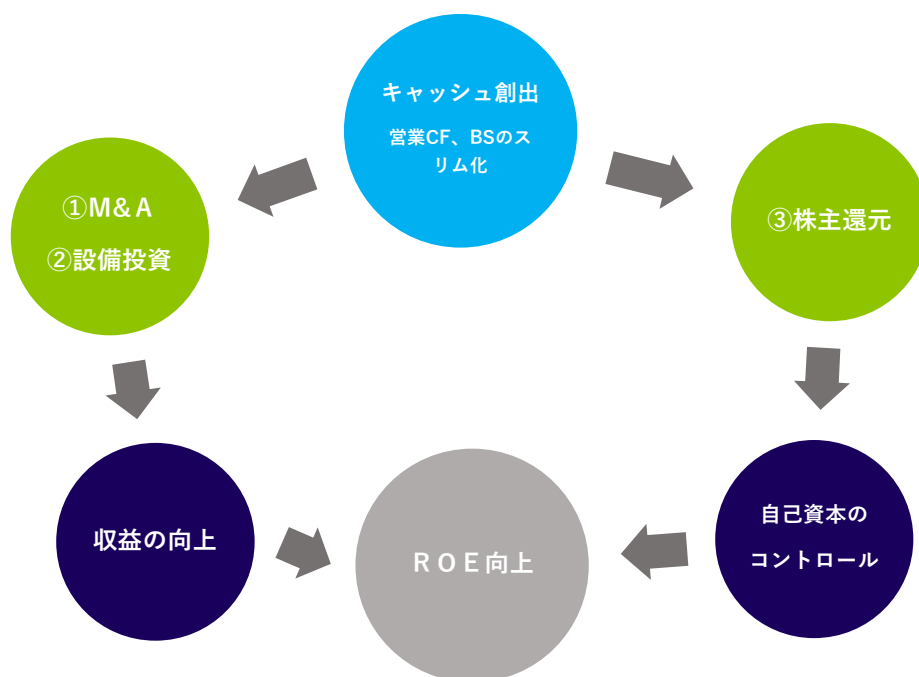
A decorative graphic on the left side of the page consists of numerous vertical lines of varying lengths. The lines are colored in shades of blue and green, creating a rhythmic, abstract pattern that resembles a stylized rain or a modern architectural element.

IR day2022 第3セッション
「資本効率改善の取組み」

取締役常務執行役員：増田 貴
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2022年9月15日

資本効率向上への取組み



1

2022年9月15日開催 IR day

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

第3セッション

NEX NIPPON
EXPRESS
We Find the Way

当社の現経営計画は、事業の成長戦略による収益基盤の拡大強化と、長期ビジョン実現のための取組みとして、非連続な成長戦略、取組みを支える機能強化、持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立を掲げています。事業の成長戦略と長期ビジョン実現のための取組みが、2層構造を成し、長期ビジョンの実現を目指すこととしています。

長期ビジョン実現のための取組みとしての「非連続な成長戦略」、これは端的には「M&Aによるグローバルメガフォワードへの成長」を意図しております。この実現に向けては、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」および「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」が重要なテーマになります。事業ポートフォリオの最適化とともに、バランスシートのスリム化によりキャッシュを創出し、このキャッシュを活用したM&Aを実現することを目指しております。当社は、経営計画の数値目標の中で、ROE10%目標を最重要視しており、安定配当を前提としながら、株主還元等の自己資本のコントロールと合わせて、ROE向上を目指しております。

同時に財務ガバナンスの強化が不可欠と認識し、資産効率改善を目指したROIC経営推進や、ホールディングス体制に合わせて、M&Aを対象とする投資委員会を設置する等の体制整備を行いました。

