



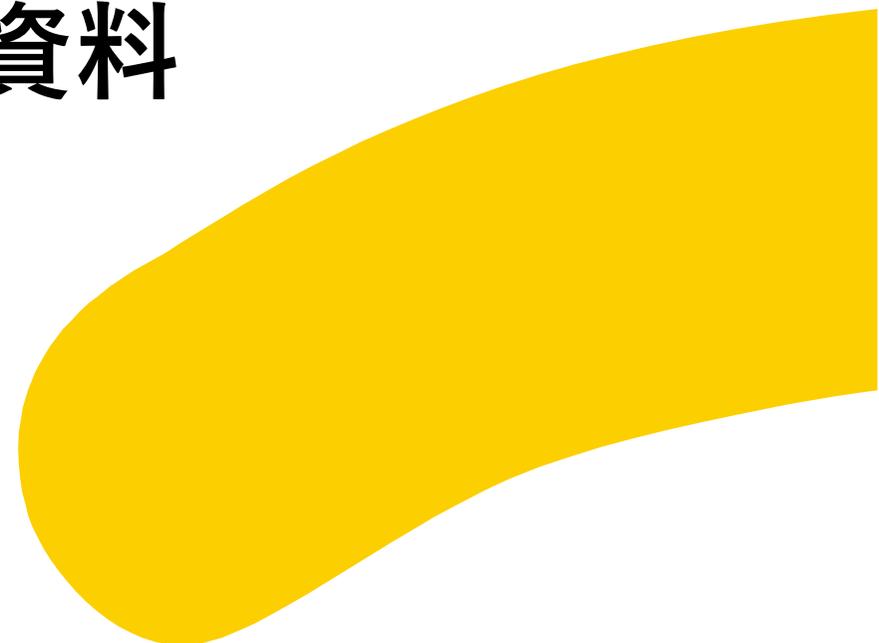
YAMATO  
HOLDINGS

# ヤマトグループ 決算説明資料

< 2024年3月期 第1四半期 >

2023年8月3日

ヤマトホールディングス株式会社



# 1. 連結経営成績（サマリー）

**【営業収益】** 4,202億円（前期差▲ 39億円）

**【営業利益】** 15億円（前期差▲ 8億円）

## 【営業収益】

- ・ 消費行動のリアル回帰によるEC需要の伸び悩みなどにより、宅配便取扱数量は減少
- ・ 外部環境の変化を踏まえたプライシングの適正化を推進した結果、宅配便単価が上昇
- ・ 国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格の高止まりや原材料価格の高騰など、世界的なインフレ傾向が続く中、国際輸送の需要は減少したものの、顧客のサプライチェーン全体への価値提供が進展

## 【営業利益】

- ・ 営業収益が減収となったことに加え、時給単価、燃料単価、電気代など、外部環境の変化によるコスト上昇が継続したものの、オペレーティングコストの適正化に向けた取組みが進展したことなどにより、営業利益は概ね前期並みの水準で着地
  - EC物流ネットワーク（業務量の繁閑に応じた費用連動）を活用し、EC需要に対応しつつ、ネットワーク全体のキャパシティ（稼動状況）を踏まえたコストコントロールに注力
  - 既存ネットワークにおいては、拠点戦略を進めながら、想定業務量に基づく自社リソースの適正配置と外部リソースのきめ細かな発注を徹底

## 2. 事業構造改革の進捗① 専用ネットワークの構築・拡大（成長領域）

- 多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築・拡大を順次推進中
  - 食品流通におけるEC化の進展に対応した、保冷専用の大型ラストマイル拠点が稼働

### ① EC物流ネットワーク

- 都市部において、ECデリバリーセンターを順次開設・展開中（物量に連動）
  - 2024年3月期1Qは6拠点開設（累計20拠点）

### ② 保冷専用ネットワーク

- 当社初の保冷専用大型ラストマイル拠点「低温輸配送センター 東京南エリア」を開設（2023年6月）
  - 港区から集約開始 ～東京23区南部の集約に向けて順次エリア拡大

保冷専用ネットワーク	
市場・顧客	・ 食品流通におけるEC化の進展
特徴	・ BtoC保冷配送のキャパシティ拡大およびBtoB保冷配送に対応
施策	・ 1都3県を中心に2カ所の大規模集約拠点を立ち上げ
提供価値	<b>【食品メーカー・販売事業者】</b> ・ 販売機会の拡大 ・ サプライチェーン全体の最適化による総ロジスティクスコストの削減

### ③ 法人専用ネットワーク

- 法人ビジネス向けリソース再編・標準化 ～主要都市部の商・工業エリアで展開

#### 【低温輸配送センター 東京南エリア】



#### 【概要】

所在地	東京都品川区八潮3丁目3-6 東京レールゲートEAST
契約面積	13,355坪（約44,150㎡）
アクセス	首都高速湾岸線「大井南IC」約1.3km 首都高速1号羽田線「平和島IC」約2km

### 3. 事業構造改革の進捗② 既存ネットワークの強靱化（基盤領域）

- ・ 専用ネットワークの構築・拡大と連動し、既存ラストマイル拠点の集約・大型化を推進中
  - 大型ラストマイル拠点の展開に合わせて、業務量の変動に合わせた柔軟な配達エリア・コース設定の仕組み導入および、配達特化型ドライバー（DD）の配置に向けた準備を推進

#### ① 大型ラストマイル拠点の展開

- ・ 新規拠点設置：展開スピードを高めるため、拠点立ち上げから稼働までのプロセス標準化、仕分け作業効率化施策等を推進
- ・ 既存施設活用：既存の大型施設を活用したラストマイル拠点の集約においては、東京「王子ビル」での実証結果を水平展開

