

## 「2026年3月期第2四半期（中間期）決算説明会」主な質疑応答（要旨）

### Q1. プライシング適正化の進捗、および来期に向けた届出運賃改定の考え方を教えてください。

- 法人部門において、付加価値に応じた適正なプライシングの交渉に継続して注力しています。交渉結果の反映には一定の時間を要しますが、当中間期に積み上げた交渉の結果が10月以降順次反映され、下期から継続的に収益貢献する見通しです。
- 現在取り組んでいる低採算顧客を中心としたプライシングの適正化交渉は、今期中に一定の目途がつく見込みです。来期も、既存顧客との年次での契約内容の見直しを含めプライシング適正化の取組みを継続していきます。
- 届出運賃の改定は、本年10月に宅急便の120サイズ～200サイズ、および「ゴルフ宅急便」「スキー宅急便」といった一部商品を対象に実施しました。今後も継続するコスト上昇を踏まえ、市場の動向やお客様のニーズ、提供する付加価値とのバランスを総合的に勘案しながら、適宜見直しを検討していく方針です。

### Q2. オペレーティングコスト適正化の進捗、および来期に向けた効果創出の持続性について教えてください。

- 当中間期において、オペレーティングコストの適正化は着実に進展し、営業利益に貢献しました。今期から全国の輸送ネットワークを一元的に掌握・指揮する組織を整備し、ターミナル作業に従事する人員の内製率を高める採用活動とトレーニングを実施したことにより、作業生産性の向上が進みました。また、域内輸送（ターミナル・営業所間の輸送）では、適正配車の推進や輸送の時間軸の清流化に取り組み、効率化が進んでいます。
- 下期（第3四半期）以降は、コスト改善余地が大きい幹線輸送（ターミナル間の輸送）の本格的な効率化を推進し、グループ内で保有する車両の回転率向上やフレイター活用による長距離路線の輸送力確保、輸送データに基づいた配車による近距離輸送の効率向上を通じて、効果の刈り取りを進めていきます。
- 輸送領域におけるコスト削減余地は大きく、来期以降も継続して取り組みます。加えて、クール宅急便のオペレーション改革など、次なる施策にも着手しており、来期以降も継続的に効果を創出していきます。

**Q3. 間接コストの削減により見込める効果の規模とその時間軸を教えてください。**

- 業務プロセス改革による間接部門のスリム化や投資効率の精査によるコスト削減を推進しています。当中間期は、エクスプレス事業を中心に業務の集約・標準化とAI等を活用した効率化を推進。組織階層のスリム化やお客様と向き合う第一線の組織への人材再配置を進め、本社管理費を低減しています。
- 今後、データ・ドリブン経営を本格推進することで創出できるコスト削減余地は、相応に大きいと見ています。また、その効果は一過性ではなく、取組みの進展に伴い、効果を創出できると考えています。テクノロジーを有効活用し、バックオフィス領域や管理部門の業務効率化を推進することで、構造的なコスト削減を図るとともに、人材の適正配置と育成施策も推進し、付加価値の創出につなげていきます。

**Q4. 設備投資の進捗に対する評価を教えてください。また、今後、キャピタル・アロケーションの全体像を示していただくことを期待しています。**

- 中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030～1st Stage～」では、持続的成長に向けた積極的な成長投資を計画し、順次取組みを進めています。
- 成長投資の柱の一つである拠点戦略では、効率性の追求と新たな価値創出を両立し、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの持続性を高めるため、集配拠点の集約・再配置を進めています。また、輸送ターミナルと高度な在庫機能を持つロジセンターを融合させた統合型ビジネスソリューション拠点を順次展開するなど、法人顧客への提供価値を拡大しています。
- 投資計画に対して実際の投資額が下回ることはありますが、持続的成長に向けて必要な投資は実行しており、創出するリターンを減少させる意図はありません。また、投資判断においては、規律に基づき資本効率の最大化に努めています。
- 拠点戦略の推進と連動して保有資産の最適化を図る方針の下、フリー・キャッシュ・フロー最大化の観点より、保有する不動産等の有効活用または売却・オフバランス化を案件ごとに検討しています。これらの進捗については、通期決算説明会などのタイミングでアップデートしていく予定です。

以上