営業キャッシュフローとバランスシートのスリム化により得られたキャッシュについては、非連続な成長を遂げるために最も重要であるM&Aに加え、株主還元の充実に振り向けてまいりたいと考えております。設備投資については、現経営計画の5か年で流動化を含み4,500億円の設備投資を計画し、収益の向上に資する設備投資を積極的に実施してまいります。加えて、今後は、サステナビリティやDXの関連する投資に備えることが重要だと認識しております。3点目に株主還元については、資本政策に基づき、配当性向30%以上、総還元性向累計50%以上、自己資本比率35%程度を意識して株主還元に取り組んでおります。創出したキャッシュを活用し、収益向上と自己資本コントロールにより、ROEの向上に繋げ、好循環の創出を進めております。

キャッシュの創出（実績）

① バランスシートのスリム化

- ・ 汐留旧本社ビルの売却（売却価額732億円、売却益658億円）
※現在、関東にて拠点の売却を検討中
- ・ 四日市ロジスティクスセンター流動化 36億円
※現在、九州にて流動化スキームを活用した拠点開発を検討中

※過去実施分

- ・ 溝ノ口物流センター、医薬品拠点を流動化 500億円
- ・ リース事業の分社化 有利子負債の削減 約1,400億円

② 政策保有株式の売却

- ・ 2019年（実績） 10億円
- ・ 2020年（実績） 116億円
- ・ 2021年（実績） 69億円
- ・ 2022年～2023年（計画） 100億円

ROE向上に向けた進捗状況をご説明いたします。

最初に、バランスシートのスリム化によるキャッシュの創出について、主な案件をご報告させていただきます。

1点目に、本年4月に、旧汐留本社ビルの売却を行いました。資料記載のとおり、この売却価額は732億円、本年、第2四半期において、658億円の特別益の計上を行っております。

2点目に、資産の流動化について、新規事案として、半導体の生産物流をターゲットとした、四日市ロジスティクスセンターの流動化を行っており、この効果額は約36億円になります。九州エリアでも、同じく半導体産業を主なターゲットとする拠点について、流動化スキームを活用した拠点開発の検討を行っており、今後も、拠点整備における流動化スキームの活用を進めたいと考えております。

バランスシートのスリム化によるキャッシュの創出については、過去の実施分と合わせ、M&Aを念頭に置いた資産圧縮、有利子負債の削減が相当額、進んだものと捉えております。

次に政策保有株式の売却実績は、2021年で15銘柄69億円、本年から来年では100億円の売却計画としております。政策保有株式につきまして、銘柄毎に保有の合理性を検証し、タイミングを見つつ、先方とも継続的に交渉を行っておりますが、保有ゼロを基本として進めてまいります。

創出キャッシュの活用（実績）

① 設備投資およびM&A

- ・設備投資 2021年（実績） 565億円
2022年（計画） 640億円

※リース資産を除く

※2021年度は、決算期変更にともない9ヵ月間（4月～12月）の実績

※今後も、創出した資金を活用し、M&Aも含めた成長に向けた投資を積極的に行っていく。

② 資本政策への取組み実績

- ・配当性向30%以上、累計での総還元性向50%以上を実現。

	年間配当金 (円)	配当総額 (億円)	配当性向 (%)	自己株取得 (億円)	総還元性向 (%)	総還元性向 (累計) (%)
2019年度（実績）	155	145	83.76	100	141.08	/
2020年度（実績）	185	170	30.59	100	48.31	
2021年度（実績）	240	217	40.32	100	58.80	
2022年度（予定）	400	362	28.96	100	37.00	

次に、キャッシュの活用状況についてご説明いたします。

創出したキャッシュは、M&Aや設備といった成長に向けた投資と、資本政策に沿った株主還元を活用します。M&Aについては、現在、具体的な案件を多面的に探る状況にあります。M&Aに関する取組みに関しては、後程、ご説明させていただきます。

設備投資について、本年は、640億円の投資を計画しております。設備計画の主な内容は、医薬品事業に関連する車両・ITシステムその他、グループ経営基盤、オペレーション支援システムの構築などです。今後も、経営計画に定める重点5産業への投資を中心に、成長へ向けた投資を積極的に実施してまいりたいと考えております。

