業利益 1,000億円以上

2028年度計画

PL

BS

売上収益  
30,000億円

総資産  
26,000億円以下

自己資本比率  
35.0%程度  
(信用格付AA<sup>-</sup>)

自己資本<sup>※2</sup>  
10,000億円以下

※1  
当期利益  
1,000億円

ROE 10.0%以上

営業利益 1,500億円

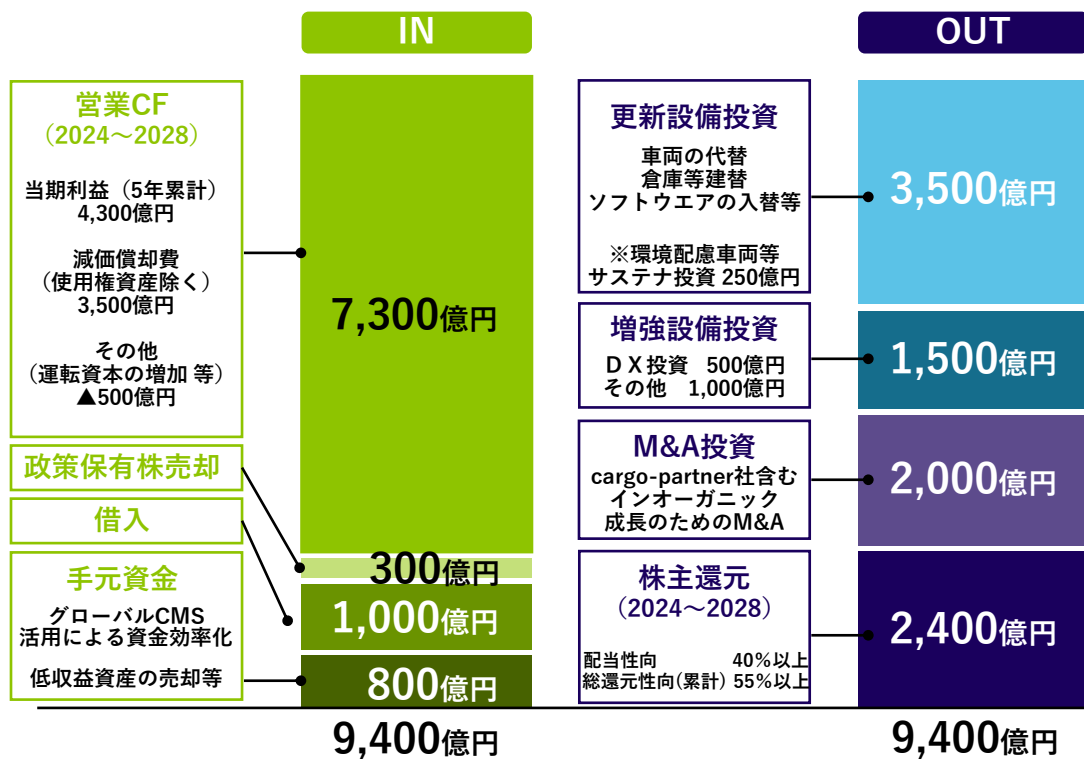
※1：当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ※2：自己資本：親会社の所有者に帰属する持分合計

