

2021年9月9日  
日本通運株式会社

主な質疑応答（要旨）

IR Day 第2セッション（日本事業の強靱化戦略）

スピーカー：代表取締役副社長 秋田 進

Q1.倉庫オペレーションの効率化について、どの程度の時間軸で効果が表れるのか、また自動倉庫等の取組みについて教えて頂きたい。

A1. 倉庫オペレーションの効率化で取組みを進めているのは、最新のマテハン機器やシステムが導入されていない旧来型のオペレーションの改善である。サンプリングし、テストしたところ、改善の余地が大きいことが判明した。現在、全国で400以上の拠点を対象に改善を進めており、中でも改善優先度の高い108の倉庫拠点を選定し、これらの拠点は特に重点的に改善に取り組んでいる。この取組みは、今後1年以内に一定の成果が出てくると考えている。一方、拠点によってレベルが異なり、既に一定のレベルにあるものと、基本から改善を進める必要がある拠点到分かれ、時間軸では、「ばらつき」が生じると見込んでいる。

また、自動倉庫については、顧客の貨物の取扱いにマッチした自動倉庫は大きなコスト削減効果が期待できるが、過剰に特化すると、現状、投資額が大きくなるとともに、特定顧客の専用仕様となるため、顧客の入替えや使用方法の変更が難しくなる。このため、当社としては、こうしたリスクを取り過ぎず、柔軟性を持たせた半自動化倉庫を目指している。

Q2.外注費の抑制について、状況を教えて頂きたい。

A2.感染症発生前と比べ、現在の全般的な荷動きは、実感としては1割弱減少しており、これは、日通総研の2021年度の経済と貨物輸送の見通しにおいて、2021年度の国内貨物輸送量を2019年度比で△7.5%と予測としていることと概ね一致している。

外注費の削減については、社有戦力の最大活用、稼働率の向上に取り組んでおり、一定の成果を維持できている。今後、貨物量が回復するタイミングでは、これまで取り組んできたコストコントロールによる効果が拡大するものと考えている。

Q3.車両マッチングツールの活用状況について教えて欲しい

A3.現在は近場の支店間での車両マッチング機能の活用にとまっているが、今後、対象支店の数を拡大することは可能と考えている。また、マッチングルールの統一化を図ることで、更に効果を生み出す余地があると考えている。

Q4.支店作業会社の再構築について、その進捗を確認したい。

A4.会社毎に収益性の向上策を策定し、取組みを進めており、全体的にはほぼ計画通りに進んでいる。一方、会社ごとの取組みに「ばらつき」もあり、取組みに遅れを生じている場合は、加速を図るようにフォローしている。また、支店の統廃合と併せ、支店作業会社についても統廃合を進めているが、支店とまったく同じ組織にするのが最適なのかということとは検討中である。

Q5.内航・鉄道コンテナの拡販について、安全で、環境にやさしい商品を販売されているが、この商品内容やどのように市場のニーズを喚起しているのか教えて頂きたい。

A5.コンテナ輸送を ESG の視点から捉えると、輸送の B C P と環境課題への対応という側面がある。本年 8 月には大雨の影響で山陽本線が不通となり、これは 9 月初旬まで続き、鉄道コンテナの取扱数量は大幅なマイナスとなった。近年は、毎年のように自然災害で鉄道が寸断されることがあり、リスク対策として内航コンテナとセットにしたパッケージでの商品提供を考えている。

また、内航・鉄道コンテナは他の輸送モードと比較して環境配慮に優れているが、現在、輸送における CO<sub>2</sub>排出量を算出できるツール（ワンストップ・ナビゲーション）を開発中である。このツールにより、輸送モード単位での CO<sub>2</sub>の排出量を確認でき、顧客は、リードタイムと運賃の条件と照らし合わせ、目的に応じた輸送モードを選択することが可能となる。

