



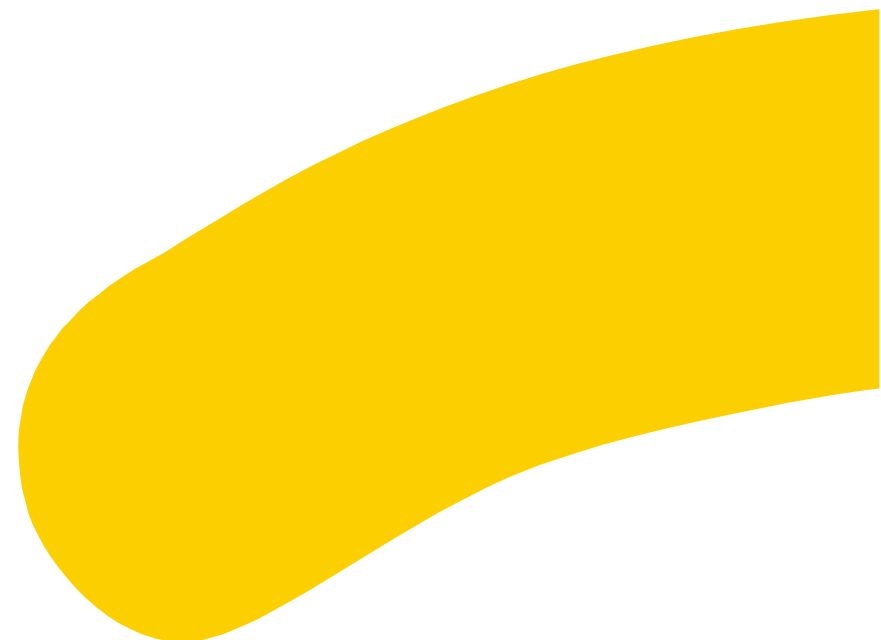
YAMATO
HOLDINGS

ヤマトグループ 決算説明資料

<2025年3月期 第1四半期>

2024年8月1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	4,056億円（前期差▲145億円）
営業利益	▲142億円（前期差▲158億円）
親会社株主に帰属する 四半期純利益	▲101億円（前期差▲99億円）

【全体観】

- ・ 営業収益は想定を下回ったものの、コストコントロールの強化に注力したことなどにより、営業利益・四半期純利益は想定した水準で着地

【営業収益】

- ・ エクスプレス事業は、法人領域では越境ECなど新規アカウントの獲得が進展し、想定以上の宅配便取扱数量を確保したものの、消費の回復を見込んでいたリテール領域が低調に推移したため、収益の想定を下回った
- ・ グローバル事業は、国際輸送（フォワーディング・通関）を含む越境ECの需要を取り込み、収益は想定を上回った
- ・ CL事業は、新型コロナワクチン案件・大型リコール案件の反動減があったものの、収益は想定を上回った

【営業利益】

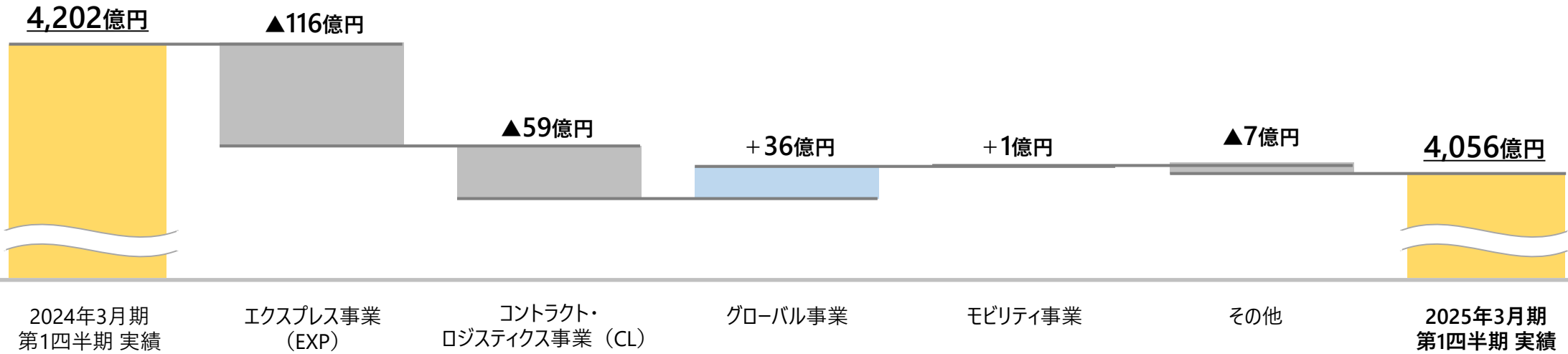
- ・ 宅急便ネットワークの強靱化を推進し、主にラストマイル領域でオペレーティングコストの適正化が進展したことおよび、グループ全体でコストコントロールの強化に注力したことなどにより、想定した水準で着地

【前期比較】

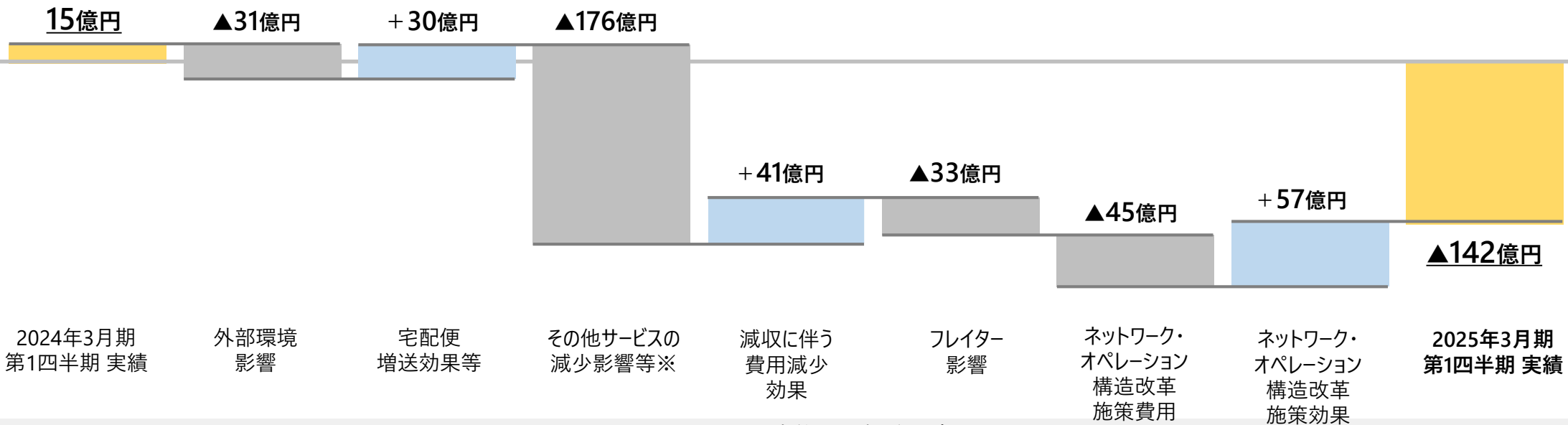
- ・ 営業収益は、宅配便3商品収入およびグローバル事業収入は増加したものの、新型コロナワクチン案件・大型リコール案件の反動減などにより減収
- ・ 営業費用は、収益性改善に向けた「拠点戦略・デジタルトランスフォーメーションの推進」、新たな事業成長に向けた「フレイターの運航開始」など、中期経営計画の戦略遂行に伴う先行費用が増加

2. 営業収益・営業利益の増減要因

営業収益



営業利益



※コロナワクチン・大型リコール案件の反動影響を含む

3. 連結業績予想（主要指標）

- 消費動向などを踏まえて宅配便の取扱数量を見直すとともに、営業収益と営業費用を組み替え

< 宅配便3商品 >

- 引き続き、リテール領域（個人・小口法人）の取扱数量積み上げに傾注するとともに、法人領域の既存アカウントに対するプライシング適正化※に向けた取組みとコストコントロールを強化していく

※ 宅急便ネットワークのキャパシティとオペレーティングコストを踏まえたプライシングの徹底

(億円)	FY2024/3 実績	FY2025/3 前回予想	FY2025/3 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	17,586	18,200	17,800	▲ 400	▲2.2	+ 213	+1.2
営業利益	400	500	500	0	0.0	+ 99	+24.8
利益率 (%)	2.3	2.7	2.8	+0.1	-	+0.5	-
経常利益	404	500	500	0	0.0	+ 95	+23.6
親会社株主に帰属する当期純利益	376	320	320	0	0.0	▲ 56	▲ 15.0
ROE (%)	6.3	5.4	5.4	0.0	-	▲ 0.9	-
ROIC (%)	4.2	4.9	4.9	0.0	-	+0.7	-

4. エクスプレス (EXP) 事業

- ・【リテール領域】さらなる営業強化 + サービスラインアップ拡充による収入拡大
- ・【法人領域】適正運賃収受に向けた取組み強化 + 上流領域拡大につながるアカウント獲得推進

