



YAMATO
HOLDINGS

ヤマトグループ 決算説明資料

< 2024年3月期 第2四半期 >

2023年11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（第2四半期累計）サマリー

【営業収益】	8,665億円	（前期差▲171億円	予想差▲64億円）
【営業利益】	123億円	（前期差 ▲56億円	予想差 ▲ 6億円）
<small>親会社株主に帰属する</small> 【四半期純利益】	53億円	（前期差 ▲49億円	予想差 + 9億円）

◆概況

【営業収益】

- ・ 第2四半期（7～9月）については、宅配便単価は、プライシングの適正化を継続して推進した結果、引き続き上昇したものの、宅配便取扱数量は、消費行動のリアル回帰や物価上昇の影響でEC需要が想定以上に伸び悩んだことなどにより、減少傾向が拡大
- ・ サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値拡大に向けた取組みは進展しているものの、宅配便収入の減少に加え、国際輸送の減少傾向が継続していることなどを主因とし、営業収益（第2四半期累計）は予想した水準に届かず

【営業利益・四半期純利益】

- ・ 営業利益（第2四半期累計）は、上記状況に加え、時給単価、委託・燃料単価など、外部環境の変化によるコスト上昇が継続したものの、さらに弱含む業務量を踏まえながら、オペレーティングコストの適正化に注力したことなどにより、概ね予想した水準で着地
- ・ 親会社株主に帰属する四半期純利益（第2四半期累計）も、概ね予想どおりの水準となった

2. 事業構造改革の背景・目的

「豊かな社会の実現への貢献」を通じた、持続的な企業価値向上の実現

事業環境の変化

- ✓ お客様の「期待」「ニーズ」の多様化
- ✓ 産業のEC化の進展
- ✓ 総人口の減少と地域の過疎化
- ✓ 労働人口の減少
- ✓ 気候変動の深刻化（地球温暖化）

新たなイノベーションの創出

- ✓ 多様な受取方法の提供、新サービス創出
- ✓ サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大
- ✓ 協業・共創による社会課題の解決
- ✓ より働きやすく働きがいのある労働環境の構築 ～ デジタル化・自動化の推進
- ✓ グリーン物流等、サステナブル経営の推進

3. 既存ネットワークの強靱化（基盤領域）①

- 安全・品質や社員・パートナーの働きやすさ・働きがいの維持・向上を図るとともに、顧客ニーズの変化に対して柔軟に対応するため、既存ネットワークの強靱化を推進

→ ラストマイル集配拠点の集約・大型化、ターミナルの働き方・体制見直し等が進展中

1. ラストマイル集配拠点の集約・大型化

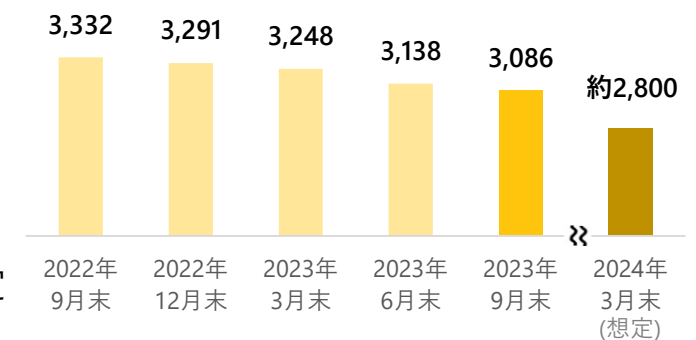
- 東京・関東地域を中心に、老朽化した拠点や小規模拠点の統廃合と、大型ラストマイル集配拠点を含めた新規出店を推進

