



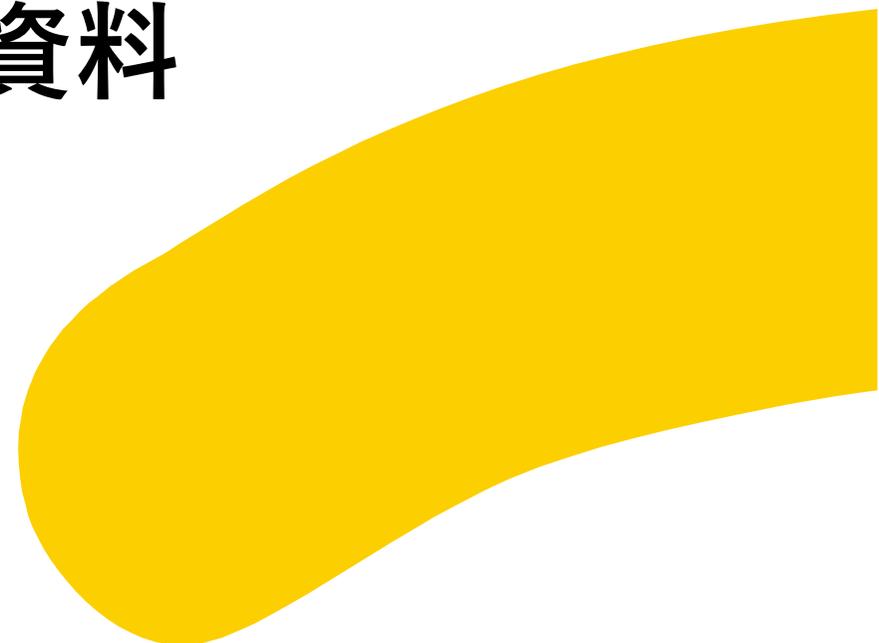
YAMATO
HOLDINGS

ヤマトグループ 決算説明資料

< 2024年3月期 通期 >

2024年5月8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）

【2024年3月期 通期業績】

営業収益 1兆7,586億円（前期差▲420億円） 第4四半期（1～3月） 3,917億円（前期差▲129億円）

営業利益 400億円（前期差▲200億円） 第4四半期（1～3月） ▲103億円（前期差▲39億円）

親会社株主に帰属する

当期純利益 376億円（前期差▲82億円）

【営業収益（前期比較）】

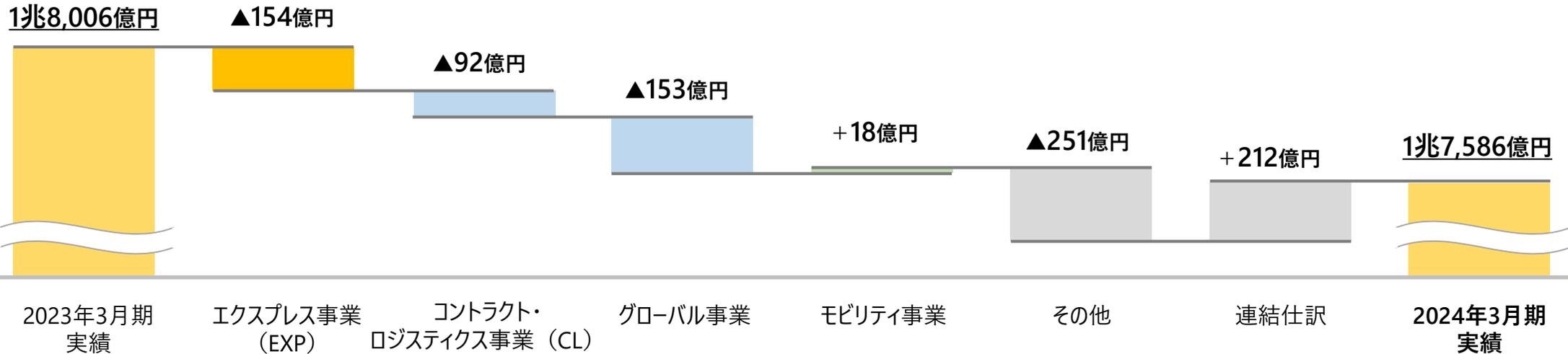
- ・ 第4四半期の宅配需要は、消費行動のリアル回帰による影響は概ね一巡したものの、引き続き実質賃金の減少を背景とした消費低迷により、リテール部門（個人・小口法人）を中心として低調に推移
- ・ 通期営業収益は、個人および既存の法人顧客に対するプライシングの適正化や、大口法人顧客との新規取引拡大により、宅配便収入は増加したものの、ロジスティクス・国際輸送関連の収入が減少したことなどにより減収

【営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益（前期比較）】

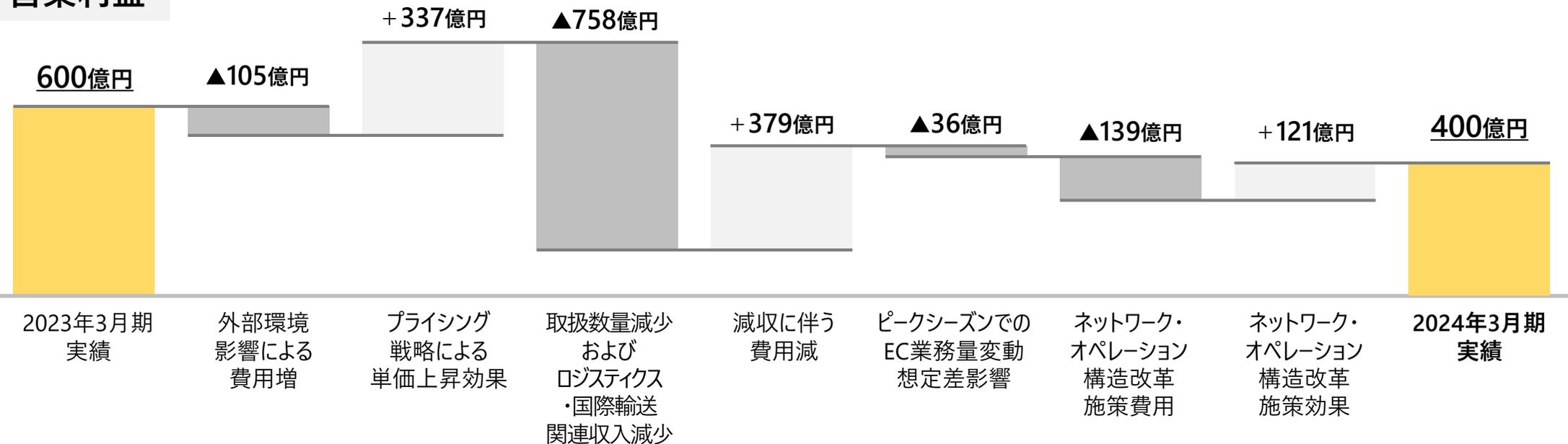
- ・ 通期営業利益は、ラストマイル集配拠点の集約・大型化や投函サービスの移管など、ネットワーク・オペレーション構造改革の推進により、人件費をはじめとした固定的なコストの削減に努めたものの、時給単価、委託単価など、外部環境の変化によるコスト上昇や、業務量の想定以上の下振れなどにより減益
- ・ 親会社株主に帰属する当期純利益は、固定資産売却益を計上したことなどにより、減益額が縮小

2. 営業収益・営業利益の増減要因（2024年3月期）

営業収益



営業利益



注：新セグメント別の業績数値は、現時点での概算値 2

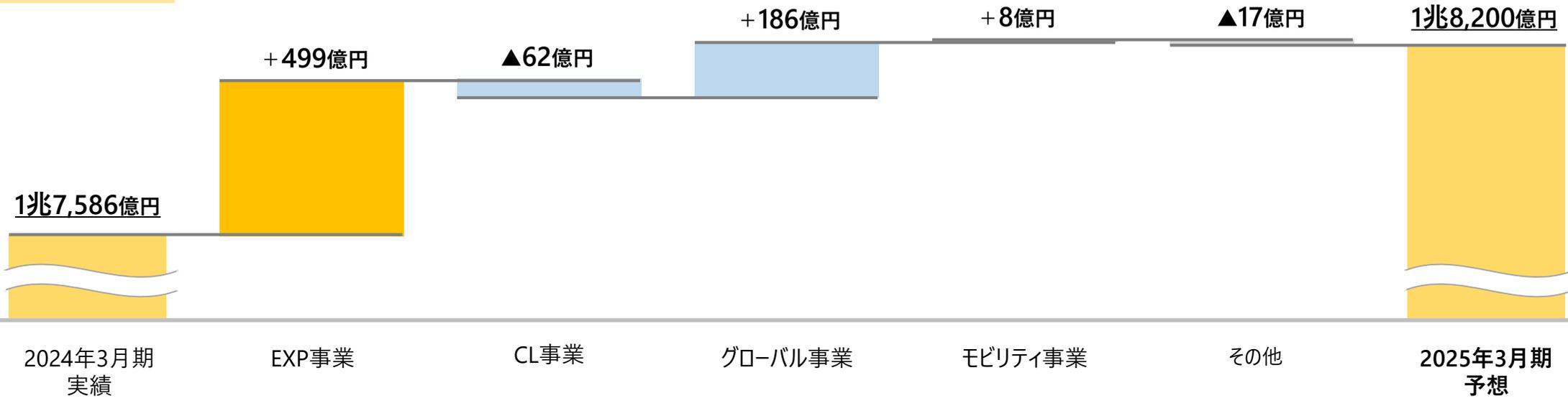
3. 連結業績予想（主要指標）

- Oneヤマト体制でお客様に向き合い、多様なニーズや期待に応えることで、営業収益を成長軌道に戻す
 - 事業環境の変化を踏まえ、宅急便ネットワークの強靱化に向けた拠点戦略やDX戦略を強力に推進するとともにフレighter運航やモビリティ・ネコサポ事業など、将来成長に向けた新たな取組みも迅速に進めていく
- 今期の営業収益・営業利益については、今後の成長基盤となる戦略的な投資を先行させながら、「増収・増益」を実現し、中期経営計画2年目以降のさらなる成長につなげていく

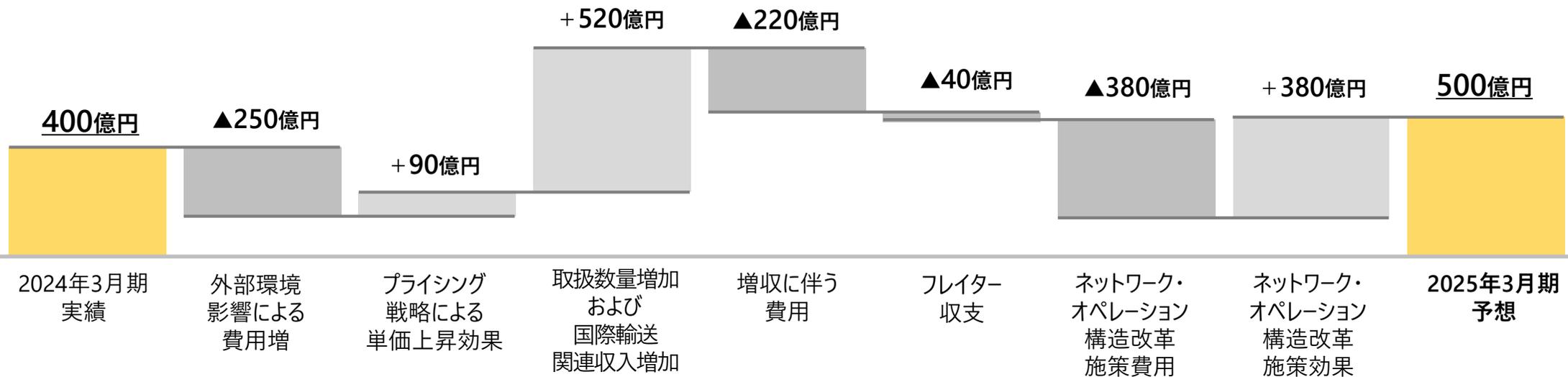
(億円)	FY2024/3 実績	FY2025/3 予想	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	17,586	18,200	+ 613	+ 3.5
営業費用	17,185	17,700	+ 514	+ 3.0
営業利益	400	500	+ 99	+ 24.8
利益率 (%)	2.3	2.7	+ 0.5	-
経常利益	404	500	+ 95	+ 23.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	376	320	▲ 56	▲ 15.0
ROE(%)	6.3	5.4	▲ 0.9	-
ROIC(%)	4.2	4.9	+ 0.7	-

