



ニッコンホールディングス 株式会社

# 第14次中期経営計画

---

2026年3月6日 | 証券コード：9072

01   第14次中期経営計画策定にあたって	…… p.03
02   前中期経営計画の振り返り	…… p.04
03   外部環境の認識	…… p.07
04   計画概要	…… p.08
05   成長戦略	…… p.10
06   ROE10%達成に向けて	…… p.11
07   保有不動産の保有方針の見直し	…… p.12
08   政策保有株式の縮減	…… p.14
09   キャッシュアロケーション	…… p.15
10   投資基準	…… p.16
11   資本政策	…… p.17
12   ESG	…… p.18

# 1. 第14次中期経営計画策定にあたって

第14次中期経営計画の策定にあたり、ニッコンホールディングスグループは、創業以来70年以上にわたり、梱包・運輸・倉庫を中核とする総合一貫物流事業者として、お客様のサプライチェーンを支える社会インフラとしての責任を果たしてまいりました。2026年4月に始動する第14次中期経営計画では、世界を取り巻く地政学リスクや国内の労働力逼迫に対応したサプライチェーン改革、物流関連法の施行などの大きな環境変化を新たな収益機会と捉え、事業のさらなる拡大とサステイナブルな社会への貢献を両立させ、企業価値の向上に取り組んでまいります。

また、当社の課題であるバランスシートの効率性を高め、無駄のない組織づくりを推進します。成長産業への参入および海外事業の展開を加速させるとともに、投資効率・資本効率の改善、ROE・ROICの向上を通じて株主の皆さまの期待に応え、強固な財務基盤を構築してまいります。あわせて、省人化・自動化を一層加速し、事故・品質に関するデータの活用を進めることで、予知・予防型の安全・品質管理をさらに高度化します。

一方で、変化の時代を切り拓く原動力は人材です。現場力と変革推進力を磨き続けることが不可欠であるとの認識のもと、従業員への教育および人材投資に積極的に取り組みます。

なお、中核事業会社である日本梱包運輸倉庫株式会社が今春、「ニッコン株式会社」へ社名変更することは、既存事業の延長線上にとどまらず、新たな価値創出に挑戦する意思表示です。

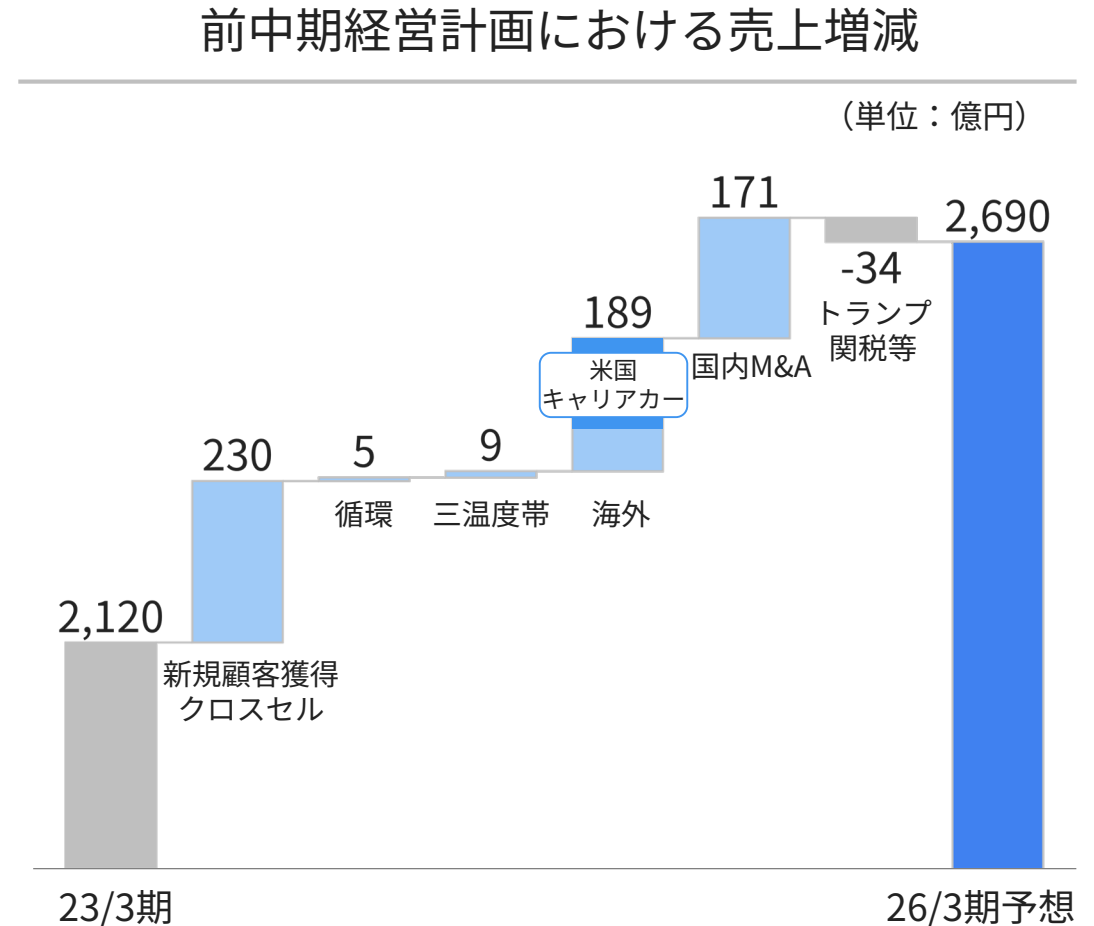
ステークホルダーの皆さまとともに、次のステージに向けた成長を本格的に始動させ、サービスの安定供給という責務を果たしながら、持続的な成長を実現してまいります。

