

2019年3月期 第2四半期決算説明会 質疑応答の要旨

<定期船事業>

- 問1: 資料12頁にNYKとして「コンテナ(単体)/港湾等良化 +65億円」の記載がありますが、この上方修正は元々保守的に想定していたものを精査した結果ですか、それとも収益力やマーケット環境等の良化によるものですか。
- 答1: 両方が含まれます。コンテナ(単体)に関して、前回予想段階では、定期コンテナ船事業終了の一時費用を保守的に想定して織り込んでおりましたが、実際は想定より減少しており、その分が一部反映されています。港湾等部門は、Ocean Network Express(ONE社)を含む船社側との料金交渉が纏まり、期初や前回予想時点で当社が想定していた単価より上振れて決まったものが一部あり、それらを今回業績予想に反映しました。
- 問2: ONE社に対する親会社のガバナンス不足との認識により、その強化を掲げていますが、そもそもONE社に任せ過ぎていたということでしょうか。また、ガバナンスを強化することと収支改善は直結するのでしょうか。
- 答2: まず、10月16日に開示したONE社業績予想の下方修正に対する反省があります。業績動向の分析、その分析に基づく迅速な対応という点に不足があったのではないかと反省を踏まえ、今後それらへの対応を強化します。収支改善は、今回ONE社自身が開示している諸施策を一つ一つ実行することで実現していくと考えます。ガバナンス強化は、収支改善への前提として、現状を適時適切に把握することを目的として実施するものです。ONE社が諸施策を実行する過程においては、親会社はその進捗管理や動向把握を行い、より良い方法や方策を示す形で関与していく場合もあると考えています。
- 問3: ONE社の収支改善に向けた諸施策は、理由は様々ながらも結果として未達に終わっており、信用度が低いのが現状と考えます。今回、ONE社が掲げる諸施策が万が一うまく機能しない場合に備えた代替案はありますか。
- 答3: 過去に掲げた諸施策が不十分な結果となっている点は真摯に反省しております。今回掲げた収支改善への諸施策は、親会社3社でのコンセンサスを得たものであり、且つONE社自身が単独で実行可能な内容です。一部、アライアンス(THE Alliance)の協力も必要ですが、その合意は既に得ております。万が一、これら諸施策がうまく機能しない場合に備え、更なる追加策は既に準備済みであり、必要に応じてこれらを順次実行していく構えです。
- 問4: ONE社との資本関係、また当社持分比率について、現状が適切だと考えていますか？また、ONE社による定期コンテナ船事業が当社業績に与える影響は大きく、株主の目線で考えた場合、当社への投資リスクが増加していると思われれます。第1四半期での説明では、統合シナジー効果等の順調な発現に関する定性的説明もあり、ONE社や当社の業績に対して期待していた株主も多かったと思われる一方、10月16日の下方修正は想定外だったと思われれます。以上の点について、当社の考え方を教えてください。
- 答4: 定期コンテナ船は、様々な貨物を世界中に輸送できる便利なものであり、その事業運営を行うことは当社にとって大変重要だと考えています。コンテナは世紀の発明の一つであり、当社は物流サービスとして提供する事業体として、世界におけるコンテナを使った輸送を捉えていくことが命題の一つだと考えています。定期コンテナ船事業を担うONE社に対しては、事業の諸リスク等を勘案し、まずは当社持分比率38%で、事業の運営を成功させたいと考えています。市況等の環境が厳しい中で、定期コンテナ船事業を運営する大手

海運会社は世界で7社程度に集約されてきていますが、何れの船社も適正なリターンが得られていません。一方で、世界の荷動きは伸びています。これらを総合的に考えると、資本市場より資金を調達し、定期コンテナ船事業を運営しつつ、リターンを得ながら再投資が可能になる環境が必ず来るとしており、そこに向けて競争に勝ち残るべく諸施策を実行するのが現在の立場と認識しています。

ONE社は、約1,200万TEUのコンテナを取り扱っており、収入やコストの規模は巨大です。故に、それらの動きを適時適切に把握し、コントロールしていくことが肝要と痛感しております。営業開始初期段階における一連の混乱やガバナンス面での反省を踏まえ、一刻も早く改善できるよう努めます。

<航空運送事業>

問5: 日本貨物航空(NCA社)が8機運航体制に復帰した場合、現段階において、黒字化する目途が立っていますか。

答5: 運航機材数以外にも考慮すべき要素がいくつかあります。8機は復帰可能な機材数と想定しますが、業績予想等は運航を支える諸般の体制次第な部分もあります。また、今回自社運航機材より外すB747-400Fを活用して収益に貢献させることも検討しており、これら諸施策は緒に就いた段階です。今後、決算発表等開示の度に、見通しや業績予想等の精度を高めていく段階にあり、そのためにも、8機の早期復帰を実現し、コスト等の的確な把握にも努める所存です。

問6: 今年3月より、NCA社は全日本空輸(ANA社)との提携を開始したと理解します。徐々に強化されていると伺っていますが、本提携により収支改善は期待できますか。

答6: ANA社との提携は、基本的に整備面で行っています。NCA社の最大課題は整備面と認識しており、ANA社のサポートには大変感謝しております。協業を加速化させる中で一部スペースの交換等も実施していますが、それらは個別の契約に関するもので、コメントは差し控させていただきます。

<経営資源の配分>

問7: 経営資源の配分について、見直しを大きく進める可能性はありますか。また、事業の入れ替えや縮小等、大胆に進めていく必要性や認識をどのように捉えているのか教えてください。

答7: 基本は現中期経営計画であり、その方針は不変です。ドライバルク事業の市況エクスポージャーを減少させ、市況耐性を強化し、一方で中長期的に安定的な利益が期待できるビジネスに資本を投下していく予定です。NCA社については、現中計策定時とは異なる状況にあり、現状では前述通り8機の早期復帰に注力します。事業の入れ替え、縮小という観点で申し上げますと、NCA社については様々な選択肢があり、現段階では大きく分けていくつか検討もしていますが、まずは来期に向けて機材を動かすことに注力する段階と認識しています。

以上