第1四半期の状況

(億円)	FY2024/3 1Q実績	FY2025/3 1Q実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	3,648	3,532	▲116	▲3.2
営業利益	▲63	▲207	▲143	-

(前期比較 伸率)

✓ リテール領域 (個人・小口法人) 単価 +1.8% 取扱数量▲3.3%

- ・届出運賃・料金改定 (大型サイズ、クール・レジャー商品) により単価は上昇
- ・小口法人への営業強化に注力しているものの、実質賃金の減少を背景とした個人消費の低迷などにより、取扱数量減少
→ 小口法人へのさらなる営業強化とサービスラインアップ拡充により、宅配便収入の拡大を図る

✓ 法人領域 (大口法人) 単価▲2.1% 取扱数量 +6.9%

- ・プライシング戦略の推進 (適正運賃収受に向けた取組み)
→ 法人顧客に対する出荷数量 (需要動向) やオペレーションへの負荷等を踏まえたプライシング適正化交渉を強化※していく
※クール料金改定が段階的に反映 (下期～)
- ・CL事業・グローバル事業拡大につながるアカウント獲得推進

サービスラインアップ拡充

- ①クロネコメンバーズ会員に対する「置き配」(6/10～)
 - ・より多くのお客様に快適な受け取り体験を提供することで、宅急便の利用拡大につなげる
 - ・再配達の削減やGHG排出量の削減にも貢献
- ②インバウンド向け空港当日配送サービス (6/14～)
 - ・訪日外国人観光客の体験価値向上の対価として付加料金収受
→ 空港カウンターを多数設置している強みを活かし、インバウンド需要のさらなる取り込みを図る
(都内⇄羽田空港から開始、順次拡大予定)
- ③フレイターを活用したスピード商品の投入 (2Q～予定※)
 - ※8月より羽田就航
 - ・スピード配送の対価として付加料金を収受

5. EXP事業（ネットワーク・オペレーション構造改革）

- ・ 業務量に応じたコストコントロールに注力した結果、個当たりコストを想定内に抑制
- ・ 事業環境に厳しさが増す中、オペレーティングコストの適正化に向けた取組みを強化していく

第1四半期の状況

✓ 個当たりコスト（輸送・ラストマイル）

- ・ 外部環境の変化に伴い、賃金単価や輸配送パートナーへの委託単価の上昇傾向が継続する中、宅配便3商品の業務量増加に対し、リソースの最適配置に注力

（▲が改善）

輸送領域

想定差 ▲0.4円
（前期差 +0.9円※）

輸送パートナーへの対応によりコストが上昇したものの、宅急便ネットワークの最大活用などにより、個当たりコストを想定内に抑制

ラストマイル領域

想定差 ▲6.8円
（前期差 ▲4.7円※）

賃金単価は上昇したものの、要員適正化と稼働当たり生産性の向上などにより、個当たりコストを想定内に抑制

※投函サービス業務移管およびフレイター運航開始の影響控除後の数値

オペレーティングコスト適正化に向けた取組み

✓ 輸送領域

- ・ 幹線輸送の地域集約化に向けて、ECを含む輸送プロセス全体の見直しを推進
- ・ 輸送オペレーションのフルデジタル化を優先的に進めることで、外部委託比率の高い輸送および仕分け作業の効率化を推進
→ 輸送・仕分け作業のさらなる効率化を図ることで、備車費・委託費（作業委託・EC物流ネットワーク）・人件費を適正化

✓ ラストマイル領域

- ・ ネコポス（投函商品）の段階的な業務委託により創出される自社キャパシティを最大限活用し、宅配便3商品の業務量増加を吸収していく（委託費（集配委託）・人件費の適正化）
- ・ 順次稼働を開始している大型集配拠点に導入した、新たなOS（オペレーションシステム）の効果を検証しながら、拠点集約化を加速させる

6. グローバル事業

- ・ 宅急便ネットワークと通関・保税ノウハウを活用した日本「着」越境EC（輸入）の開拓推進
- ・ 輸入で培ったノウハウを基盤とし、日本「発」越境EC（輸出）の開拓も進める

第1四半期の状況

(億円)	FY2024/3 1Q実績	FY2025/3 1Q実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	182	219	+36	+20.1
営業利益	13	24	+10	+79.3

✓ フォワーディング

- ・ 中東情勢の不安定化に伴うコンテナ不足など、サプライチェーンが変化する中、航空輸送、トラックと鉄道による国際一貫複合輸送の強化など顧客の輸送ニーズに柔軟に対応するとともに、トレードレーンを定め一般貨物、国際小口貨物、海外引越荷物などの混載効率を高めることで、営業利益率を向上

- ・ 中国・韓国発/日本着の越境ECが大幅に増加し、グローバル事業全体の営業収益・営業利益の増加を牽引

✓ 海外CL（コントラクト・ロジスティクス）

- ・ 市況変動の影響を受けやすいフォワーディングのみならず、CLの拡販を積極的に推進
→ 受託手数料の改定やオペレーションの改善活動も進めることで安定的に利益を生み出す体質への転換が進展

越境ECの開拓

【日本「着」越境EC（輸入）】

- ✓ 既存大手ECの成長に加え、米中韓中心に新規獲得進展

・ ヤマトグループの強み

フォワーディング

+

通関・保税

+

配送

①柔軟なフォワーディング

変動の激しいBtoC荷物に対し、主要インテグレーターとは異なり、仕向地・物量・価格に応じた柔軟なキャリア選択が可能

②通関・保税作業コストの低減

データ活用による、適正かつ高効率な通関作業

③品質の高い配送

年中無休、かつ返品対応可能な集配ネットワーク

✓ 今後の展開

- ・ 取扱数量拡大による一層のフォワーディングコスト低減
→ 日本向け国際輸送の受託量拡大によるオペレーションの安定、一般フォワーディング貨物との混載によるコスト低減を実現

【日本「発」越境EC（輸出）】

- ・ 輸入で培ったノウハウを基盤とし、より市場規模の大きい日本「発」越境ECを開拓

7. フレイターを活用した価値創出

- ・ 運航開始時の最優先事項である「安定したオペレーション体制」を確保
- ・ サービス設計の見直しを進めながら、安定的なスピード輸送の新たな需要を獲得していく

第1四半期の状況

【収益モデルと運航計画】

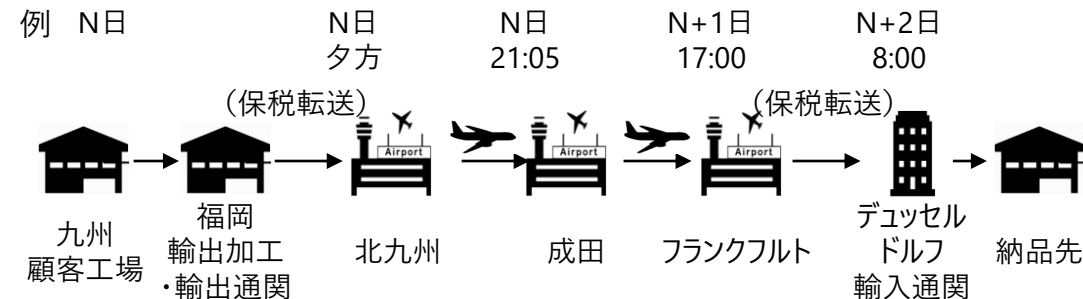
- ✓ 「宅急便+付加料金」または「スペース・重量単位」で販売
 - ・ 宅急便の顧客基盤の活用と需要に応じた区間・ダイヤ設定
 - ・ 荷量不足時は通常宅急便を搭載（備車費削減に寄与）
- ✓ 安定的なオペレーション体制の構築と運航便数の拡大
 - ・ 品質・安全性を担保した上で、機体の稼働率を高めていく（運航開始時は、新千歳・成田・北九州・那覇の1日9便）

【第1四半期の取組み】

- ✓ 収入面：外部販売収入の拡大に向けた取組み
 - ・ 生鮮品や工業製品などでモデルケースを創出するとともに、2024年問題も踏まえたトラック輸送からの切替や、旅客機の貨物スペースで運搬できない大物・長尺物のニーズ把握に注力
 - ・ 空きスペースを活用した宅急便搭載を推進
- ✓ 費用面：安定したオペレーション体制確保
 - ・ 今後の便数増加を見据えた「安定したオペレーション体制」の確保に努めた結果、燃料価格が上昇する中で、費用は概ね想定通り

今後の方針

- ✓ 羽田空港就航（8/1～）
 - ・ 羽田⇄新千歳、羽田⇄北九州を追加し、1日13便体制に拡大
 - ・ 機体の稼働率を高めることで、売上と収益性の向上を図る
 - ・ 全国の対面営業力を活用し、外部販売収入の獲得に注力（＝高単価貨物への積み替え推進）
- ✓ フレイターを活用したスピード商品の投入（2Q～予定）
 - ・ スピード配送の対価として付加料金を収受
- ✓ 協業強化による国際線接続モデルの拡大
 - ・ 工業製品需要を踏まえ、複数の航空会社との協業～接続便拡大