企業価値向上に向けたアプローチの強化

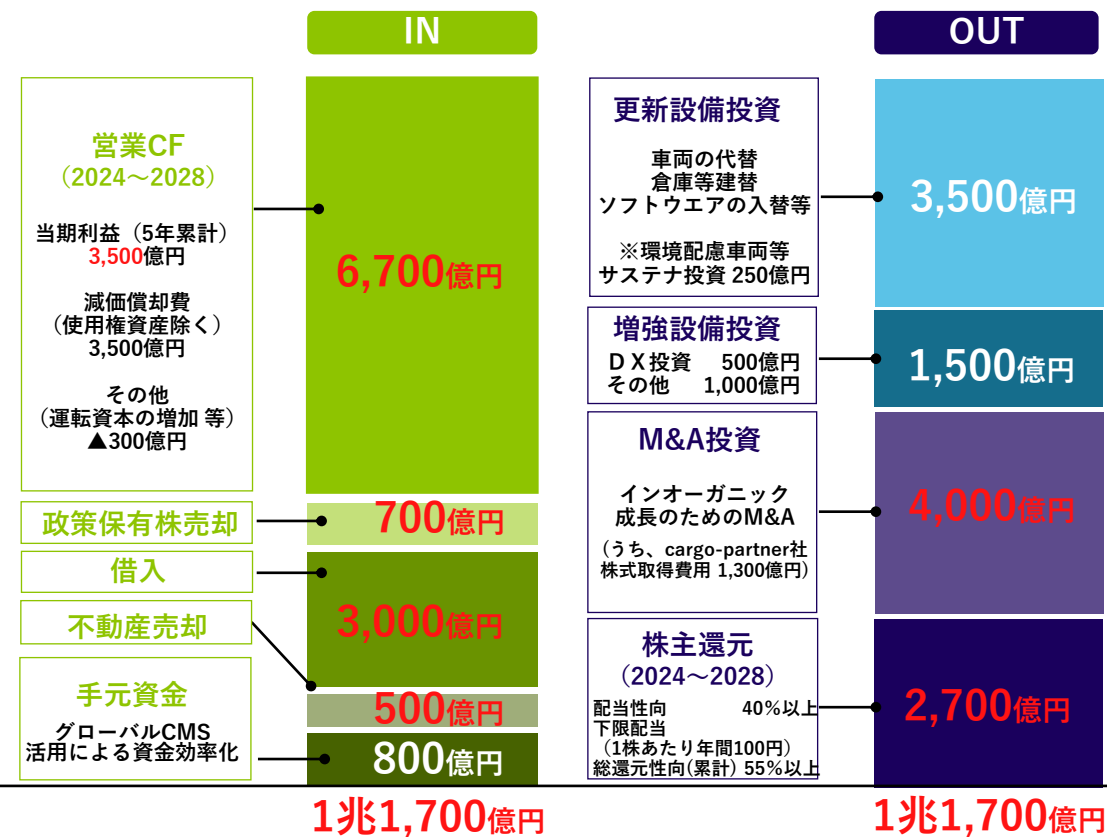
キャッシュアロケーションの見直し (2024年~2028年累計)

成長投資と安定的な株主還元、および機動的な自己株式取得など戦略的なキャッシュアロケーションを実施する

当初計画



今回見直し



# 事業ポートフォリオマネジメントの推進

## 持続的な成長および企業価値向上のための事業ポートフォリオ戦略

- 各事業の現状を分析・評価し、企業理念との整合、長期ビジョン実現に向けた役割を明確化する
- 成長事業、重点事業への戦略的投資（資金）配分により、持続的な成長を図る
- 事業強化のための分社化、グループ内の事業・機能重複の整理を推進する
- 事業強化にあたってはM&A、資本提携や事業譲渡などの手法を活用する

