

「2027年3月期第1四半期決算説明会」主な質疑応答（要旨）

Q1. プライシングの適正化の進捗と、今後のさらなる引き上げの余地について教えてほしい。

- 第1四半期において単価は想定通り上昇しており、プライシング適正化は着実に進捗しています。引き続き、外部環境の変動等も踏まえ、提供価値に見合った適正運賃の収受を推進します。
- 今後の引き上げ余地も十分にあると見ており、単なる一律改定ではなく、付加価値に応じたオプション料金の設定など「契約の精緻化」と価格戦略の高度化を進め、取扱数量と単価のバランスを見極めながら継続していく方針です。

Q2. 法人部門（大口法人）を中心に取扱数量が想定より下振れしているが、その要因と今後の対応策についてどう考えているか。

- 法人部門の取扱数量の下振れについては、マクロ要因に伴う荷動きの停滞や、中東情勢による影響等が含まれていると見ており、今後の動向を慎重に見極めていきます。一方で、宅急便部門（個人・小口法人）は堅調に推移しています。
- 今後の需要変動は、機動的なキャパシティ調整とオペレーティングコストの抑制を徹底し、物量変動への対応力を高めることで、通期の利益水準を確保していく計画です。

Q3. オペレーティングコストの適正化について、第1四半期の進捗と今後の削減余地を教えてください。

- 第1四半期は、データを活用した需要予測に基づく人員・車両配置の見直しや配車の効率化により、都市部の近距離輸送を中心にコスト削減効果が発現し始めています。
- この取り組みは首都圏から着手しており、下期より中部・関西エリアなどへ順次対象を拡大する方針です。ラストマイル領域を含め、オペレーティングコストのさらなる削減余地は大きいと見ており、継続してネットワーク全体の効率化と収益性の向上を推進していきます。

Q4. 「企業価値向上委員会」の役割と、取締役会とは別に設置した背景について教えてください。

- 当社が目指すべき企業価値の実現と中長期的な企業価値の最大化に向けて、より深く、腰を据えた議論を行う場として、取締役会の枠組みにとらわれない任意の機関として本委員会を設置しました。
- 本委員会は、社長に加え、上場企業の経営や資本市場に関する豊富な知見を有する社外取締役で構成しており、経営の視点と資本市場の視点の両面から議論できる体制としています。

ます。

- 具体的には、本業の収益力向上に向けた議論、資本市場目線に立った企業価値の客観的算定・検証、次期中期経営計画への反映など議論を積み重ねることで企業価値向上に取り組んでいきます。

Q5. 資本収益性（ROIC）の向上に向けた進捗と、過去のM&Aやアセットライト経営に伴う投資対効果の検証はどのように行っているのか。

- 過去のM&A等の投資案件や資産流動化については、設定したハードルレートに対するリターンや、中長期的なキャッシュフロー創出状況を定期的に検証しています。
- また、本業の利益回復を通じた営業キャッシュフローの最大化を図るとともにアセットライト経営を進めることで投下資本を最適化します。収益性の向上と資本効率の最適化の両面から取り組み、中長期的な資本収益性の改善と企業価値向上へとつなげていきます。

以上