2026年3月6日  
黒岩 正勝

## 2. 前中期経営計画の振り返り (1)

- トランプ関税や半導体不足による生産活動の停滞、M&Aによる一過性費用の発生等により売上・営業利益ともに計画未達  
(中期経営計画期間における売上高CAGRは8.2%)
- 循環事業と三温度帯事業は、事業環境変化や推進体制の課題により当初想定規模に届かない見込み

	23/3期 実績	26/3期 計画	26/3期 予想
売上高	2,120億円	2,800億円	2,690億円
営業利益	195億円	280億円	237億円
営業利益率	9.2%	10.0%	8.8%
ROE	7.1%	8.0%	7.3%



### 成長ドライバーの確立

#### 自動化設備の導入

- OEM向け同期納入業務に自動化設備を導入。省人化、作業効率・品質向上を実現。

日本運輸(株) 太田インター営業所

①アームロボット  
必要な製品をピックアップ



②AGV  
製品を棚まで自動運搬



③PPS※  
指定場所を照射



※プロジェクションピッキングシステム

④キーカート  
トラックの出荷ポートまで自動運搬



#### 産業用ロボット関連業務の拡大

- サービス軸・地域軸でのクロスセルにより産業用ロボット関連業務を拡大。
- 既存倉庫を改修し、空調設備を設置することで、温度管理が必要な製品の保管に対応。

日本梱包運輸倉庫(株) 門司営業所  
北九州物流センター



#### 米国での事業拡大

- 海外売上比率30%の実現に向けて、安定した経済成長が期待される米国で事業を拡大。
- 2024年5月にキャリアカー輸送を行う地場有力企業を買収。
- 2024年12月にはテキサス州に新たに2拠点を開設。

Supreme Auto  
Transport, LLC

NK AMERICA, INC.  
ダラス事務所



## 2. 前中期経営計画の振り返り (3)

- 女性管理職比率の目標は未達ながら、女性社員の働きやすい労働環境やチャレンジできる体制づくりに注力
- CO<sub>2</sub>は基準年の2023年3月期と比較して7.4%削減し、当初の削減目標 (▲3.7%) を達成 (見込み)

女性比率 (単位：%)		23/3期 実績	26/3期 目標	26/3期 見込み
従業員	国内	18.4	22.2	19.3
	海外	38.4	39.4	35.8
	計	23.9	26.5	23.6
役職者	国内	9.9	17.2	11.7
	海外	35.1	41.3	35.1
	計	17.9	25.5	17.7
管理職	国内	1.4	7.7	4.3
	海外	20.1	25.0	25.8
	計	7.6	13.2	11.2

### 人材基盤の確立に向けた取り組み

- グループ各社の役員・部長レベルを対象に、次世代の経営者の育成を目的とした6か月間の実践的な研修を実施
- グローバル人材の育成を目的とした海外トレーニー制度を拡充
- 一橋大学とタイ王国のモンクット工科大学で物流をテーマとした寄付講座を開催

CO <sub>2</sub> 排出量 Scope 1+2 (単位：t-CO <sub>2</sub> )	基準年 23/3期	第13次中期経営計画		
		24/3期	25/3期	26/3期
計画	-	179,638	179,318	173,340
実績 ※1 ※2	180,048	177,732	169,313	166,775
基準年比	-	▲1.3%	▲6.0%	▲7.4%

※1 2023年4月以降にグループ入りした会社は含まない

※2 2026/3期は見込み数値

### 環境負荷低減に向けた取り組み

- 小型車におけるEV化の推進、大型ハイブリッドトラックの導入
- ダブル連結トラック活用による積み合わせ輸送の推進と輸送効率の向上
- 売却予定および一部海外の物件を除く水銀灯の全廃
- 太陽光発電設備の導入
- 再生可能エネルギー由来電力メニューへの切り替え

#### **P**olitics (政治・法律)

- 地政学リスクの高まりとサプライチェーンの見直し
- 保護主義的な通商政策による物流の停滞
- 物流関連2法の施行による取引適正化
- 脱炭素規制の厳格化への対応コスト

#### **E**conomy (経済)

- 世界経済の中長期的な成長
- 賃金引上げとインフレ進行によるコスト上昇
- 国内資金調達金利・リース料の上昇
- ボラティリティの高い外国為替

#### **S**ociety (社会)

- 乗務員を始めとした労働力不足の深刻化
- 働き方の多様化に合わせた職場環境改善の必要性
- 人的資本に対する投資の加速
- サステイナブル社会に向け脱炭素の重要性の高まり

#### **T**echnology (技術)

- DX推進による生産性の向上、業務変革の必要性
- AI技術の進化と活用ステージへの移行
- 自動運転、ロボティクスなど省人化への取り組み
- 物流プラットフォーム構築など社会全体との連携

事業環境の変化に応じた、成長分野の取り込みや複雑化するお客様ニーズへの対応  
労働力不足やコスト上昇に対応し、人材採用の強化やデジタル技術活用を推進

### 第14次中期経営計画 Challenge 14

#### 基本方針

私たちの物流サービスは、お客様に“時間”を提供することです。セーフティファーストかつタイムリー、そして地球にやさしい物流を通じて、社会の基盤を支え、豊かな未来を共創します。変化を先取りし、提案力と実行力を磨き続けることで、皆さまの信頼に応えます。