3点目に株主還元については、資料に記載のとおりです。

経営計画に掲げた目標を意識し、今後も株主還元の充実に努めてまいります。

経営指標の改善

① バランスシートのスリム化および経営指標の改善

- 不動産及び政策保有株式の売却などにより、バランスシートのスリム化及び経営指標の改善を図る。

	実績	実績	実績	※1 実績	見通し
年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高純利益率	2.3%	0.8%	2.7%	2.8%	4.8%
総資本回転率	140.0%	136.2%	132.0%	143.8%	157.2%
財務レバレッジ	284.6%	282.0%	280.7%	266.6%	244.8%
ROE	9.2%	3.2%	10.0%	10.9%	※2 18.5%

※1. 2021年度は、2021年1月～12月のプロフォーマ数値

※2. 2022年の旧汐留本社ビル売却を除いたROE見通しは12.1%

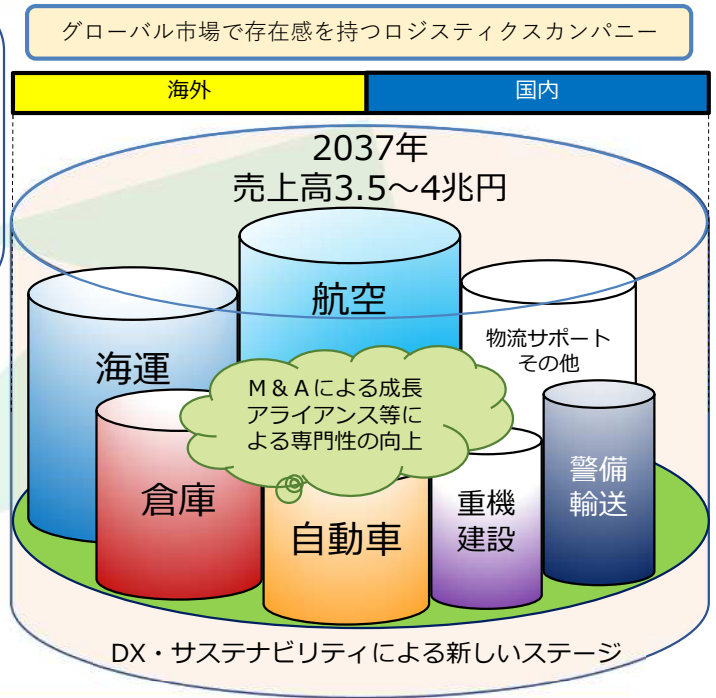
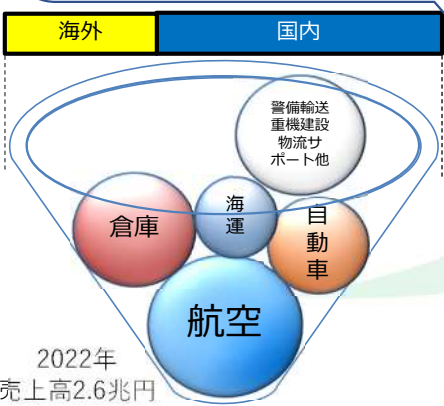
ROEの推移を「売上高純利益率」「総資本回転率」および「財務レバレッジ」に分解して掲載しております。

2021年度は、決算期の変更を行っており、事業期間は4月～12月の9カ月間ですが、1月～12月で試算したプロフォーマ数値を記載しております。また、2022年度のROE見通しが、従来の比べて高くなるのは、先ほど触れた旧汐留本社ビル売却の特別益の影響があり、この影響を控除した試算数値は12.1%となります。

資本効率向上への取り組みにおいては、キャッシュの創出に成果が出ております。この資金を、コアビジネス、より収益性の高い事業、M&Aへの投資に活用し、資産の入れ替えと、事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、資本効率の向上につなげたいと考えております。

