

(説明要旨) 第3セッション (増田取締役執行役員) : 経営戦略ー財務・M&A・ガバナンスー

- ・今次経営計画は、事業の成長戦略として、コア事業の成長戦略と日本事業の強靱化戦略の2つの戦略を中心に収益基盤の拡大強化を目指している。
- ・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る。この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る。

(資本効率向上への取組み p.1)

- ・資本効率向上については、収益性を上げ、財務状況の健全性を保ちつつ、キャッシュを創出する取組みを進めている。
- ・資本効率向上の KPI として ROIC を用い、ROIC 経営を強力に推進している。グループ内全体に浸透させるためには、経営層だけではなく、関係会社・支店レベルまでの落とし込みが重要だと考えている。具体的な取組みとしては、ROIC を日通本体の各支店、各関係会社への予算の配布の主要な基準として採用しており、四半期ごとに執行役員会や主要関係会社等の会議体で実績の報告を行なっている。また効率経営の進捗状況の把握と、更なる強化を促している。
- ・従業員教育として、各地域ブロックでの説明会や階層別教育内での講義の実施を行っているほか、月次業績の管理システムにおいても、各自が検索できるようにするなど ROIC の見える化による現場への意識付けに取り組んでいる。
- ・日通本体では、管理職以上の社員には評価制度の主要項目として ROIC を採用し、身近な KPI としての浸透を図っている。
- ・資本効率を高めるために、バランスシートのスリム化に取り組んでおり、社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を進めている。
- ・第1四半期には、溝ノ口物流センターの流動化を実施しており、今年度は、さらに3つの現在建設中の医薬品物流センターの流動化を予定しており、4拠点のトータルの譲渡価格は、500億円超となる予定で、今後の新規物流施設についても、流動化等の検討を行っていく。
- ・バランスシートのスリム化については、拠点の流動化スキーム以外にも具体的な検討を行っており、然るべき時期に説明したい。
- ・事業ポートフォリオを見直すことにより、コア事業への選択と集中を推進している。まだ、具体的に実現した案件は多くはないが、この7月に青函フェリーを運航している北日本海運の株式を栗林商船へ20億円で譲渡し、日通グループとしては昭和37年から長年に渡り行ってきたフェリー事業からの撤退を決定した。その他複数の案件についても検討を進めており、具体的に交渉に入っている案件もあるが、詳細については相手先との調整が付き決定した段階で報告する。
- ・政策保有株式については、コーポレートガバナンスコードで縮減の方針を強く打ち出しており、各相手先に売却の打診を一件ずつ丁寧に行っている。2019年度については、上場株式を含め60銘柄の売却を行なった。今後についても売却の打診を継続的に進め、株式市場の状況にも

よるが、5年間で200～300億円程度の売却を行ない、資金を生み出し、資本効率の向上を進めていく。

(資本効率向上への取り組み p.2)

- ・資本効率向上の取組みにより、3千億円程度のキャッシュの創出を目論んでいる。
- ・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に振り向けていく。
- ・現経営計画の5か年で4,500億円の設備投資を計画している。初年度である2019年度は、1,029億円の設備投資を実施しており、2年目である2020年度は、1,250億円の設備投資を計画している。内容的にはほぼ計画通りであるが、流動化の案件が増えてくれば、その分キャッシュアウトは減っていく。
- ・資本政策については、今次経営計画において配当性向30%以上、総還元性向累計で50%以上(2019年度～2023年度累計)を約束している。財務基盤の安定性も考慮し、自己資本比率は35%程度を意識して取り組んでいる。初年度である2019年度は、1株当たり155円の配当と100億円の自己株式の取得を実施している。2年目である2020年度も、コロナ禍において先行きの不透明感はあるが、1株当たり155円の配当を予定しており、自己株式の取得については、継続性を考慮しながら検討をしている。
- ・これら取組みにより、まず資産の圧縮、バランスシートのスリム化を推進することで、キャッシュを創出する。その資金を使って、M&Aを行ない業容の拡大・収益性の向上を図っていくと共に、株式還元を充実させ、適正な自己資本の維持によるROEの向上に繋げることで、好循環を創り出すことを目指していく。

(M&A戦略(長期ビジョンの実現に向けて) p.3)

