

2024 年 9 月 13 日

NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社

IR Day2024 主な質疑応答（要旨）

9 月 13 日(金)に動画配信および対面形式にて IR Day を実施しました。寄せられた質問と当社説明は下記の通りです。

【セッション 1：グローバル市場での事業成長の加速

スピーカー：NXHD 代表取締役社長 堀切 智、専務執行役員 古江 忠博、
常務執行役員 大槻 秀史、常務執行役員 大辻 智】

Q1. グローバル大手顧客向けのアカウントマネジメントの取組みを進めることで、対象となる顧客のコンペの勝率は上がっているのか等について伺いたい。

A1.コンペの勝率は算出していないが、コンペの都度レビューを行い、勝因・敗因の調査、結果に対するフィードバックと各リージョンへの指示等を行っている。グローバルフォワーダーを含む競合との競争はあり、全部当社が勝っているわけではない。グローバル顧客のコンペでは複数のトレードレーンがあり、当社が強いレーンは勝っているものの、弱いレーンでは勝っていない。

フォワーディングについては、マーケットの環境と当社の調達力、また戦略的な販売価格設定等が勝敗を左右する要因となる。一方でロジスティクス事業については、強みを発揮できる日本で「きっかけ」をいただき、それが他地域に展開していく事例が複数出てきている。また、ロジスティクス事業は長期の取引となる。フォワーディングとロジスティクスの扱いのバランスをうまくとっていきたいと考えている。

Q2. 各重点産業の売上が増加していることはお示しいただいている。一方、狙った収益性は取れているのかを伺いたい。あるいは、ボリューム戦略をとっているため、収益性に関してはもう少し長期的に高めていくことになるのか、考えをお伺いしたい。

A2.グローバル顧客についてはまずスケールを狙っているため、ローコミッションで取らないといけない場合もある。まずは参入し、当社の認知度を高めること、顧客内シェアを上げることが目標としている。

Q3. 半導体とインドに関して、今後の成長領域であるのは承知しているが、その中で、御社の強みとしてどういうところが発揮できているのか教えてほしい。また、より強化していかなければいけないポイントはこういったところか伺いたい。

A3.特にフォワーディングは、マザーマーケットである日本での取り扱い実績がベースに

なる。半導体については、例えば製造装置のような、大型・精密で、高い品質が要求されるものの輸送を精度高くできることが当社の強みである。新しい工場や既存工場の拡張に際して、製造装置の入れ替えは頻度高く行われる領域でもある。加えて、保守部品の輸送にも展開が可能になる。そのため、半導体メーカーだけではなく、装置メーカーとの関係性を強くしていき、装置輸送の次の領域の物流にもしっかりと取組んでいきたい。なお、インドでは政府の戦略もあり、半導体事業を強くしていこうとしている。そういったことも踏まえ、特に注力すべきエリアとしてインドを掲げている。当社のこれまでの日本での知見をしっかりとインドマーケットにおいても訴求して、認知度を上げつつ、品質高く取組んでいきたい。

インドでの物流は、欧米のメガフォワーダーも含めて、まだまだ優勝劣敗がはっきりとしていない状況だと思っている。欧米のメガフォワーダーはプラットフォーム型のビジネスであり、そのプラットフォームが完成していないタイミングなので、まだ強みをアピールしにくいと思われる。一方、当社の強みは End to End のソリューションを提供することであり、日本を中心に得てきたお客様からの信頼や、品質に対するこだわりが評価されていて、それをインドでも展開してほしいという引き合いをいただいている。事業を広げていくチャンスは多いと思っている。

