

事業説明会第3セッション「グループ経営の強化」における主な質疑応答(要旨)

2020年8月26日

日本通運株式会社

(M&Aの実績と今後の施策)

Q1. 過去のM&Aに関してROICの実績を教えてください。

A1. ROICは、2019年度は2018年度より数字が下がり7%弱、営業利益率は5%弱くらいであり、全体平均すると想定ROICには届かなかった。但しこれらの数字は、当該会社で計上された利益だけの話であり、当然、当該会社以外でも利益を伸ばしていく。例えば、イタリアの買収した2社は、イタリア・フランス・スペインのハイファッションブランド顧客をかなり抱えており、その顧客名簿を使って、米国の現地法人でハイファッションの仕事をするなどが実現している。アジアではまだ大きくは実っていないが、日本をはじめアジアでもハイファッションの仕事を取っていく。これらを含めて、早く9%台に持っていく。

Q2. 過去に買収した会社の効果分析について、海外の会社は好調だが、日通NECロジスティクスと日通NPロジスティクスは収益性が低いという印象を持っている。これは認識として合っているか。改善策はどのように考えているのか。

A2. 国内3社の収益性は、日本通運より収益性が高い。特に営業利益率は非常に高く、ROICも高い。グループとしてのROICを考えると、これらによって引き上げられていると言える。

Q3. 国内3社の収益性が高い理由はなぜか。

A3. それぞれパナソニックやNECの強みを活かしながらやっているという点、ワンピシアーカイブスは、以前はトヨタ自動織機の子会社であったが、それぞれのグループの中で厳しく管理されてきた。専門性の高さと、これまで厳しくやって来たという点が財産と言える。

Q4. 今後もM&Aで成長を目指すということであるが、以前アジアでの海上フォワーディングを主に強化したい分野としているという話を聞いた。メインで狙っている事業の種類やエリアなどに変更はないか。

A4. フォワーダーのランキング表を見れば分かるが、航空の取扱いはそれなりのレベルであるが、海運の取扱いが少なく、そこを強化していきたいという考えに変わりはない。アジア発着の貨物は世界の6,7割と言われており、また我々もアジアが基盤であり強いと自負しているので、アジアで海運NVOに強いところを買収していきたいということは、1つの方向性として今も変わらない。

(ガバナンス体制の見直し)

Q5. 純粋持株会社への移行を検討しているというが、効果として、例えば陸海空の垣根を取り除いたことにより、損益計算書にヒットするというようなリターンについて教えて欲しい。

A5. 今回のガバナンス体制の見直しには、事業の見直しも含んでいる。これまでどちらかというと事業軸よりは、エリア軸・会社軸という横軸経営が強い会社であったが、それをゼロベースとし事業軸で考えた場合に、その事業はどのような組織でやるべきか、重複している事業の整理も含めて構築していきたい。目的は、専門性を高めること。それぞれ専門の会社と戦っていくためには、ジェネラリストではなく、スペシャリストも育てる必要がある、更に、他社にないジェネラリストを育てていく必要がある。どのような組織で人を育てるか、管理していかを、専門家含め議論している。またガバナンスという点では管理面だけでなく、事業を縦軸、エリアを横軸とすると、マトリックスの中で、横軸のオペレーションの効率化をどう図るか、事業を跨いだオペレーションの効率化も非常に重要であるため、事業軸の戦略とは別に、エリア軸で上手くオペレーションを動かしていければ、非常に強靱な体質となる。

以 上