



**We Find the Way**

2021年9月9日

**IR Day 2021**

第3セッション

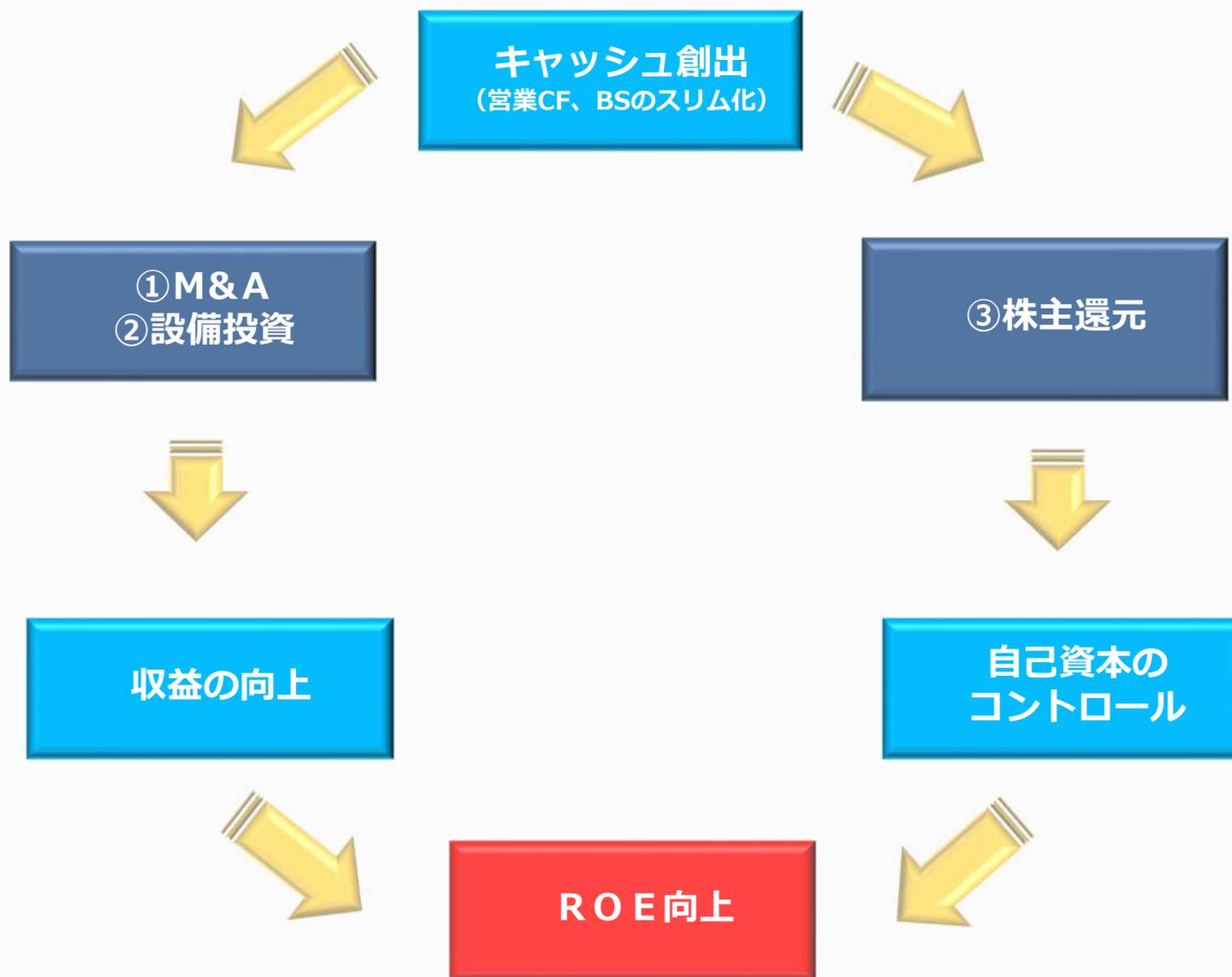
**資本効率改善の取組み**

取締役常務執行役員 増田 貴

日本通運株式会社

2021年9月9日

# 資本効率向上への取り組み



# キャッシュの創出(実績)

## ① バランスシートのスリム化

- ・ 溝ノ口物流センター、医薬品拠点を流動化 500億円  
※現在、中部にて流動化スキームを活用した拠点開発に着手。
- ・ リース事業の分社化 有利子負債の削減 約1,400億円  
※今後も事業ポートフォリオの見直しを進めていく。