#### 成長戦略

- ① 成長産業のお客様開拓を重点推進
- ② グループ企業間の連携を軸としたビジネスの拡大
- ③ 海外市場でのサービス領域拡大と利益成長
- ④ 物流戦略パートナー化の推進

#### 経営基盤強化

- ① 人材戦略・人的資本に対する投資の強化
- ② 経営情報のデジタル化、DX推進による業務の生産性変革



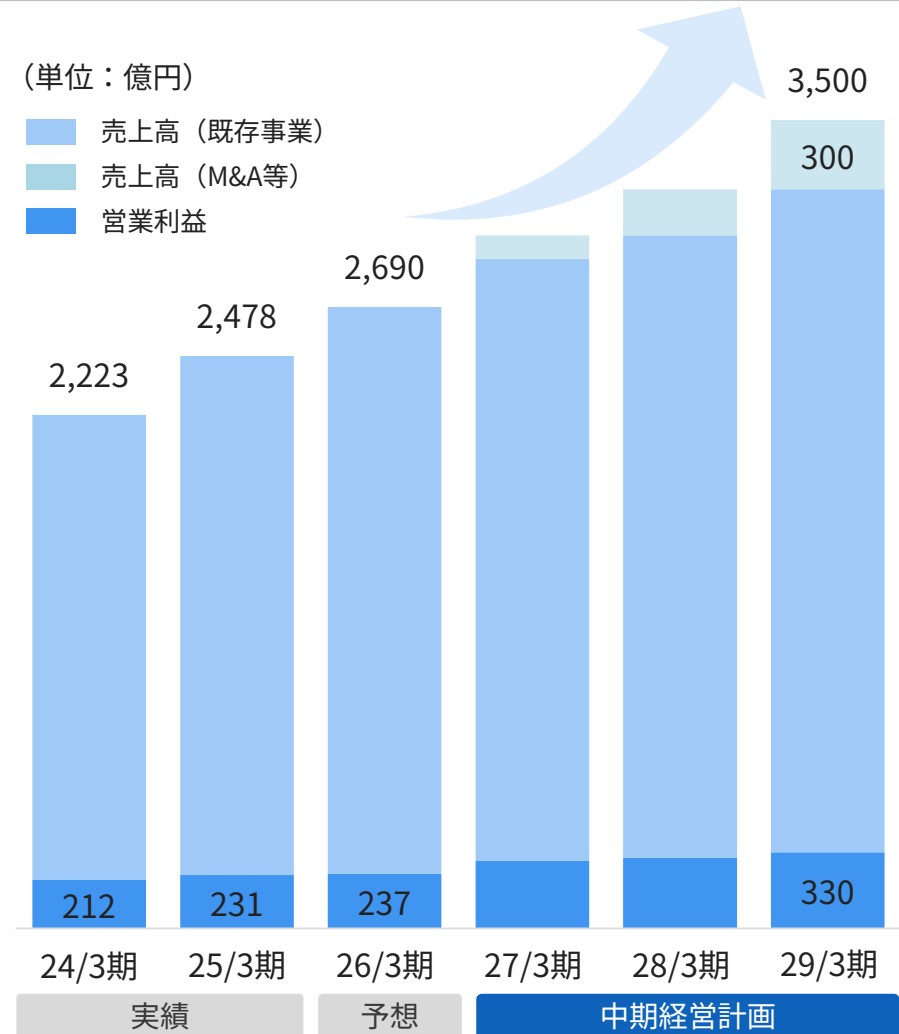
## 4. 第14次中期経営計画 概要（財務サマリー）

- 既存事業の成長とM&Aにより2029年3月期売上高は3,500億円を目標とする
- 資本効率の改善に取組み、ROE10%以上を目指す

	2029年3月期
売上高	3,500億円 うちM&A等の寄与分300億円
営業利益	330億円
営業利益率	9.4%
ROE	10.0%
ROIC	5.6%
自己資本比率	50%未満
純有利子負債/EBITDA	2.5倍程度

(単位：億円)

- 売上高（既存事業）
- 売上高（M&A等）
- 営業利益



## ① 成長産業のお客様開拓を重点推進

- 半導体、産業用機械、航空宇宙・防衛、医療機器、情報通信、電力分野の業務拡大を推進。
- グループ各社のロケーションや経営資源に応じて、新規お客様開拓のほか、既存取引先の成長事業部門への水平営業を実施。

## ② グループ企業間の連携を軸としたビジネスの拡大

- グループ企業間での機能・サービス連携（輸配送、保管、流通加工、通関など）によるクロスセルを展開。
- グループ企業間の地域連携により、空白エリアをカバーし、地域軸のクロスセルを実施。

