

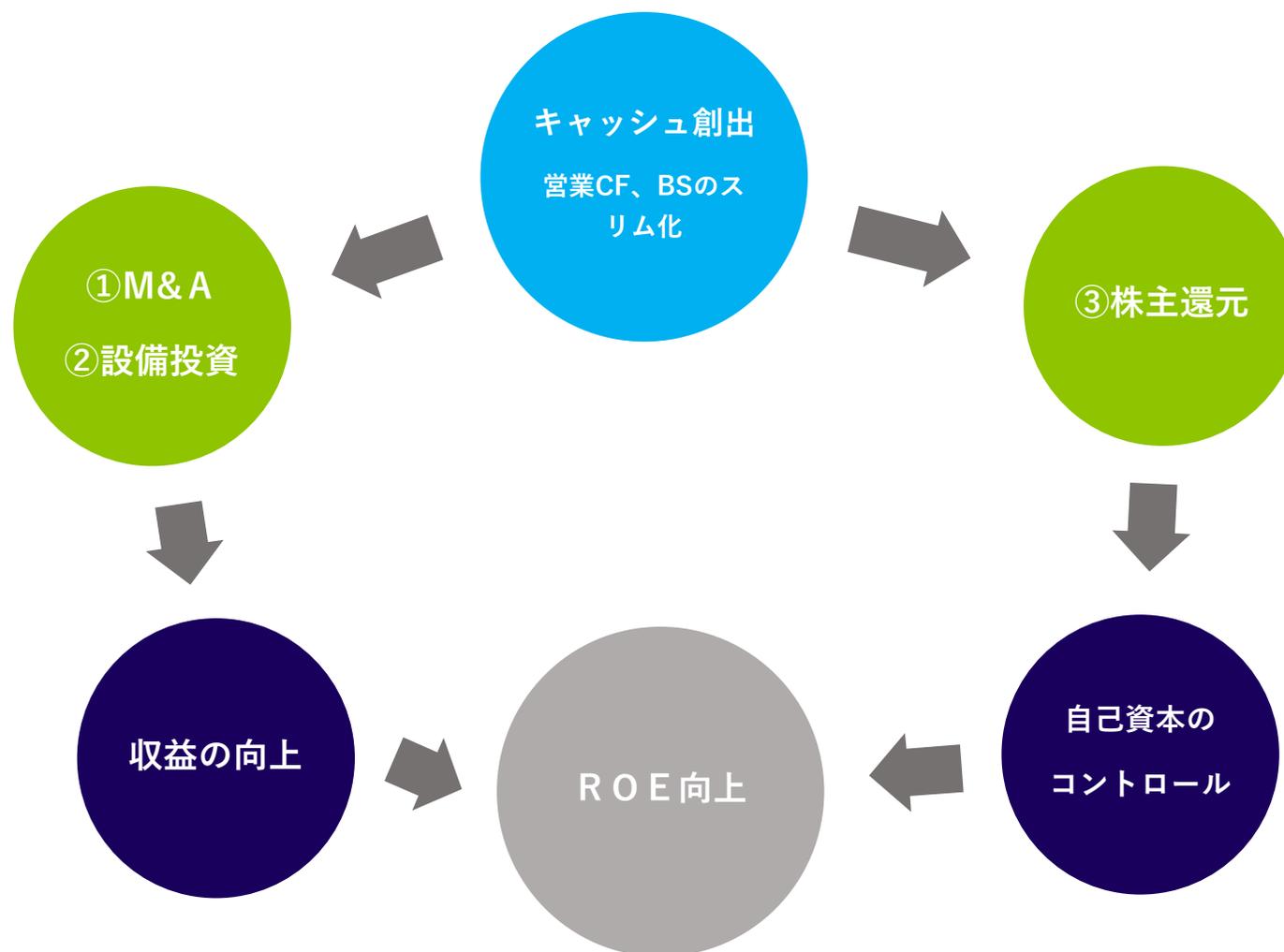


We Find the Way

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



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 7 3 2 億円、売却益 6 5 8 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 3 6 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 5 0 0 億円
- ・ リース事業の分社化 有利子負債の削減 約 1, 4 0 0 億円