## ② 政策保有株式の売却

- ・ 2019年(実績) 10億円
  - ・ 2020年(実績) 116億円
  - ・ 2021年(予定) 50億円
- ※来年度以降についても政策保有株式の縮減を進める。

# 創出キャッシュの活用(実績)

## ① 設備投資およびM&A

- ・ M&A実績 2020年度に米国MD社をM&A
- ・ 設備投資 2020年(実績) 1,230億円(うち、医薬品317億円)  
2021年(計画) 700億円

※今後も、創出した資金を活用し成長に向けた投資を積極的に行っていく。

## ② 資本政策への取り組み実績

- ・ 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<br>(円) | 配当総額<br>(億円) | 配当性向<br>(%) | 自己株取得<br>(億円) | 総還元性向<br>(%) |
|------------|--------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
| 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(予定) | 185          | 168          | 43.22       | 100           | 68.92        |

# 経営指標の改善

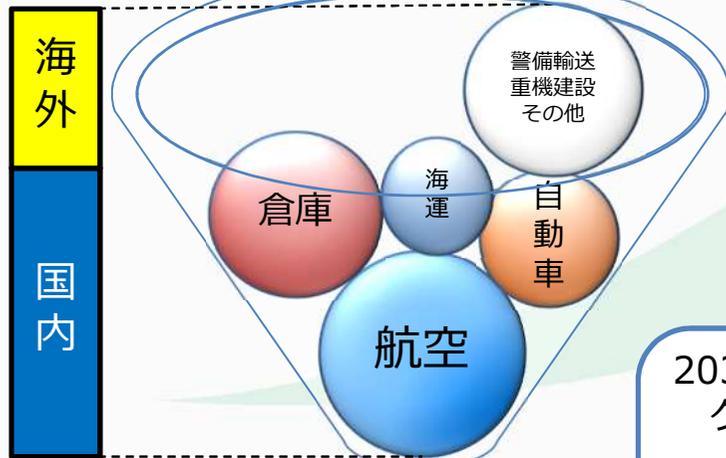
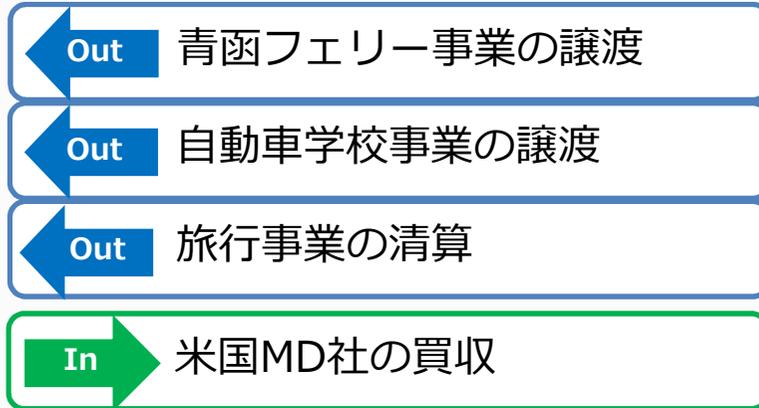
## ① バランスシートのスリム化および経営指標の改善