## お客様のSC全体を支援

輸送・保管・流通加工・  
通関・SC最適化

## ③ 海外市場でのサービス領域拡大と利益成長

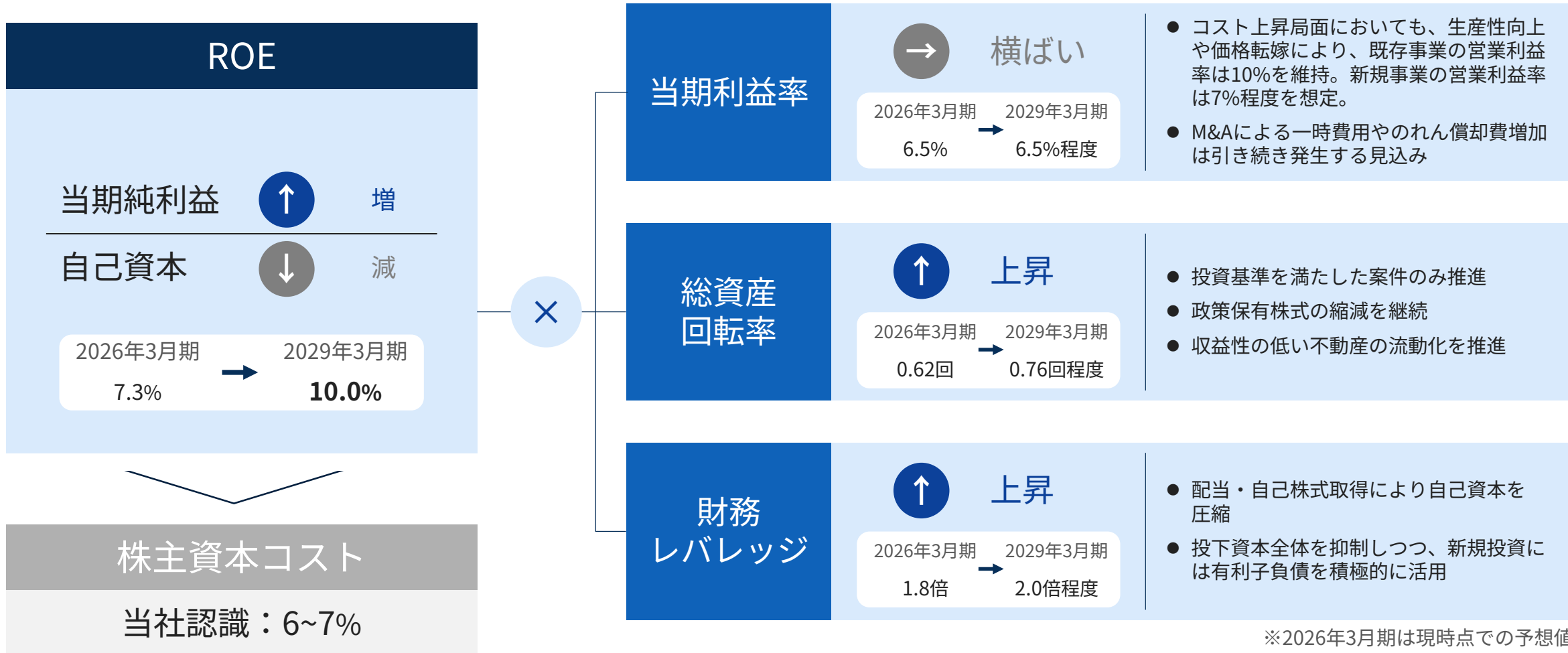
- グループ企業間の連携による国内既存取引先の海外業務獲得に注力。
- 通関・フォワーディングを含め、シームレスで付加価値の高い一貫物流サービスを提供。

## ④ 物流戦略パートナー化の推進

- システム化による物流データの蓄積を進め、サプライチェーン全体の可視化・統合管理、最適化を推進。
- お客様の物流戦略提案から現場対応まで、あらゆる物流サービスを一気通貫で提供。

# 6. ROE10%達成に向けて

不動産流動化による資産効率の改善と負債の活用・株主還元による財務レバレッジの上昇により、株主資本コストを上回るROEを実現する



※2026年3月期は現時点での予想値

# 7. 保有不動産の保有方針の見直し①

## 2025年12月に特別委員会から不動産保有見直しに関する最終報告を受領

### 賃貸用不動産

#### 特別委員会からの提言内容

含み損を抱える物件の損失計上リスクや事業上の影響など個別事由の検証は必要であるものの、原則として全10物件の売却可否を検討すべき

#### 公表済み対応方針

	流動化方針	物件数	流動化見込額	流動化予定時期
①	売却による流動化	4物件	約250億円	次期中計期間 (FY26-28)
②	再開発を伴う流動化	3物件	約90億円	再開発完了時 (FY30-31)
③	事業影響を精査した上で流動化を判断	2物件	—	—

#### 進捗状況

- 上記①にグルーピングされる物件の流動化分250億円をキャッシュアロケーションのキャッシュインに織り込み済み
- 上記②にグルーピングされる物件の再開発計画に着手済み

### 事業用不動産

#### 特別委員会からの提言内容

収益向上施策を踏まえても資本効率がWACCを下回る物件については、事業上のネガティブな影響等の物件個別事由の検証を経て、売却すべきと判断したものについては順次流動化を執行すべき

#### 公表済み対応方針

本特別委員会の検討対象にならなかった事業用不動産を含む各物件の収益水準、物件使用状況や今後の資金繰り等を踏まえ、一定の管理・流動化プロセスに基づいて今後保有不動産の整理を進めていく予定