② 政策保有株式の売却

- | | |
|---------------------------|----------|
| ・ 2 0 1 9 年（実績） | 1 0 億円 |
| ・ 2 0 2 0 年（実績） | 1 1 6 億円 |
| ・ 2 0 2 1 年（実績） | 6 9 億円 |
| ・ 2 0 2 2 年～2 0 2 3 年（計画） | 1 0 0 億円 |

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	51.30

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

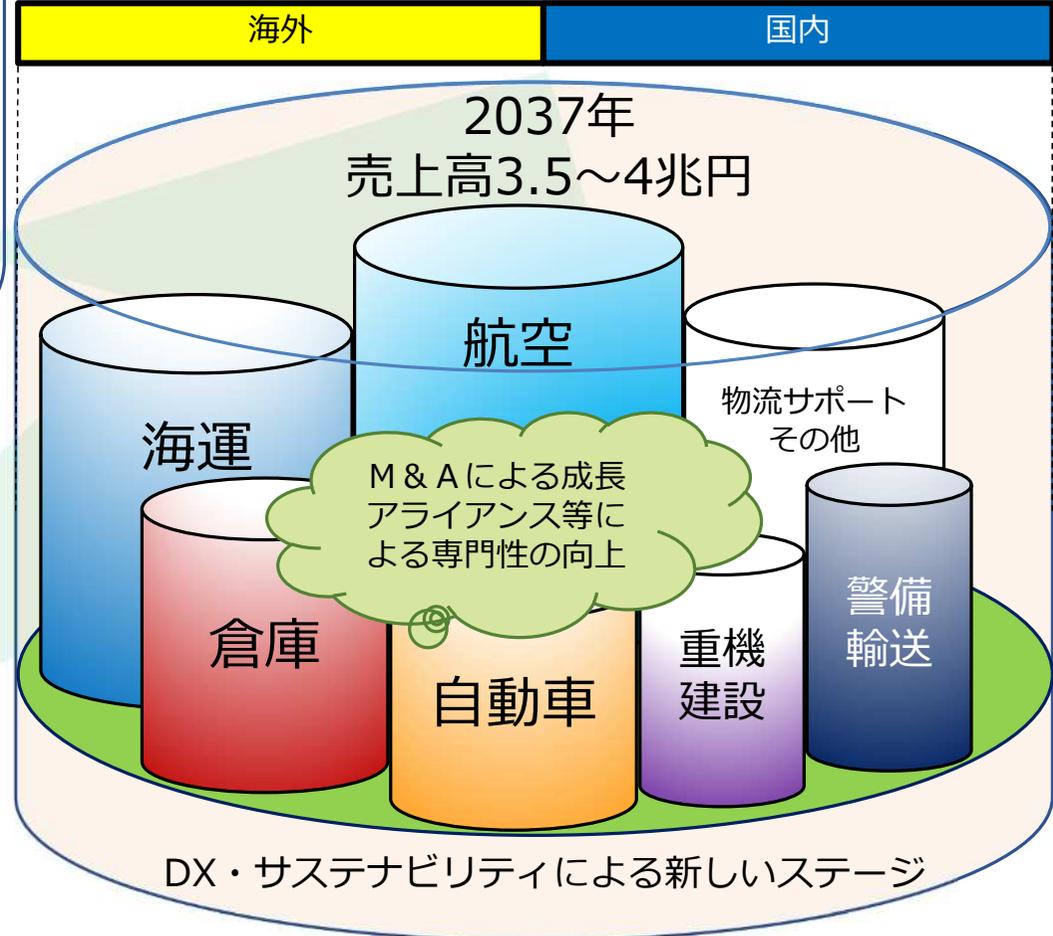
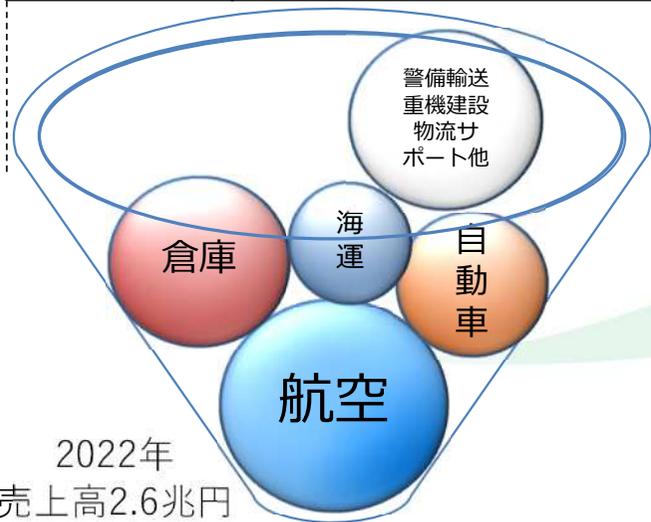
※2. 2022年の旧汐留本社ビル売却を除いたROE見通しは12.1%