事業ポートフォリオの最適化及び2037年の姿

- ▶ グループ内の重複事業、機能の整理・統合
 - ・ ロジスティクスファイナンス事業の再編 (2023.1)
 - ・ 不動産事業・機能の再編
 - ・ 自動車整備事業、人材派遣事業ほかの再編
- ▶ 日本事業の強靱化
 - ・ 警備輸送事業の分社化 (2023.1)
 - ・ ロジスティクス、通運、小口、内航海運、複合店事業改革 (アライアンス、カーブアウト等)
 - ・ ノンコア、不採算事業の整理
- ▶ M&A推進
 - ・ 航空、海上輸送のグローバルフォワーダーを中心に



現在の事業ポートフォリオと、長期ビジョンで目指す事業ポートフォリオのイメージを示した資料です。

「事業の選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」については、2020年以降、青函フェリー、自動車学校事業の譲渡、旅行事業を清算する一方で、米国MD社の買収を実施しましたが、ホールディングス体制への移行により、事業ポートフォリオの見直しの検討がしやすい体制になったと捉えております。さらにホールディングス体制の強化を進める中でグループ事業の再編に取り組みます。

この一つは、グループ内で重複する事業、機能の整理・統合で、来年1月、NXキャピタルのロジスティクスファイナンス事業を、NX商事と再編する決定をしました。この再編により、事業の高度化と、業務効率の向上によるグループシナジーの創出ができるものと考えております。今後も、不動産事業機能をはじめ、自動車整備事業、人材派遣事業等の再編も検討してまいります。

また、「日本事業の再編」を重要なテーマと捉え、警備輸送事業の分社化に関して、来年1月の新会社、NXキャッシュロジスティクス株式会社の稼働に向けて、許認可をはじめ諸制度、規程の整備などの準備作業を進めております。

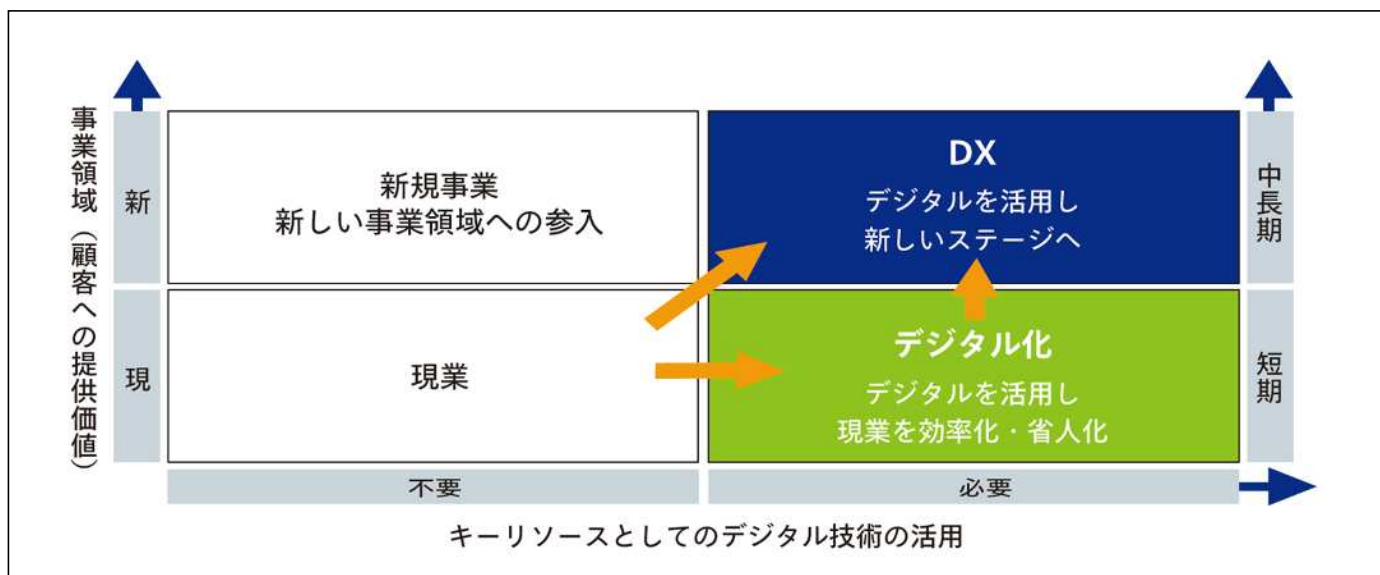
セッション2でご説明のとおり、事業構造改革プロジェクトについては、ロジスティクス、通運、小口、内航海運、複合店事業改革の検討を開始し、アライアンスや、カーブアウト等の対応も含め、方向性を決定していきたいと考えております。