#### 進捗状況

- 月次で収益改善策のモニタリングを継続中
- 重要物件の追加検証（事業用不動産10物件）を実施中

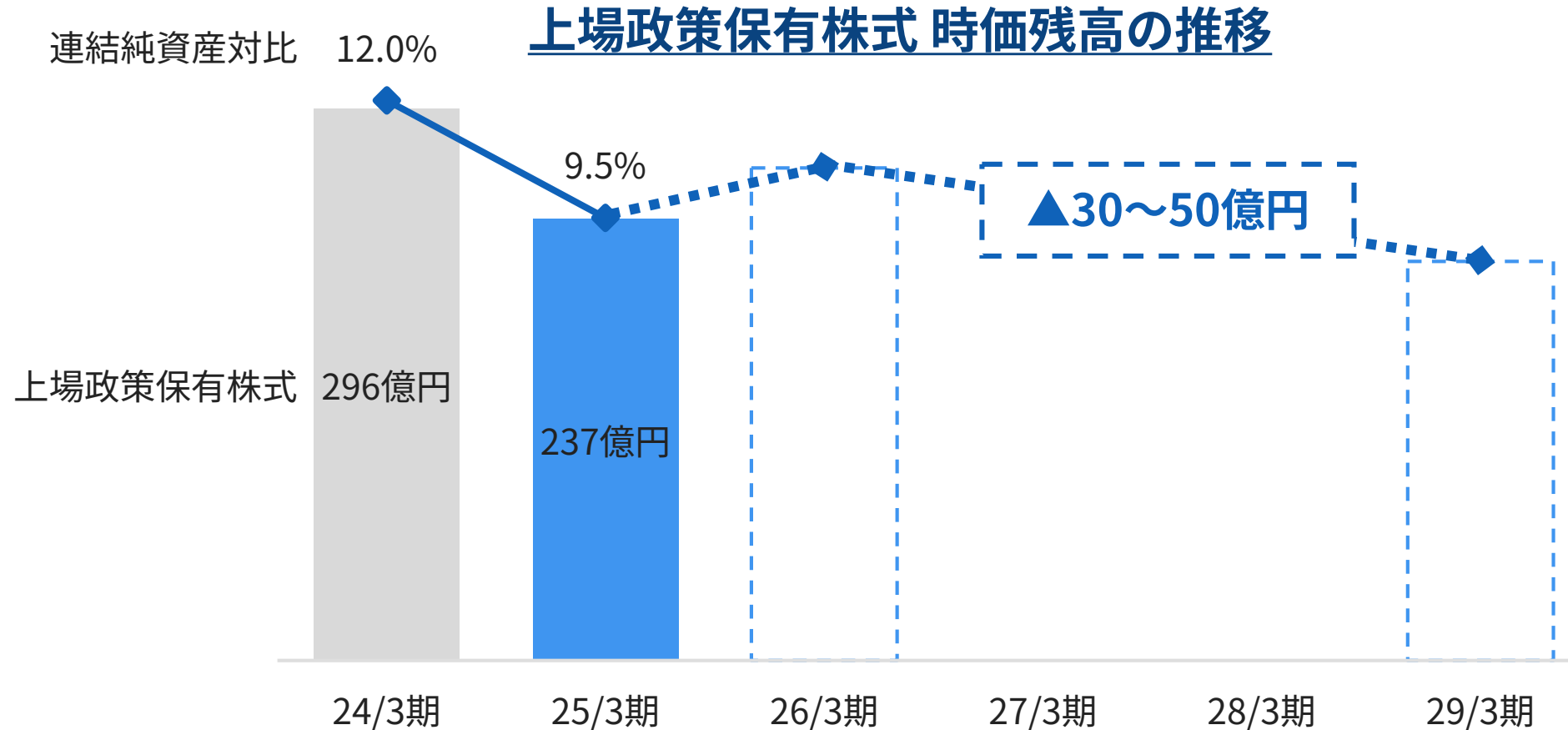
## 7. 保有不動産の保有方針の見直し②

賃貸用不動産 4物件を今中計期間中に売却  
事業用不動産については、構築した管理・流動化プロセスに基づいて整理を進める

種別	分類	施策/対象	第14次中計 (27/3期~29/3期)	第15次中計 (30/3期~32/3期)
賃貸用	全10物件	売却	売却実行 (4物件: 約250億円)	
		再開発	計画策定	再開発 (3物件)
		精査	事業影響を精査した上で流動化を判断 (2物件)	
		継続保有	継続保有 (1物件)	
事業用	上位20物件	採算改善	採算改善・判定 (資産効率がWACCを下回る物件) 改善未達物件は流動化	
		継続保有	継続保有 (資産効率がWACCを上回る物件)	
	その他	順次検証 (223物件)	所定のプロセスに基づき検証 (特に重要な10物件) 所定のプロセスに基づき順次検証 (その他)	

