

(2) 環境変化リスク

リスク ファクター	リスク・機会の内容	リスク顕在化の影響	当社グループの取り組み
①コストの急激な上昇 [重点リスク]	<リスク> - 調達コスト(燃料費、庸車費用、人件費、倉庫賃料、光熱費等)の増加による利益影響 <機会> - 調達コスト減少 - 顧客料金交渉による収益改善	- コスト上昇に見合った適正な料金を収受できないことによる事業の採算性悪化 - 人財、車両等の不足による事業継続への悪影響 (参考) 2025年度外注費・人件費 - 外注費4,437億円 - 人件費2,484億円	[国内/海外共通] - 複数の協力会社との緊密な関係構築に加え、中継輸送・共同配送・モーダルシフト・ダブル連結トラック輸送など合理化の推進 - 競合他社の動向を踏まえた料金・契約形態の適正化 - 自動化・デジタル化・内製化・共同購買などによる効率的な運営 - 調達先の変更・集約、不要な契約の解除、契約期間の見直し等による調達コスト抑制 - 顧客への適切な価格転嫁 - 価格転嫁を確実にするため契約条項へ明記 [国内] - 主要な協力会社の経営モニタリングによる事業継続影響の抑制 [海外] - 海外グループ会社の事務所や倉庫の集約による運営効率化や、バックオフィス機能の統合等によるコスト削減
②為替レートの急激な変動 [重点リスク]	<リスク> - 為替差損の発生 - 海外子会社業績の円貨換算のマイナス影響 <機会> - 為替差益の発生 - 海外子会社業績の円貨換算のプラス影響	- 為替差損による利益の減少(EBIT以下) - 海外子会社業績の円貨への換算のマイナス影響による売上、利益の減少 (参考) 2025年度の売上収益及び調整後営業利益に占める国際事業の割合：売上収益45%、調整後営業利益39%	[国内/海外共通] - 為替リスクの集中化(為替予約や通貨オプション等の取引を本社部門へ集中化) - 金融機関等との為替予約等のヘッジ取引 - 外貨バランス維持と定期預金運用の継続
③気候変動 [重点リスク]	<リスク> - 持続可能な社会の実現への影響 - カーボンクレジット価格の上昇 - 異常気象や自然災害による影響 - 平均気温の上昇 - 職場環境の悪化による生産性低下、人財の流出 <機会> - より効率的な輸送手段や、生産及び流通プロセスの活用 - 事業活動を多様化する能力 - 資源の代替／多様化	- 気候変動に関する税負担の増大や温室効果ガス排出に対する規制強化・導入によるコスト増加 - 極端な異常気象の激甚化による物流業務の停滞	[国内/海外共通] - 環境管理体制の構築と活動の推進 - 環境中長期目標を実現するための協創パートナーとの連携強化(再エネ電力調達、最新型エコカー、省エネ建物や設備導入、再資源化) - 脱炭素ソリューション(CO₂排出量の可視化)の開発、グリーンロジスティクスの推進 - 適切な保険付保によるリスク管理の強化 - BCP対策の推進、強化訓練と教育の継続推進(事業継続・早期復旧) - フェーズゲートでの環境負荷低減取り組みの確認、BCP対策状況の確認 - 空調導入など職場環境の改善 「インターナルカーボンプライシング(ICP)」の導入検討