また、長期ビジョンでイメージしている事業ポートフォリオについては、2037年には3兆5千億円から4兆円の売上高、その半分を海外売上とするグローバルメガフォワーダーになることを目指しており、航空、海運をはじめとした物流事業とその関連事業の成長、特に海運事業については、

M&Aを視点に入れた大幅な成長が不可欠と考えております。

さらに、2030年代にはデジタル技術の進化やAI導入等により、自動運転や倉庫オペレーションの自動化・無人化が進み、物流業界に急激な変革が起こることが予測されております。サステナブルな社会への貢献や、物流業界が労働集約型産業から装置産業に変化する流れの中で、DXにより変革する将来を予測し、そこでの当社グループの存在意義やビジネスを考える必要があると考えております。これらを次期経営計画における重要な視点と捉え、準備を進めており、将来の事業ポートフォリオには、DX、サステナビリティに関連する新規事業が組み込まれることをイメージしております。

NXグループが目指す両利きのDX戦略



このような認識に立ち、デジタル化と、その後の新しいステージへ進む中長期的なDXの実現を目指しており、次に、この取組み状況を、ご説明したいと思います。

当社は、DXに向けたアプローチの概念として、デジタル化の先にDXを捉え、まずは、デジタル化を進め、オペレーションの効率化と省人化を図りたいと考えております。

DX戦略のアクティビティとアウトカム

アクティビティ

- ロボットの導入・運用による業務の効率化
 - ・RPAによる業務効率化 2022年度末目標:150万時間/年
 - ・OCRによる業務効率化 2022年度末目標:10万時間/年
 - ・AI・IoT技術を活用したショールーム型の最先端物流施設「NX-ALFA」を開設
 - ・倉庫でのAMR、AGVやAGFの導入加速
- 物流起点のDXに向けた取り組み
 - ・データプラットフォーム基盤の構築を計画
- 推進体制の整備
 - ・DX推進部を新設
 - ・国内主要事業会社とグループDX推進協議会を開始(年2回)
目的)当社グループにおけるDXを推進していくために、目標を共有する、意識をあわせる、情報を共有する、課題を共有する
- 人材育成
 - ・人材戦略部門とDX人材の育成に関するプロジェクトを開始
 - ・社員対象のeラーニングによるDXに関する教育⇒国内主要事業会社9社に対して先行実施を計画
 - ・RPAマスターの育成
 - ・DXを推進する人材を増やすため、DX関連資格取得や教育プログラムを企画
 - ・全国34支店に合計60名の「オペレーション高度化・効率化推進者」を配置
- 価値共創の取り組み
 - ・NECとの業務提携

アウトカム(企業価値 / 社会価値)

企業価値

財務

- 売上・利益の拡大
- 投下資本の低減

非財務

- デジタル化によるグローバルの各拠点における品質・生産性・持続性の向上
- サプライチェーン・物流最適化に資するデータプラットフォーム上のデータの蓄積
- 顧客・パートナーとの共創による社会課題を解決するソリューションの創出
- 顧客ロイヤリティの向上