※フレイターに係る収入・費用等は、EXP事業のセグメントに含む 7

連結決算概要

< 2025年3月期 第1四半期 >

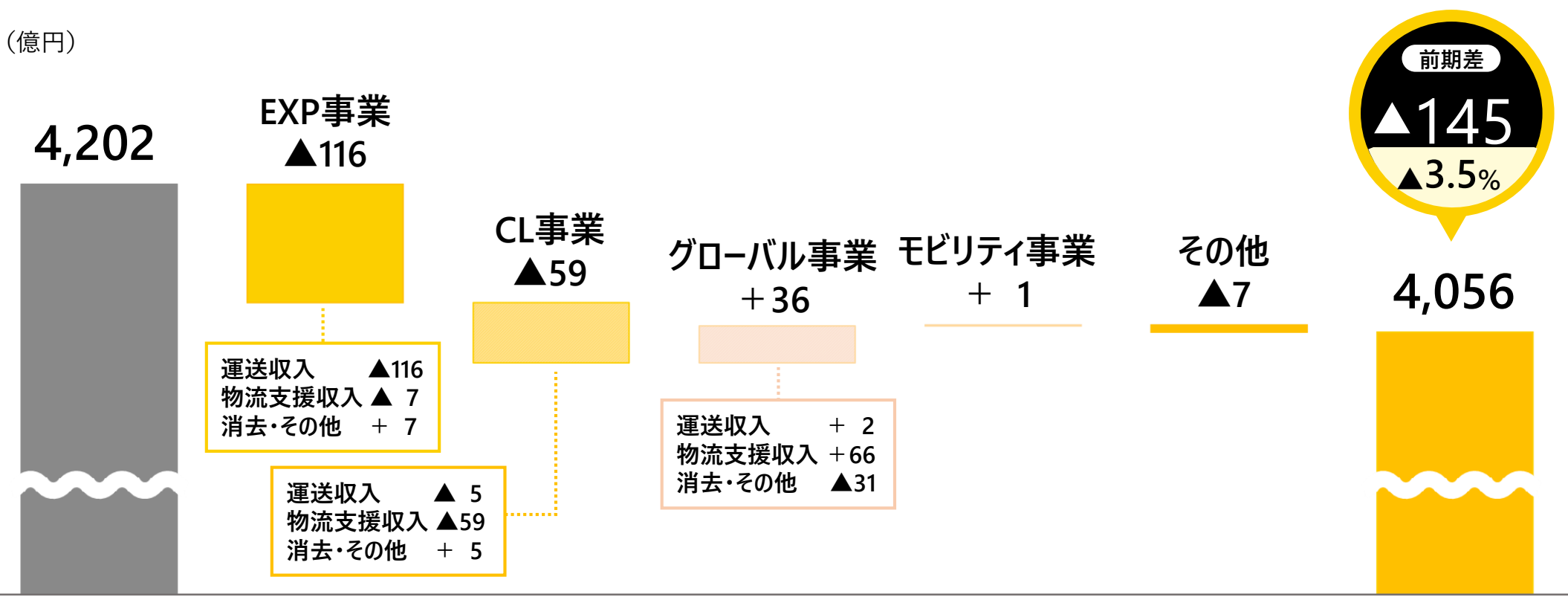
8. 連結経営成績

(億円)	FY2024/3 1Q 実績	FY2025/3 1Q 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	4,202	4,056	▲ 145	▲ 3.5
営業利益	15	▲ 142	▲ 158	-
利益率 (%)	0.4	▲ 3.5	▲ 3.9	-
経常利益	18	▲ 148	▲ 167	-
利益率 (%)	0.4	▲ 3.7	▲ 4.1	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	▲ 1	▲ 101	▲ 99	-
利益率 (%)	▲ 0.0	▲ 2.5	▲ 2.5	-

9. 連結営業収益増減分析

- 【EXP事業】** 越境ECやBtoB-ECを中心に宅配便の取扱数量が増加したものの、投函サービスの取扱冊数減少などにより減収
- 【CL事業】** 前期の新型コロナウイルスワクチンや大型リコール案件の反動減などにより減収
- 【グローバル事業】** 越境ECの取扱数量増加などにより増収

(億円)



2024年3月期
第1四半期 実績

2025年3月期
第1四半期 実績

10. 取扱数量・単価動向

- ・ 宅配便数量：消費低迷により宅配需要の弱含みが続く中、リテール領域は減少（減少率は改善傾向）したものの、法人領域の増加により、全体では前年同期を上回った（6四半期ぶり）
- ・ 宅配便単価：届出運賃・料金改定により、リテール領域は上昇したものの、リテール領域と法人領域の数量構成の変化により、全体では前年同期を下回った

取扱数量

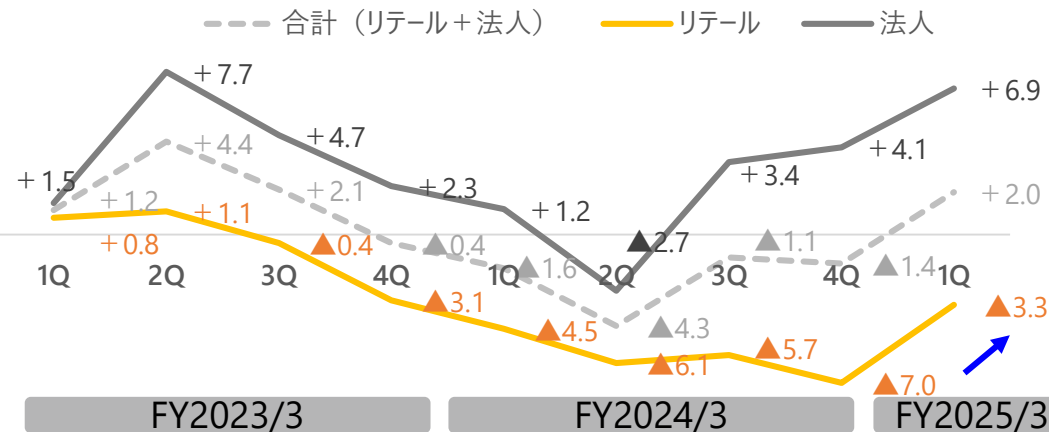
(千個)	FY2024/3 1Q	FY2025/3 1Q	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・EAZY※	442,365	451,245	+2.0
うちEAZY	116,216	113,558	▲2.3
※内訳			
リテール領域（小口法人・個人）	212,298	205,279	▲3.3
法人領域（大口法人）	230,067	245,966	+6.9
ネコポス・クロネコゆうパケット	108,541	99,665	▲8.2
クロネコゆうメール	201,318	33,068	▲83.6

平均単価

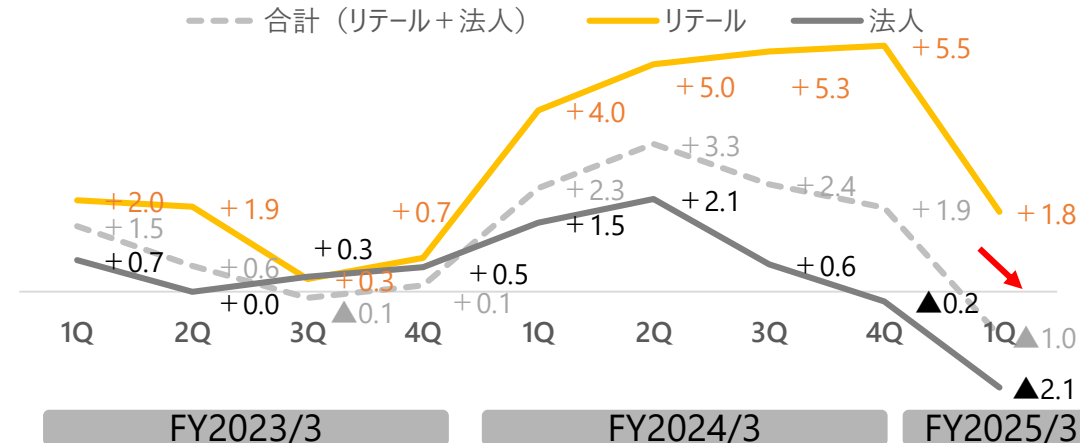
(円)	FY2024/3 1Q	FY2025/3 1Q	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・EAZY	713	706	▲1.0
ネコポス・クロネコゆうパケット	190	190	0.0
クロネコゆうメール	67	78	+16.4

※ クロネコゆうメールの2024年3月期第1四半期実績は、クロネコDM便の実績です

宅配便3商品* 領域別取扱数量推移（前年同期比伸率）



宅配便3商品* 領域別単価推移（前年同期比伸率）



* 宅配便3商品：宅急便・宅急便コンパクト・EAZY 10

11. 連結営業費用総括表

- ・ 貸金・委託単価等は上昇したものの、ラストマイル領域を中心に業務量に連動したオペレーティングコストの適正化が進展し、人件費、集配委託費が減少
- ・ 拠点戦略・デジタルトランスフォーメーションの推進、フレイターの運航開始など、中期経営計画の戦略遂行に伴う先行費用が増加

