

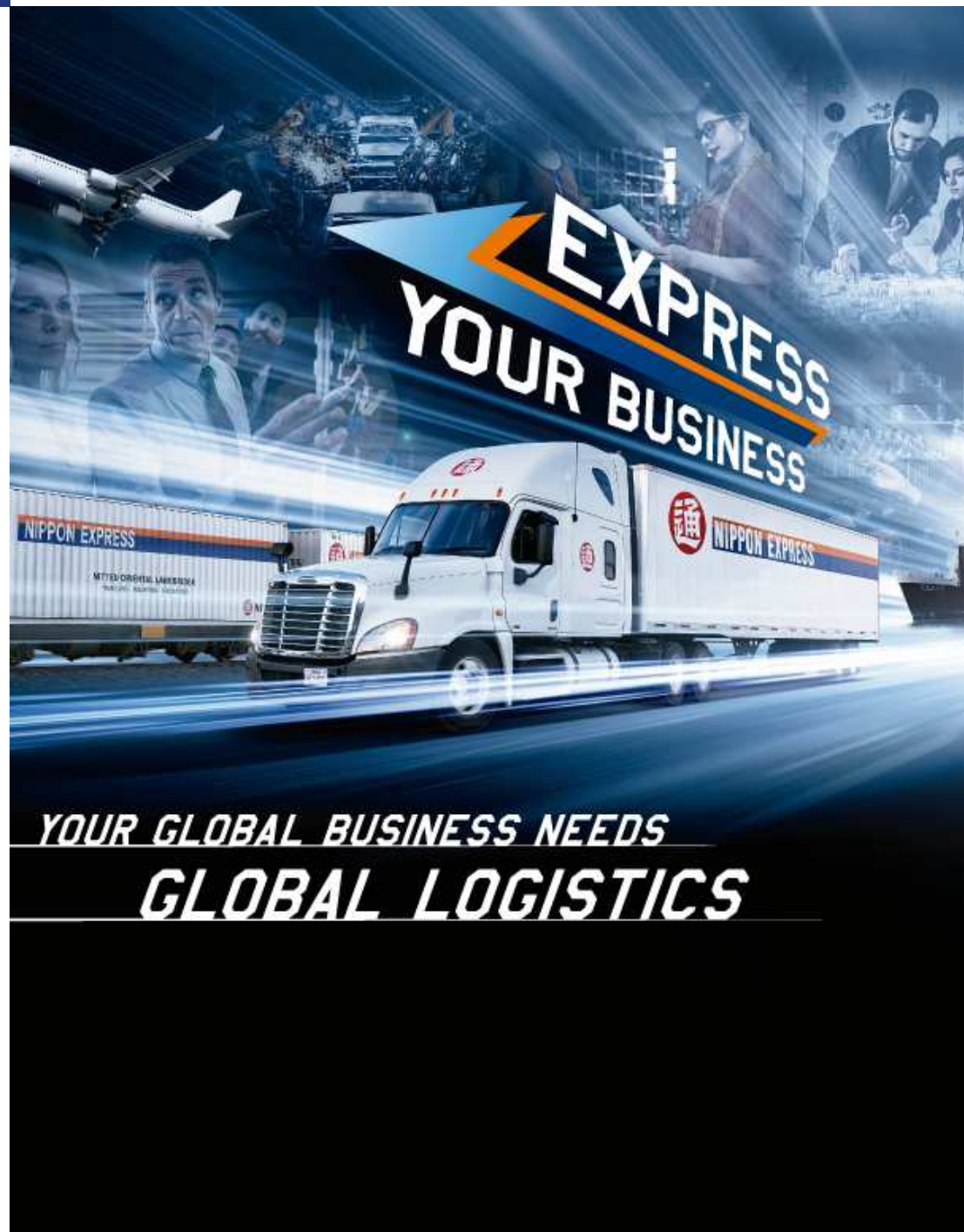
# 事業説明会資料

第3セッション  
経営戦略  
－財務・M&A・ガバナンス－

取締役執行役員 増田 貴

2020年8月26日

日本通運 株式会社



# 資本効率向上への取り組み

## ① 資産効率の改善

ROIC経営のグループ内の浸透（予算、従業員教育） 他

## ② バランスシートのスリム化

当社所有の物流センターの流動化スキームによる拠点の再整備（溝ノ口物流センター、医薬品センター） 他