### セグメント別戦略の方向性

#### 成長ドライバー

#### ロジスティクスー海外

積極的な投資とM&Aの活用によって成長を加速

売上拡大と中長期的な資本収益性の向上

#### 売上・利益の基盤

#### ロジスティクスー日本

事業を再構築し、大幅に収益性を改善  
ネットワーク事業についてはアライアンス強化

資本収益性を大幅に改善

#### 警備輸送

分社化（2023年1月実施）による  
専門性向上・収益性向上

資本収益性改善

#### 重量品建設

専門性向上・規模拡大  
分社化による事業強化検討

高資本収益性維持・売上拡大

#### 物流サポート

競争力向上・収益性向上  
セグメント内事業単位でのポートフォリオマネジメント推進

資本収益性改善

今後は各セグメント内を細分化した単位でのマネジメントを推進

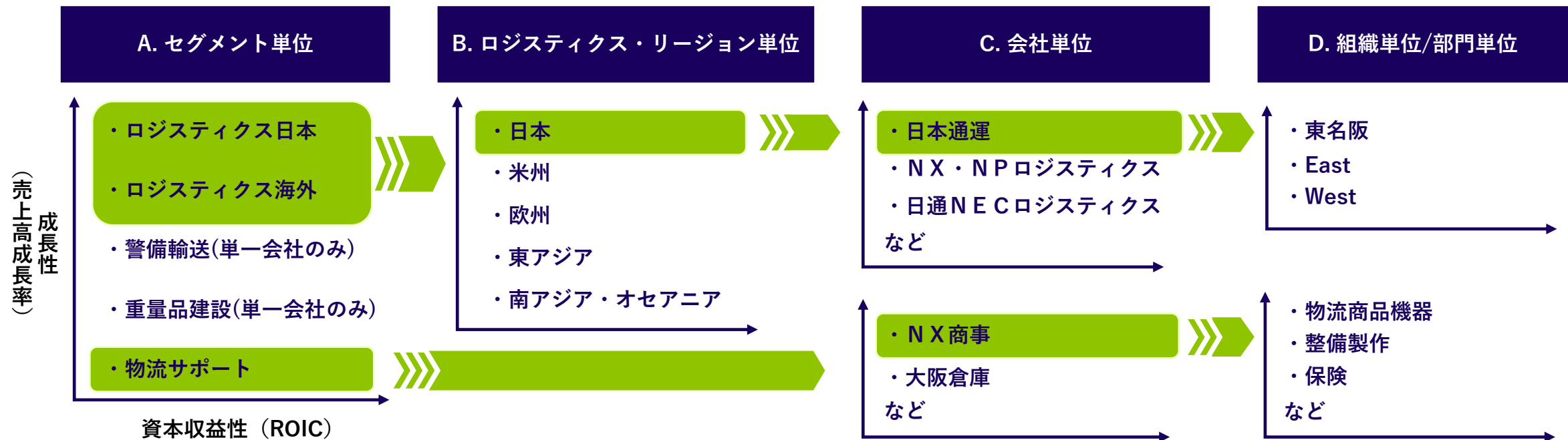
企業価値向上に向けたアプローチの強化

# 事業ポートフォリオマネジメントの推進（アップデート）

## 評価単位

・ 事業の評価は以下の4段階に細分化して実施する

- A. 「セグメント単位」
- B. ロジスティクスセグメントについては、日本・米州・欧州・東アジア・南アジア・オセアニアの「リージョン単位」
- C. ロジスティクス日本、物流サポートについては、「会社単位」
- D. 日本通運、NX商事については、さらに細分化した「組織単位」「部門単位」





企業価値向上に向けたアプローチの強化

# 事業ポートフォリオマネジメントの推進（アップデート）

## 定量評価

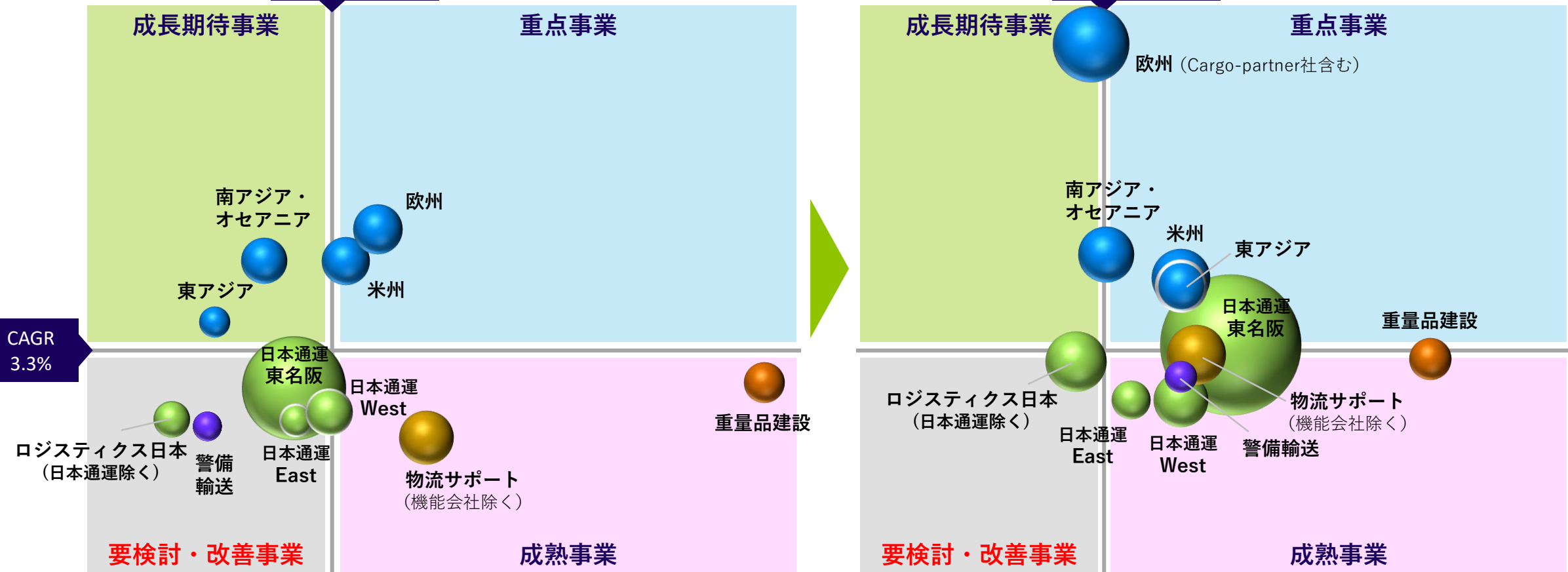
- 各事業の現在地と当経営計画期間における目標地を以下にプロット（円の大きさは利益額を表現）
- 象限分割の基準値は、縦軸：インオーガニックを除くグループの売上高成長率目標値（3.3%）、横軸：グループのROIC目標値(10.0%)に設定