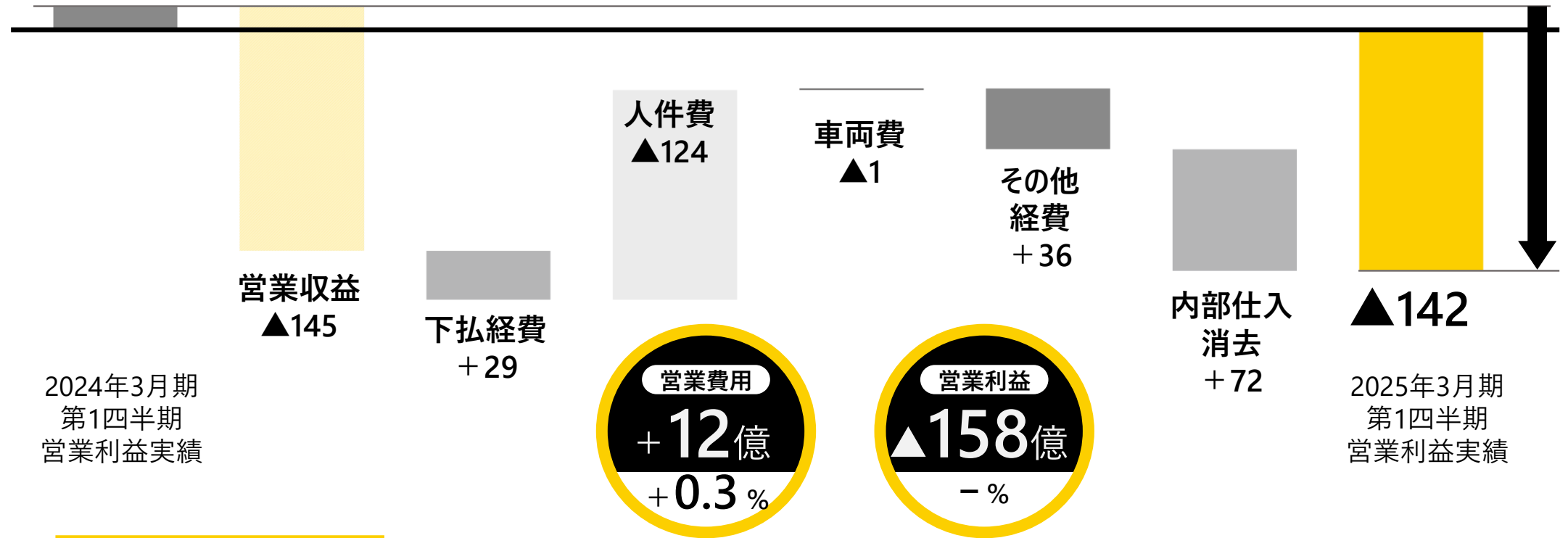
(億円)	FY2024/3 1Q 実績	FY2025/3 1Q 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	4,202	4,056	▲ 145	▲ 3.5
営業費用	4,186	4,198	+12	+0.3
下払経費	1,584	1,613	+29	+1.8
委託費	883	869	▲ 13	▲ 1.6
集配委託	231	207	▲ 24	▲ 10.5
作業委託	105	100	▲ 4	▲ 4.1
その他	546	561	+14	+2.7
EC物流NW	112	75	▲ 37	▲ 33.0
その他	434	485	+51	+11.9
備車費	509	548	+39	+7.7
その他	191	194	+3	+1.8
人件費	2,093	1,969	▲ 124	▲ 6.0
社員給料	1,428	1,324	▲ 103	▲ 7.3
法定福利費	263	251	▲ 12	▲ 4.7
退職給付費用	63	66	+3	+5.9
賞与・その他	338	326	▲ 12	▲ 3.6
車両費	130	129	▲ 1	▲ 0.9
車両修繕費	67	67	▲ 0	▲ 0.7
燃料油脂費	62	62	▲ 0	▲ 1.0
その他経費	866	902	+36	+4.2
減価償却費	105	117	+12	+11.9
システム関連費用	143	152	+8	+6.1
その他	617	632	+14	+2.4
施設使用料	210	230	+19	+9.3
その他	406	401	▲ 4	▲ 1.2
合計	4,674	4,614	▲ 60	▲ 1.3
内部仕入消去	▲ 488	▲ 415	+72	-
営業利益	15	▲ 142	▲ 158	-

※ヤマト・スタッフ・サプライ(株)の連結除外影響により、内部仕入消去額が減少 (2024年3月期第3四半期~)

12. 連結営業費用増減分析

(億円)

15



2024年3月期
第1四半期
営業利益実績

2025年3月期
第1四半期
営業利益実績

下払経費	
委託費	▲13
集配委託	▲24
作業委託	▲4
EC物流NW	▲37
その他	+51
備車費	+39
その他	+3

人件費	
社員給料	▲103
法定福利費	▲12
退職給付費用	+3
賞与・その他	▲12

車両費	
車両修繕費	▲0
燃料油脂費	▲0

その他経費	
減価償却費	+12
システム関連費用	+8
施設使用料	+19
その他	▲4

13. 連結営業費用推移表 (対前期比較)

(億円)	FY2024/3												FY2025/3		
	1Q			2Q			3Q			4Q			1Q		
	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	4,202	▲ 39	▲ 0.9	4,463	▲ 132	▲ 2.9	5,002	▲ 119	▲ 2.3	3,917	▲ 129	▲ 3.2	4,056	▲ 145	▲ 3.5
営業費用	4,186	▲ 31	▲ 0.7	4,356	▲ 83	▲ 1.9	4,622	▲ 16	▲ 0.3	4,021	▲ 89	▲ 2.2	4,198	+12	+0.3
下払経費	1,584	+13	+0.9	1,615	▲ 64	▲ 3.8	1,803	▲ 11	▲ 0.6	1,518	+7	+0.5	1,613	+29	+1.8
委託費	883	+62	+7.6	900	+2	+0.3	1,017	+29	+3.0	829	+13	+1.7	869	▲ 13	▲ 1.6
集配委託	231	+11	+5.2	239	▲ 2	▲ 0.9	290	+13	+4.8	207	▲ 5	▲ 2.6	207	▲ 24	▲ 10.5
作業委託	105	+17	+20.2	105	+14	+16.5	130	+19	+17.9	90	+5	+6.2	100	▲ 4	▲ 4.1
その他	546	+33	+6.4	556	▲ 9	▲ 1.7	596	▲ 3	▲ 0.6	532	+14	+2.7	561	+14	+2.7
EC物流NW	112	+11	+11.7	111	▲ 8	▲ 7.0	120	▲ 13	▲ 10.2	89	▲ 20	▲ 18.5	75	▲ 37	▲ 33.0
その他	434	+21	+5.2	444	▲ 1	▲ 0.3	476	+10	+2.2	442	+34	+8.4	485	+51	+11.9
備車費	509	+5	+1.2	524	+5	+1.0	581	+14	+2.6	510	+13	+2.7	548	+39	+7.7
その他	191	▲ 54	▲ 22.1	190	▲ 72	▲ 27.5	204	▲ 55	▲ 21.4	177	▲ 19	▲ 10.0	194	+3	+1.8
人件費	2,093	▲ 26	▲ 1.2	2,156	▲ 56	▲ 2.6	2,138	▲ 114	▲ 5.1	1,898	▲ 174	▲ 8.4	1,969	▲ 124	▲ 6.0
社員給料	1,428	▲ 16	▲ 1.1	1,456	▲ 23	▲ 1.6	1,446	▲ 85	▲ 5.6	1,317	▲ 119	▲ 8.3	1,324	▲ 103	▲ 7.3
法定福利費	263	+8	+3.4	270	▲ 5	▲ 2.1	264	▲ 8	▲ 3.2	247	▲ 16	▲ 6.3	251	▲ 12	▲ 4.7
退職給付費用	63	+2	+4.0	63	+1	+2.3	63	▲ 0	▲ 1.3	62	▲ 2	▲ 3.2	66	+3	+5.9
賞与・その他	338	▲ 21	▲ 5.8	366	▲ 28	▲ 7.3	363	▲ 19	▲ 5.1	270	▲ 36	▲ 12.0	326	▲ 12	▲ 3.6
車両費	130	+3	+2.6	142	+4	+2.9	143	+1	+1.4	108	+2	+2.8	129	▲ 1	▲ 0.9
車両修繕費	67	+2	+4.5	66	+2	+3.9	75	+3	+4.9	50	+2	+6.3	67	▲ 0	▲ 0.7
燃料油脂費	62	+0	+0.6	76	+1	+2.1	67	▲ 1	▲ 2.3	58	▲ 0	▲ 0.1	62	▲ 0	▲ 1.0
その他経費	866	▲ 2	▲ 0.3	913	+11	+1.3	982	+43	+4.6	883	+25	+2.9	902	+36	+4.2
減価償却費	105	+3	+3.6	110	+5	+5.4	113	+7	+7.5	114	+10	+9.8	117	+12	+11.9
システム関連費用	143	+11	+8.6	144	+10	+8.2	149	+14	+11.0	139	+9	+7.3	152	+8	+6.1
その他	617	▲ 17	▲ 2.8	658	▲ 4	▲ 0.7	719	+20	+3.0	629	+5	+0.9	632	+14	+2.4
施設使用料	210	+8	+4.4	215	+10	+4.9	228	+13	+6.2	227	+21	+10.7	230	+19	+9.3
その他	406	▲ 26	▲ 6.2	443	▲ 14	▲ 3.2	490	+7	+1.6	402	▲ 16	▲ 3.9	401	▲ 4	▲ 1.2
合計	4,674	▲ 12	▲ 0.3	4,827	▲ 104	▲ 2.1	5,068	▲ 80	▲ 1.6	4,409	▲ 138	▲ 3.1	4,614	▲ 60	▲ 1.3
内部仕入消去	▲ 488	▲ 19	-	▲ 471	+21	-	▲ 445	+64	-	▲ 388	+49	-	▲ 415	+72	-
営業利益	15	▲ 8	▲ 33.9	107	▲ 48	▲ 31.2	380	▲ 103	▲ 21.4	▲ 103	▲ 39	-	▲ 142	▲ 158	-