→ より安全・安心で働きやすい職場環境を整備

→ 拠点に紐づいた要員数の減少に伴い、人材再配置を推進

※今期末約2,800拠点の見通し～次期中期経営計画終了時には約1,800拠点を想定

ラストマイル集配拠点数の推移



2. ターミナルの働き方・体制見直し

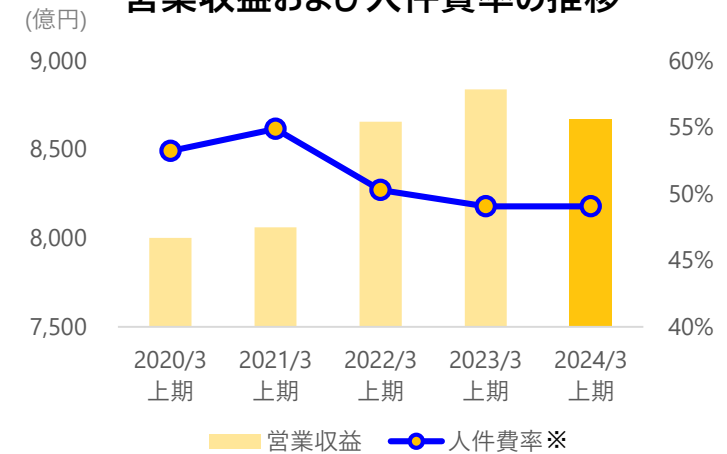
- 職務定義の見直しと人材構成（フルタイム・パートタイム・アルバイト・人材派遣）の標準化を推進

→ 業務量に合わせた柔軟なリソース配置に向けた取組みを推進

- 人材派遣を一元管理する仕組みを東京・関東地域より順次導入

→ ターミナルの業務負担を低減するとともに、管理費用を適正化

営業収益および人件費率の推移



※人件費率 (%) = 連結人件費 / 連結営業収益

4. 既存ネットワークの強靱化（基盤領域）②

- ・キャパシティに合わせたオペレーションと業務量に合わせたリソース配置を支える仕組み※の導入を
下期以降順次開始

※データに基づく判断・行動の支援

→ セールスドライバー（SD）の職務細分化との連動により、ラストマイルオペレーションの変革を加速させることで、働きやすい環境を整備 ～ オペレーティングコスト適正化を推進

1. 課題と対策

課題	対策
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場の第一線による工夫で、変動する業務量に対応 → アナログ・属人的な運用のため、現場の負荷が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ キャパシティに合わせたオペレーションを仕組みで支える（可視化） ✓ 業務量に合わせたリソース配置を仕組みで支える → 働きやすい環境を整備 ～ オペレーティングコスト適正化を推進

2. 対策の全体像

	実施事項	創出価値	展開
<p>キャパシティに合わせたオペレーションを支える仕組み</p> <p>×</p> <p>業務量に合わせたリソース配置を支える仕組み</p>	<p>キャパシティと業務量のリアルタイムでの可視化 予定業務量に対する事前対応を可能にするとともに、配達キャパシティを超えた荷物を上流工程で調整する</p>	<p>【ヤマト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全・品質・労働環境の維持・向上 → オペレーティングコスト適正化 	<ul style="list-style-type: none"> ・一都三県の営業所・ターミナルで運用開始（2023年10月～）
	<p>柔軟かつ機動的な配達コースの変更 到着業務量に応じて、配達コースを柔軟かつ機動的に変更（最適化）する</p>	<p>【お客様】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お届け時間帯の遵守 <p>【ヤマト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・到着業務量の変動への対応 ・稼働数の適正化による配達効率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部の大規模ラストマイル拠点でトライアル展開（2023年10月～） ・SDの職務を細分化した大型ラストマイル拠点に順次展開（2024年1月～）

5. 法人ビジネス領域の拡大（環境戦略との連動）

- ・ 気候変動により生じるリスクと機会を踏まえ、GHG排出量削減に向けた施策を推進するとともに、環境負荷の少ないサプライチェーン構築支援を通じて、法人ビジネス領域の拡大を図る
 - EV、太陽光発電設備等によるエネルギーマネジメント、顧客のGHG排出量可視化の取組みが進展
 - ～ パートナーと連携し、社会および物流業界のグリーン化を目指す

物流業界の課題

EV導入・充電インフラ整備

- ・ 商用車の稼働時間と充電時間の重複
- ・ EV、充電インフラの設備負担増大

再生可能エネルギー電力の開発

- ・ 再生可能エネルギー発電量の不足
- ・ 系統の容量不足



ヤマトグループの取組み

GHG排出量削減施策の推進

- ・ 2トン EVトラック 約900台導入開始（2023/9～）
- ・ Hondaと交換式バッテリーEVを用いた実証実験を開始（2023/11～）
- ・ 全車両EV + 太陽光発電設備を設置したエネルギーマネジメントのモデル店を本格稼働（2023/10）