4. 営業収益・営業利益の増減要因（2025年3月期）

営業収益



営業利益



注：新セグメント別の業績数値は、現時点での概算値 4

5. 事業戦略（基盤領域／EXP事業）

- ・【リテール領域】小口法人に対する営業強化および顧客接点（受付窓口）の設計・展開
- ・【法人領域】新規取引拡大の継続とプライシング戦略の強化

2024年3月期の進捗

（前期比較 伸率）

- ✓ **リテール領域（個人・小口法人）** 単価+5.0% 取扱数量▲5.8%
 - ・届出運賃改定および個別契約見直しにより単価上昇
 - ・需要停滞に加え、一部の顧客ロストにより取扱数量減少

【課題】各地域の基盤顧客に対する営業強化

- ✓ **法人領域（大口法人）** 単価+1.0% 取扱数量+1.5%
 - ・需要の停滞に対して、新規顧客の獲得を推進
 - 越境ECを中心に取扱数量が増加
 - 既存顧客へのプライシング交渉は、顧客都合も踏まえ丁寧に推進（当初想定より時間を要している）

【課題】顧客への提供価値の拡大および、提供価値に応じたプライシングの設定と収受

2025年3月期の取組み

（億円）	2024年3月期 実績※	2025年3月期 予想※	前期比較	
			増減	伸率（%）
営業収益	15,530	16,030	+499	+3.2
営業利益	119	218	+98	+83.1

※ 新セグメント別の業績数値は、現時点での概算値

- ✓ **リテール領域における収益拡大**
 - ・各地域の小口法人に対する営業接点強化
 - ・集配拠点の集約を踏まえた、受付接点の設計・展開（個人顧客の取込み）
 - ・届出運賃・料金の改定（大型サイズ、クール・レジャー商品）
- ✓ **法人領域における収益拡大**
 - ・CL事業およびグローバル事業に繋がる新規取引拡大の継続
 - ・プライシング戦略の強化
 - 出荷数量やオペレーションへの負荷等を踏まえ、適正運賃収受に向けた個別交渉を強化

提供価値の拡大（2025年3月期のキードライバー）

- カーボンニュートラル配送・GHG排出量可視化 数量↑ 単価↑
- クロネコメンバーズ向け「置き配」提供（6月開始） 数量↑ コスト↓
- フレイターによるスピード輸送の提供（4月開始） 単価↑ 他輸送収入↑
- Oneヤマトによる「α+ 宅急便」のソリューション提供 数量↑ CL売上↑

6. ネットワーク・オペレーション構造改革（基盤領域／EXP事業）

- ・引き続き、持続的成長の基盤である宅急便ネットワークの強靱化を推進
- ・コストコントロール強化の要であるフルデジタルオペレーション構築に向けてシステム開発・実装を加速
→ 顧客への提供価値拡大および、社員・パートナーが安全で安心して働ける職場環境の整備による収益性向上と営業収益（業務量）に連動したコストコントロールを実現

2024年3月期の進捗

- ✓ **集配拠点の集約・大型化**
 - ・集配拠点の集約・大型化プランが地域単位で完成し、順次展開
集配拠点数：3,248拠点→2,915拠点（2024年3月末時点）
- ✓ **ECネットワークの構築**
 - ・ECデリバリーセンターの展開を通じた、伸縮可能なキャパシティ創出
- ✓ **投函サービスの日本郵便への委託**
 - ・ノンコア領域の投函サービスを日本郵便に委託し、リソースを再配置
クロネコDM便：2024年1月末終了、同年2月より「クロネコゆうメール」販売開始
ネコポス：2023年10月より、段階的に「クロネコゆうパケット」に切り替え中

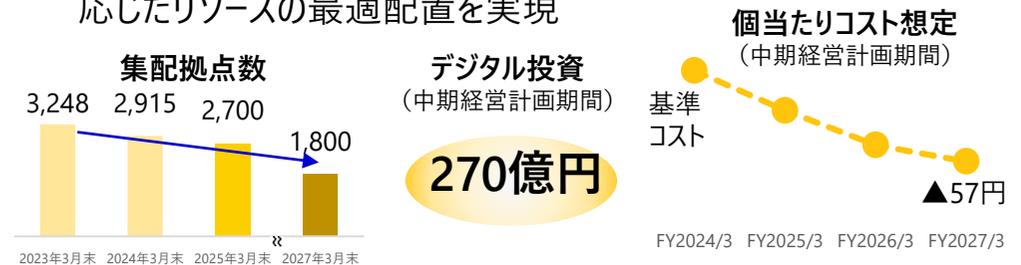
【課題】

テクノロジーを活用した「働き方」「運び方」の変革加速

- ・業務量に応じて集配コースを可変させるシステムの試行運用
- ・ターミナル作業や輸送効率改善を支えるシステム基盤の構築と試行運用

2025年3月期の取組み

- ✓ **集配拠点の集約・大型化**
 - ・引き続き、集配拠点の集約・大型化プランを順次展開
- ✓ **幹線輸送の効率化**
 - ・輸送ネットワークをハブ&スポーク化し、輸送台数・積載を適正化
- ✓ **フルデジタルオペレーションの構築**
 - ・オペレーションの仕組み化による作業指示の自動化や業務量に応じたリソースの最適配置を実現



個当たりコスト想定（2025年3月期）前期差▲25円
(輸送領域▲9円、ラストマイル領域▲16円)

$$\text{個当たりコスト} = \frac{\text{外部影響により増加するオペレーティングコスト} + \text{業務量と連動させながらトータルで抑制するオペレーティングコスト}}{\text{業務量：増加（宅配便3商品）}}$$

外部影響により増加するオペレーティングコスト
・人件費（賃金単価）
・備車費（運行単価）
・委託費（委託単価）

業務量と連動させながらトータルで抑制するオペレーティングコスト
・人件費（要員数・超勤費）
・備車費（運行数）
・委託費（集配・作業・ECNW）

※外部影響により増加する費用については、プライシング適正収受の推進により吸収
※上記施策の推進により増加する先行費用（減価償却費（拠点・デジタル等）、施設使用料、システム関連費用）は、上記施策効果（収益性向上と営業収益に連動したコストコントロール）により吸収

7. 事業戦略（成長領域／CL事業）

- ・ 付加価値サービスと宅急便を組み合わせることで、幅広い顧客へのトータルソリューションを展開
- ・ 中長期的な成長に資するM&Aや戦略的提携も推進

(億円)	2024年3月期 実績※	2025年3月期 予想※	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	872	810	▲62	▲7.2
営業利益	92	94	+1	+1.2

※ 新セグメント別の業績数値は、現時点での概算値

- ・ 2024年3月期のコロナワクチン・大型リコール案件の反動により減収予想（上記影響を除外すると+28億円、+3.5%の増収予想）

事業環境・ヤマトグループの強み

✓ 事業環境

- ・ EC化、小口多頻度化の進展によるロジスティクスの複雑化
→ 事業ステージに応じたアウトソーシングニーズの高まり

✓ ヤマトグループの強み

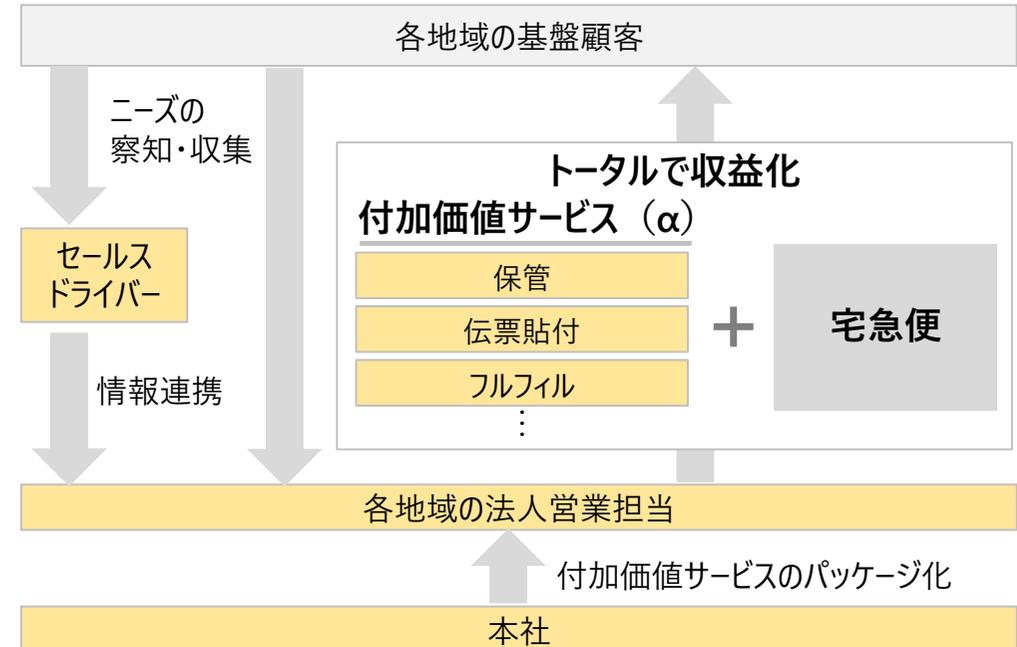
- ・ 宅急便で培った幅広い顧客基盤
- ・ ヘルスケア関連（医療機器・医薬品等）の取扱いで培った高品質なロジスティクス技術

【課題】各地域の顧客基盤に対するトータルソリューションの加速

主要戦略

✓ 付加価値サービス（α） + 宅急便

- ・ 宅急便に繋がる付加価値をパッケージ化し、各地域の基盤顧客に対する営業強化および他社利用顧客の取込み
- ・ 付加価値の拡充によるCL事業の利益率向上および宅急便増送によるEXP事業の収益拡大



8. 事業戦略（成長領域／グローバル事業）

- ・国内の膨大な顧客基盤と国際ネットワーク、越境ECの通関ノウハウなどを最大限活用
- ・ターゲットとする産業や地域を絞り込み、中長期的な成長に資するM&Aや戦略的提携も推進

(億円)	2024年3月期 実績※1	2025年3月期 予想※1	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	713	900	+186	+26.1
営業利益	65	78	+12	+18.8

※1 新セグメント別の業績数値は、現時点での概算値

- ・2024年3月期までに、海外宅急便事業の撤退等を推進し、国際輸送需要が減少する中でも着実に利益率を向上
- ・2025年3月期以降、明確化した注力領域において規模拡大を図る

事業環境・ヤマトグループの強み

✓ 事業環境

- ・顧客のサプライチェーンの変化（ブロック化・EVシフト・紛争等）

✓ ヤマトグループの強み

- ・宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤（オートモーティブ・ハイテク等）
- ・24の国・地域における国際ネットワーク
日本国内の全国ネットワーク
東南アジア各国・中国間の越境トラック輸送機能
- ・日本着の越境ECにおける通関ノウハウ
到着空港や輸送モードに縛られず、全国の税関へ申告可能（AEO通関事業者）
HSコードの採番等でデジタル化を推進し、通関作業を効率化

※2 物流オペレーションと管理だけでなく、顧客のロジスティクス企画やSCM戦略構築にも参画・支援するパートナー

主要戦略

✓ フォワーディング・海外CL

- ・オートモーティブ・ハイテクを世界共通の注力産業として拡大
- ・米国・メキシコ間、中国・東南アジア間の越境トラック輸送機能を強化
→OTL（グループ会社）を活用した東南アジア－欧州間の国際複合一貫輸送サービス提供開始（5/1リリース）
- ・将来的な内需拡大を見据え、東南アジア・インドにおける食品コールドチェーンを強化