※ 上記の他、業務量に応じて小型営業所の統廃合も推進

#### ② 柔軟な配達エリア・コース設定の仕組み構築

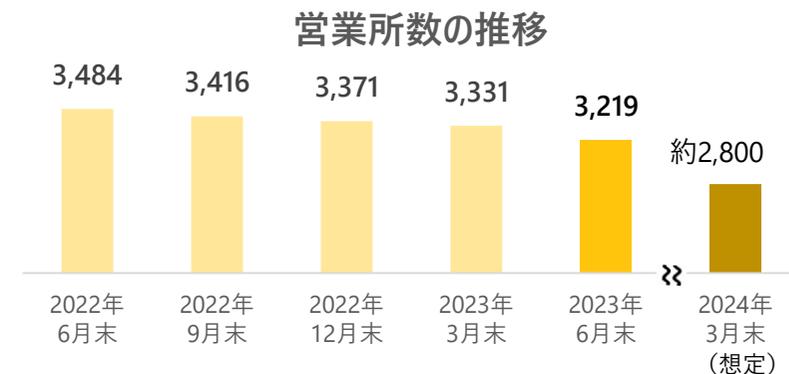
- ・ 業務量の日々変動に合わせて柔軟（ダイナミック）に配達エリア・コースを設定するための仕組み（ラストマイルマネジメントシステム）を開発中（下期導入）
  - 主要都市部において、配達特化型ドライバー（DD）の配置等、セールスドライバーの働き方・体制刷新により、集約効果の最大化を図る（4Q～）

#### 大型ラストマイル拠点の稼働開始

2024年3月期（想定）

15 拠点

（既存拠点 約270を集約化）



# 4. 事業構造改革の進捗③ 日本郵政グループとの協業（基本合意書締結）

- 顧客の利便性向上とネットワーク・オペレーションの生産性向上を通じた事業成長を目指すとともに、物流業界が抱える「2024年問題」や「カーボンニュートラル」の課題解決に向けた取組みに貢献していく
  - クロネコDM便とネコポス（投函領域）の輸送・配達業務を日本郵便（JP）に委託することで、ネットワーク・オペレーションの生産性向上に繋がる適正化を推進（参考-6ご参照）

< 業務委託スケジュール（予定） >

	2023年			2024年												2025年			
	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
ネコポス	第1フェーズ			第2フェーズ			第3フェーズ			第4フェーズ						第5フェーズ			
DM便	開始																		100%

< 今期以降の業績への影響（見通し） >

【ネコポス】 2023年10月から業務委託開始、JPの受入体制を踏まえつつ順次拡大  
2025年3月末を目途に全量業務委託予定

【クロネコDM便】 2024年2月から全量業務委託予定

※ 自社リソースと外部リソースの適正化に向けた状況を確認しながら、柔軟に推進  
→ 委託冊数・個数に応じて発生するJPへの委託費をオフセットしていく

# 5. 事業構造改革の進捗④ ワールドホールディングスとの業務提携

- ・ ワールドホールディングス（WHD）グループと当社グループの経営資源を有効活用することで、顧客や協力会社が求める請負・人材派遣サービスを提供し、収益機会の維持や将来的な競争力の確保を図る
- ・ ヤマト・スタッフ・サプライ（YSS）とワールドスタッフィング（WSF）が保有するノウハウやリソースを相互に活用することで、より多くの『人が生きるカタチ』を創出し、日本社会の持続的な発展と『豊かな社会の実現』に貢献していく

## ■YSSおよびWSFの強み

受託形態	業種					
	物流	事務	コールセンター	接客・サービス	HRサポート	安全教育
請負・BPO	YSS WSF	WSF	WSF	WSF	WSF	YSS
人材派遣	YSS WSF	WSF	WSF	WSF		

職種	YSSの強み			
	フォークリフト	一般事務	受電業務	レジ
	引越	営業事務	発信業務	店頭接客
	商品管理	経理事務	リーダー業務	案内・誘導
	倉庫・検品	貿易事務	SV業務	清掃
	仕分け	受付		バックヤード
	ピッキング	秘書		
	ドライバー			

**YSSの強み**

- ・ 物流領域における人材派遣および請負業務の実績と、安全研修や資格取得を支援する教育事業のノウハウを保有

**WSFの強み**

- ・ 総合人材サービス業として広域な業種・職種をカバー
- ・ 就業者へ豊富なキャリアパスを提示

## ■業務提携・株式譲渡のメリット

**YSS**

より豊富な仕事の選択肢とリスキングによる幅広いキャリアパスの提供  
→ 総合人材サービス企業へ進化

**WSF**

物流領域におけるサービス提供の拡充  
→ 主力である物流請負事業の成長を加速

※YSSおよびWHD/WSFの会社概要は各社ホームページをご覧ください  
 YSS <https://www.y-staff-supply.co.jp/>  
 WHD <https://world-hd.co.jp/>  
 WSF <https://www.wsff.co.jp/>

## 6. 連結業績予想（主要指標）

(億円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 予想	前回予想比較		前期比較	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	18,006	18,200	▲ 400
営業費用	17,405	17,400	▲ 400	▲2.2	▲ 5	▲ 0.0
営業利益	600	800	0	0.0	+ 199	+ 33.1
利益率 (%)	3.3	4.4	+ 0.1	-	+ 1.1	-
経常利益	580	800	▲ 10	▲1.2	+ 219	+ 37.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	458	580	+ 80	+ 16.0	+ 121	+ 26.4
ROE(%)	7.6	9.5	+ 1.2	-	+ 1.9	-

# 連結決算概要

< 2024年3月期 第1四半期 >

# 7. 連結経営成績

(億円)	2023年3月期 第1四半期 実績	2024年3月期 第1四半期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			営業収益	4,241
営業利益	24	15	▲ 8	▲ 33.9
利益率 (%)	0.6	0.4	▲ 0.2	-
経常利益	24	18	▲ 6	▲ 26.3
利益率 (%)	0.6	0.4	▲ 0.2	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3	▲ 1	▲ 4	-
利益率 (%)	0.1	▲ 0.0	▲ 0.1	-

# 8. 連結営業収益総括表

(億円)	2023年3月期 第1四半期 実績	2024年3月期 第1四半期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			リテール部門	2,110
運送収入	2,731	2,813	+ 82	+ 3.0
物流支援収入	7	9	+1	+ 25.0
その他	61	74	+13	+ 22.1
内部売上消去	▲ 689	▲ 814	▲ 125	-
法人部門	1,982	1,979	▲ 2	▲ 0.1
運送収入	1,403	1,463	+ 59	+ 4.3
物流支援収入	652	578	▲ 73	▲ 11.3
ロジスティクス	330	309	▲ 21	▲ 6.4
国際輸送関連	214	163	▲ 51	▲ 23.9
その他	107	106	▲ 1	▲ 1.1
その他	86	82	▲ 4	▲ 5.6
内部売上消去	▲ 160	▲ 144	+15	-
その他	148	139	▲ 8	▲ 5.9
運送収入	60	58	▲ 2	▲ 3.7
その他	385	387	+2	+ 0.6
内部売上消去	▲ 297	▲ 306	▲ 9	-
合計	4,241	4,202	▲ 39	▲ 0.9