三菱ふそうトラック・バス「eCanter」新型モデル



Honda「MEV-VAN Concept」



ヤマト運輸 京都・八幡営業所

法人顧客の課題

レジリエントでグリーンなサプライチェーン構築

- ・ 異常気象、自然災害の頻発・激甚化への備え
 - ・ 天然資源の危機、エネルギー価格の上昇への対応
 - ・ サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に対するステークホルダー※の関心・要請の高まりへの対応
- ※エンドユーザー、パートナー（取引先）、従業員、社会、株主・投資家等



ヤマトグループの取組み

顧客への提供価値拡大

- ・ 顧客のScope3に該当するGHG排出量の可視化に向けた取組み
 - EV・太陽光発電設備の導入等、当社グループのGHG排出量削減努力を、顧客のScope3 *1 削減につなげていく
 - サプライチェーン全体における物流・在庫の最適化と、GHG排出量削減を実現するソリューション提案を推進していく

※ ISO14083:2023 *2 に準拠（グローバル基準）したGHG排出量可視化

*1 企業が間接的に排出するサプライチェーンでのGHG排出量

*2 物流事業者全般（道路、鉄道、航空、海上、水上など）を対象とした、輸送で生じるGHG排出量算出基準の国際規格

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	17,850	▲ 350
営業費用	17,405	17,200	▲ 200	▲1.1	▲ 205	▲ 1.2
営業利益	600	650	▲ 150	▲18.8	+ 49	+ 8.2
利益率 (%)	3.3	3.6	▲ 0.8	-	+ 0.3	-
経常利益	580	650	▲ 150	▲18.8	+ 69	+ 11.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	458	520	▲ 60	▲10.3	+ 61	+ 13.3
ROE(%)	7.6	8.6	▲ 0.9	-	+ 1.0	-

連結決算概要

< 2024年3月期 第2四半期 >

7. 連結経営成績（第2四半期累計）

(億円)	2023年3月期 第2四半期 累計実績	2024年3月期 第2四半期 累計実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	8,837	8,665	▲ 171	▲ 1.9
営業利益	180	123	▲ 56	▲ 31.5
利益率 (%)	2.0	1.4	▲ 0.6	-
経常利益	182	126	▲ 56	▲ 30.8
利益率 (%)	2.1	1.5	▲ 0.6	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	103	53	▲ 49	▲ 48.0
利益率 (%)	1.2	0.6	▲ 0.6	-

8. 連結営業収益総括表（第2四半期累計）

(億円)	2023年3月期 第2四半期 累計実績	2024年3月期 第2四半期 累計実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
リテール部門	4,376	4,307	▲ 68	▲ 1.6
運送収入	5,676	5,815	+138	+2.4
物流支援収入	13	18	+4	+31.8
その他	135	146	+11	+8.5
内部売上消去	▲ 1,449	▲ 1,673	▲ 223	-
法人部門	4,163	4,074	▲ 89	▲ 2.1
運送収入	2,992	3,049	+57	+1.9
物流支援収入	1,337	1,153	▲ 184	▲ 13.8
ロジスティクス	654	609	▲ 44	▲ 6.9
国際輸送関連	468	332	▲ 135	▲ 29.0
その他	215	211	▲ 3	▲ 1.7
その他	166	159	▲ 6	▲ 4.2
内部売上消去	▲ 332	▲ 287	+44	-
その他	297	283	▲ 13	▲ 4.7
運送収入	121	115	▲ 5	▲ 4.6
その他	774	781	+6	+0.9
内部売上消去	▲ 599	▲ 613	▲ 14	-
合計	8,837	8,665	▲ 171	▲ 1.9