✓ 国際エクスプレス

- ・日本着の越境ECを継続強化（取扱量 業界首位へ）
- ・パートナー（統一速達）と連携した台湾着の越境EC拡大
- ・輸入で培った通関ノウハウをベースとした、より市場規模の大きい日本発の越境EC市場開拓
- ・一般FWD貨物との混載による輸送スペースの調達力向上

✓ グローバルLLP（リードロジスティクスパートナー※2）

- ・顧客の経営課題やサプライチェーン全体を捉えたソリューション提案（EXP事業、CL事業への波及効果も想定）

9. 事業戦略（新規領域／モビリティ事業）

- 自動車整備事業を基盤とし、環境投資や実証実験を通じて蓄積した各種ノウハウを活用することで、商用EVの導入・運用支援を推進

事業基盤：ヤマトオートワークス※

- ✓ 24時間365日営業、全国72拠点のネットワーク
 - ・整備のために顧客の稼働を止めない
 - ・全国72拠点の直営整備工場により、顧客の事業をサポート
- ✓ マルチブランド対応
 - ・メーカー系列に属さない独立系のため、多様な自動車の整備が可能
 - ・EV整備やEV充電設備の設置も対応
- ✓ 自動車整備に加え、保険・燃料販売、物流施設・設備の維持・管理等、物流事業者に対してトータルサポートを提供



拠点数 : 全国72拠点
 取引社数 : 約1,700社/約100,000台
 社員数 : 全体 2,100名 (内メカニック 940名)

商用EVのフリートマネジメント

ヤマトオートワークスを基盤に、環境投資・実証実験により蓄積したノウハウを掛け合わせることで、商用EVの保守・管理を含めた導入支援を推進

- ✓ 環境投資・実証実験により蓄積したノウハウの強み
 - ・商用EV・太陽光発電設備の導入ノウハウ
(充電のための稼働停止時間を不要とするカートリッジ式バッテリー等)
 - ・自社の大規模な商用EV導入に伴う購買力
- ✓ 商用EVの保守・管理を含めた導入支援
 - ・脱炭素の必要性を認識している商用車ユーザーを対象
 - ・ヤマトグループの顧客基盤・購買力を活用し、EVの調達・導入から整備、廃車時までのライフサイクルサポートを提供

※ヤマトオートワークス：自動車整備事業等を行う連結子会社

10. フレイターによる価値創出（新規領域※）

・ 安定的なスピード輸送による新たな需要獲得

フレイター導入の背景

- ✓ 宅配便需要の増加・荷物特性の変化
 - ・ 生鮮品や機械類、ECなどスピードを求めるニーズへの対応
- ✓ トラック輸送力の不足（2024年問題等）
 - ・ 今後も安定的に輸送サービスを提供するために、航空機を含めた輸送モードを多様化
- ✓ 航空輸送環境の変化
 - ・ 旅客便の小型化に伴う貨物搭載キャパシティの減少
 - ・ 滑走路増設等による発着枠の拡大による、新規参入余地

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

- ・ 宅急便で培った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

- ・ 運航・地上オペレーション等に初年度約170億円の費用を計画
- ・ 品質・安全性を担保した上で、機体の稼働率を高めていく

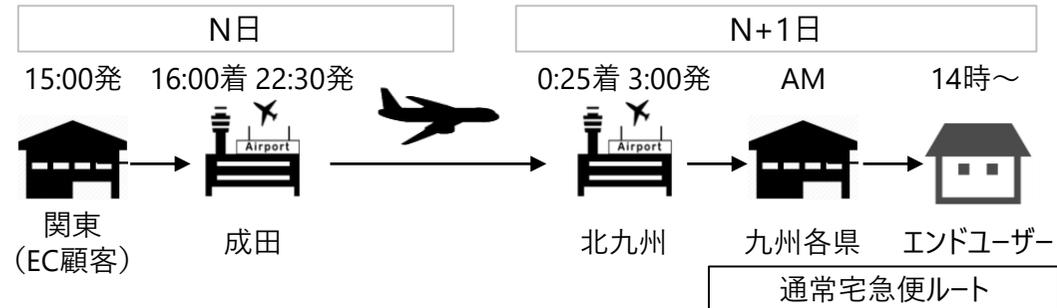
4/11～： 9便／日（成田⇄新千歳/成田⇄北九州/成田⇒那覇/那覇⇒北九州）

夏頃～： 13便／日（羽田⇄新千歳/羽田⇄北九州 を追加）

顧客事例

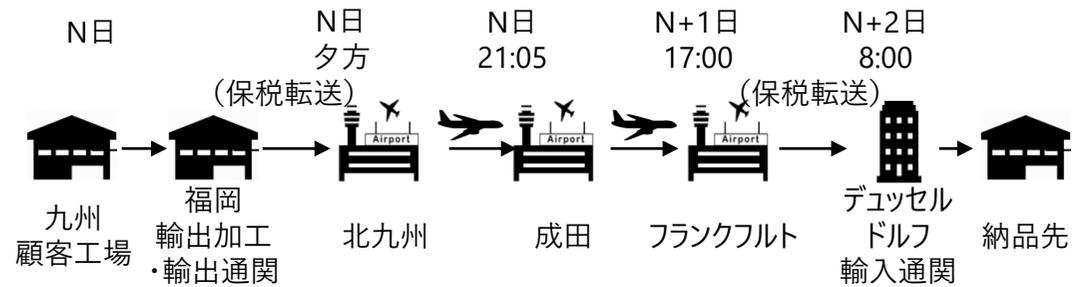
①九州・北海道向け EC翌日配達モデル

- ・ 翌々日の配達地域に対し、エンドユーザーからスピード輸送の対価を得た上で、フレイターならではの安定的な輸送力を活かした翌日配達を提供



②国際線接続モデル（自動車・半導体向け工業製品）

- ・ 九州発・ドイツデュッセルドルフ行。現行N+4日を、成田空港国際線接続（北九州通関・外貨搭載）により、N+3日に短縮



※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

11. 資本収益性の向上

- ・ 宅急便ネットワークの強靱化（ネットワーク・オペレーション構造改革に向けた積極的な成長投資）と提供価値の拡大、トータルソリューション展開とM&Aや戦略的提携を活用した法人ビジネス領域の拡大による利益成長および資産の効率化を通じて、資本コストを上回るROE・ROICを目指していく

バランスシート

財務健全性を維持しつつ、負債の活用を含めた積極的な成長投資を推進

- 【財務規律】 自己資本比率 : 45~50%程度
D/Eレシオ : 0.3~0.5倍程度
- 【健全性】 外部格付 (R&I) : AA-

【2024年3月期実績】

自己資本比率 : 51.6 %
D/Eレシオ : 0.16倍

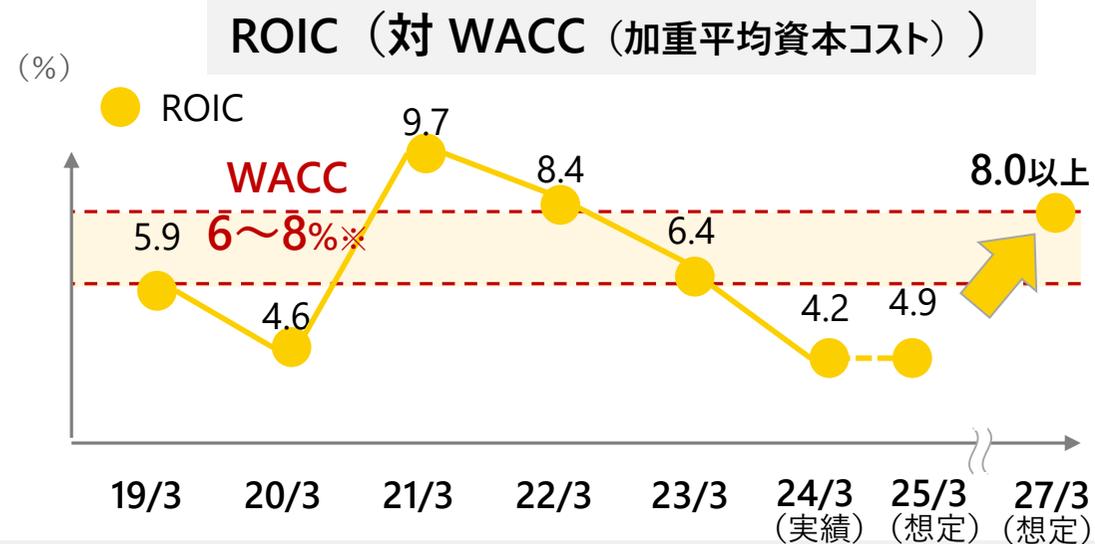
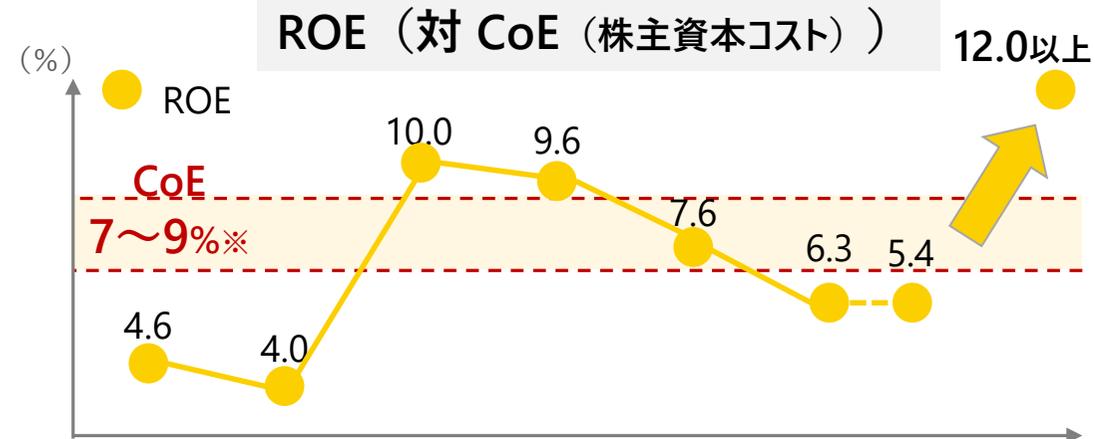
【2025年3月期想定】

(M&A除く)
自己資本比率 : 48.7 %
D/Eレシオ : 0.24倍

単位：億円



資本収益性



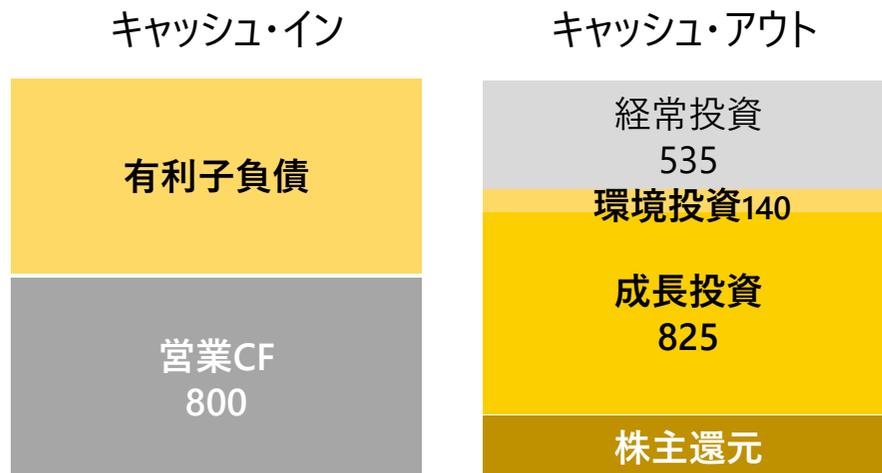
※本中期経営計画期間（2025年3月期～2027年3月期）の想定 11

12. キャピタル・アロケーション

- ・ 財務の健全性を維持した上で、有利子負債を活用しながら、積極的な成長投資を実施
- ・ 配当については、安定性と継続性を重視するとともに、自己株式取得については、今後の投資や業績の進捗状況、株価動向を踏まえ、機動的に検討していく

【2025年3月期～2027年3月期累計イメージ (M&A除く)】
(単位：億円)