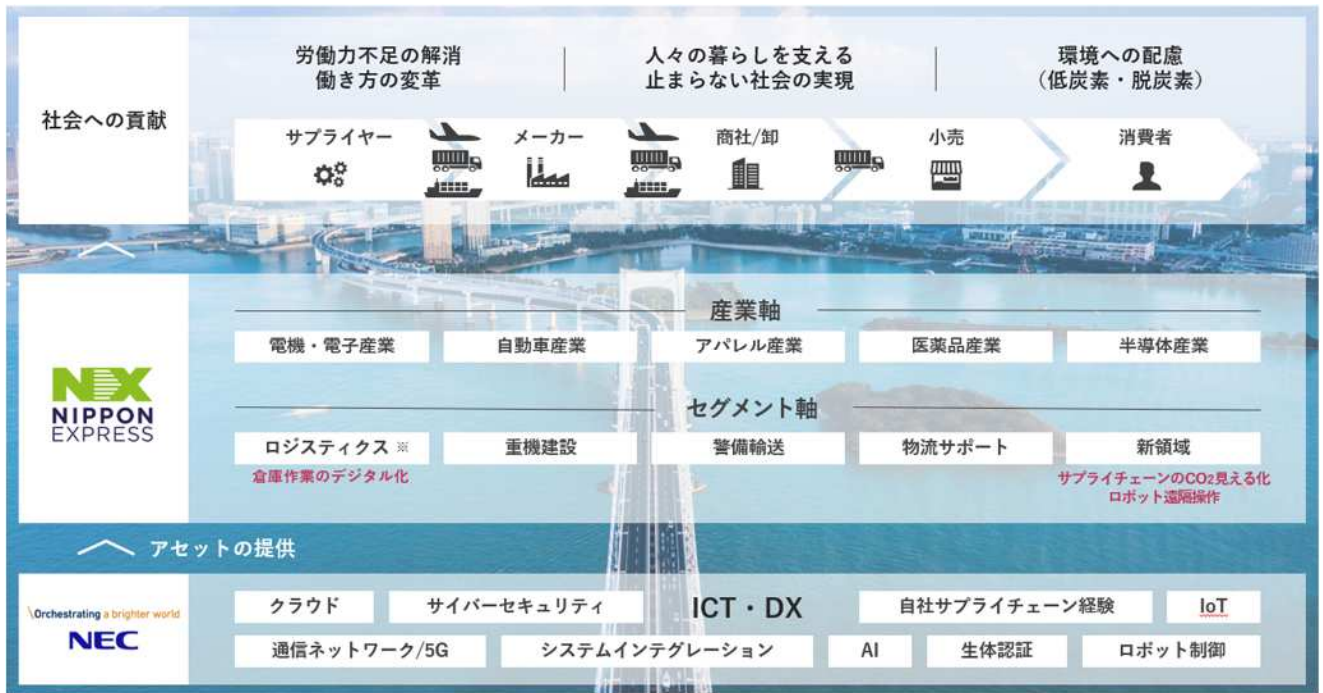
社会価値

- 社会全体の輸送の効率化/最適化

※マテリアリティ進捗度を示すKPIは現在検討中

現在の取り組み状況や、アクティビティと、その結果として、アウトカムのイメージを記載しております。戦略と施策の波及効果の検証と、その先にあるDXを意識したロードマップの精緻化のキャッチアップを図りたいと考えております。

NXグループ×NEC 業務提携の概要



次に、デジタル化に向けた具体的な取組みの事例として、昨年より取り組んでおりますNECとの価値共創に向けた業務提携について、概要をご紹介します。

NECのICTやDXに関する様々な技術力とNXグループの産業やセグメント軸ごとの物流知見を掛け合わせることで、労働力不足の解消や環境への配慮など様々な社会貢献の実現を目指しております。

NXグループ×NEC 価値共創のテーマ



10 2022年9月15日開催 IR day

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

第3セッション

NIPPON EXPRESS
We Find the Way

NECとNXグループの価値共創のテーマとしては、企業や顧客価値の向上、社員の働き方改革が挙げられます。この実現に向けて、ロボット遠隔操作、倉庫作業のデジタル化、サプライチェーンのCO2見える化等のアプローチから、現在はテクノロジーを使ったデータ収集、分析を行っている段階ですが、ソリューション・コンセプトを固めつつ、適宜、その進捗をご説明したいと考えております。

