

(1) 成長リスク

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 特定顧客・取引先への依存 [重点リスク]	<リスク> ・案件喪失時の業績、雇用継続への影響 ・顧客業績変動・悪化や顧客の企業再編等による当社グループ事業への影響 ・産業構造の激変、SC脆弱性の高まりなど顧客事業の環境変化に伴う当社グループ事業への影響 ・取引先の業績不振等による当社グループ事業への影響 <機会> ・効率的な営業展開、スケールメリットの享受 ・特定業界の専門性強化	・顧客事業不振・破綻による売上、利益の大幅な低下、売掛金未回収による負債の大幅な増加 ・事業基盤の縮小	[国内/海外共通] ・グループ会社及び部門間の連携強化によるアカウントマネジメント ・協力会社や顧客経営状況のモニタリング ・競合他社の動向把握 ・与信限度額の設定及びモニタリング ・顧客依存度の定期的な確認 ・主要事業以外への経営資源配分 ・従来の物流領域を超えたサービスの開発・提供 ・Global Account Program(GAP)による既存/新規Key Account (KA) への営業強化 ・DXソリューションやエンジニアリング力を生かしたサプライチェーン最適化コンサルティング活動
② 人財確保 [重点リスク]	<リスク> ・働き方関連法令によるドライバー等残業規制強化に伴う労働力の不足 ・少子高齢化や人財採用の競争激化による人財確保の困難化 ・多様な従業員が活躍するダイバーシティ経営推進の失速 <機会> ・新たなノウハウ獲得、新規事業の創出	・事業の停滞 ・市場競争力の低下 ・企業成長の鈍化	[国内/海外共通] ・協力会社ネットワークの拡大、処遇の見直し含む自家ドライバー採用強化(自家車両の増強)等による人員確保 ・人財マネジメントシステムによる人財スキルの見える化とスキルのフル活用 ・経営戦略に応じた現場運営人財、グローバル人財、デジタル人財、経営人財等の確保(採用活動強化・処遇制度整備) ・社内教育プログラムの充実による人財の育成、教育 ・人財の定着管理の実施(働きやすい職場環境構築、定期的な従業員サーベイの実施) ・自動化・RPA・生成AI活用等による業務効率化の推進 ・産学連携等外部機関との連携によるロジスティクス人財の育成 [国内] ・特定技能制度を活用した外国人ドライバーの採用 ・輸送協力会社の倒産リスクモニタリング、協力会社からの労務費の適正な価格転嫁の交渉対応 [海外] ・中長期的視点に立った海外マネジメント人財育成
③ ビジネスモデルの変化(技術革新等) [重点リスク]	<リスク> ・IT等デジタル技術の急速な発展による既存サービスやビジネスモデルの陳腐化 ・デジタル化への対応や新技術の導入遅れによる既存技術の陳腐化 ・異業種(IT・設備等)参入によるシェア低下 <機会> ・画期的な技術開発による成長機会や知的財産の獲得 ・新技術の組み合わせによる新たなサービスの提供	・物流業界での優位性低下 ・デジタルライゼーションへの対応の遅れによる競争力低下	[国内/海外共通] ・ビジネスパートナーとの協創による新たなサービスや独自のビジネスモデル開発による競争力の強化 ・新技術及び異業種を含む新たなビジネスモデルの情報収集と他社ベンチマーク ・産官学連携、オープンイノベーションの推進 ・IT/DX人財の強化・省人化設備を統合制御するシステム(WCS・RCS)など他社との差別化を図るシステム、ソリューションの探求・提案 ・新ソリューションへの戦略的投資の実行 ・新たなサービスソリューションに対する特許等の知的財産権の獲得による保護

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新規受注減、 既存案件の失注 〔重点リスク〕	新規受注減 ＜リスク＞ ・競争激化や市場縮小により新規受注の困難化、成長減退 ・新規案件の立ち上げ失敗 ＜機会＞ ・新規受注による事業の拡大、新たなノウハウ獲得	・市場競争力の低下 ・顧客信用低下による成長の鈍化 ・不採算による利益率悪化	〔国内/海外共通〕 ・フェーズゲートの登録拡大・チェック項目の追加によるモニタリング強化 ・受注及び失注情報の可視化と共有 ・新規顧客の重点ターゲット設定 ・新規顧客への受注活動の強化（営業チャネル、ネットワークの拡充） ・輸送事業強化による提案拡大 ・アルプス物流・ロジスティクス活動 ・DX起点による新規顧客開拓 〔海外〕 ・国際ナショナルリーダー営業戦略会議による非日系顧客・海外売上拡大 ・日本郵便グループと海外事業における協業加速
	既存案件の失注 ＜リスク＞ ・入札方式等による既存案件の失注 ・事業計画の見誤り ・契約不備による損失の発生		〔国内/海外共通〕 ・顧客のリスク情報の可視化と共有 ・トレンドの把握、事業に与える影響の分析、対応計画の策定、実行 ・既存顧客とのコミュニケーション強化/ホワイトスペースの開拓 ・顧客満足度調査の実施・改善施策の実行 〔海外〕 ・営業開発組織の機能拡大によるグローバル連携強化
⑤M&Aの推進 （資本業務提携等を含む） 〔重点リスク〕	＜リスク＞ ・買収先、出資先、提携先企業の業績悪化 ・買収先企業のガバナンス低下 ＜機会＞ ・新たな経営資源獲得やエコシステムの形成、拡大による成長基盤の構築	・低収益化、減損損失の発生 ・不祥事、規定違反の惹起による顧客離反 （参考） ・2025年度のれん3,656億円 ・2025年度顧客関連資産1,918億円	〔国内/海外共通〕 ・M&A、提携前のデュー・ディリジェンス強化 ・本社組織と事業部門（海外グループ会社を含む）によるPMI計画の策定と実施 ・既存事業との連携、既存法人との統合によるシナジーの創出
⑥資産の特定領域への一極集中	＜リスク＞ ・特定地域の経済情勢・環境の変化 ＜機会＞ ・スケールメリットの享受	・リスク顕在化時の被害甚大化 ・事業継続への影響	〔国内/海外共通〕 ・資産投資の分散 ・投資判定基準に則ったフェーズゲート実施 ・投資エリアのハザード認識、地政学的判断