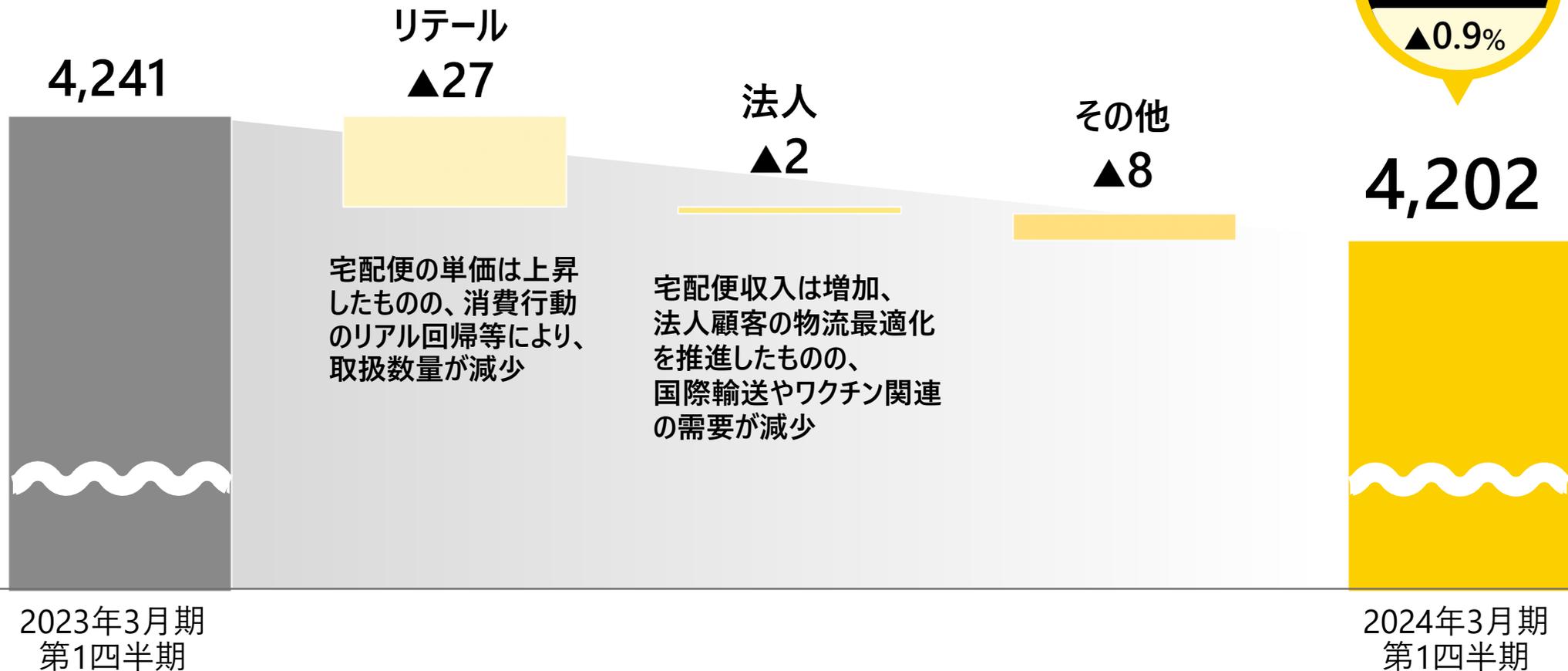
# 9. 連結営業収益増減分析

リテール部門	
運送収入	+82
物流支援収入	+1
消去・その他	▲112

法人部門	
運送収入	+59
物流支援収入	▲73
ロジスティクス	▲21
国際輸送関連	▲51
その他	▲1
消去・その他	+10

その他	
運送収入	▲2
消去・その他	▲6

(億円)

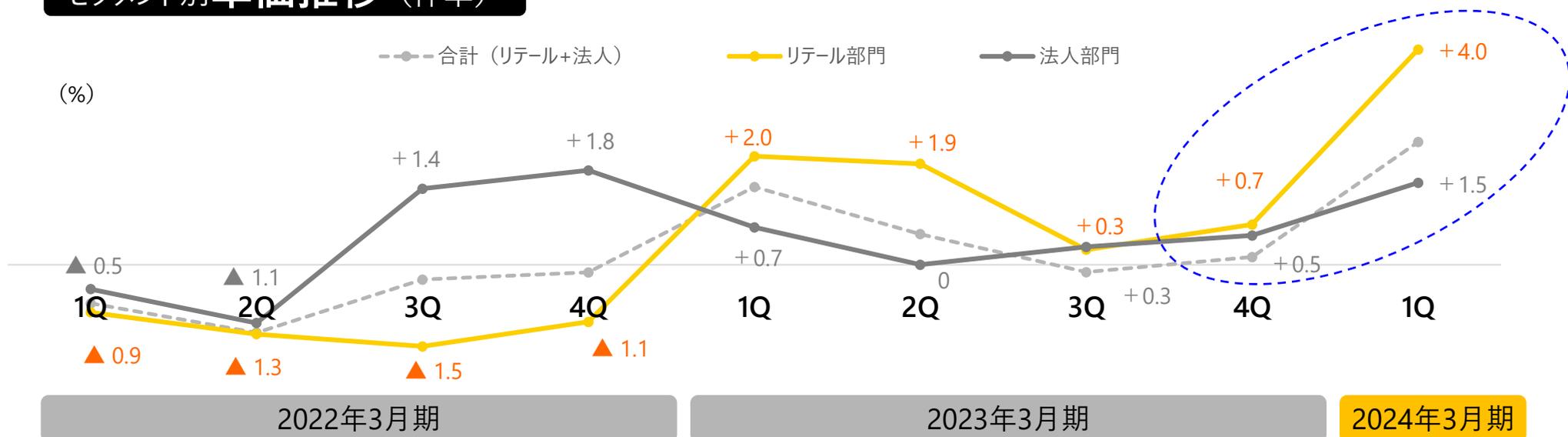


# 10. 宅配便3商品（宅急便・宅急便コンパクト・EAZY）動向

	2022年3月期				2023年3月期				2024年3月期
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
個数（千個）	444,328	470,100	540,567	435,687	449,504	490,766	552,115	433,950	442,365
伸率(%)	+3.8	+5.8	+3.6	+6.3	+1.2	+4.4	+2.1	▲0.4	▲1.6
単価（円）	687	698	715	696	697	702	714	697	713
伸率(%)	▲0.7	▲1.3	▲0.3	▲0.1	+1.5	+0.6	▲0.1	+0.1	+2.3