14. 投資計画・進捗状況

・引き続き、投資案件ごとの利益創出効果を見極めながら推進

投資計画 1,500億円 (M&A除く)	通期予想	目的	第1四半期実績 (113億円)
成長投資 825億円	645億円 拠点戦略	生産性の向上と固定費の削減 働きやすい職場環境構築	20億円
	170億円 DX推進	オペレーションの刷新による生産性向上 顧客への提供価値向上	30億円
	10億円 新規事業	将来の事業成長と持続可能な未来に 資する新たな事業創出	0億円
環境投資 140億円	90億円 太陽光発電・蓄電池等	低炭素社会の実現や、法人顧客に対する 環境負荷の少ない物流サービス提供	2億円
	50億円 EV充電設備※	※ 左記以外に、 EV2,000台（オペレーティングリース）の導入を予定	3億円
経常投資 535億円	265億円 宅急便既存拠点の 改修・内燃車等	既存ネットワーク維持	12億円
	270億円 その他拠点、 既存システムの改修等	既存事業維持等	45億円

15. 連結業績予想（概要・数量・単価）

・消費動向などを踏まえて宅配便の取扱数量を見直すとともに、営業収益と営業費用を組み替え

< 宅配便3商品 >

・引き続き、リテール領域（個人・小口法人）の取扱数量積み上げに傾注するとともに、法人領域の既存アカウントに対するプライシング適正化※に向けた取組みとコストコントロールを強化していく

※ 宅急便ネットワークのキャパシティとオペレーティングコストを踏まえたプライシングの徹底

(億円)	FY2024/3 実績	FY2025/3 前回予想	FY2025/3 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	17,586	18,200	17,800	▲ 400	▲2.2	+ 213	+1.2
営業利益	400	500	500	0	0.0	+ 99	+ 24.8
利益率 (%)	2.3	2.7	2.8	+ 0.1	-	+ 0.5	-
経常利益	404	500	500	0	0.0	+ 95	+ 23.6
親会社株主に帰属する当期純利益	376	320	320	0	0.0	▲ 56	▲ 15.0

宅急便・ 宅急便 コンパクト・ EAZY	数量 (千個)*	1,886,170	2,006,000	1,968,500	▲ 37,500	▲1.9	+ 82,329	+ 4.4
	うちEAZY	476,143	457,100	465,300	+ 8,200	+ 1.8	▲ 10,843	▲ 2.3
	* 内訳							
	リテール領域 (小口法人・個人)	893,303	931,700	909,300	▲ 22,400	▲2.4	+ 15,996	+ 1.8
	法人領域 (大口法人)	992,866	1,074,300	1,059,200	▲ 15,100	▲1.4	+ 66,333	+ 6.7
	単価 (円)	721	725	725	0	0.0	+ 4	+ 0.6
ネコポス・クロネコ ゆうパケット	数量 (千個)	409,650	362,900	366,000	+ 3,100	+ 0.9	▲ 43,650	▲ 10.7
	単価 (円)	190	194	196	+ 2	+ 1.0	+ 6	+ 3.2
クロネコゆうメール	数量 (千冊)	626,550	126,700	120,900	▲ 5,800	▲4.6	▲ 505,650	▲ 80.7
	単価 (円)	68	83	79	▲ 4	▲4.8	+ 11	+ 16.2

※ クロネコゆうメールの2024年3月期実績は、クロネコDM便の実績を含みます

16. 連結業績予想（営業費用内訳他）

・ 営業収益および宅配便取扱数量の見直しと連動し、コストコントロールをさらに強化していく

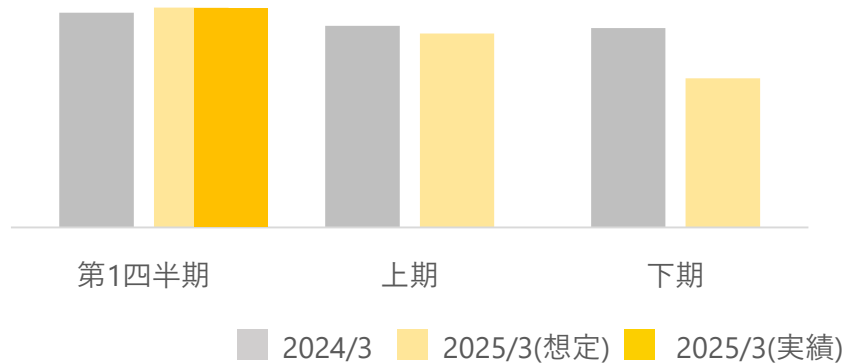
(億円)	FY2024/3 実績	FY2025/3 前回予想	FY2025/3 今回予想	前回予想比較		前期比較	
				増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
				営業収益	17,586	18,200	17,800
営業費用	17,185	17,700	17,300	▲ 400	▲ 2.3	+ 114	+ 0.7
下払経費	6,521	6,783	6,732	▲ 51	▲ 0.8	+ 210	+ 3.2
委託費	3,631	3,837	3,672	▲ 165	▲ 4.3	+ 40	+ 1.1
集配委託	969	987	957	▲ 30	▲ 3.0	▲ 12	▲ 1.2
作業委託	431	452	449	▲ 3	▲ 0.7	+ 17	+ 4.1
その他	2,231	2,398	2,266	▲ 132	▲ 5.5	+ 34	+ 1.6
EC物流NW	433	323	282	▲ 41	▲ 12.7	▲ 151	▲ 35.0
その他	1,797	2,075	1,984	▲ 91	▲ 4.4	+ 186	+ 10.4
備車費	2,126	2,215	2,257	+ 42	+ 1.9	+ 130	+ 6.2
その他	763	731	803	+ 72	+ 9.8	+ 39	+ 5.1
人件費	8,288	8,153	7,980	▲ 173	▲ 2.1	▲ 308	▲ 3.7
社員給料	5,649	5,436	5,387	▲ 49	▲ 0.9	▲ 262	▲ 4.7
法定福利費	1,046	1,048	1,013	▲ 35	▲ 3.3	▲ 33	▲ 3.2
退職給付費用	252	273	268	▲ 5	▲ 1.8	+ 15	+ 6.1
賞与・その他	1,338	1,396	1,312	▲ 84	▲ 6.0	▲ 26	▲ 2.0
車両費	525	526	510	▲ 16	▲ 3.0	▲ 15	▲ 2.9
車両修繕費	259	255	247	▲ 8	▲ 3.1	▲ 12	▲ 4.8
燃料油脂費	265	271	263	▲ 8	▲ 3.0	▲ 2	▲ 0.9
その他経費	3,645	3,907	3,766	▲ 141	▲ 3.6	+ 120	+ 3.3
減価償却費	442	512	510	▲ 2	▲ 0.4	+ 67	+ 15.1
システム関連費用	577	606	606	0	0.0	+ 28	+ 4.9
その他	2,625	2,789	2,650	▲ 139	▲ 5.0	+ 24	+ 0.9
施設使用料	882	969	943	▲ 26	▲ 2.7	+ 60	+ 6.9
その他	1,743	1,820	1,707	▲ 113	▲ 6.2	▲ 36	▲ 2.1
合計	18,980	19,369	18,988	▲ 381	▲ 2.0	+ 7	+ 0.0
内部仕入消去	▲ 1,794	▲ 1,669	▲ 1,688	▲ 19	-	+ 106	-
営業利益	400	500	500	0	0.0	+ 99	+ 24.8
従業員数合計（人）	177,430	176,000	165,000	▲ 11,000	▲ 6.3	▲ 12,430	▲ 7.0
フルタイム	88,917	89,800	85,600	▲ 4,200	▲ 4.7	▲ 3,317	▲ 3.7
パートタイム	88,513	86,200	79,400	▲ 6,800	▲ 7.9	▲ 9,113	▲ 10.3
設備投資総額（億円）	629	1,500	1,500	0	0.0	+ 870	+ 138.5

※ 2025年3月期第1四半期より設備投資にファイナンスリースの金額を含んでおります。2024年3月期の実績においても、同基準の算出方法による数値へ変更しております

