

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。

【第 2 セッション：日本事業の再構築

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
日本通運株式会社 代表取締役社長 竹添 進二郎、
取締役執行役員 福島 和彦 】

Q1.低収益事業について説明があったが、日本のロジセグメントにどの程度対象の拠点があるのか、また取組みの状況について教えて欲しい。

A1.当社は支店、部・課所単位で業績評価を行っているが、直近 3 年の実績を元に営業利益率が 4%に満たない課所を低収益事業として、統合もしくは廃止を検討する基準としている。現在対象となる課所は 100 課所程度ある。なお、取組みの基準としては、昨年までは営業利益率 3%を基準としていたが、今年は 4%に引き上げている。また、この取組みでは、統合もしくは廃止を行う前に、収入を拡大する余地がないか、あるいはコストを抑える方法がないかということを本社の経営事業戦略部門が、間に入って検討を行い、手を尽くした上で、そのまま継続するよりも形を変える、統合した方がより利益につながると判断した場合は組織を改編している。収入拡大、お客様との関係性を従来よりも強化する一方で、同時にスピード感をもって効率化を図りたいと考えている。

これまで、低収益事業の取組みを進める中で、事業で使わなくなった不動産、資産についての整理を進めている。去年までの 6 年間で約 400 件超、売却額で 1,000 億円超（旧汐留の本社ビルの売却を含む）の規模で低収益不動産を処分している。今中計においても、低収益事業の整理を進める過程で、前中計の規模までにはならないが、資産の処分が発生する可能性があると考えている。

Q2. 料金改定効果の取組みについて、今後はこういった領域で、どのような料金改定効果を想定しているのか、また手応えについてもコメントを頂きたい。

A2.料金改定で今一番大きいものがトラックに関わるもの、それから人件費に関わるものである。2024 年問題によるトラックのキャパシティの減少、それに伴う外注費の高騰や、人件費の上昇が今後も見込まれる。その場合、コストの上昇は、お客様に転嫁する努力を引き続き続けていくことになる。

なお、料金改定効果の今上半期の実績は、料金改定と外注費上昇の差し引きで 18 億円であった。また、通期では 48 億円の料金改定効果を見込んでいる。

(追加情報：経営計画では 5 年間の効果を 110 億円としている。)

Q3. 医薬品や半導体といった重点産業については、先行投資が行われたとの説明があった。償却費が先に発生し、事業利益率の改善が一時的に停滞するタイミングがあるものの、後々には償却費も減少するため、事業利益率は改善していくという見方で良いかコメントを頂きたい。

A3. 二つの産業で状況は若干異なる。医薬品産業は、大きな投資を既に実施済みで、既に償却途中にある。従って、医薬品産業は、これから回収フェーズに入っていく段階にある。ご説明の通り、コロナウイルス感染症のまん延と、日本での GDP のガイドラインの導入に時間を要していることで、計画・投資回収に遅延を生じているが、これから先、2025 年、2026 年と、医薬品産業に関しての利益は拡大するものと見ている。

次に、半導体産業は、既に建設した倉庫もあるが、今後新たに倉庫を建てる予定もあり、引き続き投資が必要。一方、倉庫事業のビジネスを獲得することで、半導体産業においても、比較的設備投資を必要としないフォワーディング関連の収益が期待できると考えている。当社の強みであるグローバルネットワークを活かし、End to End での取扱い、収益拡大を目指すとともに、利益率の向上を図りたいと考えている。

Q4. 不動産の売却について説明があったが、土地や資産の整理を進める上での考え方について教えて欲しい。

A4. 不動産に関する考え方を整理してお話しする。当社の歴史は古く、比較的地価の高い土地もあるが、基本的には事業に使えるところは事業で使用している。駅前で物流事業ができない場合、不動産開発を行うか、あるいは売却するかという形で整理をしている。立地がかなり良く、時価で利回りの良いところ、ハードルレートで 5% を超えるリターンが得られるものは基本的には賃借という選択をしている。一方、本業でも利用できず、不動産開発としても利回りが低い場合は、売却という判断になる。以前から保有している土地は簿価が非常に低いことから、事業で使用しているのは、ある意味で強みと捉えているが、この取組みを通じて、これまでに小規模な土地を中心にかなり売却し、キャッシュに変えている。

なお、現在の設備の考え方は、自己で所有・設備し事業を行う場合と、設備を借りることを併用している状況であり、そこで扱うお客様のタイプや、事業によっても社有が良い場合と、一時的に短期間借りた方が良い場合等、お客様の特性、事業によって持つべきものの、借りるべきものを整理して使い分けることになると考えている。

Q5. 社内カンパニー制について、従業員は納得、理解をしているのかコメントを頂きたい。

A5.組織改編については、比較的早い時点から検討を進めていて、かつ社内においてもオープンにしている。私自身も直接、東北や九州に訪問し、若手社員との交流会、タウンホールミーティングを継続して行っており従業員との対話を進めている。この取組みは、私だけではなく他の本社の役員、あるいは現在所轄している地方ブロックの担当役員も情報を開示して丁寧に従業員に説明していくという作業を、今まさに進めており、従業員の理解を深めている段階にある。

従業員の納得感は非常に大事と捉えている。優秀な従業員を確保して、モチベーションを最大限引き上げていくということは非常に重要なテーマと考えている。当社では、警備輸送部門の分社化が終わり、今、重量品建設部門の分社化を検討している。小口貨物輸送部門も名鉄運輸との事業統合を進めている。

重量品建設部門の分社化は、社内分社化以上に大きな変革である。許認可の関係上、従業員は日本通運から転籍となることから、従業員の雇用関係に変更が生じる。このケースでは、それぞれの部門の責任者、社長、トップが全ての現場を回って、直接従業員に話をし、質問に答えるということをして、これまで繰り返し行っている。私が訪問しても、従業員のモチベーションは非常に高く、その中で自分たちの目標に向かって頑張るんだという意気込みが伝わってきている。

日本通運の社内分社化においても、社長以下同様の取組みを進めており、従業員のモチベーションが下がることはなく、むしろ上がることを期待している。

Q6.コーポレートから見たときに、管理監督機能はどのように働くのか、またその評価をどうしていくのか伺いたい。

A6.カンパニー制導入の目的は、カンパニーが持つ権限で、そのエリアのマーケットに見合った動きをするための体制をつくっていくことにある。もちろん一定の制約はかかることにはなるが、現在のブロック制よりはかなり自由度を増して、マーケットの動きに素早く対応して利益を高めていくこと、これが狙いである。

例えば、本社の方針と異なることをカンパニーがやり出すこと等も考えられるが、経営計画を策定し共有することや、提供するサービスの中で、全国レベルのネットワーク商品（国内航空貨物、引越、小口貨物）は横串を刺し、各カンパニーの連携が必要であることから、各組織を放任するというものではないと考えている。いろいろと目を配り、気を配り各カンパニーのマネジメントを進めていく。

以 上