(参考)

## セグメント別単価推移（伸率）



## セグメント別数量（伸率）

リテール部門 ▲4.5%

法人部門 +1.2%

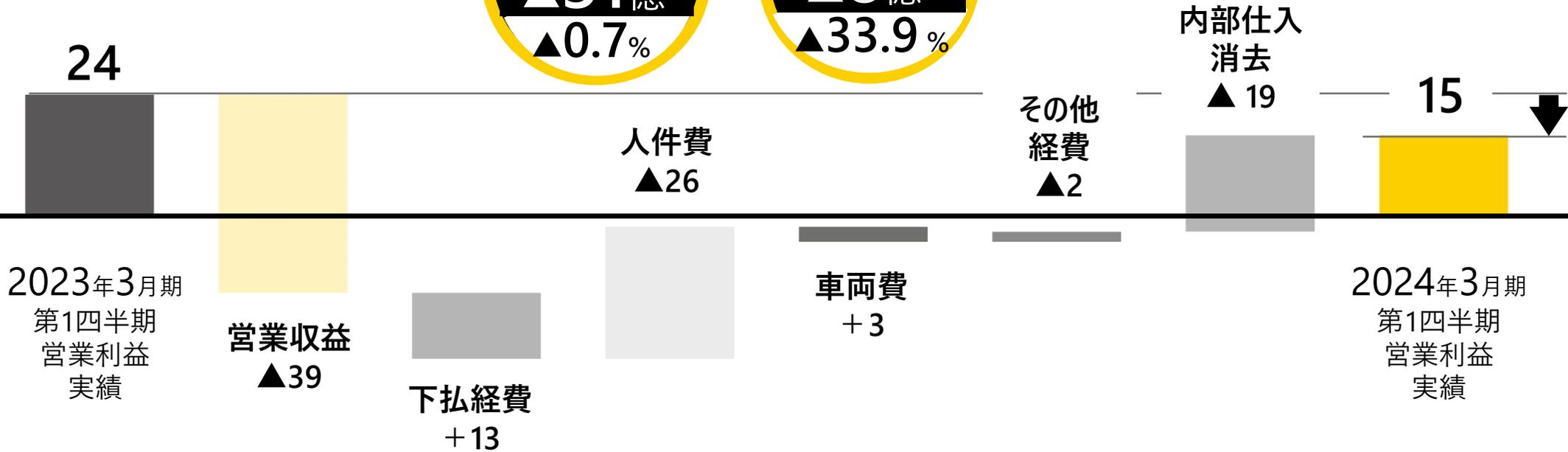
(第1四半期)

# 11. 連結営業費用総括表

(億円)	2023年3月期 第1四半期 実績	2024年3月期 第1四半期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			営業収益	4,241
下払経費	1,570	1,584	+ 13	+ 0.9
委託費	820	883	+ 62	+ 7.6
集配委託	220	231	+ 11	+ 5.2
作業委託	87	105	+ 17	+ 20.2
その他	513	546	+ 33	+ 6.4
EC物流NW	100	112	+ 11	+ 11.7
その他	412	434	+ 21	+ 5.2
備車費	503	509	+ 5	+ 1.2
その他	245	191	▲ 54	▲ 22.1
人件費	2,120	2,093	▲ 26	▲ 1.2
社員給料	1,444	1,428	▲ 16	▲ 1.1
法定福利費	254	263	+ 8	+ 3.4
退職給付費用	60	63	+ 2	+ 4.0
賞与・その他	359	338	▲ 21	▲ 5.8
車両費	127	130	+ 3	+ 2.6
燃料油脂費	62	62	+ 0	+ 0.6
その他経費	869	866	▲ 2	▲ 0.3
減価償却費	101	105	+ 3	+ 3.6
システム関連費用	132	143	+ 11	+ 8.6
その他	635	617	▲ 17	▲ 2.8
施設使用料	202	210	+ 8	+ 4.4
その他	433	406	▲ 26	▲ 6.2
合計	4,686	4,674	▲ 12	▲ 0.3
内部仕入消去	▲ 469	▲ 488	▲ 19	-
営業費用	4,217	4,186	▲ 31	▲ 0.7
営業利益	24	15	▲ 8	▲ 33.9

# 12. 連結営業費用増減分析

(億円)