## 8. 政策保有株式の縮減

政策保有株式は発行体との協議を前提に原則縮減していく  
売却資金は成長投資・株主還元を活用する

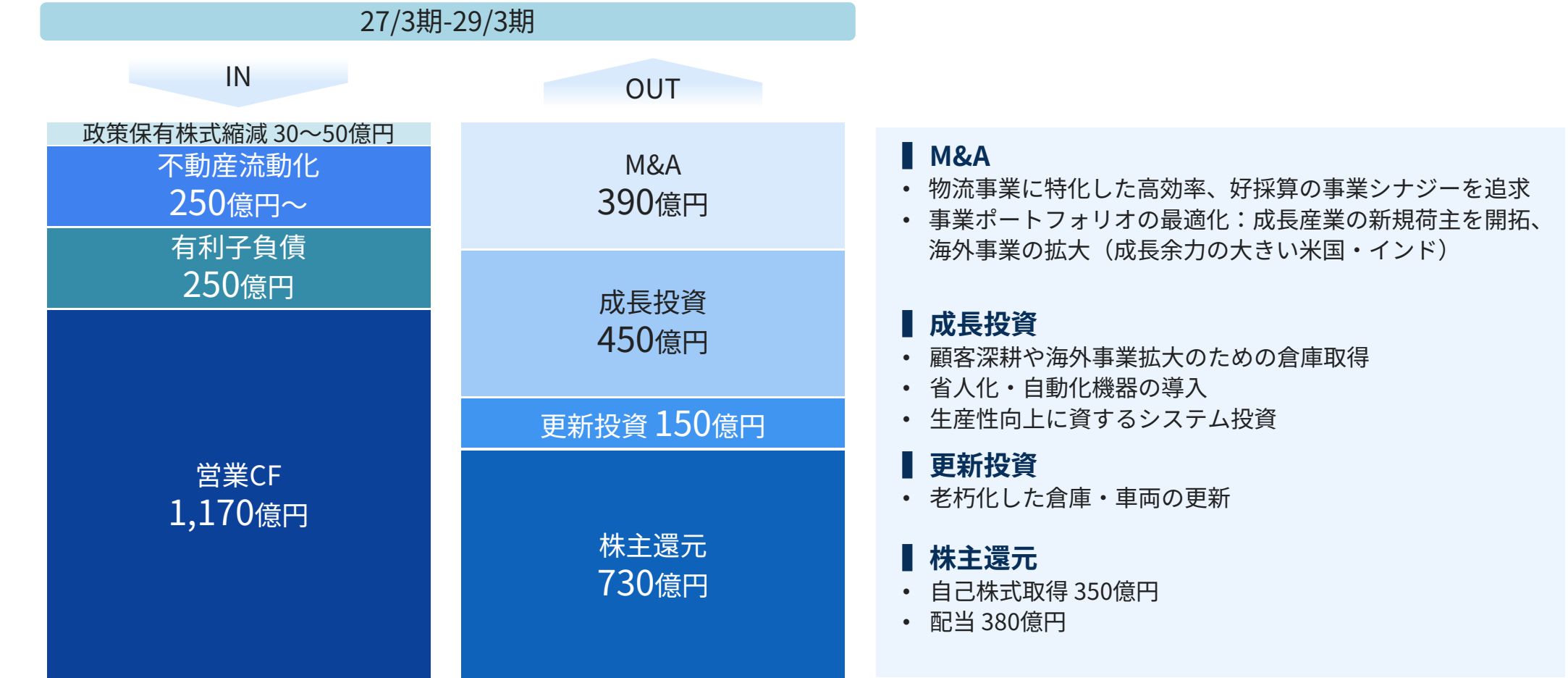


\*第13次中期経営計画期間中の縮減実績：全部売却19銘柄、一部売却2銘柄 計19億円

\*政策保有株式は、保有に伴う損益やリスク、資本コスト等を観点に、毎年取締役会で検証し、上記の政策保有目的に合致しなくなった株式については、適宜・適切に縮減する。

## 9. キャッシュアロケーション

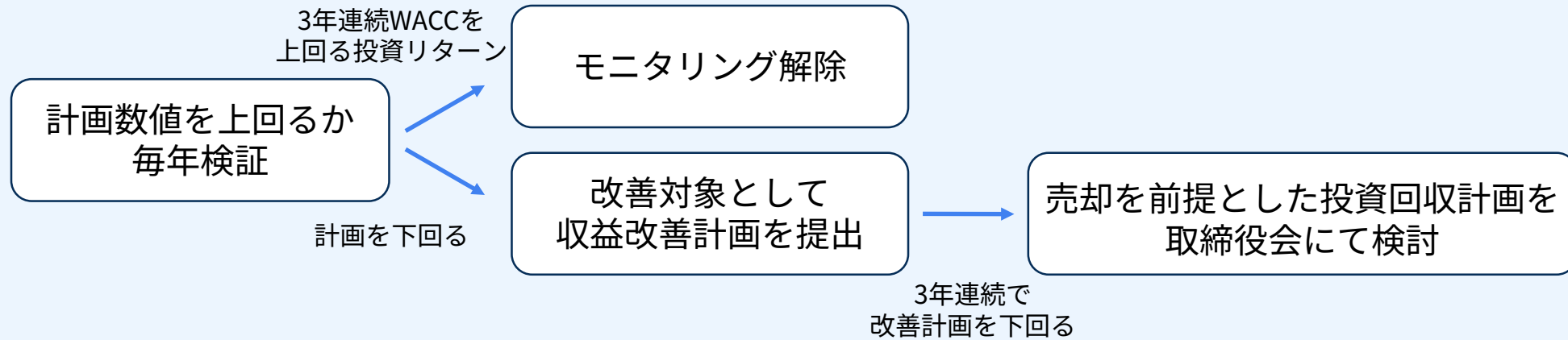
事業活動で創出したキャッシュのほか、政策保有株式の縮減や不動産流動化により、3年間で990億円の投資（M&A含む）を計画



※不動産流動化の金額に応じて変動あり

投資基準：ROIC>WACCを満たす案件のみ投資を実行する

## ■ モニタリング方法



- 以下いずれかに当てはまる場合は、ROIC判定の期間延長を認める
  - ✓ 事業上の優位性※確保のための投資意義
    - ※潜在的お客様ニーズ、成長領域強化、中長期での利益貢献可能性
  - ✓ サービス軸・グループ企業軸・地域軸のクロスセルに資する可能性