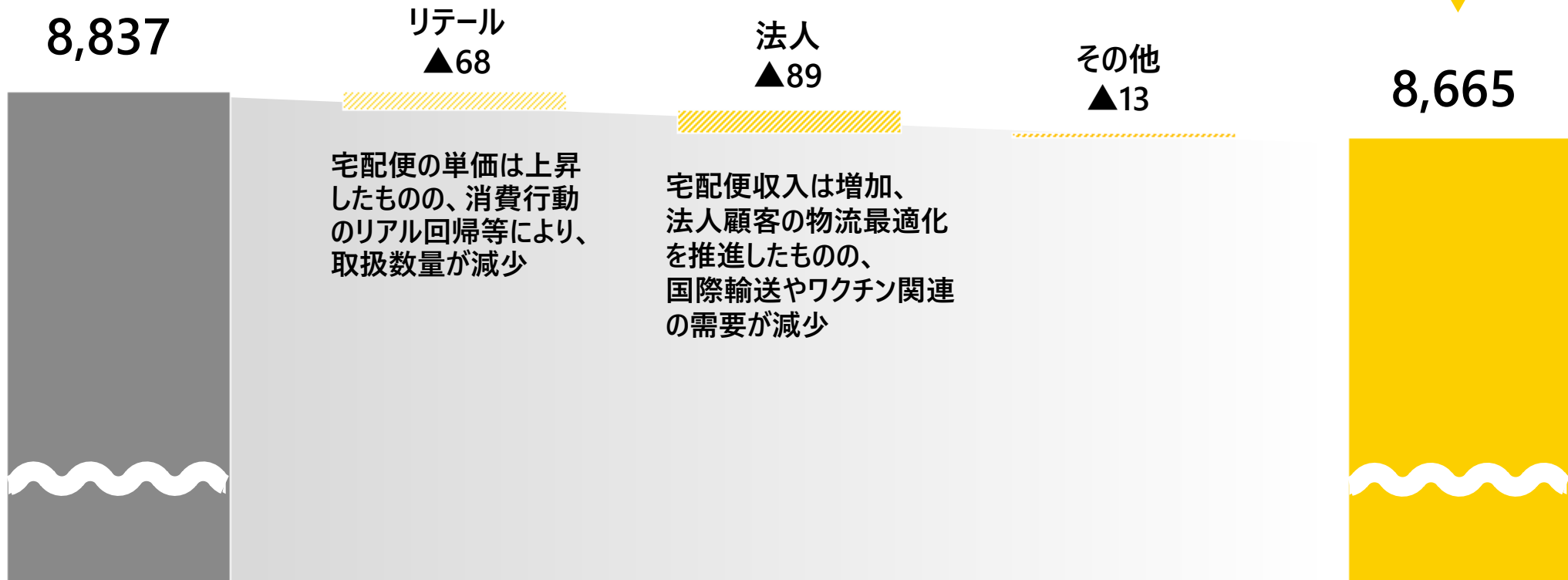
9. 連結営業収益増減分析（第2四半期累計）

リテール部門	
運送収入	+138
物流支援収入	+4
消去・その他	▲212

法人部門	
運送収入	+57
物流支援収入	▲184
ロジスティクス	▲44
国際輸送関連	▲135
その他	▲3
消去・その他	+38

その他	
運送収入	▲5
消去・その他	▲8

(億円)