【2025年3月期 想定 (M&A除く)】
(単位：億円)



13. 投資計画

- ・ 中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」の投資総額は4,000億円（3年間累計）
- ・ 中計初年度（2025年3月期）は拠点戦略等の成長投資を中心に1,500億円を計画

投資計画
1,500億円
(M&A除く)

投資額・案件

目的

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

成長投資
825億円

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

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

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

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

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

270億円 その他拠点、既存システムの改修等

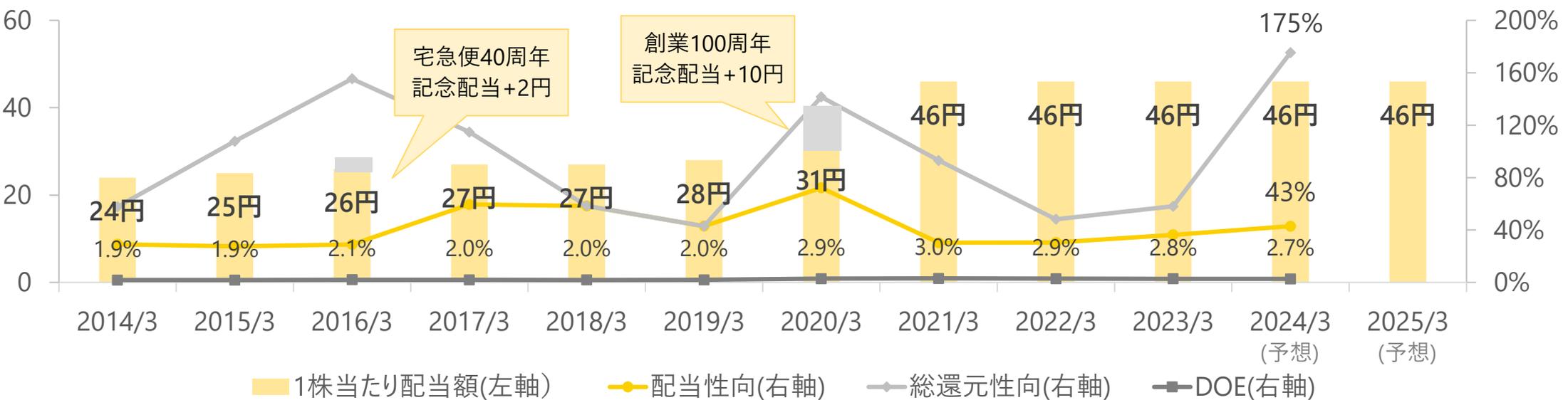
既存事業維持等

14. 株主還元

- ・ 中期経営計画「SX2030 ～1st Stage～」では、配当の安定性と継続性を重視しつつ、配当性向は40%以上、総還元性向は50%以上を目標とする
- ・ 2025年3月期の1株当たり年間配当金は46円（前期と同水準）を予想
 なお、本中期経営計画の諸施策を完遂していくことで、1株当たり年間配当金の増額を目指す

- 配当性向 : 40%以上（従前目標（30%以上）から引き上げ）
- 総還元性向 : 50%以上
- 自己株式取得 : 規律（WACC以上のROI）に基づく成長投資の進捗状況、キャッシュ・フローの動向、株価等の観点を踏まえ、柔軟に検討

株主還元実績（2014年3月期～2025年3月期予想）



※DOE：Dividend on Equity Ratio（株主資本配当率） 14

連結決算概要

< 2024年3月期 通期 >

15. 連結経営成績（2024年3月期 通期）

- ・ 営業収益については、宅配需要の弱含みが続く中、プライシングの適正化により、宅配便収入は増加したものの、ロジスティクス・国際輸送関連収入の減少傾向が継続したことなどにより減収
- ・ 営業利益については、ネットワーク・オペレーション構造改革の推進により、人件費をはじめとした固定的なコストの削減に努めたものの、時給単価、委託単価等の上昇や業務量の想定以上の下振れ等により減益（前回予想通りで着地）

(億円)	FY2023/3 実績	FY2024/3 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	18,006	17,586	▲ 420	▲ 2.3
営業利益	600	400	▲ 200	▲ 33.3
利益率 (%)	3.3	2.3	▲ 1.1	-
経常利益	580	404	▲ 176	▲ 30.3
利益率 (%)	3.2	2.3	▲ 0.9	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	458	376	▲ 82	▲ 18.0
利益率 (%)	2.5	2.1	▲ 0.4	-
ROE (%)	7.6	6.3	▲ 1.3	-
ROIC (%)	6.4	4.2	▲ 2.2	-

16. 連結営業収益総括表（2024年3月期 通期）

- ・リテール部門：宅配便単価は上昇したものの、取扱数量が減少したことなどにより減収
- ・法人部門：新規取引が拡大し宅配便収入は増加したものの、ロジスティクス・国際輸送関連収入の減少傾向が継続したことなどにより減収

(億円)	FY2023/3 実績	FY2024/3 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
リテール部門	8,945	8,779	▲ 166	▲ 1.9
運送収入	11,912	11,812	▲ 100	▲ 0.8
物流支援助収入	33	36	+ 2	+ 8.6
その他	258	289	+ 30	+ 11.8
内部売上消去	▲ 3,259	▲ 3,358	▲ 99	-
法人部門	8,460	8,240	▲ 219	▲ 2.6
運送収入	6,172	6,270	+ 98	+ 1.6
物流支援助収入	2,595	2,265	▲ 330	▲ 12.7
ロジスティクス	1,292	1,151	▲ 140	▲ 10.9
国際輸送関連	875	709	▲ 166	▲ 19.1
その他	426	404	▲ 22	▲ 5.2
その他	333	318	▲ 15	▲ 4.5
内部売上消去	▲ 640	▲ 613	+ 26	-
その他	600	565	▲ 34	▲ 5.8
運送収入	246	228	▲ 17	▲ 7.2
その他	1,551	1,411	▲ 140	▲ 9.1
内部売上消去	▲ 1,197	▲ 1,073	+ 123	-
合計	18,006	17,586	▲ 420	▲ 2.3

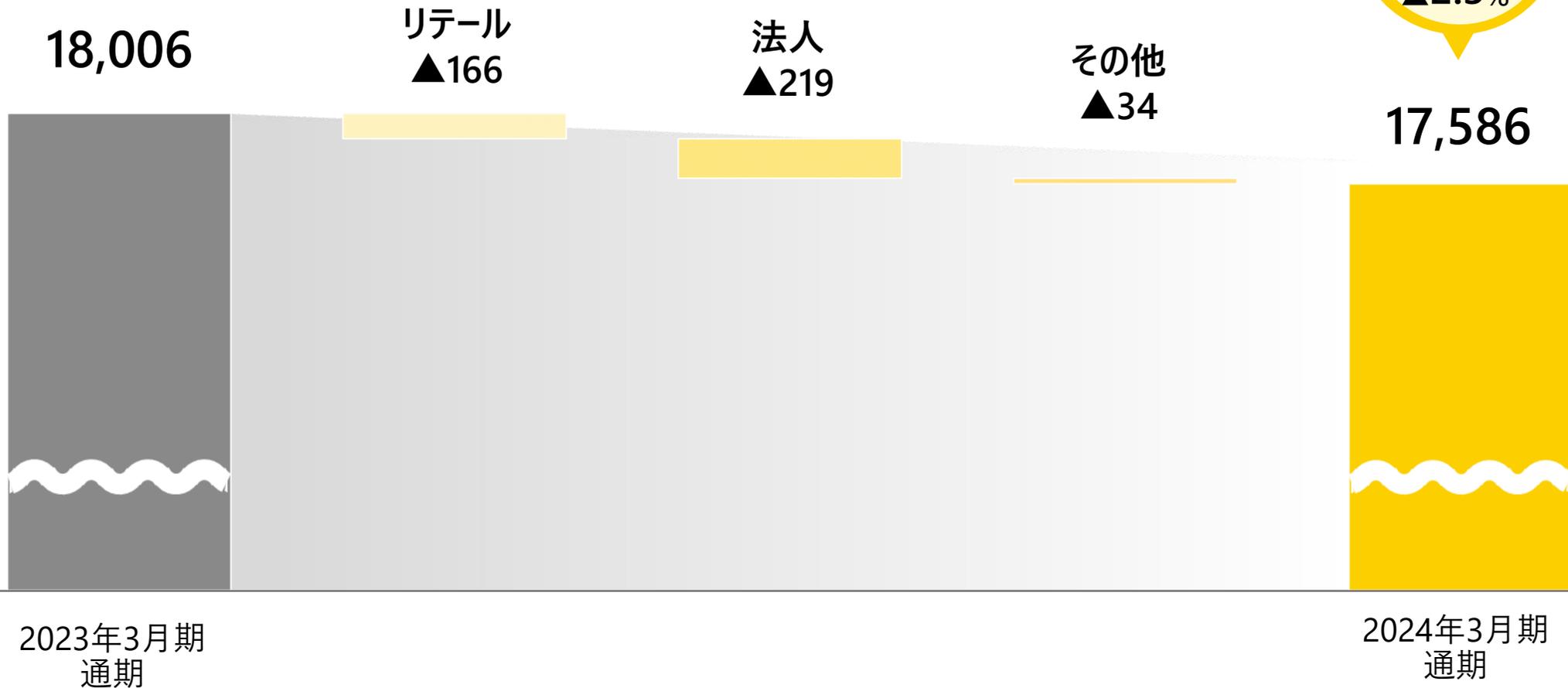
17. 連結営業収益増減分析 (2024年3月期 通期)

リテール部門	
運送収入	▲100
物流支援収入	+2
消去・その他	▲69

法人部門	
運送収入	+98
物流支援収入	▲330
ロジスティクス	▲140
国際輸送関連	▲166
その他	▲22
消去・その他	+11

その他	
運送収入	▲17
消去・その他	▲16

(億円)

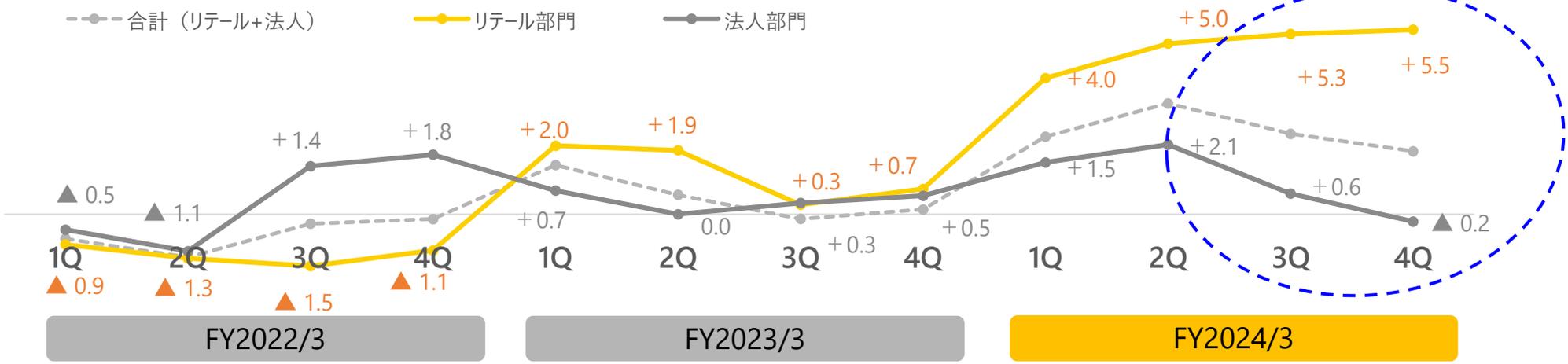


18. 宅配便3商品（宅急便・宅急便コンパクト・EAZY）動向

- ・ 宅配便数量：宅配需要の弱含みが続く中、大口法人顧客との新規取引が拡大
- ・ 宅配便単価：法人部門の新規取引拡大および単価水準の高いリテール部門の数量減少などにより上昇幅（対前年伸率）が鈍化