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）

➤ 輸送領域（幹線輸送・域内輸送・ターミナル内作業）

第1四半期
想定差▲0.4円
(前期差+0.9円※)



輸送領域の個当たりコスト（第1四半期）

想定差▲0.4円（前期差+0.9円※）

< 想定差要因 >

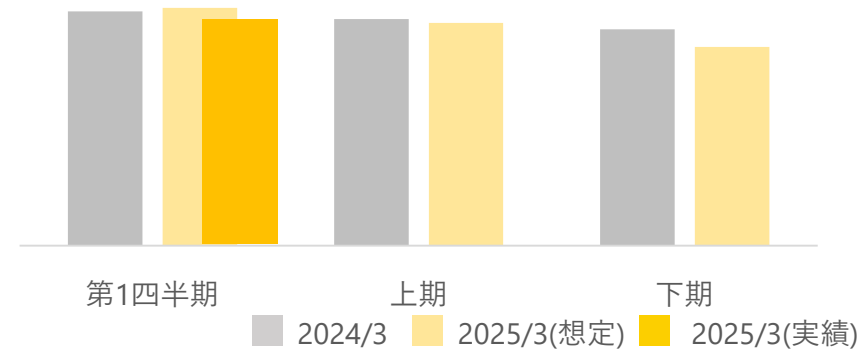
- ・業務量増加による生産性向上（▲1.0円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化（▲1.0円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+1.6円）

< 前期差要因 >

- ・業務量増加に伴うコスト増加（+0.2円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化（▲1.9円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+2.6円）

➤ ラストマイル領域（集配・営業所内作業・事務）

第1四半期
想定差▲6.8円
(前期差▲4.7円※)



ラストマイル領域の個当たりコスト（第1四半期）

想定差▲6.8円（前期差▲4.7円※）

< 想定差要因 >

- ・業務量増加による生産性向上（▲5.0円）
- ・施策による要員適正化、生産性向上（▲1.2円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（▲0.6円）

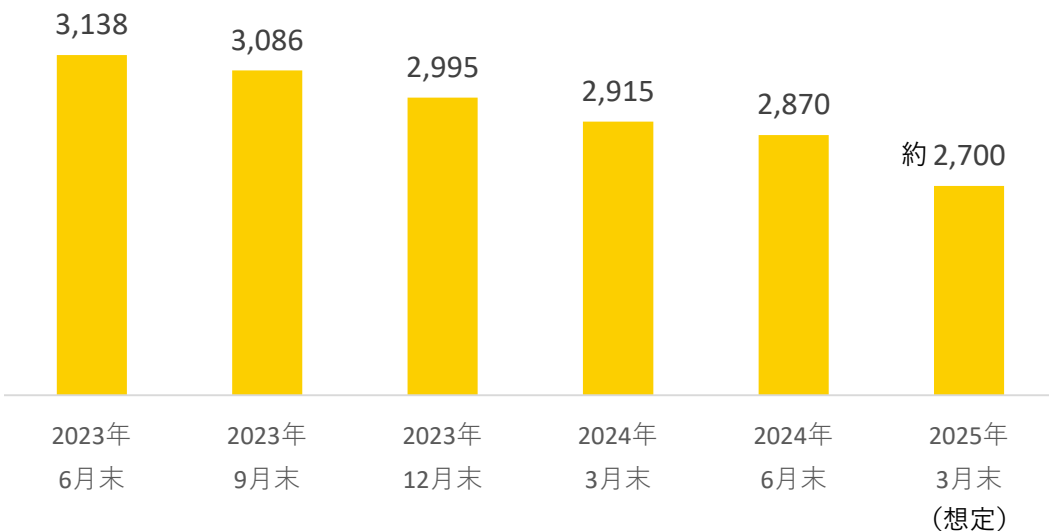
< 前期差要因 >

- ・業務量増加による生産性向上（▲1.3円）
- ・施策による要員適正化、生産性向上（▲8.2円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+4.8円）

各数値は、当該オペレーションに係る下払経費+人件費

※前期差：投函サービス業務移管およびフレイター運航開始の影響控除後の数値

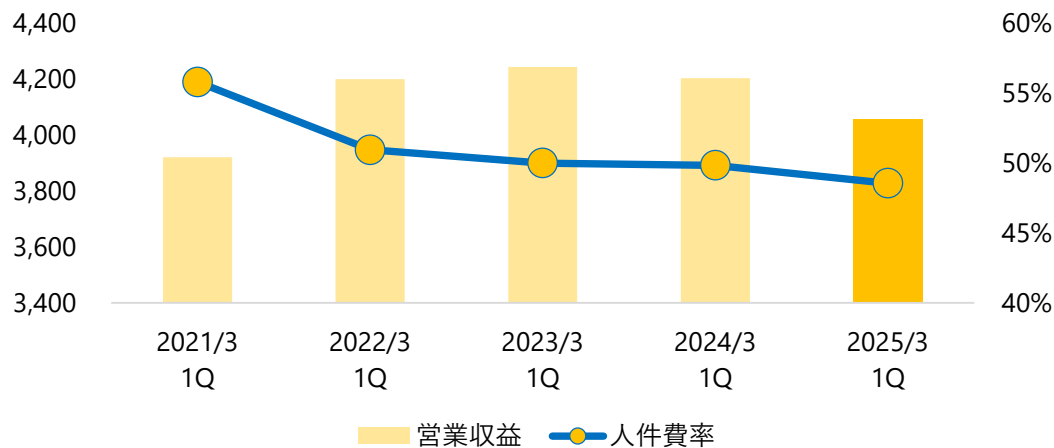
ラストマイル集配拠点数の推移



- ✓ 概ね計画通りに進展
- ✓ 順次稼働を開始している大型集配拠点に導入した、新たなOS（オペレーションシステム）の効果を検証しながら、拠点集約化を加速させる

(億円)

営業収益および人件費率の推移



- ✓ 拠点戦略の推進や投函サービスの日本郵便への移管に伴う人員の適正化を推進
- ✓ 営業収益は前期を下回ったものの、営業収益に占める人件費の割合は低下
- ✓ 引き続き、オペレーション効率化の推進により、間接人員の適正化を中心に進めていく

共同輸配送のオープンプラットフォームを提供する新会社の設立

- ・ 持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、共同輸配送のオープンプラットフォームを提供する新会社「Sustainable Shared Transport株式会社（SST）」を設立

新会社の概要



会社名	Sustainable Shared Transport株式会社
所在地	東京都中央区銀座2-16-10
資本金	3億5,000万円
設立日	2024年5月21日（事業開始は今期中を予定）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 標準パレットを中心とした輸配送サービスの提供 ・ 共同輸配送のオープンプラットフォームの管理・運用など

✓ 設立の背景

- ・ 「物流の2024年問題」に象徴される輸送能力の不足
- ・ 気候変動の深刻化
- ・ 業種・業界ごとに異なるシステムや規格、商慣習など

✓ ヤマトグループの優位性

- ・ SIPの「スマート物流サービス」への参画実績※
- ・ 宅急便で培った約160万社の法人顧客
- ・ 4,000社以上の物流事業者とのパートナーシップ

事業概要

✓ 共同輸配送のオープンプラットフォームの提供

- ・ 2024年冬頃に開始予定
- ・ 荷主企業と物流事業者のマッチング
- ・ 輸配送はヤマトグループに限らず、登録した物流事業者が担当

✓ 高積載で安定した輸配送サービスの提供

- ・ 標準パレットやセミトレーラー・ダブル連結トラックの活用
- ・ 定時運行・中継拠点を介した輸送による安定運行
- ・ 今期、東京・名古屋・大阪間で1日40線便を運行予定

