

2021年9月9日  
日本通運株式会社

主な質疑応答（要旨）

IR Day 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進捗状況と今後）

スピーカー：代表取締役社長 齋藤 充

Q1.ホールディングス体制移行後の新組織体制は、まずエリア軸での経営を中心に考え、その後事業軸の再編を進めるのか教えて欲しい。

A1. エリア軸の経営を中心に据える考えにはない。現在、経済活動は多様化・複雑化しており、組織再編にあたっては、エリアと事業軸から複眼的に捉える必要があると考えている。当社はこれまで、エリア単位、組織単位による経営管理が中心であったが、事業軸による経営を強化し、エリアと事業の両軸での経営管理を行う体制に転換していくことを考えている。まずはホールディングス制への移行を着実に進めるため、新体制移行の第一段階では、大きな体制変更は行わないが、更なるグローバルな成長を実現できる体制、より強固なグループ経営を行うための体制の構築に向け、再編を継続的に進めていく。

Q2. 業務効率化の取組みについて、単体からグループ会社へ切り替える段階と考えるが、単体における効率化の取組みは一巡したと捉えているか。来期以降の考え方について教えていただきたい。

A2. 日通単体については、収益性の向上を目指した強靱化戦略を進め、概ね枠組みを構築してきており、効果について一定の手応えを感じているが、更なる収益性向上に向けた取組みを、グループ全体に拡大していきたいと考えている。その第一歩となるのが、来年1月にグラウンドオープンする新統合拠点である。新統合拠点では、本社と陸海空の基幹となる支店、グループ会社が同居し、間接部門業務を一ヶ所で集中管理することが可能となる。これにより、日通単体および国内のグループ会社の間接部門を始めとして、重複している業務のスリム化が進むと考えており、コスト削減の余地はまだ多く残されていると見ている。

また、倉庫のオペレーションについて、現状、全拠点で作業の標準化・均質化が出来ている状態ではなく、非効率が生じていると認識している。このため、全社調査を実施し、改善優先度の高い108の倉庫拠点を選定し、重点的に改善に取り組んでおり、今後、成果を出していけると考えている。

Q3. 資料 5 ページ記載の「グループ内で重複する機能の整理・統合」について、この考え方はコスト削減か、トップラインの伸長か、どのように考えているか教えて欲しい。

A3. グループ内企業群の各社にはそれぞれ誕生した目的や歴史があるが、グループ全体の現状を見ると、各社が行う事業・機能の重複等があり、その配置は最適な状態にないと捉えている。このため、ホールディングス制移行の進捗に合わせて、グループ内企業群で重複する事業・機能の整理、統合を進めたいと考えている。

例えば、日本通運と日通不動産に不動産部門があり、日通商事にも不動産管理機能があることや、日本通運、日通商事が個社別に銀行取引を行う等、事業・機能が重複する体制となっている。これらを整理、統合することにより非効率を解消し、事業・機能をこれまで以上に強化して最大のパフォーマンスを発揮できる組織に再編することが非常に重要なテーマだと考えている。また、グループ内資産についても、遊休資産や低稼働資産は、まずグループ内での有効活用を検討し、有効活用できないものはキャッシュ化する等、グループとして一元的に資産の活用を管理することを考えている。

ホールディングス会社を中心として、グループ経営を強化することにより、収益の拡大、最大化を図れる体制を構築したいと考えている。

Q4. 2021 年 12 月期第 1 四半期の決算説明会では、21 年 12 月期連結業績予想を据え置いたが、状況が悪化しているように聞こえた。第 2 四半期以降の考え方を伺いたい。

A4. 第 1 四半期決算開示後に株価が下落したことは、真摯に受け止めている。2021 年 12 月期の業績予想について、感染症収束の見通しは立たず、国内外の経済動向は不透明な状況にあり、将来の見通しを立てづらいことから、かなり保守的に見ている。

プロフォーマの見通し数値とした営業利益 843 億は達成できると考えているが、海外事業は好調な一方、国内事業については、産業別に濃淡があることから苦戦を強いられており、状況の推移、動向を注視する必要があると考えている。

Q5. コロナ禍を踏まえ、事業に構造的な変化があるか、また、このような状況下において、M&A について、これまでの考え方が通用するのか、見方を教えて欲しい。

A5. 当社事業の構造に大きな変化は起きていないと考えているが、産業や顧客のサプライチェーンにおいては、構造変化が起きていると見ている。これまでも環境の変化に際し、お客様は対応されてきたが、抜本的な変化が起きている、また今後起きるものと考えている。これは当社にとって、新たなビジネスチャンスになり得るものと捉えている。

また M&A については、有力な選択肢として、アジアにおいて海運貨物の取扱いに強みを持つ企業をターゲットとしていることに変わりはない。詳細をお話しすることは出来ないが、M&A 戦略の実現に向けて、常に案件を検討している。

Q6. 営業利益率5%に向け、ホールディングス制移行により生み出される成果として目指しているもの、どのような改善効果に結び付けていきたいか等のイメージや、進化していく方向性について教えて欲しい。

A6. ホールディング制に移行し、さらなる売上拡大やコスト削減とともに、経営資源の適正配分などを進めて行く。これまでの日本通運と子会社という体制では対応が難しかった部分が多くあり、ホールディングス制移行により得られるメリットは大きいと考えている。

来年のホールディングス体制移行後、さらにグローバルな成長を実現できる体制、より強固なグループ経営を行うための体制について、再編を継続的に進めていくが、今後の方向性として、日本通運をどのように改革していくかが重要なポイントの1つと考えている。エリアによりマーケットの特性が異なる中、日本通運のネットワーク事業を中心に、最適な体制等の構築を目指して検討を進めている。

以 上