	FY2022/3				FY2023/3				FY2024/3			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
数量（千個）	444,328	470,100	540,567	435,687	449,504	490,766	552,115	433,950	442,365	469,592	546,202	428,009
伸率(%)	+3.8	+5.8	+3.6	+6.3	+1.2	+4.4	+2.1	▲0.4	▲1.6	▲4.3	▲1.1	▲1.4
単価（円）	687	698	715	696	697	702	714	697	713	725	731	710
伸率(%)	▲0.7	▲1.3	▲0.3	▲0.1	+1.5	+0.6	▲0.1	+0.1	+2.3	+3.3	+2.4	+1.9

セグメント別単価推移（伸率）



セグメント別数量（伸率）

▲ 7.0%
法人部門 + 4.1%
（第4四半期（1~3月））

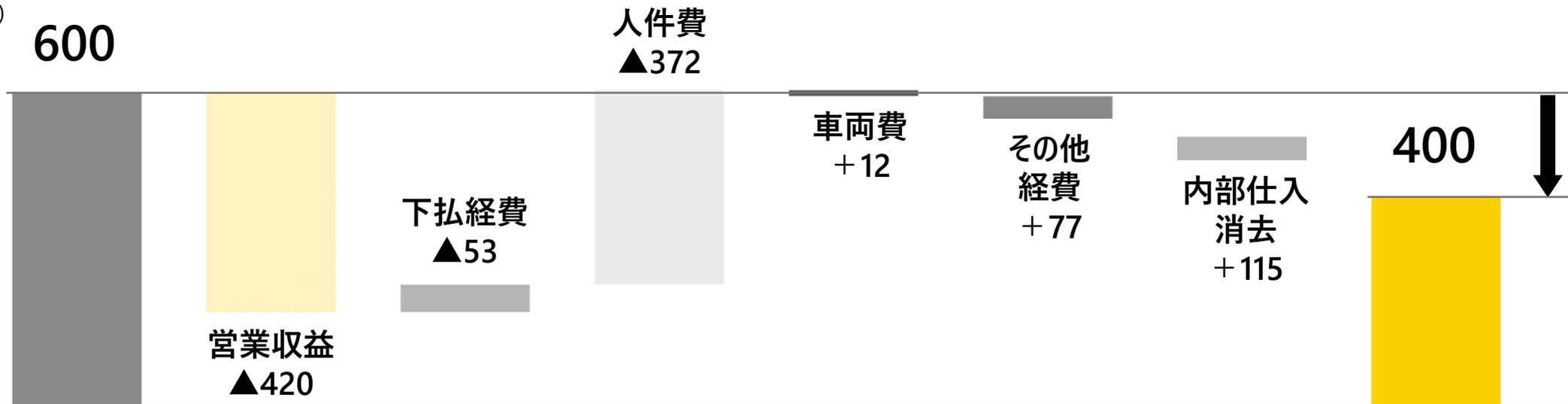
19. 連結営業費用総括表 (2024年3月期 通期)

- ・ 賃金・委託単価等の上昇が継続する中、宅急便ネットワークの強靱化に向けてオペレーティングコストの適正化を進めた結果、人件費の低減が進展
- ・ ヤマト・スタッフ・サプライ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～)

(億円)	FY2023/3 実績	FY2024/3 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	18,006	17,586	▲ 420	▲ 2.3
下払経費	6,575	6,521	▲ 53	▲ 0.8
委託費	3,522	3,631	+108	+3.1
集配委託	951	969	+17	+1.8
作業委託	373	431	+57	+15.4
その他	2,197	2,231	+33	+1.5
EC物流NW	464	433	▲ 30	▲ 6.6
その他	1,732	1,797	+64	+3.7
備車費	2,086	2,126	+39	+1.9
その他	965	763	▲ 201	▲ 20.9
人件費	8,660	8,288	▲ 372	▲ 4.3
社員給料	5,894	5,649	▲ 244	▲ 4.2
法定福利費	1,068	1,046	▲ 22	▲ 2.1
退職給付費用	251	252	+1	+0.4
賞与・その他	1,444	1,338	▲ 105	▲ 7.3
車両費	512	525	+12	+2.4
車両修繕費	247	259	+11	+4.8
燃料油脂費	265	265	+0	+0.1
その他経費	3,568	3,645	+77	+2.2
減価償却費	415	442	+27	+6.6
システム関連費用	530	577	+46	+8.8
その他	2,621	2,625	+3	+0.1
施設使用料	828	882	+54	+6.5
その他	1,793	1,743	▲ 50	▲ 2.8
合計	19,316	18,980	▲ 336	▲ 1.7
内部仕入消去	▲ 1,910	▲ 1,794	+115	-
営業費用	17,405	17,185	▲ 220	▲ 1.3
営業利益	600	400	▲ 200	▲ 33.3

20. 連結営業費用増減分析 (2024年3月期 通期)

(億円)



2023年3月期
営業利益実績



2024年3月期
営業利益実績

下払経費

委託費	+108
集配委託	+17
作業委託	+57
EC物流NW	▲30
その他	+64
備車費	+39
その他	▲201

人件費

社員給料	▲244
法定福利費	▲22
退職給付費用	+1
賞与・その他	▲105

車両費

車両修繕費	+11
燃料油脂費	+0

その他経費

減価償却費	+27
システム関連費用	+46
施設使用料	+54
その他	▲50

21. 連結営業費用推移表（対前期比較）

(億円)	FY2023/3												FY2024/3											
	1Q			2Q			3Q			4Q			1Q			2Q			3Q			4Q		
	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 (%)	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	4,463	▲132	▲2.9	5,002	▲119	▲2.3	3,917	▲129	▲3.2
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	1,615	▲64	▲3.8	1,803	▲11	▲0.6	1,518	+7	+0.5
委託費	820	+109	+15.5	897	+123	+16.0	987	+63	+6.9	816	▲0	▲0.1	883	+62	+7.6	900	+2	+0.3	1,017	+29	+3.0	829	+13	+1.7
集配委託	220	+5	+2.3	241	+29	+14.1	277	+29	+11.8	213	▲0	▲0.4	231	+11	+5.2	239	▲2	▲0.9	290	+13	+4.8	207	▲5	▲2.6
作業委託	87	+6	+8.3	90	+2	+3.1	110	▲6	▲5.4	84	+0	+0.2	105	+17	+20.2	105	+14	+16.5	130	+19	+17.9	90	+5	+6.2
その他	513	+98	+23.7	565	+91	+19.3	600	+40	+7.2	518	▲0	▲0.0	546	+33	+6.4	556	▲9	▲1.7	596	▲3	▲0.6	532	+14	+2.7
EC物流NW	100	+89	+820.2	120	+77	+178.8	133	+29	+28.1	110	+11	+11.2	112	+11	+11.7	111	▲8	▲7.0	120	▲13	▲10.2	89	▲20	▲18.5
その他	412	+8	+2.2	445	+14	+3.3	466	+11	+2.4	408	▲11	▲2.7	434	+21	+5.2	444	▲1	▲0.3	476	+10	+2.2	442	+34	+8.4
備車費	503	▲10	▲2.0	519	▲11	▲2.1	566	+5	+1.0	497	+4	+0.9	509	+5	+1.2	524	+5	+1.0	581	+14	+2.6	510	+13	+2.7
その他	245	+17	+7.5	262	+32	+14.2	260	▲14	▲5.4	197	▲59	▲23.1	191	▲54	▲22.1	190	▲72	▲27.5	204	▲55	▲21.4	177	▲19	▲10.0
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	2,156	▲56	▲2.6	2,138	▲114	▲5.1	1,898	▲174	▲8.4
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	1,456	▲23	▲1.6	1,446	▲85	▲5.6	1,317	▲119	▲8.3
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	270	▲5	▲2.1	264	▲8	▲3.2	247	▲16	▲6.3
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	63	+1	+2.3	63	▲0	▲1.3	62	▲2	▲3.2
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	366	▲28	▲7.3	363	▲19	▲5.1	270	▲36	▲12.0
車両費	127	+5	+4.9	138	+8	+6.7	141	+8	+6.0	105	+1	+1.4	130	+3	+2.6	142	+4	+2.9	143	+1	+1.4	108	+2	+2.8
車両修繕費	64	▲1	▲1.6	63	+0	+1.3	72	+5	+7.5	47	+0	+1.7	67	+2	+4.5	66	+2	+3.9	75	+3	+4.9	50	+2	+6.3
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	76	+1	+2.1	67	▲1	▲2.3	58	▲0	▲0.1
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	913	+11	+1.3	982	+43	+4.6	883	+25	+2.9
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	110	+5	+5.4	113	+7	+7.5	114	+10	+9.8
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	144	+10	+8.2	149	+14	+11.0	139	+9	+7.3
その他	635	+7	+1.2	663	▲9	▲1.3	698	+13	+2.0	624	▲48	▲7.3	617	▲17	▲2.8	658	▲4	▲0.7	719	+20	+3.0	629	+5	+0.9
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	215	+10	+4.9	228	+13	+6.2	227	+21	+10.7
その他	433	▲6	▲1.4	458	▲20	▲4.2	483	+1	+0.3	419	▲49	▲10.6	406	▲26	▲6.2	443	▲14	▲3.2	490	+7	+1.6	402	▲16	▲3.9
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	4,827	▲104	▲2.1	5,068	▲80	▲1.6	4,409	▲138	▲3.1
内部仕入消去	▲469	+48	-	▲492	+49	-	▲510	▲0	-	▲438	+41	-	▲488	▲19	-	▲471	+21	-	▲445	+64	-	▲388	+49	-
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	4,356	▲83	▲1.9	4,622	▲16	▲0.3	4,021	▲89	▲2.2
営業利益	24	▲108	▲81.7	156	▲43	▲21.6	483	+14	+3.2	▲63	▲30	-	15	▲8	▲33.9	107	▲48	▲31.2	380	▲103	▲21.4	▲103	▲39	-

※ 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。

22. 財政状態／キャッシュ・フロー

【財政状態】

(億円)	2023年3月期末	2024年3月期末	増減
資産合計	11,075	11,358	+ 283
流動資産	4,846	4,963	+ 117
現金及び預金	1,853	1,950	+ 96
受取手形、売掛金及び契約資産	2,162	2,120	▲ 41
固定資産	6,229	6,395	+ 166
建物及び構築物	1,534	1,655	+ 120
投資有価証券	427	508	+ 81
負債合計	4,911	5,439	+ 527
有利子負債	482	925	+ 442
純資産合計	6,164	5,919	▲ 244
株主資本	5,981	5,693	▲ 287
非支配持分	60	62	+ 1
自己資本比率 (%)	55.1	51.6	▲ 3.5

【キャッシュ・フロー】

(億円)	2023年3月期末	2024年3月期末	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	899	643	▲ 256
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 494	▲ 224	+ 269
フリー・キャッシュ・フロー (※)	405	418	+ 13
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 386	▲ 307	+ 78
現金及び現金同等物の期末残高	1,832	1,947	+ 114

※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

23. 連結業績予想（概要・数量・単価）

- ・ 営業収益は、顧客への提供価値拡大とプライシング戦略の強化による宅配便3商品収入増加、CL・グローバル事業における幅広い顧客へのトータルソリューション展開などにより、増収を目指す
- ・ 営業利益は、増収および業務量に連動したコストコントロール強化などにより、増益を目指す

	(億円)	FY2024/3 実績	FY2025/3 予想	前期比較	
				増減	伸率 (%)
営業収益		17,586	18,200	+ 613	+ 3.5
営業利益		400	500	+ 99	+ 24.8
利益率 (%)		2.3	2.7	+ 0.5	-
経常利益		404	500	+ 95	+ 23.6
親会社株主に帰属する 当期純利益		376	320	▲ 56	▲ 15.0
数量 (千個)	宅急便・宅急便コンパ ^o 外・EAZY	1,886,170	2,006,000	+ 119,829	+ 6.4
	EAZY	476,143	457,100	▲ 19,043	▲ 4.0
	ネコポス・クロネコゆうパケット	409,650	362,900	▲ 46,750	▲ 11.4
	クロネコDM便・クロネコゆうメール	626,550	126,700	▲ 499,850	▲ 79.8
単価 (円)	宅急便・宅急便コンパ ^o 外・EAZY	721	725	+ 4	+ 0.6
	ネコポス・クロネコゆうパケット	190	194	+ 4	+ 2.1
	クロネコDM便・クロネコゆうメール	68	83	+ 15	+ 22.1