【想定される効果】（2026年3月期末時点）

- ・ 持続的で安定した輸送手段の確保（1日80線便）
→GHG排出量の低減（削減率 42.2%）
ドライバーなどの労働環境、処遇の改善（省人化率 65.1%）

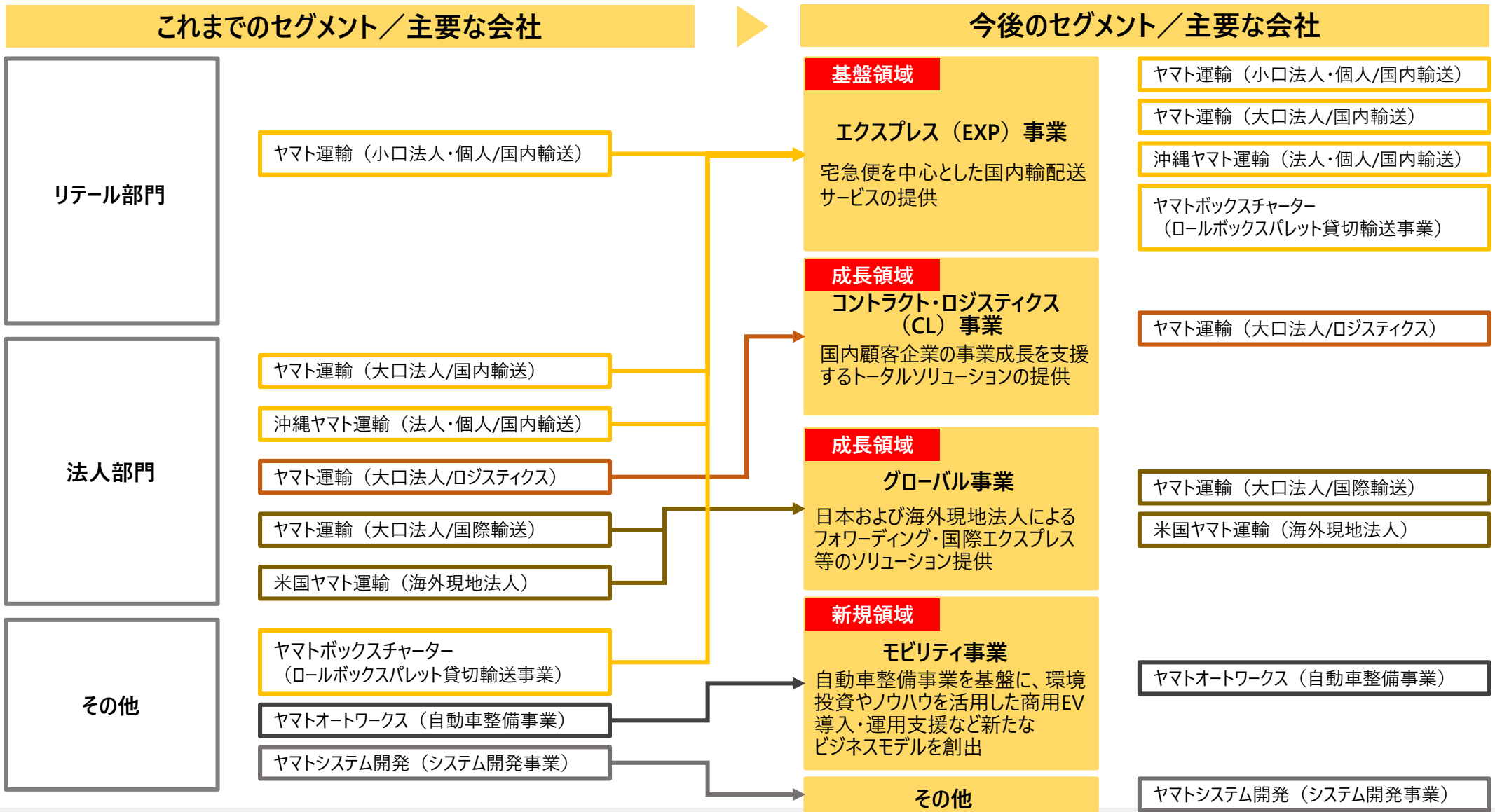
【今後の展開】

- ・ オープンプラットフォームを目指し、今期中に第三者割当増資を予定（出資者は荷主企業や物流事業者に限らず幅広いステークホルダーを想定）

※2018年から内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）の「スマート物流サービス」にプログラムディレクターとして参画し、「物流情報標準ガイドライン」を策定

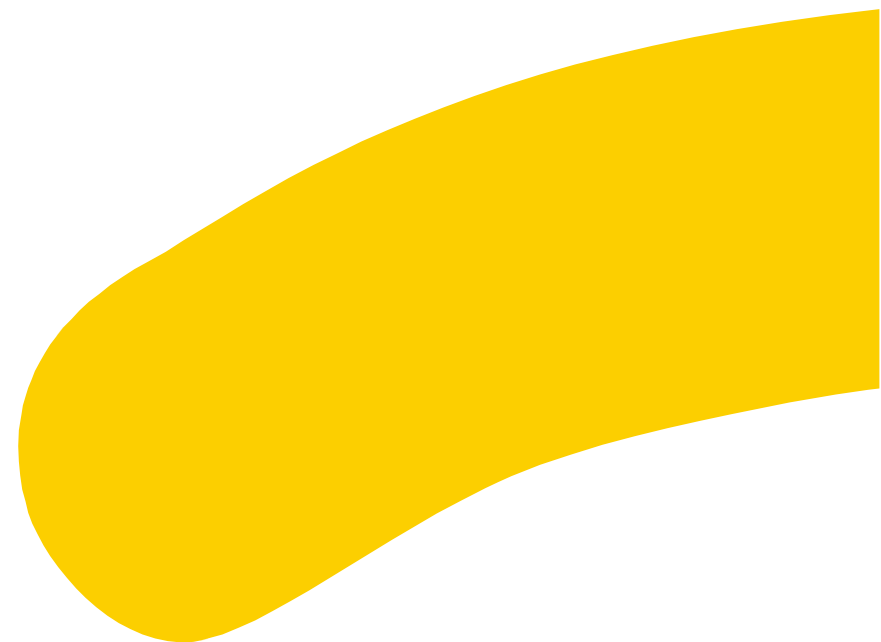
開示セグメントの変更（再掲）

・ 経営戦略・体制を踏まえ、エクスプレス（EXP）事業、コントラクト・ロジスティクス（CL）事業、グローバル事業、モビリティ事業の4事業セグメントに変更



補足資料

< 2025年3月期第1四半期 実績 >



1. セグメント別業績

FY2025/3 1Q

(億円)	エクスプレス事業	コントラクト・ ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他	合計	調整額	連結損益計算書 計上額
営業収益								
外部顧客に対する営業収益	3,532	193	219	50	61	4,056	—	4,056
セグメント間の内部営業収益又は振替高	91	11	8	86	118	315	▲ 315	—
計	3,623	204	228	136	179	4,372	▲ 315	4,056
営業費用	3,830	193	203	123	162	4,513	▲ 314	4,198
セグメント利益	▲ 207	11	24	12	16	▲ 141	▲ 0	▲ 142
利益率 (%)	▲ 5.7	5.8	10.8	9.2	9.4	▲ 3.2	—	▲ 3.5

FY2024/3 1Q

(億円)	エクスプレス事業	コントラクト・ ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他	合計	調整額	連結損益計算書 計上額
営業収益								
外部顧客に対する営業収益	3,648	253	182	48	68	4,202	—	4,202
セグメント間の内部営業収益又は振替高	100	17	9	86	211	424	▲ 424	—
計	3,749	270	191	135	280	4,626	▲ 424	4,202
営業費用	3,812	240	178	122	259	4,612	▲ 426	4,186
セグメント利益	▲ 63	29	13	13	21	14	1	15
利益率 (%)	▲ 1.7	10.9	7.2	9.8	7.6	0.3	—	0.4

【前期比較】

(億円)	エクスプレス事業	コントラクト・ ロジスティクス事業	グローバル事業	モビリティ事業	その他	合計	調整額	連結損益計算書 計上額
営業収益								
外部顧客に対する営業収益	▲ 116	▲ 59	+ 36	+ 1	▲ 7	▲ 145	—	▲ 145
セグメント間の内部営業収益又は振替高	▲ 9	▲ 5	▲ 0	▲ 0	▲ 93	▲ 109	+ 109	—
計	▲ 125	▲ 65	+ 36	+ 0	▲ 100	▲ 254	+ 109	▲ 145
営業費用	+ 18	▲ 47	+ 25	+ 1	▲ 96	▲ 99	+ 111	+ 12
セグメント利益	▲ 143	▲ 17	+ 10	▲ 0	▲ 4	▲ 155	▲ 2	▲ 158
伸率 (%)								
営業収益	▲ 3.4	▲ 24.2	+ 18.9	+ 0.6	▲ 35.9	▲ 5.5	—	▲ 3.5
営業費用	+ 0.5	▲ 19.8	+ 14.3	+ 1.3	▲ 37.2	▲ 2.1	—	+ 0.3
セグメント利益	—	▲ 59.9	+ 79.3	▲ 5.4	▲ 21.3	—	—	—

2. 従業員の状況

(人)	FY2024/3 1Q 実績			FY2025/3 1Q 実績			前期比較 (※)			
	フルタイム	パートタイム	計	フルタイム	パートタイム	計	フルタイム	パートタイム	計	伸率(%)
総人数	92,607	117,456	210,063	88,863	87,182	176,045	▲ 3,744	▲ 30,274	▲ 34,018	▲ 16.2
エキスプレス事業	83,250	96,433	179,683	80,165	81,463	161,628	▲ 3,085	▲ 14,970	▲ 18,055	▲ 10.0
コントラクト・ ロジスティクス事業	1,711	3,256	4,967	1,526	2,920	4,446	▲ 185	▲ 336	▲ 521	▲ 10.5
グローバル事業	2,620	392	3,012	2,440	247	2,687	▲ 180	▲ 145	▲ 325	▲ 10.8
モビリティ事業	1,592	599	2,191	1,530	594	2,124	▲ 62	▲ 5	▲ 67	▲ 3.1
その他 (※)	3,434	16,776	20,210	3,202	1,958	5,160	▲ 232	▲ 14,818	▲ 15,050	▲ 74.5

※ヤマト・スタッフ・サプライ株式会社が持分法適用会社となり、同社の従業員数は、2024年3月期第2四半期より「その他」から除外しています。
 連結適用範囲変更に伴う影響 前期比較 合計▲15,631人（フルタイム▲267人、パートタイム▲15,364人）