- ・リース事業譲渡などによりバランスシートのスリム化および経営指標の改善を図る。

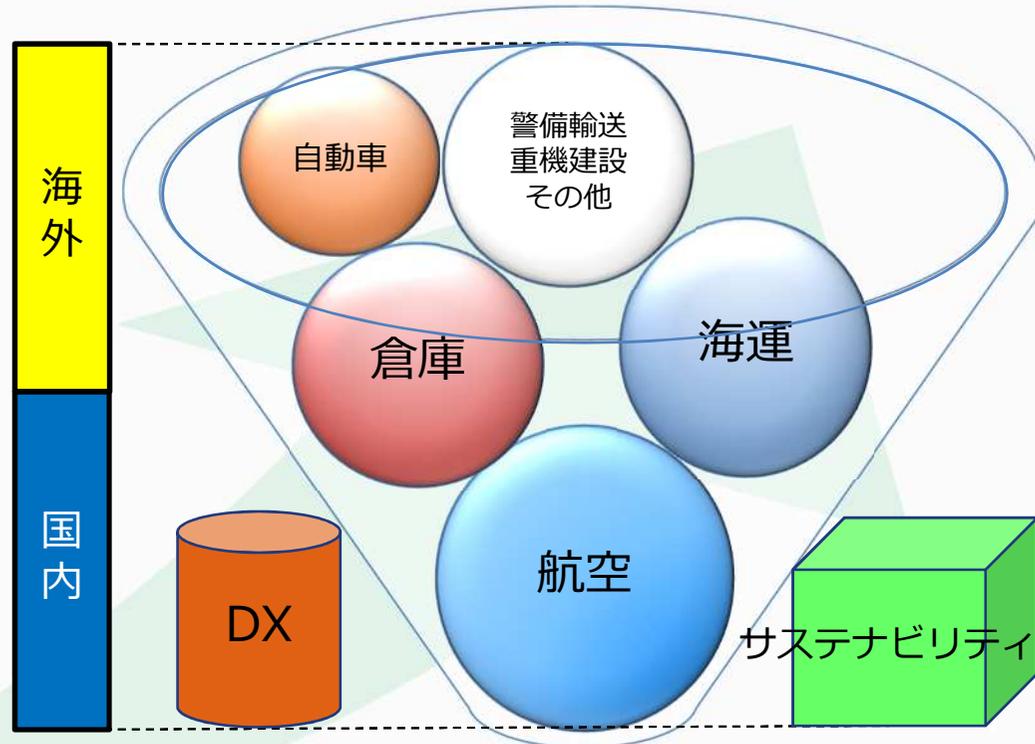
|         | 実績     | 実績     | 実績     | 見通し    |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| 年度      | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
| 売上高純利益率 | 2.3%   | 0.8%   | 2.7%   | 2.3%   |
| 総資本回転率  | 140.0% | 136.2% | 132.0% | 141.7% |
| 財務レバレッジ | 284.6% | 282.0% | 280.7% | 264.7% |
| ROE     | 9.2%   | 3.2%   | 10.0%  | 8.6%   |

# 事業ポートフォリオの最適化及び2037年の姿

## 実績（事業の選択と集中）



2021年売上高約2兆円



2037年売上高3.5~4兆円

### 2037年の姿

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

- 海外売上高比率50%のグローバルメガフォワード
- DXによる物流事業そのものの変化に適応できている企業
- サステナビリティをビジネスチャンスとして活用できる企業  
(カーボンニュートラルのエネルギービジネスへの挑戦)

# 日本通運の考えるDXの方向性と価値共創のアイデアの関連性

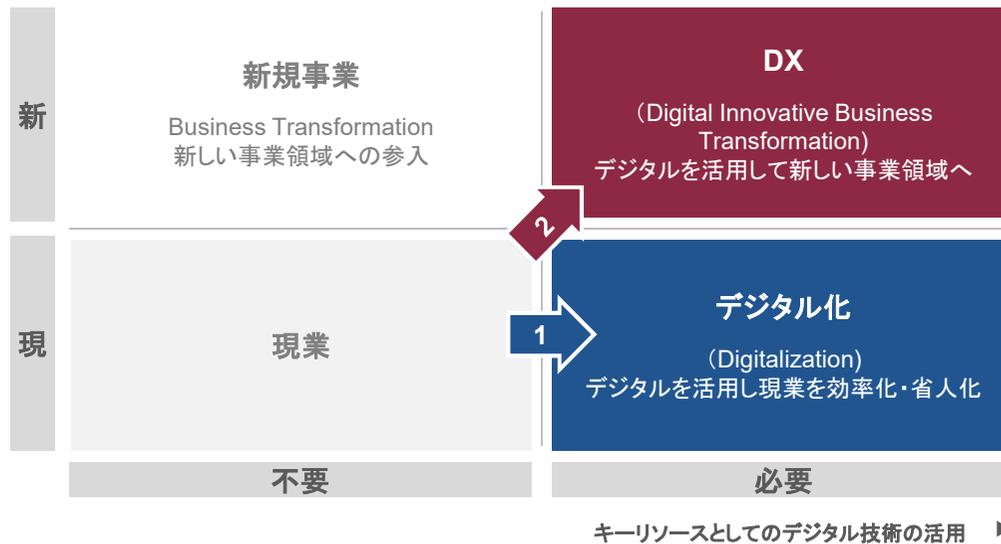
## 日本通運の考えるDXの方向性と価値共創のアイデアの関連性

### 日本通運の考えるDXの方向性

“両利きでの成長”をグループ全体で実行。戦略をもって先手をうつ

- 1: デジタル化、現場における効率化などの取り組み。現場・現業・技術から想起・短期的
- 2: DX“未来の柱”になり得る事業領域。経営・全社戦略・社会的な観点・中長期的

▲ 事業領域(顧客への提供価値)



