

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1セッション（コア事業の成長戦略）

スピーカー：代表取締役副社長 石井 孝明

Q1.日本と海外事業の収益性の違いについて教えていただきたい。

A1.概況として、収益性は海外の方が高い。昨年、コロナウィルス感染拡大により、海外4ブロックは、地域ごとにコロナ禍の影響を分析・対策を実行したことで強靱化を進めた。現在、航空・海運フォワーディングの取扱い数量は増加しており、単価の上昇もプラスに働いている。自動車・半導体産業クラスターにおいて積極的な投資を進めており、今後その果実が生まれてくると考えている。

中期経営計画の営業利益率目標は5%だが、現在海外セグメントは営業利益率6～7%の実力と認識している。なお、収益性について、フォワーディング事業が比較的高収益であることは、日本と海外で共通している。

Q2.資料11ページ、GAM・GTAの目標は達成の見込みであり、取扱いが伸びている背景や具体的な取組み事例とその評価について教えて欲しい。

A2.過去当社は、日系グローバルのお客様を中心に営業を続けてきたが、この10年は、非日系顧客の拡大を目指している。当社の日本型の高品質なサービスがグローバルマーケットで通用するのかどうか、非日系顧客に対しご提案を進めてきた。言い換えれば非日系顧客がグローバル展開するエリアで、当社がどのような手を打っていくか、お客様の経営計画に対して当社がどのような投資ができるか検討を進めてきた。

ドイツ系のお客様の事例をご紹介しますと、入札を経て、業務を開始したが、200を超えるサプライヤー対象とするオペレーションが必要であった。当社はスピード感を持って対応し、お客様が満足するパフォーマンスを提供することができた。

非日系顧客との関係性構築については、対等なパートナーシップを築けるかが重要と考えており、これまでの取組みを通じ、関係性を強化することにより、結果として取扱いの伸長に繋がったと分析している。当社において非日系顧客に対する取組みが格段に進んだものと評価している。

Q3.資料13ページ記載の日系グローバル顧客拡大を進めている背景と今後の戦略について考え方を教えていただきたい。

A3.これまで日系グローバル顧客の海外展開、地域別売上高構成比と当社売上高構成比のギャップは盲点であり、取組みが浅かった。お客様は、グローバル展開を進める中で、日本市場の位置づけを変えてきている。一方で、当社は、戦略機能を日本に置いており、特に日本を介在しない、多国間輸送について取組みは浅く、脆弱であったとも言える。日系グローバル顧客の日本における全世界の売上比率は25~30%程度であり、当社の海外4ブロックがどのようにインフラを整備していくかを考えるべきであり、日本が中心ではないといった意識改革を進める必要があると考えている。日系のグローバル顧客が持つ荷量は海外が大きく、そこが重要マーケットと捉え、取り組んでいる。

Q4.半導体不足が与えている影響、今後の見通しについて教えて頂きたい。

A4.半導体不足について、今のところ、当社の取扱い全体には大きな影響を及ぼしていない。日本発航空輸出事業については、昨年対比で70~80%数量が増加しており、荷動きは堅調である。同様に海運輸出事業も数量が増加しており、半導体不足による生産調整の影響は出ていない。今後、年末にかけて、自動車産業の生産調整が行われるが、フォワーディングの取扱い数量には大きな影響を及ぼさないという見立てである。フォワーディング事業は、年末あるいは旧正月明けまで、状況は大きく変わらず、堅調に推移すると見ている。

Q5.海外の主力プレイヤーに比べて、利益率が劣る理由について、どのように考えているか。また利益率を上げていく考え方を教えていただきたい。

A5.欧米系フォワーダーと当社では、ポートフォリオの違いがある。当社事業は、フォワーディング事業の利益率が高い一方で、ロジスティクス事業は低い傾向にある。しかしながら、グローバル戦略上は、ロジスティクス機能がないとお客様の要望に応えきれないと考えている。当社はロジスティクス事業の強化を進めている。グローバルレベルでの投資によりロジスティクス事業の収益性を高め、同時にフォワーディング事業を拡大することにより、事業ポートフォリオは変わり、利益率の向上が図られるものと考えている。

Q6.航空フォワーディングではスペースチャーターを増やしてシェアを高めているが、コロナ後もこのシェアを維持するための考え方を教えて欲しい。

A6.航空輸出マーケットの取扱い数量の維持・拡大が可能かという点については、スペース供給力だけでなく、重要な点はお客様のサプライチェーンを支えるために、どのようなご提案をしていけるかが重要である。

個人的には航空輸出マーケットは従来の仕組みには戻らないと考えており、ブロックスペースやチャーター輸送等、単純にスペース確保をするだけでは不十分と考えている。また、スペースを独占し、それを配分するといったビジネスのあり方が良いとも考えていない。スペースのキャパシティについては、事前に、産業単位で、お客様やサプライヤーと情報共有することが重要と考えている。

お客様の考え方が、従来はコスト削減が主眼であったものから、ステージが変わる中、当社は、お客様の生産計画や経営計画に関して協議するチャンネルを太くしてきた。この結果として、当社は、シェアを確保していけると考えている。

Q7.航空輸出業務の収益性マネジメントについて教えて欲しい

A7.5月に半導体不足から自動車の生産活動が低下し航空フォワーディング市場が混乱し、当社もその影響を受けた。その際に、収益性のマネジメントについては、私が直接指示をし、管理を進めることで改善している。日時管理を行い、搭載率をモニタリングしているが、現在、ほぼ満載という状況であり、航空輸出事業が当社の収益に大きく貢献している。

Q8.海上輸送スペースのひっ迫により、競争環境として後退していることはないか。船社との力関係の変化など、海上輸送の状況について、教えて欲しい。

A8.海上輸送の枠組みをどう捉え、どう構築するかを考え、3年以上取り組んできたが、コロナ禍で逆にチャンスは広がったと捉えている。海上輸送は、船社とお客様の契約という大枠があり、従来、NVOCC業者はそれに満たない混載を仕立てる構図だったが、その状況が一変している。具体的には、お客様と船社の契約がうまく機能しなくなり、NVOCC業者にも照会が来る状況にある。昨年のグローバルNVOCCセンター(GNC)の設立により、当社は、問い合わせにいち早くお答えすることが可能となり成果が出始めている。取扱い数量が大きく伸長しており、これまで進めてきた施策がうまくマッチしたと考えている。お客様の利便性をさらに高めるため、今後はGNCの機能をグローバルに展開させる計画をしている。

Q9.日系グローバル顧客のアカウントマネジメントについて、どのような考え方で進めているのか、考え方を伺いたい。

A9.現在、アカウントマネジメントを推進しているが、お客様単独ではなく、お客様のロジスティクスを構成するグループ単位で見ている。従来は日本を中心に見ていたため、見えている範囲は限定的であったが、見えていなかった部分に対し、どのように対応していくかがポイントとなる。

産業の視点から、お客様の位置づけや、お客様と他企業の競合・協業関係を見ることで、さらにターゲットは広がり、当社の取扱いを拡大していけると考えている。

Q10.今後売上の拡大を進めるうえで、強化していく領域や考え方について教えて頂きたい。

A10.現状、フォワーディング事業は収益性が比較的高く、ロジスティクス事業は、売上規模は大きいですが、フォワーディング事業と比較して収益性が低い。かかる中、事業ポートフォリオの構成についてベストミックスを考えている。一つの事業に傾注するのではなく、規模と収益性のバランスを取りながら、どのエリアにどういった拠点を構築するか等、経営資源を配分していくことがポイントと考えている。

以上