事業ポートフォリオの最適化及び2037年の姿

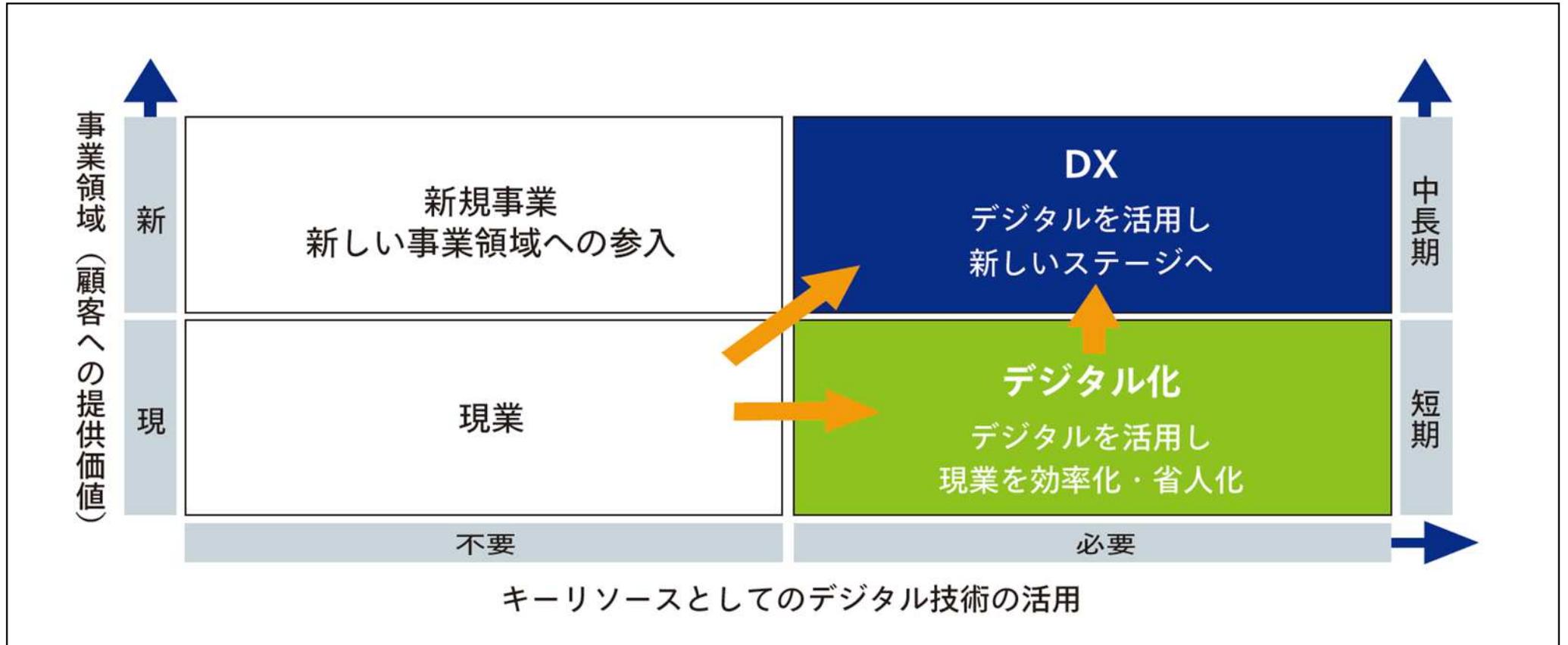
- グループ内の重複事業、機能の整理・統合
 - ロジスティクスファイナンス事業の再編 (2023.1)
 - 不動産事業・機能の再編
 - 自動車整備事業、人材派遣事業ほかの再編
- 日本事業の強靱化
 - 警備輸送事業の分社化 (2023.1)
 - ロジスティクス、通運、小口、内航海運、複合店事業改革 (アライアンス、カーブアウト等)
 - ノンコア、不採算事業の整理
- M&A推進
 - 航空、海上輸送のグローバルフォワードерを中心に