現在地（2023年度）

ROIC 10.0%

目標地（2028年度）

ROIC 10.0%

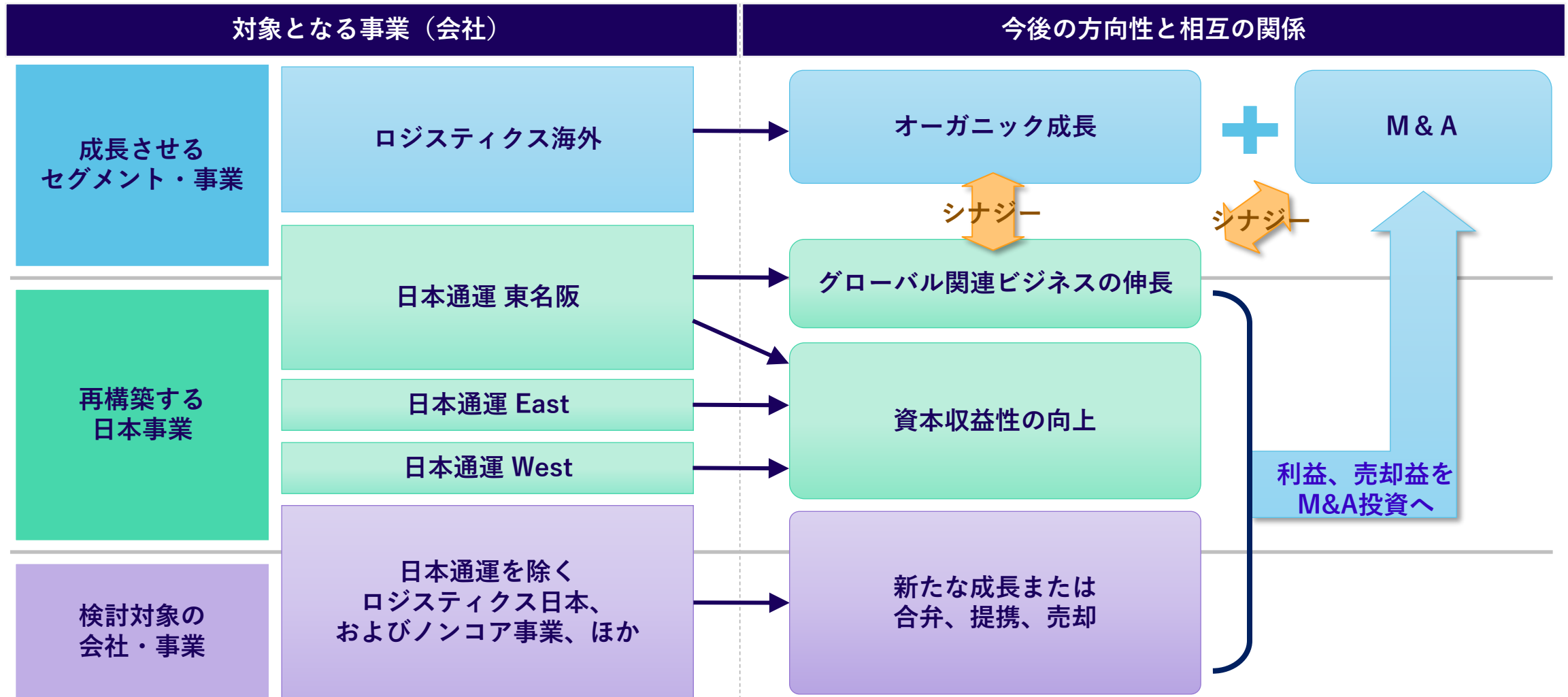


※ 従来の4象限の名称を「成長事業」⇒「成長期待事業」、「低収益事業」⇒「要検討・改善事業」に変更

企業価値向上に向けたアプローチの強化

# 事業ポートフォリオマネジメントの推進（アップデート）

## 今後の方向性



参考資料

## 不動産の売却状況

- ・ 前経営計画では累計1,578億円を売却済
- ・ 現経営計画においても低収益不動産について500億円以上の売却を予定
- ・ 事業用不動産の保有戦略の見直しを継続的に検討