**下払経費**

委託費	+62
集配委託	+11
作業委託	+17
EC物流NW	+11
その他	+21
備車費	+5
その他	▲54

**人件費**

社員給料	▲16
法定福利費	+8
退職給付費用	+2
賞与・その他	▲21

**車両費**

車両修繕費	+2
-------	----

**その他経費**

減価償却費	+3
システム関連費用	+11
施設使用料	+8
その他	▲26

# 13. 連結営業費用推移表（対前期比較）

(億円)	2023年3月期												2024年3月期		
	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			第1四半期		
	実績	増減※	伸率(%)※	実績	増減※	伸率(%)※	実績	増減※	伸率(%)※	実績	増減※	伸率(%)※	実績	増減	伸率(%)
営業収益	4,241	+120	+2.9	4,595	+226	+5.2	5,122	+119	+2.4	4,047	▲84	▲2.1	4,202	▲39	▲0.9
下払経費	1,570	+117	+8.1	1,679	+145	+9.5	1,814	+54	+3.1	1,510	▲55	▲3.5	1,584	+13	+0.9
委託費	820	+109	+15.5	897	+123	+16.0	987	+63	+6.9	816	▲0	▲0.1	883	+62	+7.6
集配委託	220	+5	+2.3	241	+29	+14.1	277	+29	+11.8	213	▲0	▲0.4	231	+11	+5.2
作業委託	87	+6	+8.3	90	+2	+3.1	110	▲6	▲5.4	84	+0	+0.2	105	+17	+20.2
その他	513	+98	+23.7	565	+91	+19.3	600	+40	+7.2	518	▲0	▲0.0	546	+33	+6.4
EC物流NW	100	+89	+820.2	120	+77	+178.8	133	+29	+28.1	110	+11	+11.2	112	+11	+11.7
その他	412	+8	+2.2	445	+14	+3.3	466	+11	+2.4	408	▲11	▲2.7	434	+21	+5.2
備車費	503	▲10	▲2.0	519	▲11	▲2.1	566	+5	+1.0	497	+4	+0.9	509	+5	+1.2
その他	245	+17	+7.5	262	+32	+14.2	260	▲14	▲5.4	197	▲59	▲23.1	191	▲54	▲22.1
人件費	2,120	+27	+1.3	2,213	+51	+2.4	2,253	+21	+1.0	2,073	+9	+0.5	2,093	▲26	▲1.2
社員給料	1,444	+20	+1.5	1,480	+26	+1.8	1,532	+15	+1.0	1,437	+15	+1.1	1,428	▲16	▲1.1
法定福利費	254	▲7	▲3.0	275	+3	+1.4	273	+3	+1.4	264	▲0	▲0.1	263	+8	+3.4
退職給付費用	60	+21	+55.3	62	+20	+48.6	63	+7	+12.7	64	+5	+9.3	63	+2	+4.0
賞与・その他	359	▲6	▲1.8	394	+0	+0.2	382	▲5	▲1.4	307	▲10	▲3.4	338	▲21	▲5.8
車両費	127	+5	+4.9	138	+8	+6.7	141	+8	+6.0	105	+1	+1.4	130	+3	+2.6
燃料油脂費	62	+6	+12.6	74	+7	+11.7	69	+3	+4.5	58	+0	+1.2	62	+0	+0.6
その他経費	869	+29	+3.5	901	+14	+1.6	938	+21	+2.3	858	▲51	▲5.7	866	▲2	▲0.3
減価償却費	101	+18	+22.6	104	+21	+25.2	105	+16	+18.2	104	+7	+7.7	105	+3	+3.6
システム関連費用	132	+3	+2.7	133	+2	+1.6	135	▲8	▲5.8	130	▲10	▲7.4	143	+11	+8.6
その他	635	+7	+1.2	663	▲9	▲1.3	698	+13	+2.0	624	▲48	▲7.3	617	▲17	▲2.8
施設使用料	202	+13	+7.4	205	+11	+5.8	215	+11	+5.9	205	+0	+0.4	210	+8	+4.4
その他	433	▲6	▲1.4	458	▲20	▲4.2	483	+1	+0.3	419	▲49	▲10.6	406	▲26	▲6.2
合計	4,686	+180	+4.0	4,932	+219	+4.7	5,148	+105	+2.1	4,548	▲95	▲2.1	4,674	▲12	▲0.3
内部仕入消去	▲469	+48	-	▲492	+49	-	▲510	▲0	-	▲438	+41	-	▲488	▲19	-
営業費用	4,217	+228	+5.7	4,439	+269	+6.5	4,638	+104	+2.3	4,110	▲54	▲1.3	4,186	▲31	▲0.7
営業利益	24	▲108	▲81.7	156	▲43	▲21.6	483	+14	+3.2	▲63	▲30	-	15	▲8	▲33.9

※ 2022年3月期にヤマト運輸株式会社に統合した会社とヤマト運輸株式会社との取引の表示方法を2023年3月期より変更したことに伴い、2022年3月期の数値を変更しております。また、連結適用範囲変更（ヤマトホームコンビニエンス株式会社）に伴う影響控除後の数値を記載しております。

# 14. 連結業績予想（概要・数量・単価）

(億円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 前回予想	2024年3月期 今回予想	前回予想比較		前期比較	
				増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
				営業収益	18,006	18,600	18,200
営業利益	600	800	800	0	0.0	+199	+33.1
利益率 (%)	3.3	4.3	4.4	+0.1	-	+1.1	-
経常利益	580	810	800	▲ 10	▲1.2	+219	+37.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	458	500	580	+80	+16.0	+121	+26.4

数量 (千個)	宅急便・宅急便コンパクト・EAZY	1,926,338	1,947,400	1,900,200	▲ 47,200	▲2.4	▲ 26,138	▲ 1.4
	EAZY	493,731	510,400	509,100	▲ 1,300	▲0.3	+15,368	+3.1
	ネコポス	413,372	393,200	425,200	+32,000	+8.1	+11,827	+2.9
	クロネコDM便	800,526	758,900	711,900	▲ 47,000	▲6.2	▲ 88,626	▲ 11.1
単価 (円)	宅急便・宅急便コンパクト・EAZY	703	736	736	0	0.0	+33	+4.7
	ネコポス	189	191	191	0	0.0	+2	+1.1
	クロネコDM便	67	67	67	0	0.0	0	0

# 15. 連結業績予想（営業費用内訳他）

(億円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 前回予想	2024年3月期 今回予想	前回予想比較		前期比較	
				増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
				営業収益	18,006	18,600	18,200
下払経費	6,575	6,627	6,530	▲ 97	▲ 1.5	▲ 45	▲ 0.7
委託費	3,522	3,632	3,604	▲ 28	▲ 0.8	+81	+2.3
集配委託	951	866	843	▲ 23	▲ 2.7	▲ 108	▲ 11.4
作業委託	373	370	370	0	0.0	▲ 3	▲ 0.9
その他	2,197	2,396	2,391	▲ 5	▲ 0.2	+193	+8.8
EC物流NW	464	537	467	▲ 70	▲ 13.0	+2	+0.5
その他	1,732	1,859	1,924	+65	+3.5	+191	+11.0
備車費	2,086	2,055	2,097	+42	+2.0	+10	+0.5
その他	965	940	829	▲ 111	▲ 11.8	▲ 136	▲ 14.2
人件費	8,660	8,804	8,469	▲ 335	▲ 3.8	▲ 191	▲ 2.2
社員給料	5,894	5,987	5,738	▲ 249	▲ 4.2	▲ 156	▲ 2.7
法定福利費	1,068	1,106	1,077	▲ 29	▲ 2.6	+8	+0.8
退職給付費用	251	253	259	+6	+2.4	+7	+3.0
賞与・その他	1,444	1,458	1,395	▲ 63	▲ 4.3	▲ 49	▲ 3.5
車両費	512	524	519	▲ 5	▲ 1.0	+6	+1.2
燃料油脂費	265	270	266	▲ 4	▲ 1.5	+0	+0.3
その他経費	3,568	3,862	3,738	▲ 124	▲ 3.2	+169	+4.8
減価償却費	415	461	466	+5	+1.1	+50	+12.1
システム関連費用	530	563	594	+31	+5.5	+63	+11.9
その他	2,621	2,838	2,678	▲ 160	▲ 5.6	+56	+2.1
施設使用料	828	879	895	+16	+1.8	+66	+8.1
その他	1,793	1,959	1,783	▲ 176	▲ 9.0	▲ 10	▲ 0.6
合計	19,316	19,817	19,256	▲ 561	▲ 2.8	▲ 60	▲ 0.3
内部仕入消去	▲ 1,910	▲ 2,017	▲ 1,856	+161	-	+54	-
営業費用	17,405	17,800	17,400	▲ 400	▲ 2.2	▲ 5	▲ 0.0
営業利益	600	800	800	0	0.0	+199	+33.1
従業員数合計（人）	210,197	200,700	181,000	▲ 19,700	▲ 9.8	▲ 29,197	▲ 13.9
フルタイム	92,727	92,000	91,600	▲ 400	▲ 0.4	▲ 1,127	▲ 1.2
パートタイム	117,470	108,700	89,400	▲ 19,300	▲ 17.8	▲ 28,070	▲ 23.9
設備投資総額（億円）	469	1,200	1,200	0	0.0	+730	+155.8