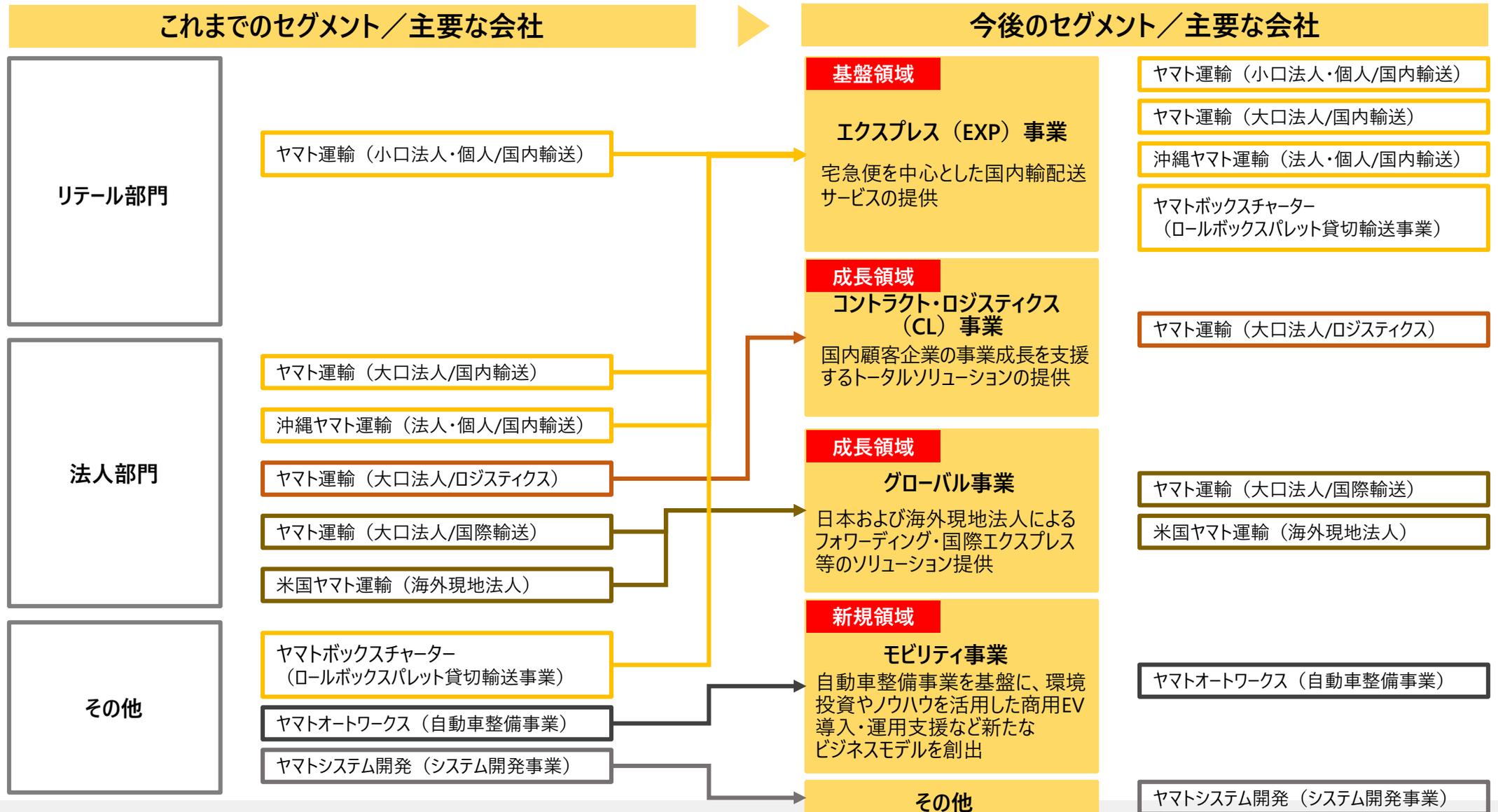
24. 連結業績予想（営業費用内訳他）

・ 営業費用は、外部影響による賃金・委託等の調達単価上昇、および事業構造改革の推進に伴う減価償却費や施設使用料、フレイター関連費用の増加を見込むものの、業務量に連動したコストコントロールの強化により、人件費および委託費、備車費等の適正化に努める

(億円)	FY2024/3 実績	FY2025/3 予想	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			営業収益	17,586
下払経費	6,521	6,783	+ 261	+ 4.0
委託費	3,631	3,837	+ 205	+ 5.7
集配委託	969	987	+ 17	+ 1.9
作業委託	431	452	+ 20	+ 4.8
その他	2,231	2,398	+ 166	+ 7.5
EC物流NW	433	323	▲ 110	▲ 25.6
その他	1,797	2,075	+ 277	+ 15.4
備車費	2,126	2,215	+ 88	+ 4.2
その他	763	731	▲ 32	▲ 4.3
人件費	8,288	8,153	▲ 135	▲ 1.6
社員給料	5,649	5,436	▲ 213	▲ 3.8
法定福利費	1,046	1,048	+ 1	+ 0.1
退職給付費用	252	273	+ 20	+ 8.1
賞与・その他	1,338	1,396	+ 57	+ 4.3
車両費	525	526	+ 0	+ 0.2
車両修繕費	259	255	▲ 4	▲ 1.8
燃料油脂費	265	271	+ 5	+ 2.1
その他経費	3,645	3,907	+ 261	+ 7.2
減価償却費	442	512	+ 69	+ 15.6
システム関連費用	577	606	+ 28	+ 4.9
その他	2,625	2,789	+ 163	+ 6.2
施設使用料	882	969	+ 86	+ 9.9
その他	1,743	1,820	+ 76	+ 4.4
合計	18,980	19,369	+ 388	+ 2.0
内部仕入消去	▲ 1,794	▲ 1,669	+ 125	-
営業費用	17,185	17,700	+ 514	+ 3.0
営業利益	400	500	+ 99	+ 24.8
従業員数合計 (人)	177,430	176,000	▲ 1,430	▲ 0.8
フルタイム	88,917	89,800	+ 883	+ 1.0
パートタイム	88,513	86,200	▲ 2,313	▲ 2.6
設備投資総額 (億円)	567	1,500	+ 932	+ 164.2

開示セグメントの変更

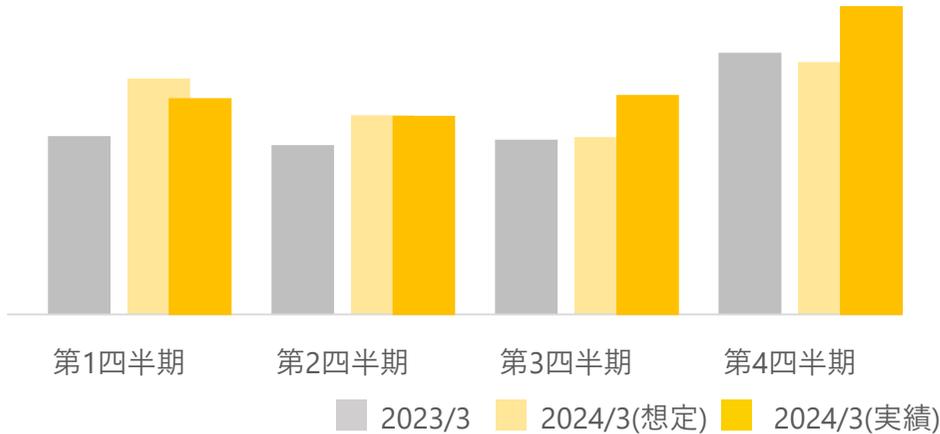
- 経営戦略・体制を踏まえ、エクスプレス（EXP）事業、コントラクト・ロジスティクス（CL）事業、グローバル事業、モビリティ事業の4事業セグメントに変更



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）

想定差▲1.7円 (前期差+3.1円)
 想定差▲0.1円 (前期差+2.3円)
 想定差+3.4円 (前期差+3.6円)
 想定差+4.5円 (前期差+3.7円)



輸送領域の個当たりコスト（第4四半期）

想定差+4.5円（前期差+3.7円）

< 想定差要因 >

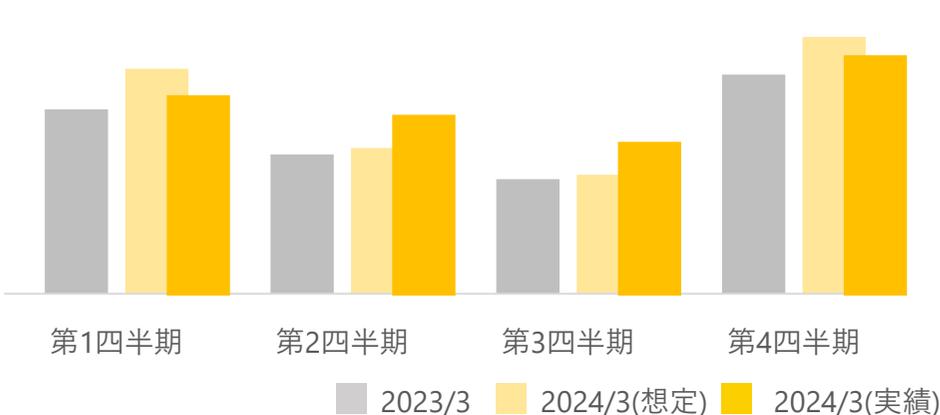
- ・業務量減少に対するキャパシティのアンマッチ（+1.2円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化効果の未達（+3.3円）

< 前期差要因 >

- ・業務量変動に対するキャパシティのアンマッチ（+3.3円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+2.4円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化（▲2.0円）

➤ ラストマイル領域（集配・営業所内作業・事務）

想定差▲4.5円 (前期差+2.5円)
 想定差+5.7円 (前期差+6.8円)
 想定差+5.7円 (前期差+6.5円)
 想定差▲3.2円 (前期差+3.2円)



ラストマイル領域の個当たりコスト（第4四半期）

想定差▲3.2円（前期差+3.2円）

< 想定差要因 >

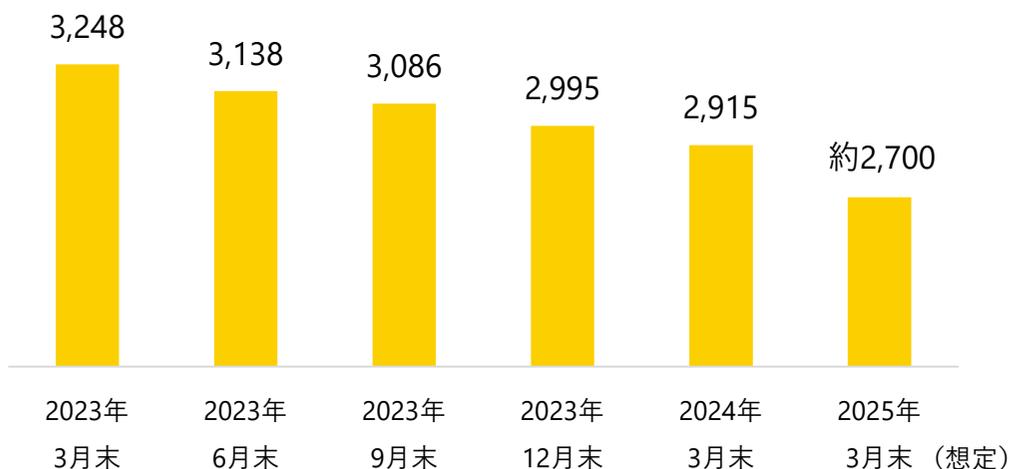
- ・業務量減少に対するキャパシティのアンマッチ（+0.7円）
- ・投函業務量減少によるコスト減少（▲3.1円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+0.6円）
- ・施策による生産性向上・要員適正化（▲1.4円）

