

2022 年 9 月 15 日

NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社

IR Day2022 主な質疑応答（要旨）

9 月 15 日(木)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・経営計画達成に向けた進捗および今後の取組み
スピーカー：代表取締役社長 齋藤充】

Q1. 「事業ポートフォリオ最適化」について、長期ビジョンに向けてとのことだが、一定の最適化が完成する時期の目途を伺いたい。

A1. これまでも、規模は小さいが自動車学校事業、旅行事業、フェリー事業等の譲渡や清算をしてきたが、これからが本番と考えている。不採算事業の整理や、重複事業の統合等、自律的にできることは今年度内に目途をつけ、来年半ばには主たるところは完成させたい。また、M&A は常に案件を検討しており、初期的な動きをしている案件もあるが、当社が求める規模・金額に合致するものは多くはない。一方、来年にも形になるものがあるかもしれないという期待感もある。実施時期は、相手次第の部分があるが、次期経営計画の初年度までには、具体的に案件をお示しできるようにしたいと考えている。

Q2. 「従業員が幸せを感じる会社」について、定量的な目標や KPI 等、考えているものがあればお伺いしたい。

A2. 定量的に示すことが難しいテーマだが、昨年から社員アンケートを開始し、回答率は 7 割超となっている。社員の意思や現状認識を確認しながら、「従業員が幸せを感じる会社」の実現に向けて引き続き取り組んでいきたい。アンケートの結果、従業員のコメントにおいては、会社の期待するものとの合致もあるが、世代や地域の濃淡もある。一定程度、当社の目指す「従業員の幸せ」を示す反応がアンケート結果に表れてきているので、今後ともアンケート調査を継続する中でブラッシュアップを図りたいと考えている。

Q3. 2023 年度に 1,100 億円という営業利益目標について、以前の 1,000 億円を下回る水準に戻らず、積み上げていけると考えている背景を伺いたい。

A3. ご質問の趣旨として、現在の利益に含まれる様々な特殊要因が、今後正常化していくことでダウンサイズするという考え方があると思う。特殊要因による増益があることはご認識の通りだが、今後、感染症や地政学リスクが低減していく中でも、以前の営業利益水準まで戻るとは考えていない。これまで進めてきた経営計画で策定した戦略・施策の効

果により、ビジネスのベースが強固になり、1,000 億円レベルの力がついていると捉えている。また、更なるビジネス、事業の強化を進めており、たちまち利益水準が下がるとは捉えておらず、コア事業の成長戦略、日本事業の強靱化戦略を推進するとともに、事業構造改革プロジェクト等を開始し、さらに深堀していく。

Q4. M&A の考え方について、実施タイミングとしては、次期経営計画期間がメインシナリオという認識かどうか伺いたい。

A4. 先ほどのご説明のとおり、検討する案件が進むのであれば、躊躇する必要はなく、次期経営計画期間を待たずに実行したいと考えている。そのための資金手当て等の準備はできている。

Q5. 次期経営計画に向けて、ポストコロナの事業環境の見方について社内ではどのように議論をされているか？事業環境の変化に対して、何をしないといけないかについての認識を伺いたい。

A5. ポストコロナもしくは With コロナの環境において、感染症前に戻らないものは多いと考えており、サプライチェーンは大幅に変化している。これまでも大きな出来事がある度に、サプライチェーンを見直そうという声は上がってきたが、今回はお客様や各産業の本気度を感じており、在庫や生産拠点の持ち方等を真剣に考えている。今回注目された感染症や地政学リスク以外にも、留意すべき点として、サステナビリティや DX 等もあるが、従来のモノを運ぶ仕事以外に、コンサルティング領域の仕事も増えており、お客様のサプライチェーン、物流マネジメントと一緒に考えている。かかる状況下、グローバルネットワークや IT 技術等の活用が当社にとってビジネスチャンスになると考えている。メガフォワーダーとの比較の中ではまだまだ足りない部分があるので、ネットワークの強化や、専門分野や外国籍人材の厚みを持たせること等を進めていく。また、当社の強みの原点としては、サプライチェーンにおける物流品質の高さ、貨物を丁寧に扱えるところにあると考えている。それは、お客様の要望に応じたテーラーメイドのサービスであり、それに加えて産業別の特性に合わせたプラットフォーム型の物流サービスを組み合わせていく。いわばマーケットインとプロダクトアウトの融合と表現もできるが、具体例として、現在注力する医薬品、半導体物流等において、こうしたアプローチでの取組みを進めている。

Q6. 下期は自動車生産増のプラス影響やフォワーディングの底堅さがあるということだが、足元では、海運市況が下がり、航空にも波及していると思う。御社についても市況が下がる方向に進展しているか、底堅い状況が続いているか認識を伺いたい。

A6. 海運と航空でやや動きが違い、船会社によってもやや見解が違う状況ではあるが、足元では、航空も海運も数量は昨年を割っている。ただし、今後運賃単価が下がれば当社の

仕入単価も下がるので、粗利には大きな影響は出ないと考えている。航空については、日本でも感染症関連の規制緩和が進んでおり、旅客便が増えてくるとスペース供給総量が増える。当社には相当のシェアがあり、スペース供給の制限が緩む中で、取扱数量の増加を期待しているが、詳細は次の第 1 セッションでご説明したい。

Q7. これまでの経営計画における取組みの成果が顕在化しつつあるということだが、それにより利益が積み上がっているという点を、KPI 等でどのように確認することができるか伺いたい。非日系顧客数や顧客当たり売上等、どのような指標で変化が見られるものか教えていただきたい。

A7. これも詳細については第 1、2 セッションでのご説明となるが、1 点言及すると、国内の複合事業の採算が重要と考えてこれまでに取り組んできており、コロナ前と比べると、外注費の比率が下がってきている。社有戦力等をうまく使っている結果と考えており、心強く感じている。国内複合事業の売上が戻ってくれば、大きな利益増加の要素になる。その他の事業についてもコスト構造の見直しは進んでいる。

その他、強調したい点として、海外リージョンが伸長しており、その中には非日系の顧客の扱いも含まれている。また、ターゲット顧客を定めて KPI を見ているが、こちらもかなり進捗している状況。

以 上