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

海外 国内

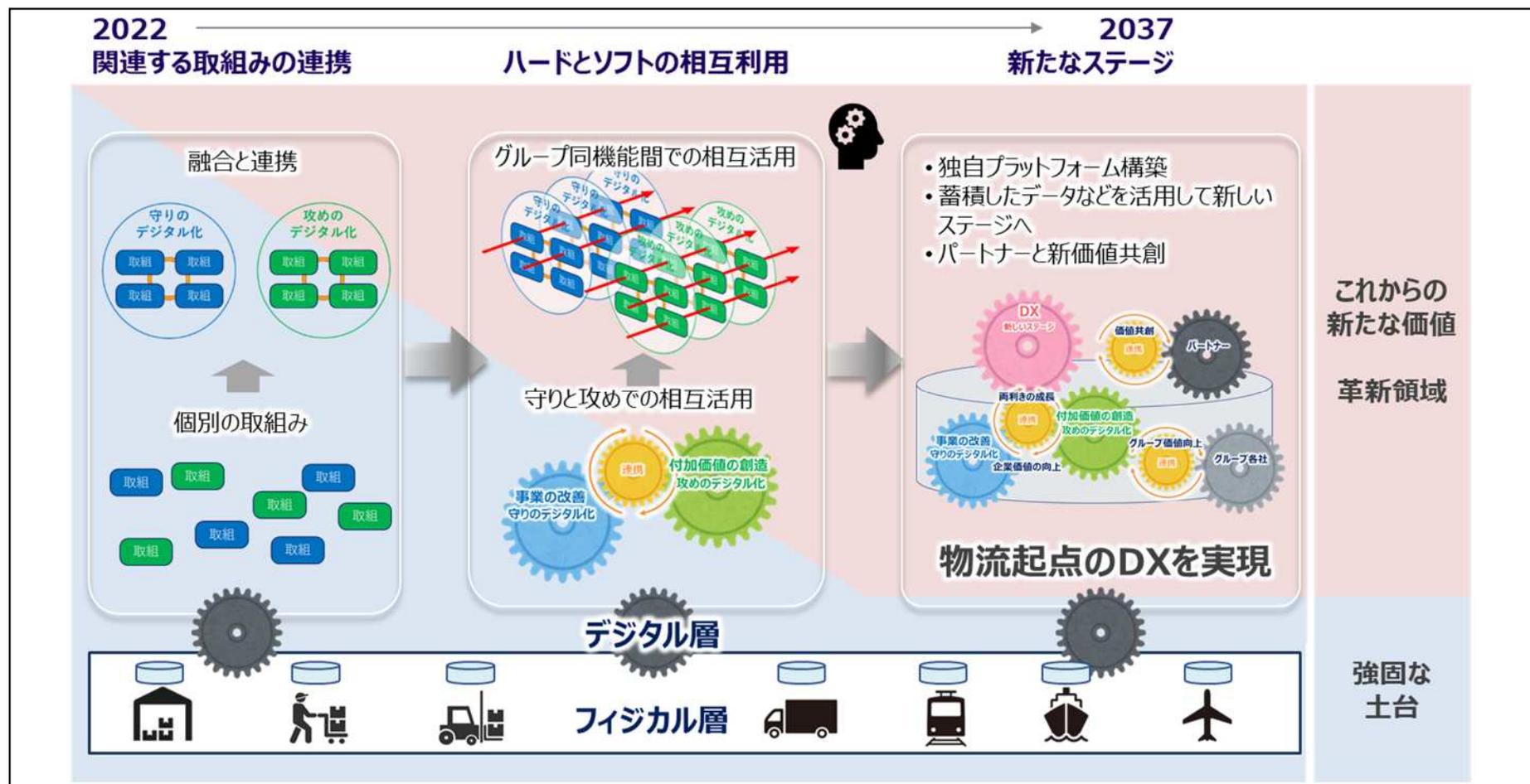


NXグループが目指す両利きのDX戦略



NXグループが考えるDXの方向性

物理的なアセットと、その上で多種多量の貨物を取扱う強固なフィジカル層（土台）から得られる知見やデータを活用し、デジタルによる新たな価値を積み重ね、デジタル層のギアも回すことで、物流起点のDXを実現する。



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
- 人財育成
