

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。

【オープニングセッション：長期ビジョン達成に向けた経営計画の取組みについて

スピーカー：NXHD 代表取締役社長 堀切 智、常務執行役員 大槻 秀史】

Q1. M&A 戦略について、今後どういった会社を買収先として考えているのか改めて伺いたい。これまで買収した会社は海外で一定程度のプレゼンスのある会社だと思うが、一方、直近では日本国内でも物流企業の買収案件が見られている。例えば日本国内の物流子会社等の買収も、御社との一定のシナジーがあるのではないかと思う。

A1. 当社の M&A の方向性として、グローバル成長を大きな目的とすることは今後も変わらない。国内の物流関連企業は最初から対象外ということではないが、同じ資金を投じるのであれば、海外の物流関連企業を買収する方がグローバル成長につながると考えている。その中で、特に、フォワーディング事業基盤の強化、非日系の顧客基盤強化、インドやアフリカ等、まだまだ当社の手薄なエリアの強化といった面から考えている。その他、成長戦略として掲げている End to End のソリューションを提供する上で重要な構成要素になり得る強みを持った物流企業もターゲットになると考えている。

Q2. 今回の IR Day でご紹介いただいている各戦略のイニシアチブについて伺いたい。昨年から戦略を粛々と進められている印象もあるが、もし、戦略の中での優先順位づけなどに変化があるのであれば、教えていただきたい。

A2. 前回の経営計画から一貫して、各戦略を、長期ビジョンを目指すための取組みと位置づけている。そのため、枠組みについては大きくは変わっていない。ただし、オーガニック戦略については過去 5 年間の反省を踏まえて、より洗練してきた。一方、東証からの資本コストや株価を意識した経営の要請等も含め、会社経営に関して資本市場の見方は厳しくなってきたと理解している。そういった点はかなり強く意識して検討していて、前経営計画に比べて大きく踏み込んだ部分だと思っている。優先順位という意味では、キーになる取組みや目標数値の中でも、売上収益 3 兆円は、長期ビジョンの 4 兆円へ向けてどうしても達成したい目標である。もう一つは ROE10%である。この二つを持続的に成長していくために欠かせない重要なターゲットと意識している。加えて、還元方針の配当性向 40%以上および総還元性向（5 カ年累計）55%以上を守っていくことに、私自身は

強くコミットしたい。この三つの目標を達成するために、例えばキャッシュアロケーションや財務安全性等の指標については、見直すケースも出てくると思っている。

Q3. 戦略の中で、手応えが出てきたところ、出てきていないところをどのように見ておけばよいか教えてほしい。事業ポートフォリオのマトリックスも出しているが、経営計画目標に向かって、どの事業の進捗がよく、どこが課題なのかを伺いたい。堀切社長はロジスティクス日本、特に国内輸送の部分が課題とおっしゃっていたと思うので、その点にもコメントをいただきたい。

A3. 本日の説明の中でも、企業風土を変えていかなければいけないとお話した。長期ビジョンの達成に向けた取り組みは、前回の経営計画から数えて 20 年程度の長い取り組みになる。途中で経営者も変わるが、継続してこの目標に向かって進んでいくためには、企業風土の進化が必要と思っている。過去 5 年間の中で、例として、独立採算、自分の店をまず最優先して経営していくという意識が強かった日本通運について、全体最適の意識に変えていくことは、かなり手応えを感じている。前経営計画では最終年度の数値目標は達成できなかったが、やるべきステップはきちんと踏めたと評価をしていて、その中で企業風土の進化も着実に進んでいる。それは新しい経営計画を進める上でもベースになる。

Q4. M&A 戦略について、海外における DSV のディール等もある中、さらに海外フォワードと水をあけられないか心配している。他社の M&A も含めた成長スピードにどうやって着いていき、さらにその差を埋めていけるのかどうかを伺いたい。また、その時には今計画している投資額で本当に十分なのかについても考えを伺いたい。