リスク ファクター	リスク・機会の内容	リスク顕在化の影響	当社グループの取り組み
④人財の流出、働き方の多様化 [重点リスク]	<リスク> - 人財施策と従業員の希望とのミスマッチによる人財の流出 - 従業員の健康不安・不調による労働生産性の低下・離職率の悪化 - 働き方の多様化への対応遅れによる人財の流出、人財確保の困難化 - 人財の流動化による離職者の増加 - 離職者増加による技能・ノウハウ伝承の滞り。新たなサービス・ビジネスモデル開発の停滞 <機会> - 高度人財、外国籍社員、異業種等の多様な人財の確保	- 人財の流出によるガバナンス低下と事業運営能力低下 - 人財の流出による市場競争力の低下と企業成長の鈍化	[国内/海外共通] - 幅広い人財活用によるダイバーシティ&インクルージョンとワークライフバランスの実現 - 従業員エンゲージメントサーベイ・ストレスチェック*等を活用したエンゲージメントの見える化とメンタルヘルス対策の推進 *国内規定(法令対応) - 職場内での定期的な面談実施によるモラル・モチベーションの向上 - 女性、高齢者、障がい者の活躍支援 - 従業員意識調査の実施、エンゲージメントの強化 - グループ共通の社内教育プログラムの実践による優秀な人財の確保 - テレワークの継続実施 - 成長の機会と場の提供(タレントマネジメント、教育) [国内] - サクセッションプランに基づく人財登用とキャリア教育の実施 - 従業員の求める働き方やキャリアパスの実現できる人事ローテーション実施 - 処遇改善や「役割・職責」「成果」等が反映されるジョブ型処遇制度の導入 - ストックオプション制度の導入
⑤政策、公的規制の強化 [重点リスク]	<リスク> - 各政策や規制変更への対応(時間外労働の上限規制、環境アセスメント、許認可取得、SDGs等) <機会> - 競争優位性の向上 - 新規事業、サービスの開発	- 対応長期化による追加経費の発生 - 顧客信用の低下による事業機会の損失 - 公的規制により事業活動等の一部が制限されたときの売上、利益の減少	[国内/海外共通] - 環境中長期目標におけるCO₂排出削減目標の設定と達成に向けた取り組み強化 - 環境関連法令や制度への適合のための情報把握と具体的対応策の決定、実施 - 環境関連の課題に密接な事業、部門における外部認証取得と第三者機関の審査による管理徹底 - ESG経営の実践 [国内] - 物流の2024年問題への対応(輸送条件や料金の見直し、荷待ち・荷役作業時間の短縮) - 中小受託取引適正化法(取適法)、改正貨物自動車運送事業法(トラック法)・物流効率化法への対応(実運送体制管理簿の作成、運送の役務内容・対価等を記載した書面の交付、多重下請けの是正) - CLIO向け物流DXコンサルサービスの提供
⑥資金調達環境の変化	<リスク> - 金融市場混乱による資金調達環境の悪化 - 金融ボラティリティの増大による金融機関の統合、再編、破綻(資金調達時の金利上昇による支払利息増加) <機会> - 資金調達手段の多様化(サプライチェーンファイナンス、クラウドファンディングなど)	- 資金調達時の金利上昇による支払利息の増加 (参考) 2025年度末有利子負債5,487億円(有利子負債内訳) - 社債+借入金2,541億円 - リース負債2,946億円	[国内/海外共通] - 最適資本水準(デット/エクイティファイナンスの最適化) - 借入金の固定、変動調達比率の調整 - 資金予測の向上、リースの利用(キャッシュアウトの抑制)、投資の厳選
⑦多極化する国際秩序	<リスク> - 自国産業保護、優遇(補助金、減税措置、他国輸入品への関税率引き上げなど)による国際貨物輸送の停滞 <機会> - 域内ビジネスの機会増加 - 各国でのサプライチェーン再構築時における新たな需要増加	事業展開地域の事業縮小	[国内/海外共通] - 情報収集体制・顧客とのコミュニケーションの強化、影響の分析 - 主要事業展開国のマクロ指標、治安情報のモニタリング - 顧客製造拠点・供給網見直しに伴う事業展開地域の見直し - 域内顧客の新規開拓
⑧退職給付債務	<リスク> - 予期しない市況変動による運用利率の低下 - 割引率や死亡率等の数値計算上設定した前提条件の変動 <機会> - 予期しない市況変動による運用利率の上昇	- 掛金、積立金増額による会社負担の増加 (参考) 2025年度末退職給付に関わる負債324億円	[国内] - 退職給付債務の将来予測に基づく定期的な資産運用の見直し - 確定拠出型年金の導入拡大