3. 財政状態／キャッシュ・フロー

(億円)

連結財務諸表	FY2024/3 期末	FY2025/3 1Q	
			増減 (前期末差)
総資産	11,358	11,201	▲157
流動資産	4,963	4,733	▲230
うち現金及び預金	1,950	1,661	▲288
うち受取手形、売掛金及び契約資産	2,120	2,149	+28
固定資産	6,395	6,468	+72
うち建物及び構築物	1,655	1,679	+23
うちソフトウェア	366	356	▲9
負債合計	5,439	5,407	▲31
うち有利子負債	925	831	▲94
純資産合計	5,919	5,794	▲125
うち株主資本	5,693	5,512	▲180
うちその他の包括利益累計額	164	220	+56
自己資本	5,857	5,732	▲124
自己資本比率 (%)	51.6	51.2	▲0.4
D/Eレシオ (倍)	0.16	0.14	▲0.01

連結キャッシュ・フロー計算書	FY2024/3 1Q	FY2025/3 1Q	
			増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	155	45	▲109
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲111	▲159	▲48
フリー・キャッシュ・フロー (※)	43	▲113	▲157
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲134	▲193	▲59

※ フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

4. 設備投資と減価償却費

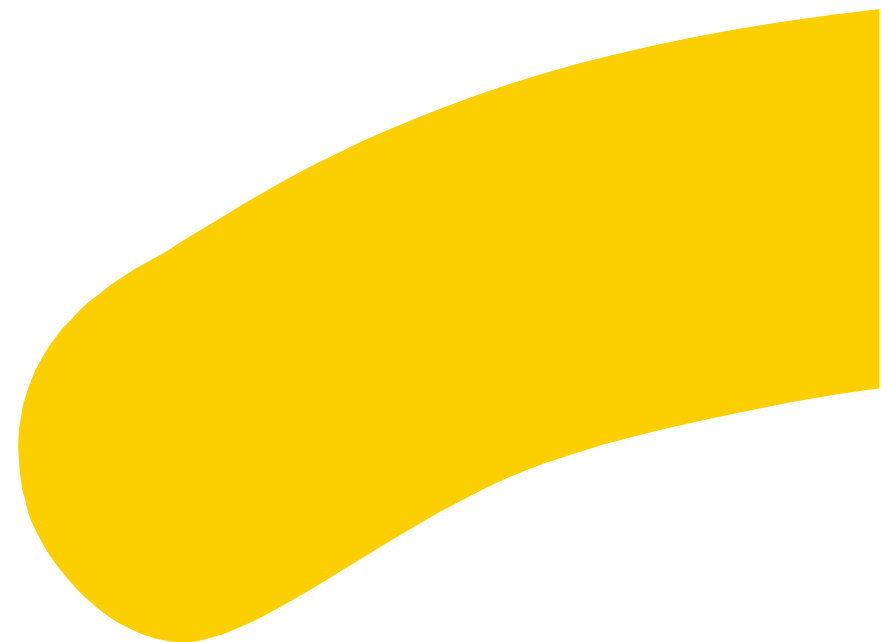
(億円)	FY2024/3 1Q		FY2025/3 1Q		前期比較	
	実績	構成比(%)	実績	構成比(%)	増減	伸率(%)
設備投資総額	119	100.0	113	100.0	▲ 5	▲ 4.8
車両	0	0.8	8	7.1	+ 7	+ 774.9
拠点/事務所および 建物付属設備	52	43.7	43	38.4	▲ 8	▲ 16.3
自動仕分け機等	11	9.6	6	5.9	▲ 4	▲ 41.1
その他 ハードウェア 事務機器等	23	19.6	20	17.7	▲ 3	▲ 14.2
デジタル投資	31	26.3	34	30.9	+ 3	+ 11.8

(億円)	FY2024/3 1Q		FY2025/3 1Q		前期比較	
	実績	105	実績	117	増減	伸率(%)
減価償却費					+ 12	+ 11.9

※ 2025年3月期第1四半期より設備投資にファイナンスリースの金額を含んでおります。2024年3月期の実績においても、同基準の算出方法による数値へ変更しております。

補足資料

< 2025年3月期 予想 >



1. セグメント別営業収益予想

(億円)	FY2024/3 実績		FY2025/3 予想		前期比較	
		構成比(%)		構成比(%)	増減	伸率(%)
エクスプレス事業	15,485	88.1	15,730	88.4	+ 244	+ 1.6
コントラクト・ロジスティクス事業	890	5.1	660	3.7	▲ 230	▲ 25.9
グローバル事業	740	4.2	950	5.3	+ 209	+ 28.3
モビリティ事業	201	1.1	210	1.2	+ 8	+ 4.1
その他	267	1.5	250	1.4	▲ 17	▲ 6.5
合計	17,586	100.0	17,800	100.0	+ 213	+ 1.2

※ 2025年3月期第1四半期より報告セグメントの区分変更を行ったことに伴い、2024年3月期の実績数値を変更後のセグメント区分に基づき組み替えています。併せて、2024年3月期通期決算時に開示した参考値から確定値に更新しています。

2. セグメント別営業利益予想

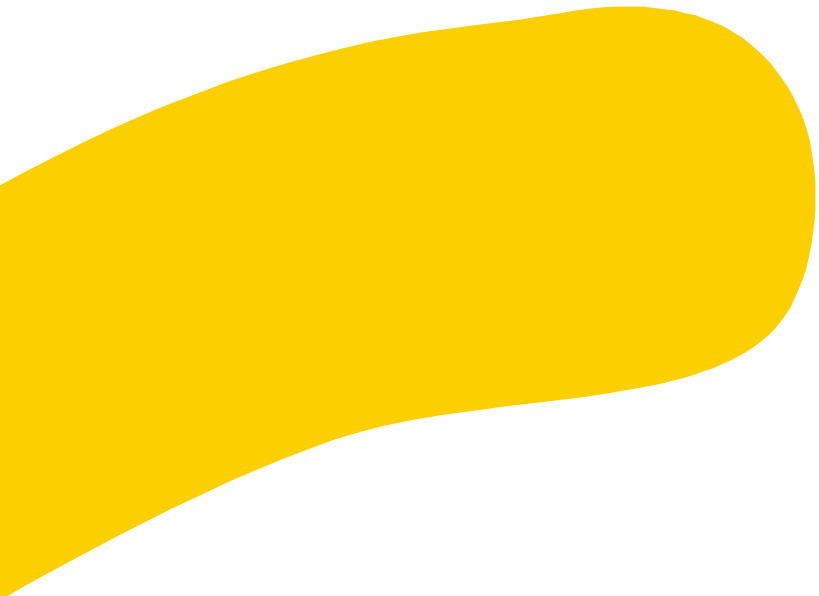
(億円)	FY2024/3		FY2025/3		前期比較	
	実績	構成比(%)	予想	構成比(%)	増減	伸率(%)
エクスプレス事業	113	28.4	218	42.8	+ 104	+ 92.0
コントラクト・ロジスティクス事業	97	24.3	94	18.5	▲ 3	▲ 3.1
グローバル事業	66	16.7	78	15.3	+ 11	+ 17.1
モビリティ事業	41	10.3	42	8.3	+ 0	+ 1.6
その他	81	20.3	77	15.1	▲ 4	▲ 5.2
小計	399	100.0	509	100.0	+ 109	+ 27.3
連結仕訳	0	-	▲ 9	-	▲ 9	-
合計	400	-	500	-	+ 99	+ 24.8

※ 2025年3月期第1四半期より報告セグメントの区分変更を行ったことに伴い、2024年3月期の実績数値を変更後のセグメント区分に基づき組み替えています。併せて、2024年3月期通期決算時に開示した参考値から確定値に更新しています。

3. 従業員の状況 予想

(人)	FY2024/3 実績			FY2025/3 予想			前期比較			
	フルタイム	パートタイム	計	フルタイム	パートタイム	計	フルタイム	パートタイム	計	伸率(%)
総人数	88,917	88,513	177,430	85,600	79,400	165,000	▲ 3,317	▲ 9,113	▲ 12,430	▲ 7.0
エクスプレス事業	80,338	82,728	163,066	77,000	74,000	151,000	▲ 3,338	▲ 8,728	▲ 12,066	▲ 7.4
コントラクト・ ロジスティクス事業	1,546	2,979	4,525	1,400	2,600	4,000	▲ 146	▲ 379	▲ 525	▲ 11.6
グローバル事業	2,469	260	2,729	2,500	200	2,700	+ 31	▲ 60	▲ 29	▲ 1.1
モビリティ事業	1,521	600	2,121	1,600	600	2,200	+ 79	0	+ 79	+ 3.7
その他	3,043	1,946	4,989	3,100	2,000	5,100	+ 57	+ 54	+ 111	+ 2.2

※ 2025年3月期第1四半期より報告セグメントの区分変更を行ったことに伴い、2024年3月期の実績数値を変更後のセグメント区分に基づき組み替えています。



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。