A4. 海外、特にヨーロッパを中心にフォワードの再編が進んでいて、競合はますます大型化していく。これに対する危機感は前経営計画を策定するときから抱いていた。当社は日本における No.1 という地位に甘んじていた、グローバルで、より勝負してこなかったということが反省点。欧米で大きなシェアを持つフォワードに追い付き、伍していくことを考えて長期ビジョンをつくり、第 1 ステップを終え、第 2 ステップの経営計画に入ったところ。どうやって追い付くかについては、規模で言うとは相当な開きがあるため、この経営計画期間中に追いつくことは無理だと思っているが、その差を少しでも早く埋めるべく、前経営計画から M&A を積極的に取り入れることにした。今回の経営計画でも、資金枠 2,000 億円で M&A に取り組むことにしている。なお、必要であればこの投資枠は見直していく。投資機会を見つけることができれば、キャッシュアロケーションを変えてでも M&A を含む成長投資はしていくつもりである。

Q5. KPI の中で、総還元性向（5 年累計）55%以上は守っていけるか、むしろ、守るべきなのかについて伺いたい。仮に M&A の枠を大きく増やしたいときに、総還元 55%は果たして適切なのか。成長を加速させたい一方、還元にもコミットしていただいている中で、

どうバランスを取っていくべきか、今のままでサステナブルに成長できるのかに関して、お考えを伺いたい。

A5. 弊社はこれまで配当方針として出してきたものは守ってきていて、その姿勢はこれからも変えたくない。この経営計画期間の5年間はしっかりとコミットしていく。一方、持続的な成長ができるのかという点については、例えば、借入余力についてはまだまだある。今、自己資本比率が38%程度、計画では35%程度としているのは安全性を考慮するため。改めて分析し直す必要はあるが、自己資本比率が30%程度まで下がっても格付けは下がらないと想定している。相当の借入余力があると捉えているので、想定する中で、最大の投資をするとしても賄えるとは考えている。ただし、この想定範囲を超えて成長機会を得る場合は、資金調達を含めて相当な議論をしないといけないと思う。

この5年間は、配当性向40%、総還元性向55%以上はきっちりと守りつつ、必要であればレバレッジをかけて資金を調達して、成長戦略につなげたいと考えている。

Q6. ROICについて伺いたい。資料の13ページには、全ての事業が残った形でプロットされている。物流サポートは2028年時点でも資本収益性がWACCを下回る、ロジスティクス日本では売上の成長はほとんどないが、資本収益性の改善を目指すといった状況になっている。御社としての事業ポートフォリオの見直しの本気度がなかなか伝わってこない。今後、検討が進捗した場合に、より具体的に象限別の整理状況を開示いただくことはできるか。

A6. 当社グループの事業ポートフォリオマネジメントは4段階で評価しようと考えている。まずセグメントから入って、ロジスティクスのリージョン別、そこから会社単位に評価する。さらに、日本通運とNX商事は部門別・エリア別と、複数の階層に分けて検討していこうと思っている。資料のP.13にお示ししているのは1階層目の、セグメント単位の方向性になる。象限の整理として、低収益事業にどういうものが該当して、どういうものを撤退するかは、三つ目か四つ目の段階、例えばロジスティクス日本を会社別に分析していく手続きの中で検討していくものと考えている。各社の位置づけによって、撤退や事業譲渡という結論に導かれるものがあると考えている。オープンにできるタイミングで改めてお知らせしたい。

Q7. 企業風土を変えていく必要性について、部分最適から全体最適に変えていくために、非常に重要な観点だと思う。さらに、御社のバリューチェーンのボトルネックとなっている部門の改善に取り組むためには、データドリブン経営の基盤が整備できている必要があると思う。そのような体制が構築でき、収益として効果が出てくるのかどうか、今後の見通しを教えてください。

A7. 全体最適を担保するデータドリブンの仕組みづくりの進捗について、経理基盤についてはSAPを全世界で導入し、統一した基盤の構築ができた。さらに、使い方も統一でき

るように、取組みを続けている。経理基盤に限らず、当社の IT 全般に関して、これまで  
は事業優先あるいは顧客優先でたくさんの仕組みができて、ユーザーや顧客にとっては  
便利なものではあった。しかし、会社全体として見たときに、共通のデータ基盤になっ  
ていないという欠点があった。それを今、エンタープライズアーキテクチャの考え方の下で  
再構築しようとしている。その取組みについては、本日のセッション 3 で詳しくご説明  
する。問題意識はあり、取組んでいる。

以 上