- ・M&Aについては、グローバルメガフォワードになるための必要な手段として位置付けており、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」を獲得することを目論んでいる。
- ・当社は2011年以降、M&Aによる事業拡大に取り組んできた。2019年までに、国内・海外合わせ、7社のM&Aを実施し、子会社化した。7社計の投資額は1,532億円になり、2019年度実績については、各社の単純合算で、7社計で売上高は2,183億円、営業利益は104億円となり、営業利益率は4.8%となっている。2019年度はコロナの影響があったため、2018年度は2019年度より良い業績であった。
- ・この数値は、売上高全体の約10%、営業利益では約18%を占めており、当社の収益に大きく貢献している(のれんの償却等は勘案しない数値)。この7社については、6社が「のれんの減損」を実施しているものの、各会社の経営基盤・企業価値については、増収増益となっている会社が大半であり、当社の経営に大きく寄与していると考えている。

(M&A戦略(長期ビジョンの実現に向けて) p.4)

- ・現在、各社のさらなるシナジー効果の創出、最大化に向けて、取り組みを行っている。

- ・イタリアにおいて買収した Franco Vago、Traconf の 2 社に、既存のイタリア日通を加えた 3 社を本年 1 月に合併した。もともとイタリア発ハイファッションのフォワーディングを得意としている Franco Vago と、同じくハイファッションの保管・配送を得意とする Traconf に加え、イタリアで 30 年以上の実績を持つイタリア日通を合併することにより、共同仕入れによるコスト削減効果だけでなく、ハイファッションにとどまらず「ライフスタイル事業モデル」のイタリアからの水平展開および拡販を目論める体制を構築している。
- ・米国国内における医薬品の保管配送会社を買収しており、9 月に子会社化を予定している。これは、世界最大の医薬品市場であるアメリカにおける保管配送事業への参入に加え、当社の主要ターゲット産業である医薬品事業における世界ネットワークを構築する狙いがある。
- ・直近の M&A では、当社のシナジー効果の早期の出現と最大化のため、買収後の PMI 体制の強化に継続的に取り組んでいる。PMI 委員会を、日本を含めた 5 極で設置し、リモートで会議を進め担当者の名簿を共有することで取り組んでいる。以前は、買収会社とその地域で PMI を進めていくということが主であったが、現在は、各会社の周辺エリアだけでなく、全世界で買収した会社の得意分野を共有し、世界で売っていくという PMI 活動に拡大している。
- ・情報の一元化や担当者の明確化などにより、当社の営業セクションを中心にネットワークを構築し、これにより、関係する営業案件を漏れなくタイムリーに、被買収会社に繋げていく体制としている。
- ・その他のシナジー効果の早期実現の取組みも実施している。買収前から PMI 委員会を設けており、これまではどちらかという非常にクローズドの環境で買収案件を進めていたが、現在は、最初から該当する営業の担当もメンバーに入れ、事前の PMI を進めながら、買収案件を進めるという体制にしている。

(M&A 戦略 (長期ビジョンの実現に向けて) p.5)

- ・PMI を中心に M&A プロセスの精緻化、効率化を進めた上で、航空・海運フォワーダー業務のランキングを高め、世界でのフォワーダーとしてのプレゼンスを高めていくことを狙っている。
- ・アームストロング社で毎年ランキングを発表しているが、これは、売上高、海運 NVO、航空輸出数量を総合的に評価しランキングしたものであり、当社は 2018 年 7 位、2019 年 6 位であった。上位 3 社と比較するとまだまだ開きがあるので、今後 M&A を強化していき、将来的には 4・5 位の第一グループを狙っていきたい。

(グローバルガバナンスの進化) p.6)

- ・長期ビジョンで掲げる「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」の実現には、グループ経営の強化と、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が不可欠と考えている。長期ビジョンにおいては、2028 年に売上高 3 兆円、2037 年には売上高を 4 兆円規模とする成長をイメージしているが、この規模の企業グループのガバナンスを維持、強化するには、現在の体制では困難と考えている。
- ・このため、グループ経営の強化を目的とした、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、グループ一貫通貫のマネジメントと全社事業の最適化の実現、そして、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を目的に、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・強化を目指し、純粋持株会社への移行も選択肢に含め、グループ経営体制とグループ本社の再構築について検討を進めている。

- ・今次経営計画は、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、それぞれの戦略が有機的に関連し、長期ビジョンの実現に向けた戦略シナリオを構成していると認識している。現在の経営環境は厳しい状況だが、それぞれの戦略を着実に進め、長期ビジョン「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」の実現を目指したいと考えている。

以 上