 - ・人財戦略部門とDX人財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を推進する人財を増やすため、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

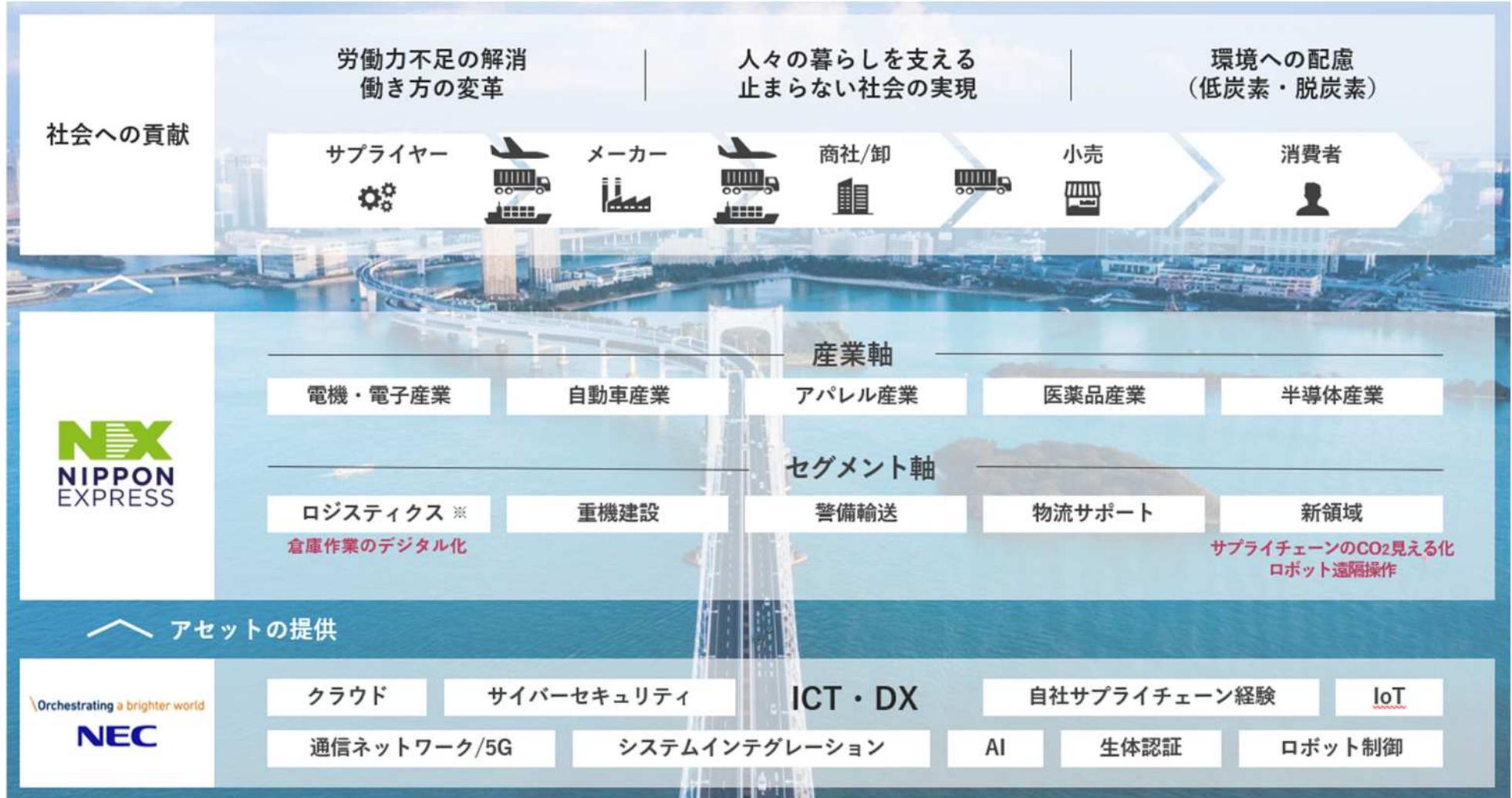
- デジタル化によるグローバルの各拠点における品質・生産性・持続性の向上
- サプライチェーン・物流最適化に資するデータプラットフォーム上のデータの蓄積
- 顧客・パートナーとの共創による社会課題を解決するソリューションの創出
- 顧客ロイヤリティの向上