# 中長期戦略の方向性

【目指す姿】

サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大  
～持続的な事業成長の実現～

「Oneヤマト体制」  
結集した  
経営資源

顧客基盤

人材

物流ネットワーク

情報

財務基盤

エネルギー資源

法人ビジネス領域の拡大

ネットワーク・オペレーション  
構造改革

☞ 営業・オペレーション一体の事業構造改革による収益性と成長力向上

人事  
戦略

デジタル  
戦略

環境  
戦略

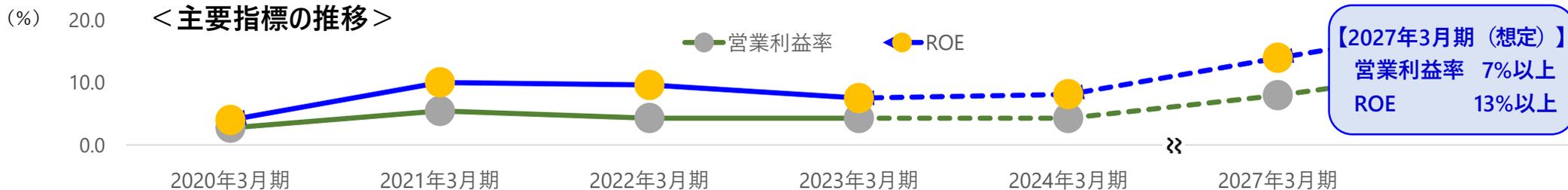
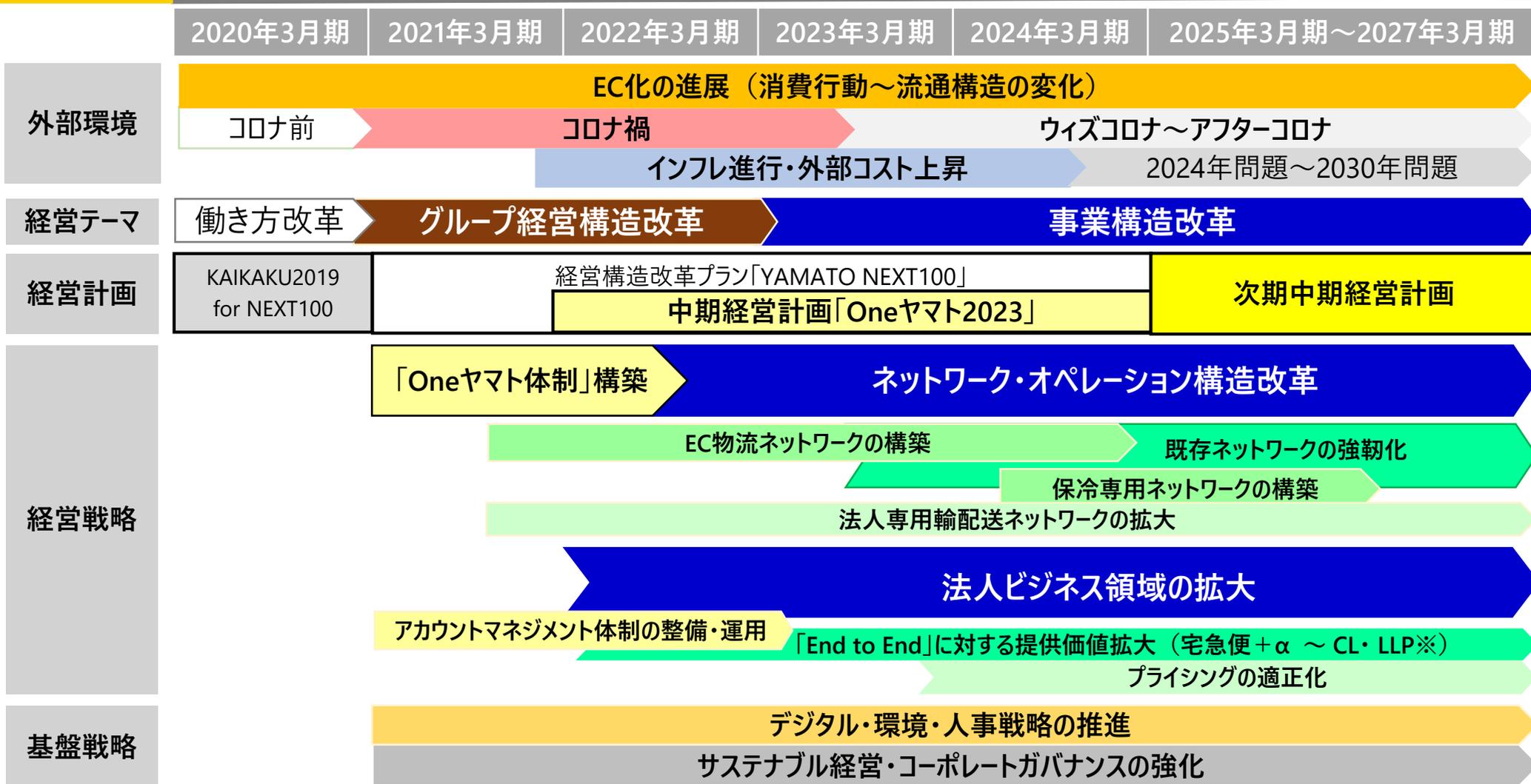
☞ 事業構造改革を支える基盤戦略の推進