## ③ 事業ポートフォリオ見直し

事業の選択と集中の推進（北日本海運） 他

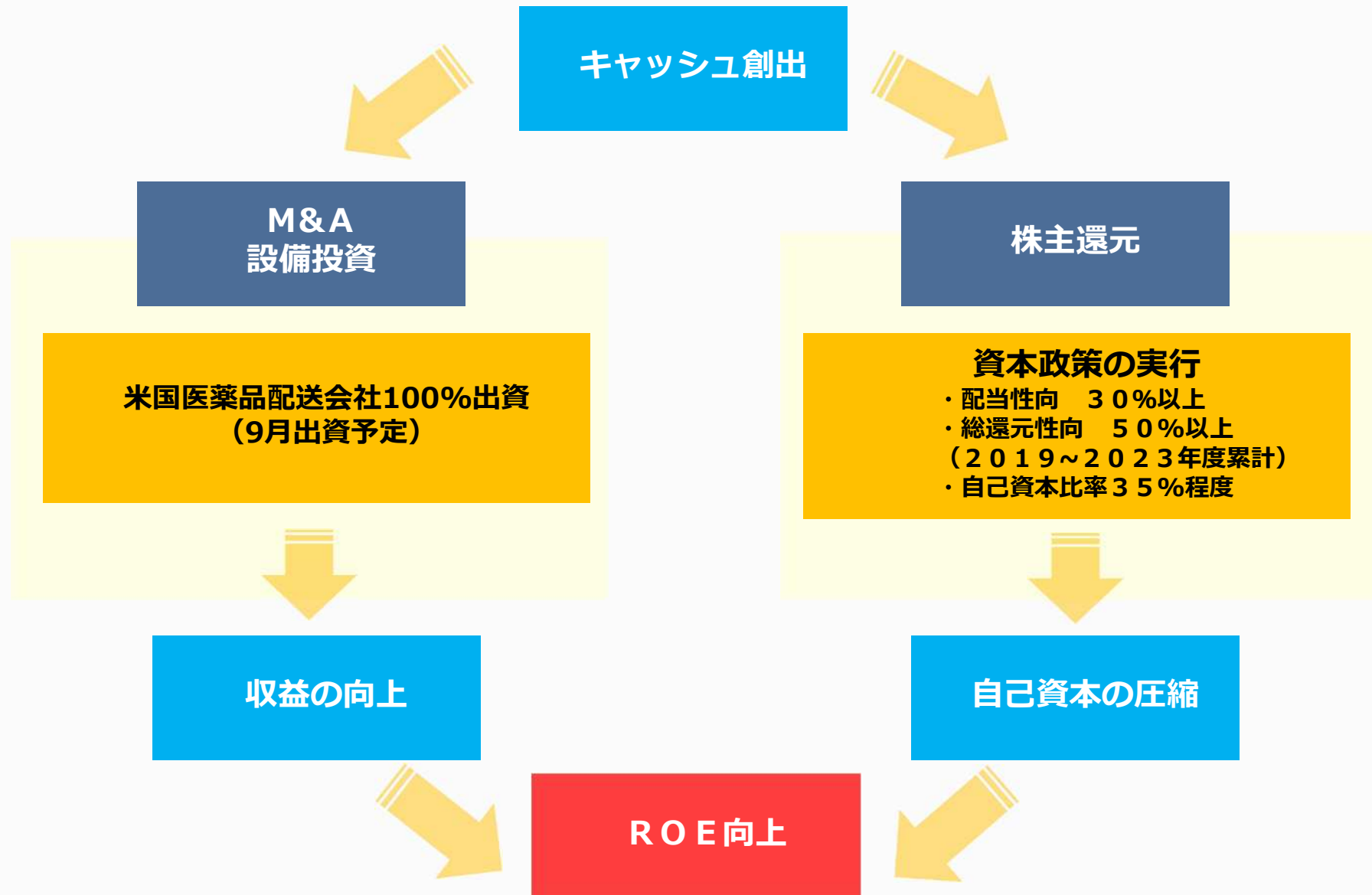
## ④ 政策保有株式の売却

5年間で200億円～300億円規模



キャッシュ創出

# 資本効率向上への取り組み



# 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  
 ⇒グローバルメガフオーダーへの成長  
 (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