その他、グループ全体での事業ポートフォリオマネジメントを推進することを目的として、当社の「事業ポートフォリオマネジメント・フレームワーク」の制定を進めておりますが、このベースとして、経営管理情報の高度化プロジェクトを進めており、今後の進捗に合わせて、ご説明したいと考えております。

M & A 戦略（長期ビジョンの実現に向けて）

①M&A方針

- 非連続な成長～Dynamic Growth～のためのM&Aの活用
⇒グローバルメガフォワードへの成長
(グローバルネットワーク、経営基盤、非日系顧客等の獲得)

②M&A実績（2011年以降）

会社名	地域	買収時期
AGS	米州	2012年 3月
APC	東アジア	2012年10月
Franco Vago	欧州	2013年 2月
日通NECロジ	日本	2013年12月
日通NPロジ	日本	2014年 1月
ワンビシ	日本	2015年12月
Traconf	欧州	2018年 3月
MD社	米州	2020年 9月

8社計

◎投資額 約1,600億円

(買収初年度合計) ⇒ (2021年度合計)

◎売上高 1,557億円 ⇒ 2,651億円

◎営業利益 52億円 ⇒ 160億円
(利益率3.4%) (利益率6.0%)

次に、M&A戦略について、ご説明いたします。

当社がグローバルメガフォワードになるためには、M&Aを活用することによって、「グローバルなネットワーク」だけでなく、「グローバルな経営基盤」「非日系のグローバル顧客基盤」そして「フォワーディング事業基盤」を構築することが必要と考えております。

当社は、これまで、M&Aによる事業拡大に取り組み、2011年以降、国内、海外合わせて、8件のM&Aを実施しており、その投資額は、合計約1,600億円になります。この買収した会社の2021年度の売上高実績は、2,651億円、営業利益は160億円で、営業利益率は6%となっています。

これは、連結売上高の約11%、営業利益では積み上げベースで約17%を占めており、のれん償却後では約12%となっております。会計上の減損処理はありましたが、規模の拡大、効率経営を推進し、当社の経営基盤の強化に寄与しているものと捉えております。

M & A 戦略（長期ビジョンの実現に向けて）

③PMI（Post Merger Integration）体制の強化

- シナジー創出効果を高めるため国内外の営業力を強化。
- 買収会社と各海外リージョンとの連携により相互で営業シナジーを創出。
- 管理面でのPMIを含め今後のM&Aにおける統合プランの策定

④グローバルメガフォワードへの成長のための取組み

昨今のM&A市場の動向

- 欧州系メガフォワード：K&NによるAPEX買収、DSVにおけるAgility買収
- アジア系メガフォワード：SFのKerry買収、KerryのTopocean買収
- 港湾管理会社：DP WORLDのSyncreon、Imperialの買収
- 船会社：MAERSK、CEVA等によるトータル・ロジサービスの提供を目的とした買収

⇒買収価格の高騰、規模（シェア）拡大のみを追求したM&A

◎価格競争から一線を描き、シナジー追及を見据えた連携を模索

◎DX,サステナビリティ関連事業をM&A対象に加え、より未来志向のM&A戦略へ

次に、M&Aによるシナジー効果創出、最大化に向けた取り組みについてご説明致します

当社は、買収後のPMI体制を強化し、継続することによりシナジー効果の出現を早期化・最大化することを目指しております。各地域のPMI活動に加え、被買収会社所属地域以外の海外各地域および日本国内各ブロックに被買収会社の営業担当者を配置するとともに、本社営業セクションが情報の一元的な集約や、案件の中継・サポートを管理すること等により、知見の蓄積が進んでおります。加えて買収会社と各海外ブロックの連携により、相互・早期に営業シナジーを創出する体制が構築されています。また、イタリアにおける被合併会社の統合等、M&Aにおける管理面でのPMIについても知見の蓄積を進めております。体制構築と知見の蓄積をベースとして、今後計画するM&Aにおけるシナジーを最大限発揮し、シナジーの効果測定を定性的、定量的に計画した統合プランを綿密に準備することとしております。