株主還元を強化：2027年3月期よりDOE 6%へ引き上げ  
自己株式取得は3年間で累計350億円を実施

## 方針① 配当方針の変更

26/3期 → 第14次中計  
DOE 4% → DOE 6%

累進配当を基本としつつ、DOEを引き上げることで安定的な配当を強化

## 方針② 自己株式の取得

3年間累計取得額

**350億円**

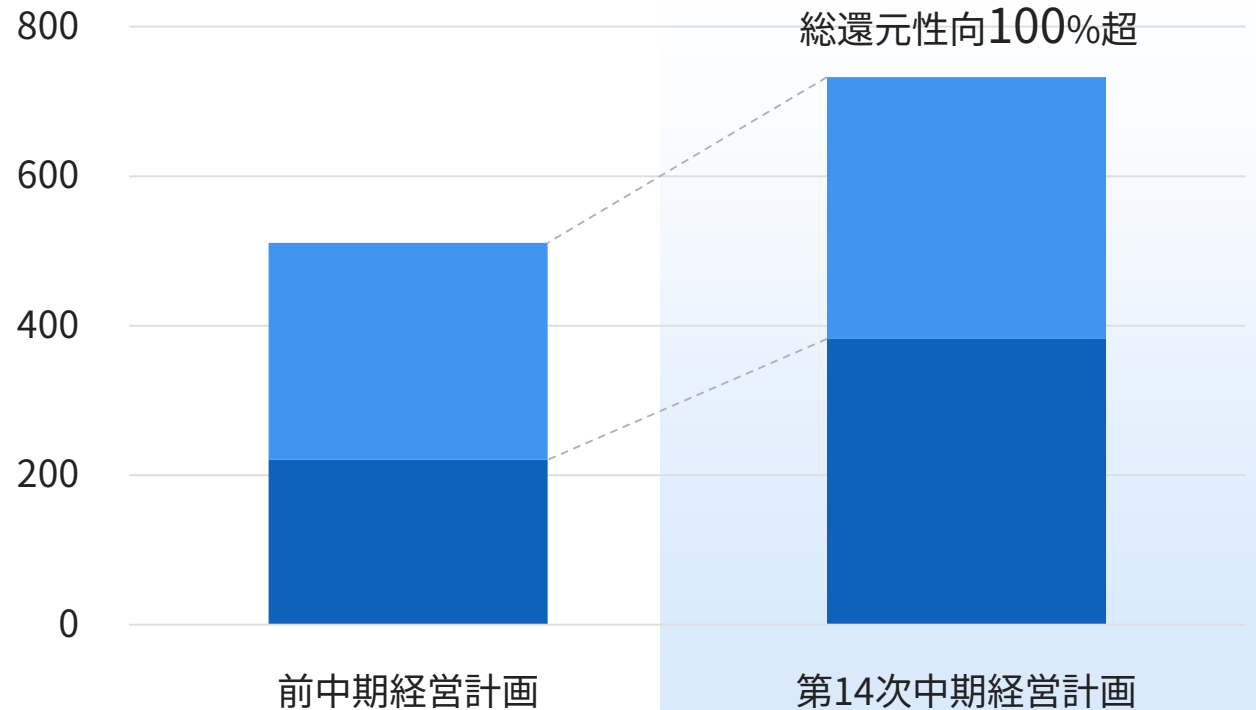
自己株式取得は年間100億円規模を目安としつつ、業績・株価水準・投資機会を踏まえ機動的に実施

## 3年間累計株主還元総額

29/3期末 自己資本比率50%未満

(単位：億円)

■ 配当 ■ 自己株式取得



※総還元性向は不動産流動化による特別利益を除いた実力利益ベース

項目	施策
① 取締役会の実効性向上 執行と監督の分離の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 取締役会議案上程基準の見直し 企業価値向上・戦略・資本政策・リスク管理等にフォーカス</li> <li>➤ 社外取締役向けの現場視察・事業理解プログラムの実施</li> <li>➤ 取締役会実効性評価による課題抽出と改善に向けた取り組み</li> <li>➤ 戦略に合致した取締役のスキル構成の最適化</li> <li>➤ 取締役会の独立性維持・経営陣の監督機能強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会全体に占める社外取締役の過半数を維持</li> <li>• コーポレートガバナンス強化を目的に、取締役会議長を社外取締役とする</li> </ul> </li> </ul>
② 委員会機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 指名委員会 後継者計画（サクセションプラン）の明文化</li> <li>➤ 独立性強化を目的に指名委員会・報酬委員会を社外取締役のみの構成とする</li> </ul>
③ グループガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ HD主導によるコンプライアンス、リスク管理面のグループガバナンスを強化</li> <li>➤ 監査等委員会によるグループ会社・M&amp;A後企業へのモニタリング強化</li> <li>➤ グループ統一システムの導入と経営データの可視化</li> <li>➤ 間接部門（経理・人事・IT等）のシェアードサービス化を検討</li> </ul>
④ 事業ポートフォリオのガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROIC・WACCを用いた投資基準（M&amp;A含む）の明文化</li> <li>➤ 大型投資・M&amp;A案件の事後検証ルールの導入</li> <li>➤ 政策保有株の縮減方針を継続</li> </ul>
⑤ リスク・コンプライアンスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ サイバー・情報セキュリティガバナンス強化</li> <li>➤ 内部通報制度の実効性向上（匿名性・報復防止）</li> </ul>