Q4. 航空のトピックとして、中国発の越境 EC のインパクトについて、何かコメントがあればいただきたい。

A4. 中国発の越境 EC については、毎日 9,000 トンぐらいの貨物が動いていると言われていて、航空機チャーターをメインに輸送されていると認識している。中国発ではスペースの奪い合いが起こっているので、引き続き調達購買に影響を及ぼしている。また、中国発の航空機の帰り便についても論点になるかと思う。戦略的に安く売ってスペースを取っていく動きも若干見られ始めているので、動向を注視して対応していく。もう一つの論点は、米国の輸入制度について、無税で個人輸入できる上限金額を引き下げようという動きがある。そうなると消費者は、今まで税金を払うことなく輸入していたところ、関税を支払う必要が出てくる。こうなった時に中国発 EC の物量にはネガティブなインパクトもあると思う。とはいえ、これだけの物量が動いている中なので、当社としても e コマースの取り扱い増加に向けては対策をとっている。まず、cargo partner 社の中国発あるいは香港発で e コマース関連の貨物が動いている。それに加え、NX でも今年の 8 月から e コマース対応の専門チームを GBHQ 内に設置して、中国系 e コマースプラットフォーマーの貨物について、営業やオペレーション、航空機のチャーター手配等の対応を進めている。今月から、ある顧客に対して月 8 本ぐらいの航空機チャーターの契約もいただいている等、着実に e コマースへの対応を進めている。

Q5. 顧客軸やエリア軸の取り組みについて、今後、ぶつかることはないのかと心配になる

ことがある。優先順位の付け方等について、考え方を伺いたい。

A5. GAM、GTA の顧客については数量確保を第一としているため、収支については、例えば、特定のエリアは儲かるが、特定エリアは儲からないといった議論があり得る。まずは、お客様にとって当社がどういう存在でありたいのか、当社が貢献できる領域はどこか、どこにビジネスチャンスがあるのを見極めて、議論する必要がある。そして、アカウントプランとしてコンセンサスをとっていく。その上で、あまり儲かっていないエリアについて、アカウントに対する貢献度合い等を踏まえてどう評価していくかにも向き合っていくのが基本的な考え方。お客様ごと、さらに、フォワーディングのトレードレンごと等で、しっかりと収支をテーブルの上に出して、数字を見ながら議論ができるようになってきている。

全体最適をどう実現していくかということと思うが、前経営計画ではエリア軸と事業軸と顧客軸の三つの軸の中で、エリア軸に重きがあったところを、今年の年頭に発表した新計画では、エリア軸は下に置き、顧客軸と事業軸を中心に運営していくという形で捉えている。これは全体最適を実現するための変更。エリアでは独立して経営をしていかなくてもはならないものの、全体最適がそれに優先するということを示している。その方針の下で取組みを進めている。さらに、データで裏づけして説明できるように、顧客別の収支や事業別の収支を把握するための取組みを並行して行っている。一方、それを待つだけではなく、全体最適をどう実現していくのかはいろいろな場で議論している。今年4月に各リージョンの代表者、役員が集まった場でも、ある特定のお客様のエリアごとの収支状況等に関する議論があり、お客様も巻き込み、全員が納得できる形に変えて、解決した事例もある。そういったことを日常的にやっている。

Q6.しっかりとデータドリブンになり、可視化ができた際に、GAM50社等の売上成長の状況や、短期的な収益押下げ効果などのデメリットをしっかりと示していただき、先行投資をどのくらいの時間軸で収益化していくのかというプランやターゲティングを、中長期目線で投資家にも説明してほしい。そうなれば、海外での事業拡大の戦略について腹落ちできると思う。今後、説明のレベルアップをしていく考えがあるか教えてほしい。

A6.どのようにご説明していくのがいいか検討していきたい。重要な施策なので、半年あるいは1年間の取り組みや、どういう成果につながったかをお示しすることは必要と思っている。また、成長と同時に収益を押し下げるデメリットもあり得ると思うが、当社としてROE10%を目指す中で、グローバル事業においては5%程度の利益率を維持して成長していくことを基本にしている。どこかで利益率が下がることがあれば、それを取り返す別の対策もやっていく考えだが、M&Aの初期段階などを除けば、利益率の大きなマイナス想定はしていない。

なお、GAM については産業軸で分類して売上目標を立てている。さらに、売上目標について、グループ全体の売上の中での比率として見るのか、産業軸で見るのか、海外売上の中で見ていくべきか等の議論をしているところである。

以 上