次に、最近のグローバルフォワードのM&A動向についてご説明します。

国際フォワーディングにおけるタイトな需給環境、業界の好況に関しては、ピークアウトの指摘が見られており、大小さまざまな売却案件が出てきている状況にあります。取引価額は、一時期の高値状態からは比較的落ち着いたものの、欧米メガフォワードに加え、船社キャリア等による活発なM&Aが継続しています。

当社としては、持込型に、ドアノック型アプローチを加え、M&Aの実現に積極的に取り組んでおりますが、買収先会社の文化を尊重しながら、シナジー追及を中心に据えた連携を模索しており、Win-WinとなるM&Aを目指したいと考えております。

なお、M&Aの投資リターンについては、被買収会社のシナジーを含め、ROIC10%を意識しています。過去に実施したM&A、また経営計画策定時において、EBITDA倍率は11倍前後を想定しておりますが、タイミングを含め、買収価格とシナジー効果を慎重に検討する必要があると考えています。

さらに、サステナビリティへの意識の高まりや、DXの到来に備え、エネルギー関連企業や、DXを踏まえた戦略策定と合わせて、作業の自動化を実現するマテハンメーカーなどもM&A対象に加え、未来志向のM&A戦略の構築に取り組んでまいります。

<参考> M & A 戦略（長期ビジョンの実現に向けて）

世界のフォワーダーランキングTOP10

2020年度 5位

ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円)	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1	ドイツ	DHL Supply Chain & Global Forwarding	2,973,339	2,862,000	1,667,000
1	スイス	Kühne + Nagel	2,694,742	4,520,000	1,433,000
2	ドイツ	DB Schenker	2,169,525	2,062,000	1,094,000
2	デンマーク	DSV Panalpina	1,909,111	2,204,902	1,272,405
3	中国	Sinotrans	1,272,183	3,750,000	532,300
4	アメリカ	Expeditors	1,057,122	1,012,600	926,730
5	日本	Nippon Express	2,021,762	660,152	720,115
6	スイス	CEVA Logistics	773,300	1,081,000	363,000
7	アメリカ	C.H. Robinson	1,618,705	1,200,000	225,000
8	イギリス	Kerry Logistics	717,602	1,019,924	493,903
8	アメリカ	UPS Supply Chain Solutions	1,154,516	620,000	988,880

※ 2020年12月期実績(1ドル=104.55円)の集計。
出所: Armstrong & Associates, Inc. ABA's Top 25 Global Freight Forwarders List 2020年度。総収入、海運、航空輸送は各自の集計してランク付。



2021年度 7位

ランク	本社所在地	企業	総収入 (百万円)	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1	スイス	Kühne + Nagel	4,656,948	4,613,000	2,220,000
2	ドイツ	DHL Supply Chain & Global Forwarding	4,299,352	3,142,000	2,095,000
3	デンマーク	DSV Panalpina	3,295,292	2,493,951	1,510,833
4	ドイツ	DB Schenker	3,152,424	2,093,000	1,438,000
5	中国	Sinotrans	2,177,439	3,940,000	804,000
6	アメリカ	Expeditors	1,883,952	1,047,725	1,047,200
7	アメリカ	C.H. Robinson	2,549,031	1,500,000	300,000
7	スイス	CEVA Logistics	1,369,240	1,269,000	474,000
7	日本	Nippon Express	2,122,140	747,624	971,763
8	イギリス	Kerry Logistics	1,199,034	1,229,298	520,415
9	アメリカ	UPS Supply Chain Solutions	1,669,138	620,000	988,880

※ 2021年12月期実績(1ドル=114.02円)の集計。
出所: Armstrong & Associates, Inc. ABA's Top 25 Global Freight Forwarders List 2020年度。総収入、海運、航空輸送は各自の集計してランク付。

- ・ 当社は数量を伸ばしているものの順位を下げた要因は海上フォワーディングにおける規模の差と認識
- ・ M & Aを活用したギャップのキャッチアップとランキング第1グループへの飛躍を目指す



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。