## 当グループの人的資本経営の位置づけ

グループ社員が生き生きと自律的に成長できる環境を提供し、グループ社員一人ひとりの『個』そして『多様性』を尊重し、その能力を最大限引き出し、結集させることで組織力を高める。それにより、イノベーション・競争力を生み出し、グループ社員の成長と中長期的・持続的な企業価値向上の同時実現に繋げることを当社の人的資本経営として位置づけ実践していく。

## 人的資本経営の主な取り組み

### 多様な人材の活躍

多様な人材を受入れ、お互いを尊重し、公平に活躍できる機会を生み出す。

- 女性管理職前の層を対象とした体系的な研修の実施
- 障がい者雇用推進支援
- 多国籍従業員の活用・協働の確立
- 高度専門人材の採用強化
- 未来物流研究所 設立構想着手

### 個の力の発揮とその結集

一人ひとりの『個』を磨き輝かせ結集させることで、グループ全体の力を最大化する。

- 人材を可視化しグループ内適所適材配置推進
- 海外と日本のトレーニー制度充実
- ニッコン経営スクールを強化し次世代の経営者の育成
- 資格取得を推奨し個人のリスク・専門性向上の促進

### 厳しさの中でも働き甲斐の実感

安全・安心を最優先に、個々の自律的成長をサポートし、グループ社員としての誇りを育み、活気ある企業グループを目指す。

- 世界規模での『All Nikkon Safety大会』『AHK大会（A：安全 H：品質 K：効率・環境）』の継続開催
- グループ共通のエンゲージメント調査とその向上
- 社会貢献活動や国内外大学寄付講座継続

## 成長戦略

1. 成長産業の顧客開拓
2. グループ連携を軸としたビジネス拡大
3. 海外事業強化
4. 物流戦略パートナー化

1. 持続的成長を支える人材基盤の拡大
2. 顧客課題に応えるための能力開発
3. グループ連携を担う人材の育成

数値目標  
(26/3期見込み→29/3期)

女性従業員比率

19.3% → **23.1%**

女性役職者比率

11.7% → **15.8%**

女性管理職比率

4.3% → **10.7%**

階層別に目標値を設定し、母集団形成を推進する  
対象範囲：国内連結会社

障がい者雇用

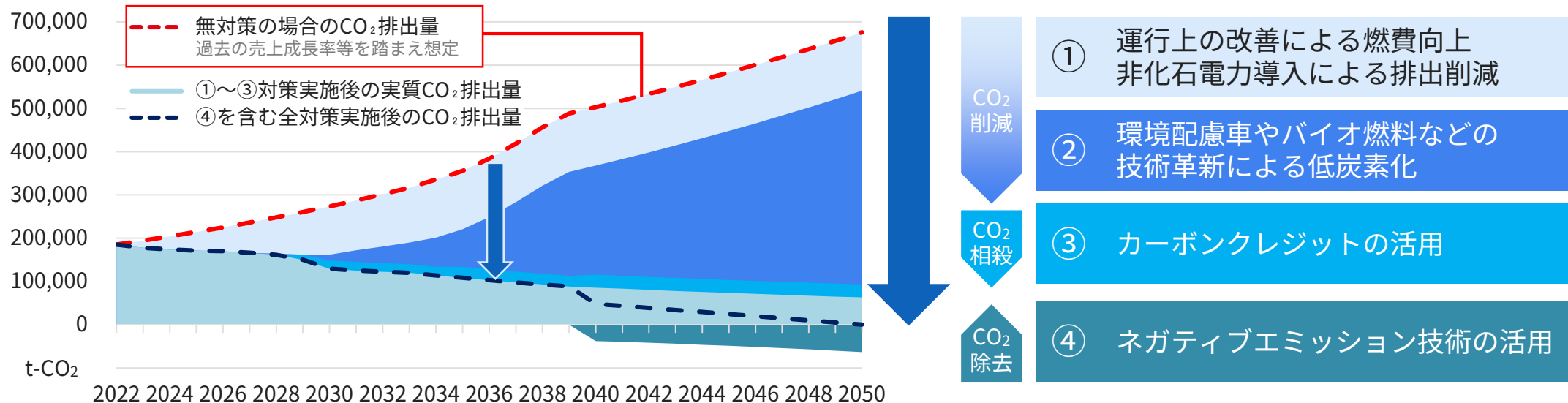
対象全事業所で法定雇用率充足

## 12. ESG（カーボンニュートラルに向けた取り組み）

物流サービスの安定提供を前提に経済合理性との両立を図りながら、脱炭素社会の実現に貢献する

(単位：t-CO <sub>2</sub> )		2022年度 (基準年)	2025年度 (見込み)	2028年度	2030年度	2050年度
Scope 1+2	排出量	185,056 <sup>※</sup>	171,303	161,591	129,539	0
	基準年比	※M&A影響を反映し、 基準年排出量を見直し	▲7.4%	▲12.7%	▲30.0%	▲100.0%

### 長期トランジション戦略（Scope 1+2）



### Scope3に関わる方針

SSBJ基準と整合した排出量を算定する体制を整え、算定精度の高度化及び排出量の可視化を進め、削減に向けた取組みを段階的に進める。