(億円)  
1,000

### 不動産の売却状況

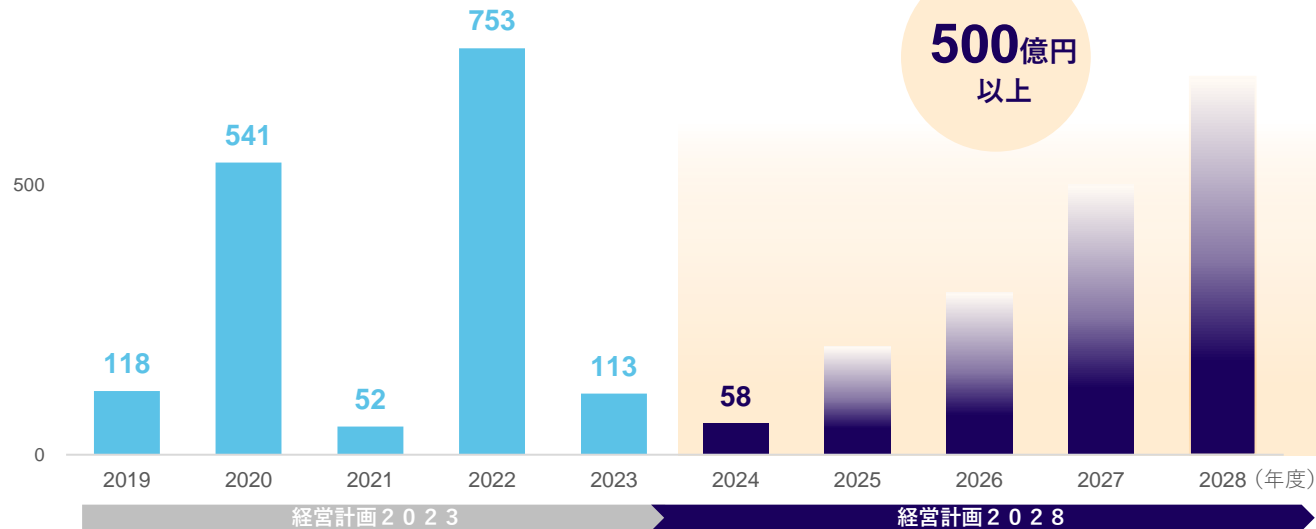
前・経営計画期間の売却実績  
(2019～2023年累計)

**1,578**億円

主な実績

旧本社ビルの売却 **732**億円  
(2022年)

医薬品倉庫等の流動化 **564**億円  
(主に2020年)