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

NXグループ×NEC 業務提携の概要



NXグループ×NEC 価値共創のテーマ



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 (利益率 3.4%)	⇒ 160 億円 (利益率 6.0%)

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画し、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

<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	🇩🇪	DHL Supply Chain & Global Forwarding	2,973,339	2,862,000	1,667,000
1	🇨🇭	Kühne + Nagel	2,694,742	4,529,000	1,433,000
2	🇩🇪	DB Schenker	2,169,525	2,052,000	1,094,000
2	🇩🇰	DSV Panalpina	1,909,111	2,204,902	1,272,405
3	🇨🇳	Sinotrans	1,272,183	3,750,000	532,300
4	🇺🇸	Expeditors	1,057,122	1,012,600	926,730
5	🇯🇵	Nippon Express	2,021,762	660,152	720,115
6	🇨🇭	CEVA Logistics	773,300	1,081,000	363,000
7	🇺🇸	C.H. Robinson	1,618,705	1,200,000	225,000
8	🇮🇷	Kerry Logistics	717,602	1,019,924	493,903
8	🇺🇸	UPS Supply Chain Solutions	1,154,516	620,000	988,880



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	🇨🇭	Kühne + Nagel	4,656,348	4,613,000	2,220,000
2	🇩🇪	DHL Supply Chain & Global Forwarding	4,299,352	3,142,000	2,096,000
3	🇩🇰	DSV Panalpina	3,295,292	2,493,951	1,510,833
4	🇩🇪	DB Schenker	3,152,424	2,003,000	1,438,000
5	🇨🇳	Sinotrans	2,177,439	3,940,000	804,000
6	🇺🇸	Expeditors	1,883,952	1,047,725	1,047,200
7	🇺🇸	C.H. Robinson	2,549,031	1,500,000	300,000
7	🇨🇭	CEVA Logistics	1,368,240	1,269,000	474,000
7	🇯🇵	Nippon Express	2,122,140	747,624	971,763
8	🇮🇷	Kerry Logistics	1,199,034	1,229,298	520,415
9	🇺🇸	UPS Supply Chain Solutions	1,669,138	620,000	988,880

※ 2020年12月末時点(1ドル=104.50円)で換算。
出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2020年版。総収入、海運、航空輸送を総合的に勘案してランク付け

※ 2021年12月末時点(1ドル=114.02円)で換算。
出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2020年版。総収入、海運、航空輸送を総合的に勘案してランク付け

- 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。