

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。

【第 2 セッション：日本事業強靱化戦略・事業構造改革 PJ の取組について

スピーカー 日本通運株式会社 代表取締役副社長 中村栄一、執行役員 高原博】

Q1. 今後の売上を増やしていく方針での施策を示されているが、潜在的なマーケットについて、どの程度の規模を取り込んでいけるかのイメージがあるか伺いたい。

A1. 重点産業については、日本と海外別の売上目標を設定しており、日本については、今後人口の減少によりマーケットは縮小していくことが想定されている。その中でいかにシェアを上げていくかが重要となる。半導体や医薬品等、成長が期待できる領域があり、その伸長を取り込んでいきたいと考えている。

Q2. アロー便等、競争力上の議論もあると思うが、国内での基盤の強化等についてどのように考えているのか？

A2. 路線便事業については、日本通運と NX トランスポートでの 2 社対応となっており、これはグループ内で統合したいと考えている。その上で、それぞれの地域に特色のある会社と連携していくこと等を検討したいと考えている。

マーケットシェアに関して、考えるべきは鉄道事業という認識がある。マーケットが拡大しない中でパイの取り合いになっているが、当社はシェアを落としており、これをどう戻していくかを考え、戦略を立て、対応を進めている。その他の事業については、競争力があるのか、NX でやっていくべき事業なのかといったことも含めて検討している。個別事業としてではなく、グループ全体で考えて、今後やるべき事業とそうではない事業を整理していくことが一番の課題と考えている。例えば、規模の小さい運送会社と競合するような事業は、果たして当社がやるべきかという視点や、一方、事業を継続する上で、足りない基盤は強化すべきという視点もある。強化する部分とカーブアウト等をする領域を見極め、事業ポートフォリオを最適化していく。

Q3. 社有戦力の最大活用は、日本事業の強靱化において重要な施策と考えている。外注費削減は、数量回復の局面でも継続できると考えているか？また、大きな会社で人員も多く、適正配置、運用されていない人員もいるのではないかと思う。今の戦力を効率良く運用で

きているのかを伺いたい。

A3. 当社の業務においては、季節変動やスポット対応などが多い領域があり、それに対応する戦力構造になっている面がある。このため、標準的なビジネスに積極的に取り組み、平準化を進めていきたいと考え、根本的なところを変えていこうとしている。また、売上拡大の局面では外注費の金額自体は増えるが、売上の増加とのバランスを取るべく管理を徹底していく。このためには、一日一日の管理をしっかりしていくことが極めて重要と考えている。なお、日本通運の社有車稼働率は、更に5%弱程度向上できる余地があると考えている。現在、前年の稼働実績に対し営業所単位で、目標値（KPI）を設定し改善に向けた取組みを進めている。

特に地方の仕事に波動が大きい業務がある。波動への対応については、過去から支店間での人員の機動的、短期的な配置替えなどもしてきたが、収益性の確保ができない場合は、継続は困難になる。戦略を事業軸で捉えた上で、各エリアの人員配置を考えるアプローチに変えること、これは今までの既存の支店ありきの経営とは異なるアプローチになるが、まずは、季節変動があまりに大きい仕事は、料金改定や撤退も含めて検討していくことが必要と考えている。

Q4. 間接部門コスト削減などの様々な取り組みがあり、注力されている印象はあるが、2023年12月期の目標に向けては何合目くらいのところにいるのか？次期経営計画を考える上で、取り組み余地があるのかを伺いたい。

A4. 間接部門コスト削減の施策には間接部門人員の再配置も含むが、例えば関東甲信越ブロックで勤務していた社員は、本社にも再配置し、カバーする領域を拡大し、効率性を上げる取り組みを進めてきた。グループ全体で見ればまだ最適化していかないといけない領域は残っており、感覚的には、5合目くらいのイメージを持っている。

Q5. 外注費の抑制についてまだ余地はあるのか伺いたい。客観的には、求貨求車システム等の活用でまだ余地があるのではないかと考えている。

A5. 外注費削減についてはまだ改善の余地があると考えている。ご指摘のとおり、輸送調整業務にはまだ深度化する余地があり、さらに進めていきたいと考えている。

求貨求車システムに関しては、MeeTruckというソフトバンクと合併でやっている会社があり、車両のマッチングサービスを行っている。これは外部ユーザーをターゲットとしているが、こうした技術が軌道に乗ってくれば、稼働率、積載率の向上が進むと期待をしている。

Q6. 貴社の陸海空の融合について、クロスモードセールスに取り組むことで、実際に業務は取れているのか、今後はどのくらいの獲得余地があるか伺いたい。

A6. 例えば、外資系の大手顧客で、フォワーディングだけでなく、倉庫配送も含めた獲得

等の実績が出ている。また、倉庫の取り扱いはあるが、輸入等は別業者といったケースがかなりある。営業アプローチの中心にアカウントマネジメントを据え、日本を含めたグローバルでの取扱拡大を目指している。

以 上