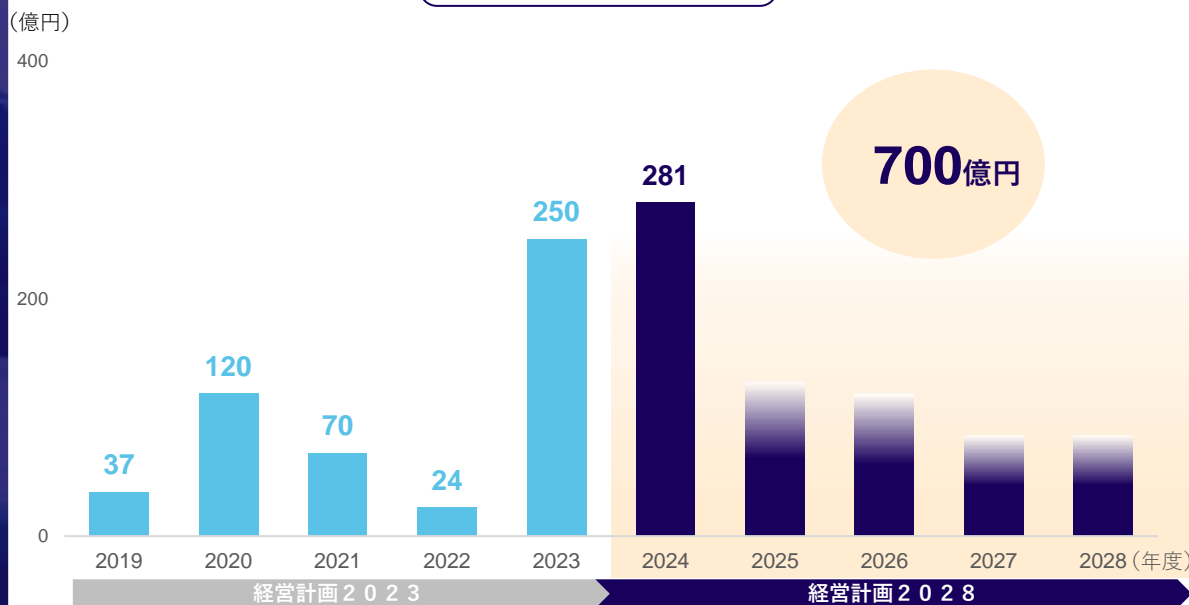
参考資料

## 政策保有株式の縮減状況

- ・ 前経営計画では5年間累計で504億円を売却済 ※
- ・ 現経営計画では今回の見直しにより700億円の売却を予定（2024年度281億円売却済）
- ・ 着実な縮減により、2024年度12月末時点では連結純資産比率は4.1%まで低下