< 前期差要因 >

- ・業務量減少に対するキャパシティのアンマッチ（+9.3円）
- ・投函業務量減少によるコスト減少（▲3.1円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+2.3円）
- ・施策による生産性向上・要員適正化（▲5.3円）

※各数値は、当該オペレーションに係る下払経費+社員給料

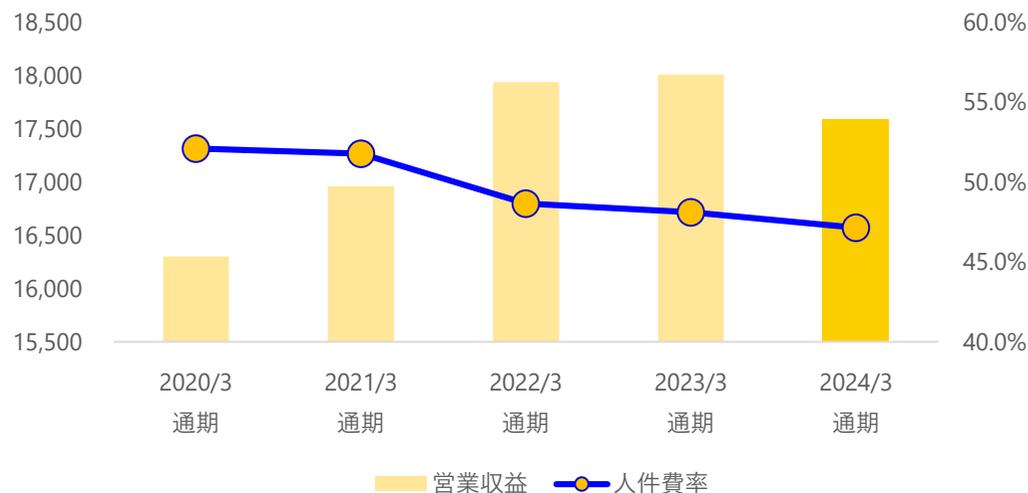
ラストマイル集配拠点数の推移



- ✓ 概ね計画通りに進展
- ✓ 今後、大型ラストマイル集配拠点の稼働と連動させながら、さらなる集約化を推進していく

(億円)

営業収益および人件費率の推移



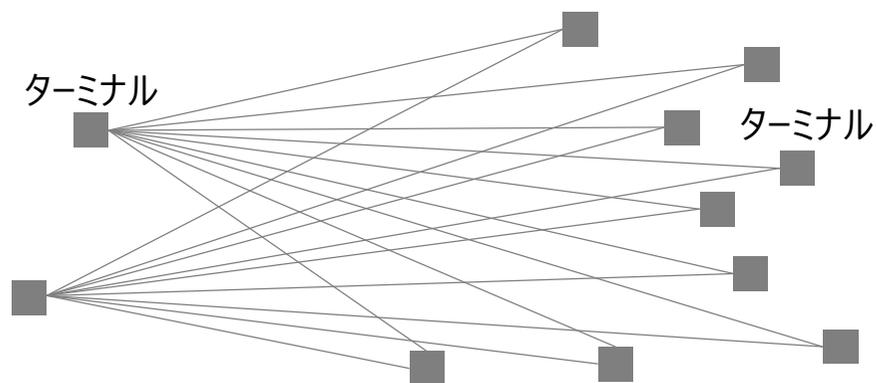
- ✓ 拠点戦略の推進や投函サービスの日本郵便への移管、ワールドHDとの業務提携（ヤマト・スタッフ・サプライの株式譲渡）に伴う人員の適正化を推進
- ✓ 営業収益は前期を下回ったものの、営業収益に占める人件費の割合は低下
- ✓ 今後、オペレーション効率化の推進により、間接人員の適正化を中心に進めていく

ネットワーク・オペレーション構造改革（幹線輸送のハブ&スポーク化）

「きめ細かく複雑」から「誰でもわかるシンプル」なモノの運び方に変革

現在（ターミナル間）の運行

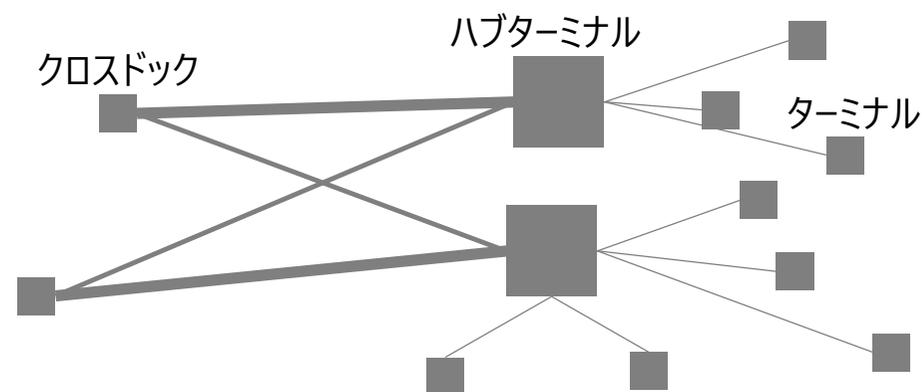
現在は多くの方向にトラックが走っています



各拠点から全国「すみずみまで」

ハブ&スポーク型の運行

今後は「**地域拠点（ハブ）**にのみ」走ります



長距離トラックを激減させます！

ハブ&スポーク型の運行に変革する狙い

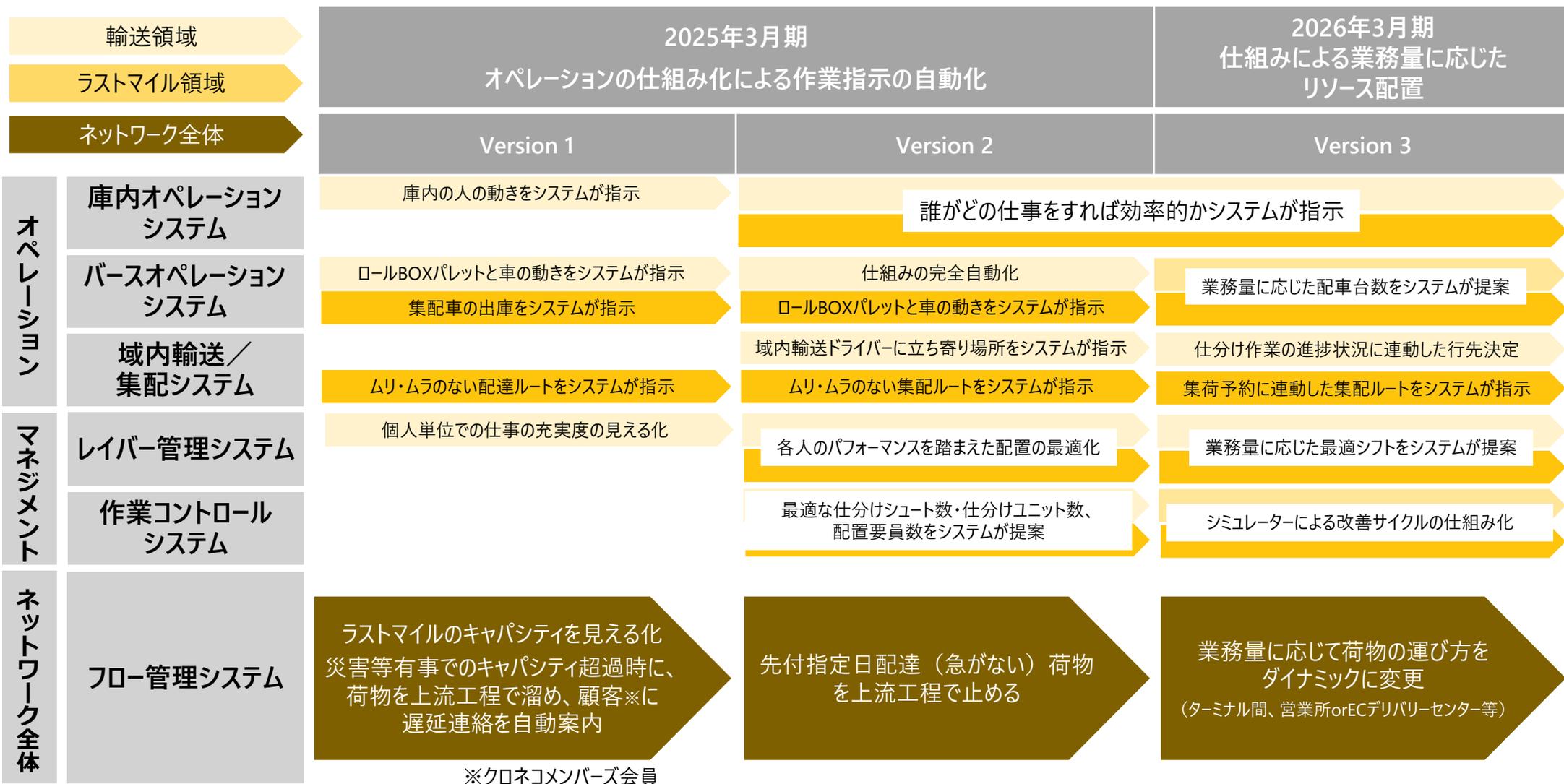
- ✓ 幹線輸送数（線便）の削減
- ✓ 輸送先ターミナルの削減
- ✓ 仕分け作業の簡素化

→ 積載効率の向上

→ ネットワーク持続性の強化（長距離運行の削減、荷待ち時間の削減）

ネットワーク・オペレーション構造改革（フルデジタルオペレーションの構築）

- ・オペレーションの仕組み化による作業指示の自動化や業務量に応じたリソースの最適配置を実現
→「個の経験・スキル」に任せたオペレーションによるムリ・ムラをなくすことで、生産性の向上を図る



※クロネコメンバーズ会員

・地政学的リスクに備えた強靱なグローバルサプライチェーンの構築を支援（2024/5/1～）

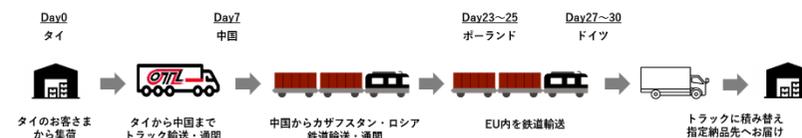
1. 背景および目的

- 東南アジア地域は、世界各国のエレクトロニクス関連製品や自動車部品などの生産拠点が集まっており、生産財は世界中の市場へ送られている
- これまで、東南アジアから欧州市場への海上輸送では、最短ルートである紅海ルートが主に利用されてきたが、2023年末頃から武装組織による船舶攻撃が紅海とその周辺海域で継続している
- これにより、多くの船舶は、南アフリカ共和国の喜望峰を回るルートへの迂回を余儀なくされ、世界の物流や経済に影響が出始めている
- 仕向け地までの運航日数は、紅海ルートと比べ最大20日ほど延びており、迂回による海上運賃・保険料の高騰により輸送コストも大幅に上がっている
- また、ロシアによるウクライナ侵攻やイスラエル・ガザ情勢など、地政学的リスクが顕在化しており、迅速に対応できる強靱なグローバルサプライチェーン構築の重要性がより一層高まっている
- ヤマトグループは、これまで24の国・地域で顧客のグローバルサプライチェーンの構築を支援してきた。また、グループ会社のOverland Total Logistic Services (M) Sdn.Bhd.（本社マレーシア、以下「OTL」）では、2001年から東南アジア各国※-中国間のコンテナトレーラーを利用した越境トラック輸送サービスを提供している（※シンガポール・マレーシア・タイ・ラオス・ベトナム・カンボジア）
- 東南アジア-欧州間における強靱なグローバルサプライチェーンを構築するために、提供を開始した、今回のトラックと鉄道による国際複合一貫輸送サービスにより、海上輸送や航空輸送に次ぐ、新たな輸送手段を選択できるようになる
- 今後もヤマトグループは、お客さまのグローバルサプライチェーン全体を最適化するソリューションを提案し、総ロジスティクスコストの削減、生産効率向上、環境負荷軽減など、お客さまのビジネスを支援していく