Q6.間接部門人員の再配置による生産性向上の取組みについて、状況を教えて欲しい。

A6.組織の大括り化、管理組織のスリム化については、間接業務の大規模支店への集約等により生産性の向上を図るとともに、そこから生み出される人材については、現場に近い部門への配置転換を行い、営業力の強化等を進めている。この配置転換は前年度までに概ね完了をしている。今後、さらなる適材適所を進めていくことは考えているが、それを全国的にやるということではなく、個別の再配置となる。

Q7.国内物量の動向について、回復状況について教えて欲しい。

A7.産業により状況は異なるし、同じ顧客であっても、輸出関連の荷動きは伸長する一方、国内は低調というケースもある。かかる状況下、国内物量の動向については、総じて荷動きは停滞しており、感染症発生前を下回る。感染症の発生、緊急事態宣言の発出による影響が大きいものとしては、飲食関連や観光関連の物資輸送、また、テレワークが拡大したことからオフィス関連の荷動き等は低調で、先行きは不透明な状況にある。

Q8.資料7ページ、新サービス・新商品について、収益性は従来のサービスよりも高いのか教えて欲しい。またそれら新サービス・新商品の市場の評価についてコメント頂きたい。

A8.サービスにより異なるが、概ね新サービス、商品は、通常の自動車輸送より収益性は高い。例えばプロテクトBOXビジネスは、当社でのみ販売している商品であり、利用頂いたお客様からの評価は高く、再利用率も高い水準で推移している。また、SEA&RAIL商品についても、通常はコンテナの形状が鉄道輸送と海上輸送で異なり、双方で活用することはできないが、当社のRSV（Rail Sea Ventilator）コンテナは双方に積載が可能で、同じ荷姿で輸送ができるのは当社のみであり、優位性が高いと考えている。こうした競争力のある新サービス、商品の開発に日々取り組んでいる。

Q9.トラックドライバーの外注費上昇、自社戦力の効率性悪化といった影響につながると考えられるが、改善基準告示や時間外規制といった2024年問題にどう取り組んでいるか。

A9.2024年問題について、当社内では既に対応を進めており、特段の問題は起こらないと考えている。但し、例えば、外注先での中長期距離ドライバーの手配が難しくなる等の問題が生じる可能性はある。そうした懸念も念頭に、当社は、顧客にトラック輸送からコンテナ輸送への切替え提案等をしており、営業上のチャンスと捉え、売上げを伸ばしていきたいと考えている。

Q10.長距離のコンテナ輸送は、2024年以降コスト面でも、マーケットでは魅力的となる可能性があると考えて良いか。

A10.トラック輸送のコストが上昇してくれば、鉄道・海上コンテナ輸送は、コスト面においても競争力が高まると考えている。

Q11.ホールディングス体制に変わる中で、日本事業のマージン・収益性の改善について、どのように考えているか。

A11.現状の、全世界に対するガバナンス機能はホールディングス会社が担うため、日本通運は、事業に特化した事業会社となり、コスト構造もシンプルなものになると考えている。また、来年のホールディングス制移行後、継続的に再編を進める中で、グループ内で重複する事業・機能の整理統合を進めるが、これは収益性の向上につながるものと考えている。

Q12.フォワーディング事業を除いた国内事業の利益率はどのように管理されているか。今後、各事業の収益性をKPIとして開示する考えはあるか、考え方を教えて欲しい。

A12. 当社の収支管理は課所単位で行っており、フォワーディング事業を除いた複合店の数値を合算することによって、フォワーディング事業を除いた国内事業の収支、利益率を計測することは可能である。

但し、現在の管理レベルは大まかな把握に留まっており、各事業別、詳細レベルでの管理はできていない。ホールディングス体制移行の大きな柱の1つは、経営管理の高度化であり、この課題を効率的に解決する為、ダッシュボード化を含め次期システムを構築中である。

ホールディングス移行により連結ベースで事業毎の管理を進めていく中で、開示内容についても検討を行うこととなる。

以 上