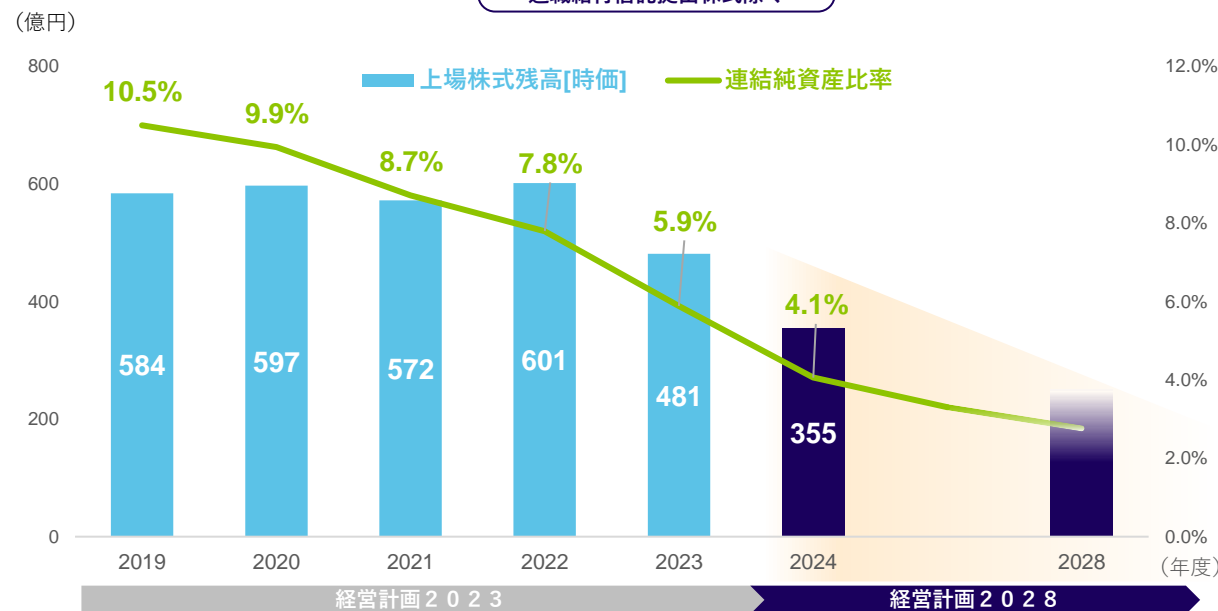
### 政策保有株式の売却実績

上場株式（非上場株式除く）  
退職給付信託拋出株式含む



### 政策保有株式残高の連結純資産比率

上場株式（非上場株式除く）  
退職給付信託拋出株式除く



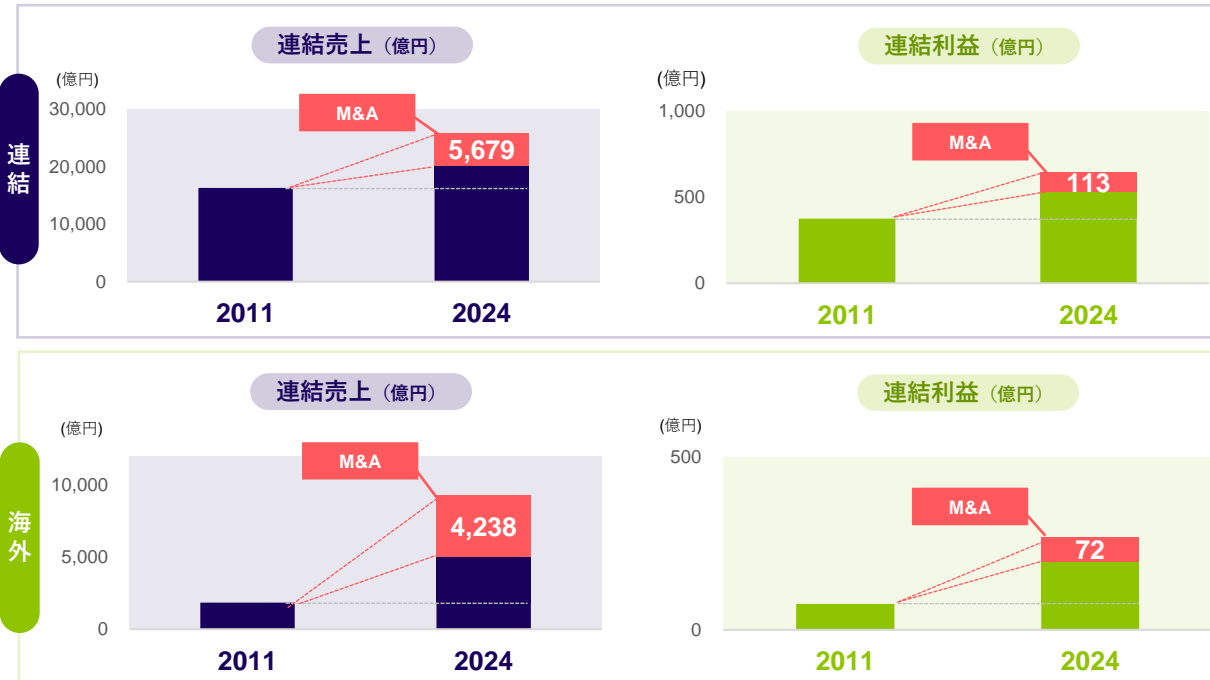
参考資料

# M&Aの振り返り①

## M&Aの実績 Simon Hegele除く



### M&A実施前の2011年度との比較 (概算)



M&Aによる売上・利益は連結処理前の数値、2011：日本基準（売上高・営業利益）、2024：IFRS（売上収益・事業利益）

## M & A の評価

cargo-partner・Simon Hegele除く

「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、2018年以降は海外M&Aに注力

買収時期	会社名	地域	評価	PMI体制 (買収当初)
2012	AGS	米州	・米州内配送網の強化を目論んだが、シナジーを創出できず市場環境悪化により主要事業終了	現地
	APC	東ア	・北欧における事業・顧客（非日系）基盤の獲得 ・既存ネットワーク維持に拘り拠点統合が遅延 ・キーパーソンの流出により一部顧客喪失	現地
2013	Franco Vago	欧州	・ライフスタイル分野のフォーワーディング基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
	日通NECロジスティクス	日本	・ICT業界の専門物流ノウハウ獲得	
2014	NX・NPロジスティクス	日本	・電機業界の物流プラットフォーム獲得	
2015	NXワンビシアーカイブズ	日本	・ストレージプラットフォーム獲得	
2018	Traconf	欧州	・ライフスタイル分野のロジスティクス基盤獲得 ・欧州におけるマネジメント層の獲得	現地
2020	MD Logistics	米州	・米国における医薬品倉庫・配送機能、ノウハウ獲得 ・医薬品物流セールス・品質管理の戦力獲得	現地
2023	Tramo	欧州	・ライフスタイル基盤の更なる強化	現地
2024	cargo-partner	欧州	—	HD/現地
2025	Simon Hegele	欧州	—	HD/現地

**成果** グローバルでの事業・顧客基盤の獲得、経営人財等の貴重な経営資源の獲得

**教訓** M&A実施時にターゲットの選定や買収後の経営体制・事業プランの検討が不十分

**教訓** PMI体制が現地任せでスピードに欠け、シナジー創出が限定的

## M&Aの振り返り②

### M&A・PMI実行体制の確立

#### 成長戦略に適合したM&A実施体制

- 成長戦略に適合したM&A戦略に基づく、買収先ターゲットの選定
- 価値評価力の向上
- 買収後の企業価値創出に向けた事業プラン立案機能の強化
- M&Aの検討・実行・買収後プロセスの確立  
※規程類の整備、投資委員会の設置