### 価値共創のテーマ別事業アイデア (NEC殿と業務提携)

サプライチェーンのCO2見える化

ロボット遠隔操作

倉庫作業のデジタル化

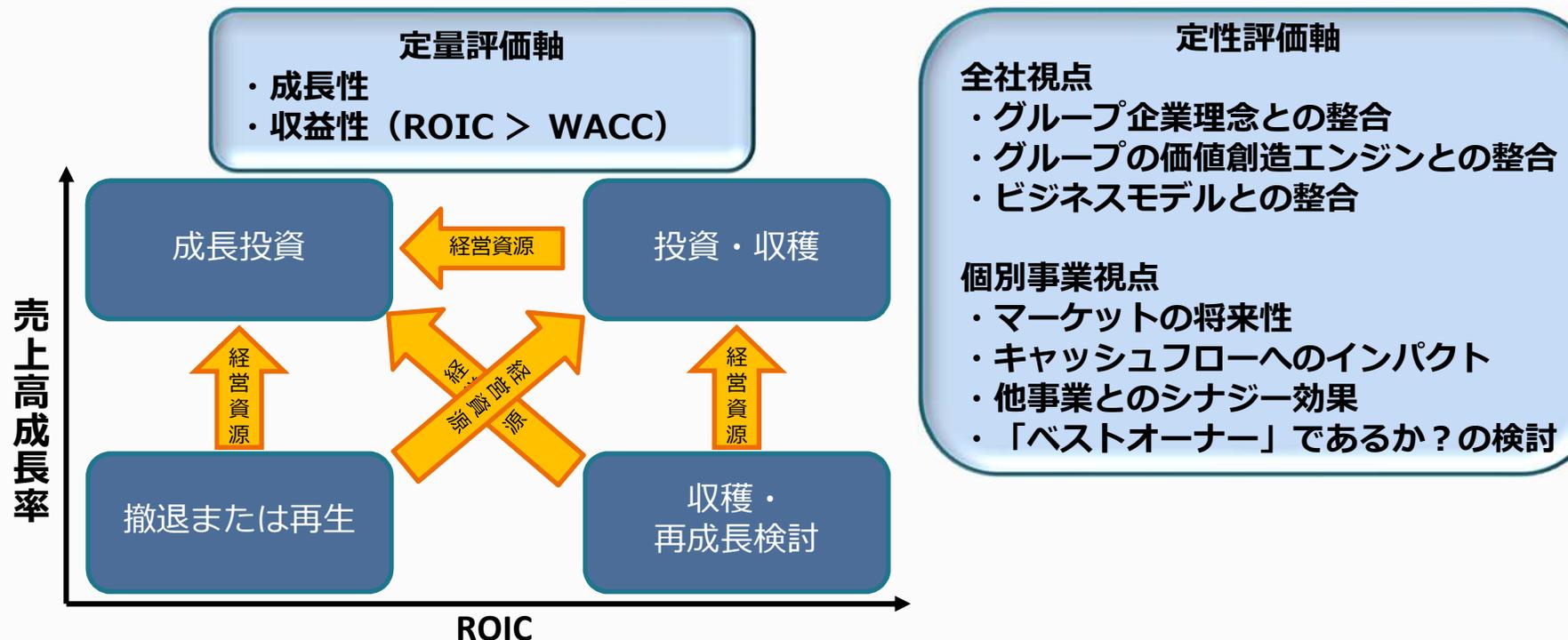
# 事業ポートフォリオマネジメントのフレームワーク

NXグループポートフォリオマネジメントの考え方 ～2037年ビジョン実現に向けて～

- ◆ DX、サステナビリティをテーマに新たな価値の創造および新規事業への進出
- ◆ 既存事業の成長戦略および再評価（事業の選択と集中）
- ◆ グループ内の機能重複の解消
- ◆ 多様な人材が活躍でき、幸せを感じる場の提供
- ◆ サステナブル社会の実現への貢献

ポートフォリオマネジメント委員会（仮称）

- グループポートフォリオ戦略の策定
- 投融資を含む経営資源配分方針の策定
- グループポートフォリオの定期モニタリング



# 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

(2020年度)

◎売上高 2,172億円

◎営業利益 121億円  
(利益率5.6%)

# 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

- イタリア3社統合(イタリア日通、FrancoVago、Traconf)後、日通グループにおけるファッションビジネスのコントロールタワーとしてグローバル規模で拡大。
- MDL社の米国内ロジスティクス機能と当社グループの国際間輸送ネットワークとの結合による医薬品物流のグローバルネットワークを構築

## ④PMI (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。
- 買収会社と各海外ブロックとの連携により相互で営業シナジーを創出。

## ⑤グローバルメガフォワードナー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ナー: 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ナー: SFのKerry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

# 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

### 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

### 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      |

\* 2020年12月末時のレート(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





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。