サステナブル経営の強化

☞ 持続的な企業価値向上のための基盤強化

コーポレートガバナンスの強化

# 中長期のロードマップ



# ネットワーク・オペレーション構造改革（全体観）

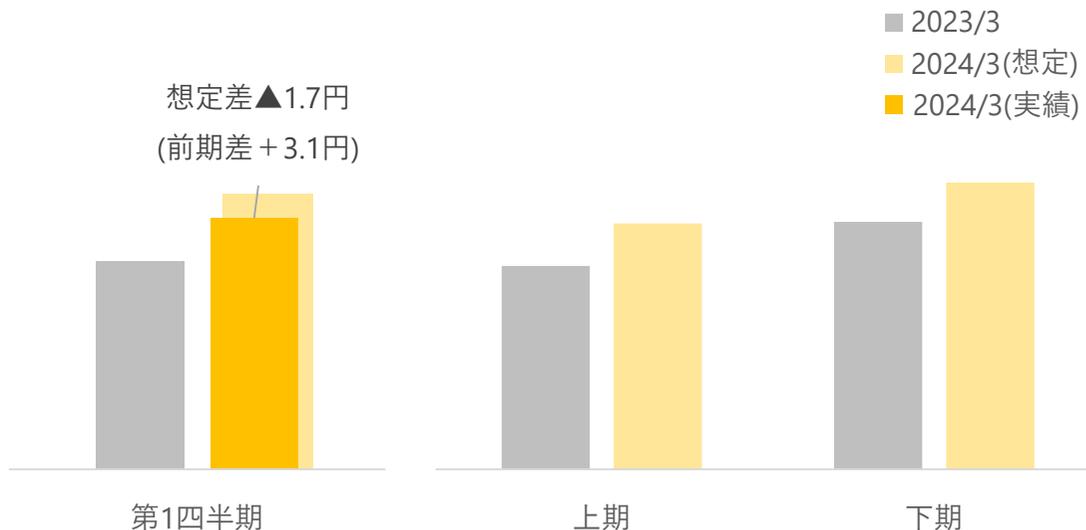
- ・ 専用ネットワークの構築・拡大（成長領域）と既存ネットワークの強靱化（基盤領域）  
 → 多様な物流ニーズへの対応強化を進めるとともに、ネットワーク全体の品質・効率性向上を実現

	施策	創出効果
成長領域	<p><u>多様な物流ニーズに最適化（カスタマイズ）した専用ネットワークの構築・拡大</u></p> <p>EC物流ネットワークの構築</p> <p>保冷専用ネットワークの構築（to C+to B）</p> <p>法人専用輸配送ネットワークの拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ニーズに対応した提供価値の拡大</li> <li>✓ 提供価値に応じた適正なプライシング収受</li> <li>✓ オペレーティングコストの適正化</li> <li>✓ 働きがいの向上</li> <li>✓ 安全・品質・働きやすさの維持・向上</li> </ul>
基盤領域	<p><u>専用ネットワークの構築と連動した既存ネットワークの強靱化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業所の集約・大型化</li> <li>✓ ターミナル機能の見直し</li> </ul> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 働き方・体制の刷新</li> </ul>	

# ネットワーク・オペレーション構造改革（個当たりコストの状況）

※各数値は、当該オペレーションに係る下払経費+社員給料

## ➤ 輸送領域（幹線輸送・域内輸送・ターミナル内作業）



### 1Q個当たりコスト 想定差▲1.7円（前期差+3.1円）

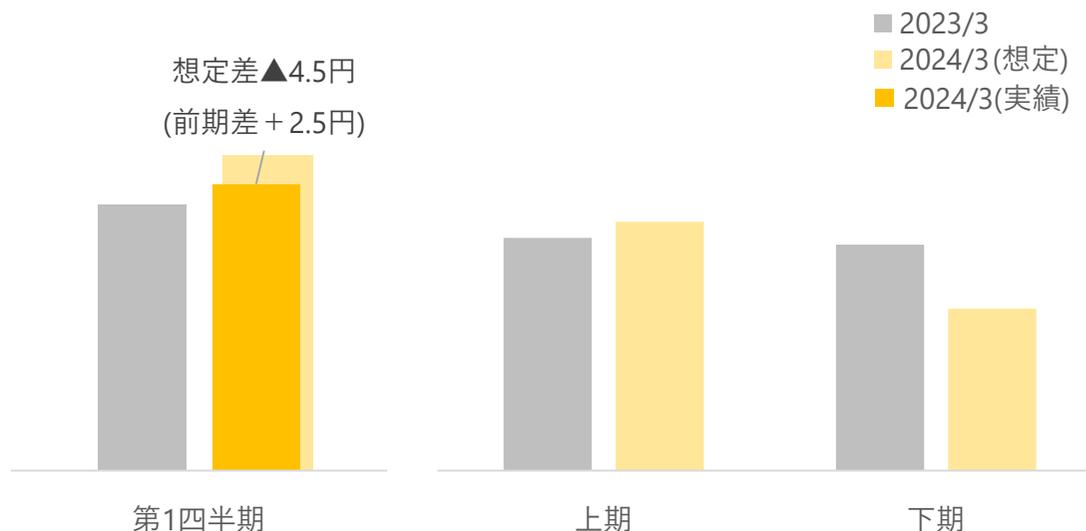
#### < 想定差要因 >

- ・大型荷物増加等に伴う効率低下（+0.2円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化（▲1.9円）

#### < 前期差要因 >

- ・人件費・パートナー単価の上昇（+1.2円）
- ・業務量の減少に対するキャパシティのアンマッチ（+0.3円）
- ・大型荷物増加等に伴う効率低下（+3.7円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化（▲2.1円）

## ➤ ラストマイル領域（集配・営業所内作業・事務）



### 1Q個当たりコスト 想定差▲4.5円（前期差+2.5円）

#### < 想定差要因 >

- ・人件費・パートナー単価の上昇（▲1.3円）
- ・施策による生産性向上（稼働当たり配達個数増加）（▲3.2円）

#### < 前期差要因 >

- ・人件費・パートナー単価の上昇（+5.2円）
- ・業務量の減少に対するキャパシティのアンマッチ（+0.6円）
- ・施策による生産性向上（稼働当たり配達個数増加）（▲3.3円）