#### グループ全体でシナジーを創出するPMI体制

- これまでの現地中心の統合活動ではなく、NXHDのグローバル事業本部（GBHQ）が中心となり、グループ全体で、スピーディーに地域横断的にシナジーを創出する体制を構築
- IT、経理・財務、人財、組織再編など経営基盤の統合を計画的に実施

過去のM&A・PMIにおける失敗・成功事例の積み重ねによるノウハウ蓄積、スキル向上、M&A・PMI人財の育成・確保

### cargo-partner（CP）とのシナジー



2024年度実績

2025年度見通し

売上収益

2,760億円

2,784億円

事業利益

31億円

53億円

#### 主なシナジー

##### 統合の推進

- NX⇔CP間の拠点統合の推進(法人・拠点等)  
※2024年実績12か国
- NX欧州⇔CP間の機能統合と人財の融合

##### フォワーディング事業の競争力向上

- 海空フォワーディングにおけるグローバル共同購買の推進による購買力強化
- グローバルネットワーク拡大・強化

参考資料

## 株主還元の推移

- ・これまで減配することなく、増配を行いながら、安定配当を継続
- ・2025年12月期から、株主還元強化として、下限配当（1株あたり年間100円）を導入
- ・今後も資本構成や成長投資を勘案しながら、機動的な自己株式取得による株主還元を実施

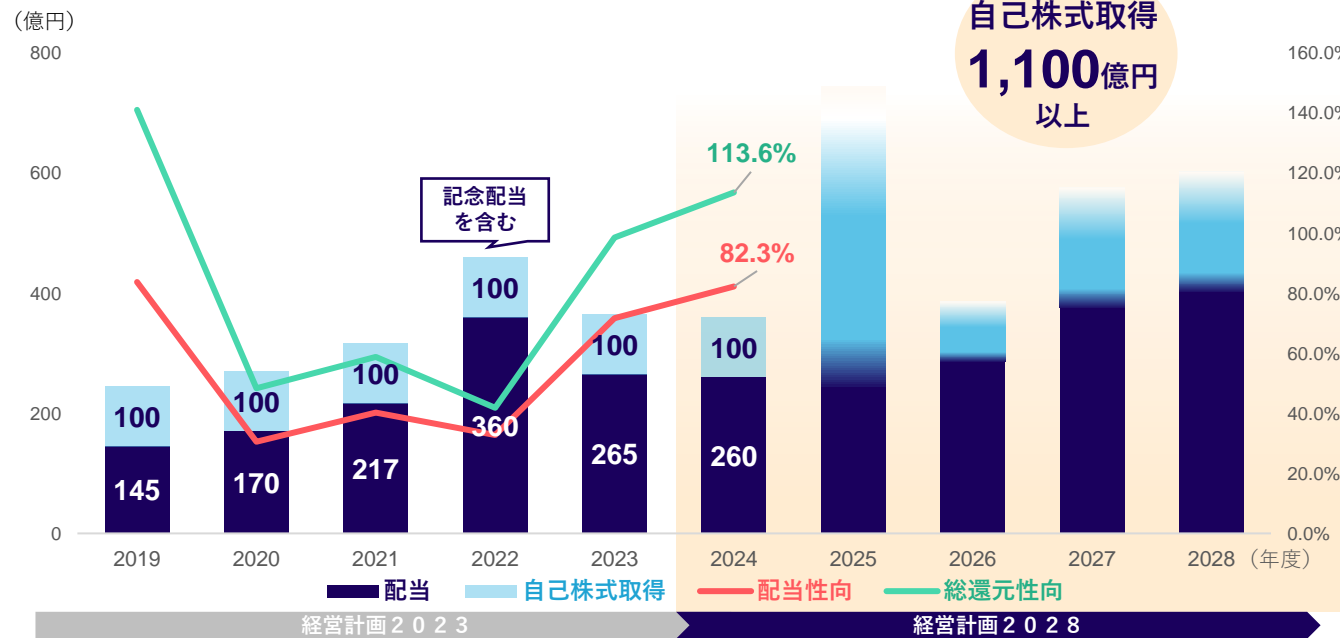
### 株主還元の推移

前・経営計画期間の還元実績  
(2019～2023年累計)

**1,660億円**  
(累計総還元性向 58.6%)

配当総額 **1,159億円**

自己株式取得 **501億円**



### 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)



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。