7社計

◎投資額 1,532億円

(2019年度)

◎売上高 2,183億円

◎営業利益 104億円  
 (利益率4.8%)

# M & A戦略(長期ビジョンの実現に向けて)

## ③M&Aによるシナジー創出の取り組み

- ハイファッション産業における総合物流サービスの世界展開
  - ☑2020年1月イタリア3社統合(イタリア日通、FrancoVago、Traconf)⇒コスト削減
- 医薬品事業の世界ネットワーク構築
  - ☑2020年9月米国医薬品配送会社買収

## ④PMI (Post Merger Integration) 体制の強化

- 営業力の強化
  - 【従来】被買収会社と各海外地域総括中心
  - 【現在】現地に加え、本社営業部門が国内外の営業情報を集約・中継し、サポート
- シナジー早期出現への取り組み
  - ☑買収検討・交渉段階からの実現性検討
  - ☑Day0(契約時)、Day1(クロージング)概念の浸透

## ⑤グローバルメガフォワーダーへの成長のための取り組み

- 航空・海運フォワーダーを中心に、業務提携等を含めた協業関係を構築すべく継続的に活動中。
- フォワーダーランキング第1グループへの飛躍を目指す。

# 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

### 2018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		DHL Supply Chain & Global Forwarding	3,040,334	3,225,000	2,150,000
1		Kühne + Nagel	2,737,598	4,690,000	1,743,000
2		DB Schenker	2,158,940	2,203,000	1,304,000
3		DSV Panalpina	1,342,877	1,442,348	689,045
4		Sinotrans	1,140,557	3,740,000	530,100
5		Expeditors	879,880	1,167,820	1,011,563
6		Panalpina	665,586	1,484,100	1,038,700
7		Nippon Express	2,030,493	686,206	899,116
8		UPS Supply Chain Solutions	1,061,089	600,000	935,300
8		Bolloré Logistics	585,469	873,000	690,000
9		C.H. Robinson	1,798,143	1,000,000	225,000
10		CEVA Logistics	795,330	786,600	476,600

\* 東京三菱UFJ銀行2019年10月9日(TTS)米ドル=108.12円

出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2018年版 (2019年10月9日更新分)

### 2019年度 6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	3,021,785	3,207,000	2,051,000
1		Kühne + Nagel	2,863,845	4,861,000	1,643,000
2		DB Schenker	2,141,547	2,294,000	1,186,000
3		DSV Panalpina	1,588,811	1,907,126	1,071,266
4		Sinotrans	1,239,616	3,770,000	502,000
5		Expeditors	904,809	1,125,137	955,391
6		Nippon Express	2,208,398	703,061	752,942
7		CEVA Logistics	788,484	1,050,000	416,000
8		UPS Supply Chain Solutions	1,029,545	620,000	965,700
9		C.H. Robinson	1,619,248	1,000,000	210,000
10		Kerry Logistics	583,726	1,250,038	409,408

\* 2019年12月末時のレート(1ドル=110.68円)で換算。

出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2019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



# グローバルガバナンスの進化

## ●グループ経営強化に向けた組織再構築の検討

### 検討の目的

長期ビジョンでの  
目指す姿

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

この姿の実現のためには、以下の  
A、Bの実現が不可欠

### A. グループ経営の強化

- 企業グループとしての価値最大化を実現する経営体制の構築
- グループ一気通貫のマネジメントと全社事業の最適化の実現

### B. 海外事業の更なる拡大を実現する グローバルガバナンス体制の強化

- 成長領域である海外事業への更なる投資の実現
- 海外事業の成長を支える統制機能の構築・強化

これらを実現するグループ本社機能の構築と各事業・グループ各社の役割の明確化



---

***We Find the Way***



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。