2. サービス概要

- 東南アジア-中国間はOTLのトラック輸送網を活用し、中国-欧州間はパートナー企業の鉄道輸送を活用することで、シームレスに最終指定納品場所まで輸送する
- 喜望峰ルートの海上輸送より短期間での輸送が可能で、航空輸送よりコストは低く、少ない温室効果ガス排出量で環境負荷を軽減する

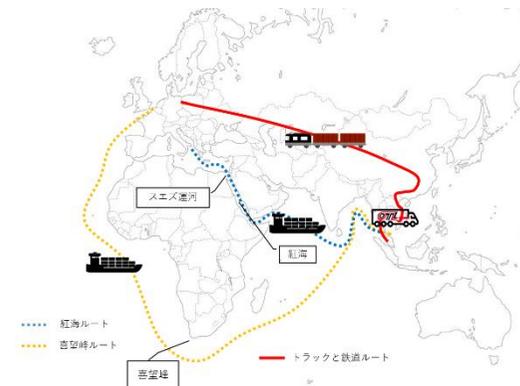
(1) サービスの流れ



(2) 提供開始日：2024年5月1日（水）

(3) 提供区間：シンガポール・マレーシア・タイ・ラオス・ベトナム・カンボジア-欧州（ウクライナ・ベラルーシを除く）間の指定のお届け先まで輸送

(4) 輸送方法：物量に応じ、コンテナ貸切もしくは混載輸送



・ 持続的な企業価値向上の基盤として、経営戦略と連動した人事戦略・デジタル戦略を推進

2024年3月期の進捗

2025年3月期の取組み

人事戦略

- ✓ **職務を起点とした人材マネジメント体系の整備・運用**
 - ・ 本社組織階層の改正および執行役員、経営役職ポジションの整理
 - ・ 経営役職層の評価制度改定、タレントプールごとの人材開発施策の推進、社内公募制度の導入
- ✓ **経営資源の有効活用に向けた「適所適材」の人材配置**
 - ・ 拠点戦略、投函サービス移管、コールセンター集約等に伴う人材の社内外への再配置を推進
- 👉 **新たな事業成長を支える人材ポートフォリオ構築が課題**

- ✓ **事業構造改革に伴う組織・要員の最適化および、人材マネジメント体系の整備と運用**
 - ・ ポジション可視化による要員管理の適正化
 - ・ 採用チャンネル拡充と社内公募による的確な人材確保・配置
 - ・ パフォーマンス向上を図る教育制度の拡充
 - 宅急便ネットワークの強靱化施策と連動したセールスドライバー・営業所長職等の役割再定義および処遇見直し
 - 成長領域・新規領域の事業成長に必要な人材の配置
- 👉 **事業ごとの要員計画に基づく適正人材の充足に取り組む**

デジタル戦略

- ✓ **事業と一体での企画・開発推進**
 - ・ 技術統制強化による開発・運用コストの最適化が進展
 - ・ 企画・開発期間の短縮によるシステム投資の効率化が進展
- ✓ **開発・運用体制の強化に向けた人材の採用・育成**
 - ・ 「デジタル専門職制度」を刷新し、専門スキルと業務貢献を基準にした評価・処遇、メリハリある働き方に合わせた労働条件を提示することで、デジタル人材の採用力強化と定着化を推進
 - ・ デジタル人材の技術力育成プロセスを整備し、スキル強化研修等に取り組むとともに、事業部門のデジタルリテラシー向上研修を推進
- 👉 **獲得競争激化を踏まえた、人材の効果的な確保が課題**

- ✓ **デジタル投資の推進と開発・運用の内製化および、人材育成サイクルの実行**
 - ・ 事業構造改革を実現する大規模開発PJを推進するとともに、デジタル基盤の刷新・高度化を順次実行
 - ・ デジタル開発・運用の内製化推進
 - ・ デジタル人材のニーズ（これから技術を磨きたい・スキルを活かして事業貢献したい）を踏まえた、新卒・キャリア採用の推進
 - ・ デジタル人材のスキル強化研修および、事業部門を対象としたデジタルリテラシー向上研修の継続実施

グループ経営基盤の強化（サステナブル経営の強化）

- ・「サステナブル中計2023」では、「自社の変革」をテーマとしてマテリアリティに基づき策定した目標に向けた施策を推進した結果、目標は概ね達成、今後取り組むべき課題も明確化
- ・「SX2030 ～1st Stage～」では、パートナーを含む「サステナブル・サプライチェーン」の構築に取り組む

領域	マテリアリティ	サステナブル中計2023目標 (2024年3月期)	2024年3月期実績 (暫定値)	2027年3月期目標
環境	エネルギー・気候	GHG自社排出量 ^{*1} ▲10% (2021年3月期比)	▲10%	▲25% Scope3 排出量削減目標設定
	大気	自動車NOx、PM排出量 ^{*2} ▲25% (2021年3月期比)	▲34%	▲40%以上
	資源循環・廃棄物	紙材における再生可能資源・ 再生材の利用 ^{*3} 55%	63%	65%
	社会と企業の レジリエンス	環境商品/サービスの提供 ^{*4}	GHG排出量可視化 ツールの開発	GHG排出量可視化ツールの精度向上 宅配便3商品のカーボンニュートラル ^{*5} 活用
社会	労働	社員が生き生き活躍できる環境づくり (社員一人当たり残業時間▲20% (2021年3月期比))	▲7.2%	従業員エンゲージメント スコアの向上
	人権・ダイバーシティ	女性管理職（役職者）比率10%	5.6%	10%
	安全・安心	重大交通事故件数0件 (有責死亡交通事故)	0件	0件
	データ活用・セキュリティ	情報セキュリティ重大事故 0件	0件	0件
	サプライチェーン マネジメント	モニタリングの仕組み構築 および実証完了 ^{*2}	モニタリングテストの実施と 検証完了	サプライヤーの リスクマネジメント強化
	地域コミュニティ	企業市民活動・社会課題解決 ビジネスの効果測定の 仕組み構築完了	企業市民活動の推進体制構築 社会課題解決案件の可視化～支援 までの社内環境づくり完了	海外・グループ会社も含めた 企業市民活動の社員浸透

*1 国内連結会社および株スワンの自社排出（Scope1とScope2） *2 ヤマト運輸対象 *3 紙材は荷造り用ダンボールや集配用資材等

*4 環境負荷が少なく、環境価値がある商品やサービス *5 国際規格ISO 14068-1:2023に準拠したカーボンニュートラル（宅配便3商品/～2050年度）

連結経営成績（第4四半期（1～3月））

(億円)	FY2023/3 実績	FY2024/3 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	4,047	3,917	▲ 129	▲ 3.2
営業利益	▲ 63	▲ 103	▲ 39	-
利益率 (%)	▲ 1.6	▲ 2.6	▲ 1.1	-
経常利益	▲ 61	▲ 101	▲ 39	-
利益率 (%)	▲ 1.5	▲ 2.6	▲ 1.1	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	68	▲ 93	▲ 161	-
利益率 (%)	1.7	▲ 2.4	▲ 4.1	-

連結営業費用総括表（第4四半期（1～3月））

(億円)	FY2023/3 実績	FY2024/3 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	4,047	3,917	▲ 129	▲ 3.2
下払経費	1,510	1,518	+7	+0.5
委託費	816	829	+13	+1.7
集配委託	213	207	▲ 5	▲ 2.6
作業委託	84	90	+5	+6.2
その他	518	532	+14	+2.7
EC物流NW	110	89	▲ 20	▲ 18.5
その他	408	442	+34	+8.4
備車費	497	510	+13	+2.7
その他	197	177	▲ 19	▲ 10.0
人件費	2,073	1,898	▲ 174	▲ 8.4
社員給料	1,437	1,317	▲ 119	▲ 8.3
法定福利費	264	247	▲ 16	▲ 6.3
退職給付費用	64	62	▲ 2	▲ 3.2
賞与・その他	307	270	▲ 36	▲ 12.0
車両費	105	108	+2	+2.8
車両修繕費	47	50	+2	+6.3
燃料油脂費	58	58	▲ 0	▲ 0.1
その他経費	858	883	+25	+2.9
減価償却費	104	114	+10	+9.8
システム関連費用	130	139	+9	+7.3
その他	624	629	+5	+0.9
施設使用料	205	227	+21	+10.7
その他	419	402	▲ 16	▲ 3.9
合計	4,548	4,409	▲ 138	▲ 3.1
内部仕入消去	▲ 438	▲ 388	+49	-
営業費用	4,110	4,021	▲ 89	▲ 2.2
営業利益	▲ 63	▲ 103	▲ 39	-

連結営業費用増減分析（第4四半期（1～3月））

(億円)

2023年3月期
第4四半期
(1～3月)
営業利益実績

人件費
▲174



2024年3月期
第4四半期
(1～3月)
営業利益実績

車両費
+2

その他
経費
+25

内部仕入
消去
+49

▲103

▲63

下払経費
+7

営業収益
▲129

下払経費

委託費	+13
集配委託	▲5
作業委託	+5
EC物流NW	▲20
その他	+34
備車費	+13
その他	▲19

人件費

社員給料	▲119
法定福利費	▲16
退職給付費用	▲2
賞与・その他	▲36

車両費

車両修繕費	+2
燃料油脂費	▲0

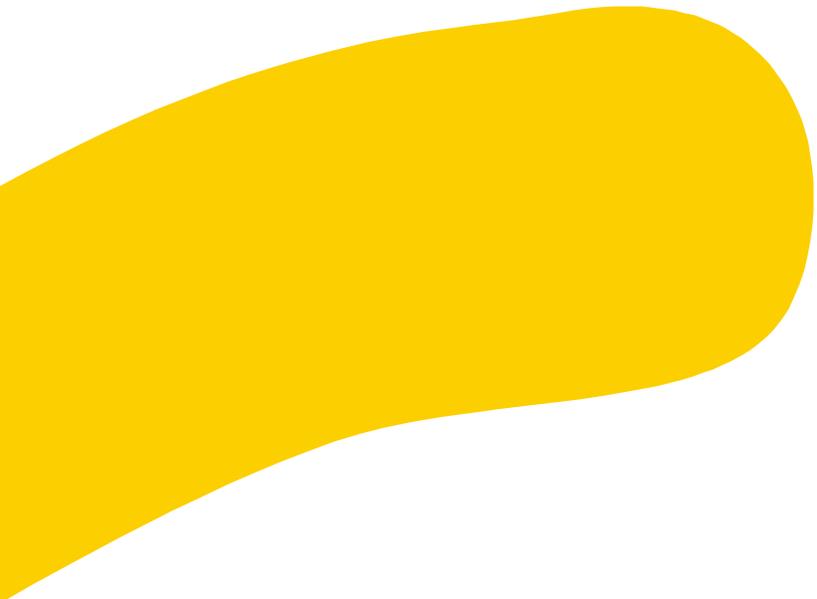
その他経費

減価償却費	+10
システム関連費用	+9
施設使用料	+21
その他	▲16

- ・ 大型集約拠点の設置に係る投資が進展
- ・ デジタルについては、引き続き、輸配送オペレーションの効率化に向けたシステム開発に注力
→ 「運び方・働き方」をテクノロジーで変革していくことで、「職場環境」「安全」「働きやすさ」の向上と、拠点間輸送や拠点毎の「集配」「作業」「事務」に係るコスト適正化を推進していく

(億円)	FY2023/3 実績	FY2024/3 実績	前期比較	
			増減	伸率(%)
車両 ※	104	55	▲49	▲47.3
拠点／事務所および 建物付属設備	171	310	+138	+80.7
自動仕分け機等	31	31	+0	+0.3
その他ハードウェア・事務機器等	41	54	+12	+30.3
デジタル	119	116	▲3	▲2.5
顧客提供価値の向上	47	30	▲17	▲36.2
輸配送オペレーション効率化	52	45	▲7	▲13.5
デジタル基盤構築・整備	15	34	+19	+126.7
その他	5	7	+2	+40.0
合計	469	567	+98	+21.0

※ 上記の車両投資額に加え、オペレーティングリースを活用したEV導入を推進（通期実績1,398台／計画差+198台）



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。