

2021年9月9日
日本通運株式会社

主な質疑応答（要旨）

IR Day 第3セッション（資本効率改善の取組み）

スピーカー：取締役常務執行役員 増田 貴

Q1.資本コストをどのように捉えているか、投資案件（含む M&A）の実施に当たって、どのような指標をもって判断をされているか説明頂きたい。

A1.現経営計画作成時の認識であるが、当社は資本コスト（WACC）を4.3%、投資におけるハードルレートを5%として、投資判断において、この数値を超えることを前提としている。M&A 案件の検討に際しても同基準で検討するが、この前提として、被買収会社（物流会社）は一定の社歴、経営基盤（安定した収支）を有していることとしている。従って、この前提が異なる場合は（スタートアップや物流会社以外の業種等の M&A 案件）、リスク特性の考慮が必要と考えている。また、投資回収収支計画については、被買収会社単独のものとして捉える一方、当社のフォーワーディングビジネスはグローバルネットワークを形成しており、フォーワーディング企業の M&A は、このネットワークが強化されることによるシナジーが大きいと捉えている。

Q2.M&A について、これまでの取組みついてどのように考えているか、また M&A を進めていく上で、うまく機能するチーム作りはできているのか、教えて欲しい

A2. M&A について、当社のこれまでの買収実績では、EBITDA 倍率 11 倍程度となっているが、現在コロナ禍の中、フォーワダー業界における M&A は、EBITDA 倍率 16 倍程度が相場と非常に高くなっている状況。

当社のこれまでに実施した M&A に関しては、目論んだ事業・収支計画まで到達せず、減損処理が複数発生したが、被買収企業の価値は棄損していないと捉えている。一方、PMI 等においては不足した点もあったと考えており、この強化に取り組んでいる。

これまで実施した、イタリアのハイファッション物流や、米国の医薬品物流関連企業の買収により、今後、この分野での成長が見込めると考えている。従来のイタリア日通、米国日通では獲得できなかった商圏の取扱いが進みつつあり、更にグローバルに拡大することを期待している。

また、M&A のチーム編成について、投資銀行などで研鑽を積んだ経験者のキャリア採用を予定しており、今後も必要に応じた体制強化を図っていきたいと考えている。

以上