# 法人ビジネス領域の拡大

## ・ ECアカウント（国内・グローバル）、法人アカウントへの価値提供が進展中

→ EC・法人アカウントへの提供価値拡大、エリアカスタマーへのソリューション拡販および、プライシングの適正化に向けた継続的な取組みを推進することにより、営業収益の底上げを図る

### ➤ EC アカウント

- ・ 下流領域（ラストマイル配送）のみならず、上流領域（納品・フルフィルメント）、返品領域および越境ECに対する価値提供が進展  
→ プライシングの適正化に向けた取組みを推進

営業収益全体の約12%  
(前期比伸率 + 4%)

### ➤ 法人アカウント

- ・ 顧客のサプライチェーン全体への価値提供が進展（宅配便取扱数量が増加）
- ・ 国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格の高止まりや原材料価格の高騰など、世界的なインフレ傾向が続く中、国際輸送の需要は減少※  
(※積載率向上による国際フォワーディングの収益性改善への取組みが進展)  
→ 「標準化」した輸配送サービスなど、提供価値拡大やプライシングの適正化に向けた取組みを推進

営業収益全体の約15%  
(前期比伸率 ▲2%)

### ➤ エリアカスタマー

- ・ プライシングの適正化に向けた交渉は、想定を上回るペースで進捗
- ・ 消費行動のリアル回帰によるEC需要の伸び悩みなどにより、宅配便取扱数量が減少  
→ 返品等特定領域に対するソリューションの拡販に注力

営業収益全体の約43%  
(前期比伸率 ▲1%)

成長

基盤顧客



- 両社が保有する経営資源（ネットワーク・リソース）の有効活用による、持続可能な物流サービスの推進により、顧客の利便性向上とネットワーク・オペレーションの生産性向上を通じた事業成長を目指すとともに、物流業界が抱える「2024年問題」や「カーボンニュートラル」の課題解決に向けた取組みに貢献していく

## ■両グループの強み

### ヤマトグループ（ヤマト運輸）

**集配トラックの全国ネットワーク**  
→2t・4tトラック 約35,000台※

※95%（約33,000台）に  
クール設備を設置  
→2tトラックの平均的な  
クール容量は約2,000ℓ



ネットワーク・  
リソースの活用

### 日本郵政グループ（日本郵便）

**集配バイク・軽4輪の全国ネットワーク**  
→バイク 約82,000台  
軽4輪 約30,000台



## ■協業内容

### メール便領域 2024年2月～

- 「クロネコDM便」を2024年1月31日に終了し、新サービス「クロネコゆうメール（仮称）」としてヤマト運輸で取扱開始
- ヤマト運輸がお客さまからお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け



### 小型薄物荷物領域 2023年10月～順次

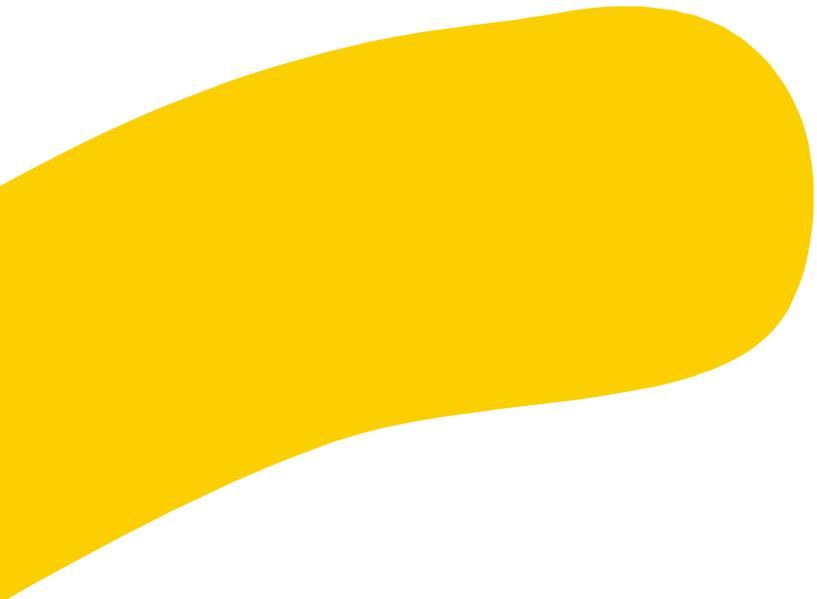
- 「ネコポス」を2023年10月以降順次終了し、新サービス「クロネコゆうパケット（仮称）」としてヤマト運輸で取扱開始
- ヤマト運輸がお客さまからお荷物をお預かりし、日本郵便の配送網でお届け



※点線囲みは2商品が並行する期間におけるネコポスの運用フロー  
2025年3月期末を目途に、全ての地域で新サービスを提供予定

- ・ 中長期の成長に向け、大型集約拠点の展開等、ネットワーク・オペレーション構造改革の完遂に向けた投資を加速させるとともに、環境戦略（太陽光発電設備、LED等）、安全性の向上（ターミナル低床バス標準化他）、職場環境改善に向けた投資を推進
- ・ デジタルについては、顧客への提供価値向上、オペレーション効率化に資する投資を優先

(億円)	2023年 3月期 1Q実績	2024年 3月期 1Q実績	前期比較		2024年 3月期 予想	前期比較	
			増減	伸率(%)		増減	伸率(%)
車両	10	0	▲10	▲94.4	120	+15	+14.5
拠点／事務所および 建物付属設備	64	50	▲14	▲21.6	580	+408	+237.8
自動仕分け機等	2	11	+8	+304.1	100	+68	+215.2
その他ハードウェア 事務機器等	7	10	+2	+33.9	100	+58	+140.7
デジタル	39	31	▲8	▲20.9	300	+180	+151.3
顧客提供価値の向上	11	9	▲2	▲20.3	90	+43	+91.5
輸配送オペレーション効率化	20	15	▲5	▲25.0	140	+88	+169.2
デジタル基盤構築・整備	7	6	▲1	▲17.9	50	+35	+233.3
その他	1	1	▲0	▲0.0	20	+15	+300.0
合計	126	104	▲21	▲17.2	1,200	+730	+155.8



## 免責事項

この内容は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。提供情報の内容については万全を期しておりますが、完全性、正確性を保証するものではありません。いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご承知ください。