2023年3月期
第2四半期

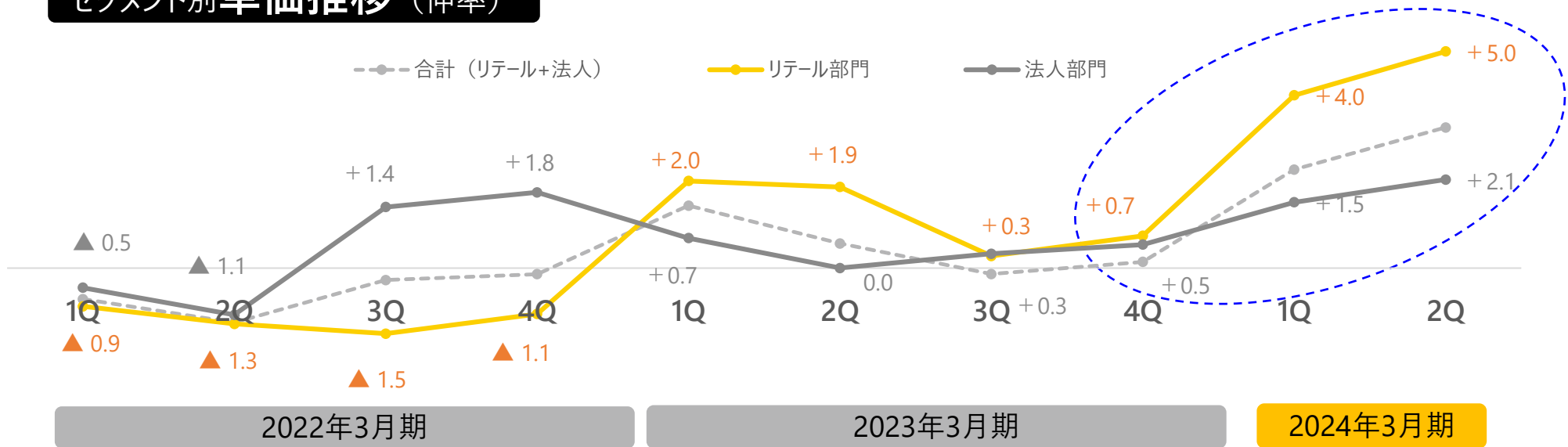
2024年3月期
第2四半期

10. 宅配便3商品 (宅急便・宅急便コンパクト・EAZY) 動向 (第2四半期 (7~9月))

	2022年3月期				2023年3月期				2024年3月期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
個数 (千個)	444,328	470,100	540,567	435,687	449,504	490,766	552,115	433,950	442,365	469,592
伸率(%)	+3.8	+5.8	+3.6	+6.3	+1.2	+4.4	+2.1	▲0.4	▲1.6	▲4.3
単価 (円)	687	698	715	696	697	702	714	697	713	725
伸率(%)	▲0.7	▲1.3	▲0.3	▲0.1	+1.5	+0.6	▲0.1	+0.1	+2.3	+3.3

(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 ▲ 6.1%

法人部門 ▲ 2.7%

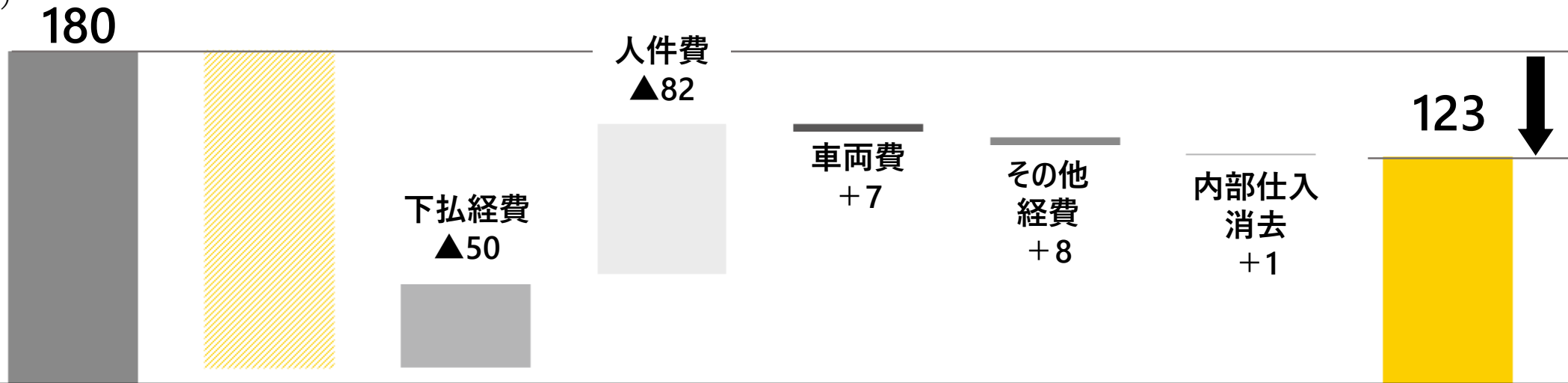
(第2四半期 (7~9月))

11. 連結営業費用総括表（第2四半期累計）

(億円)	2023年3月期 第2四半期 累計実績	2024年3月期 第2四半期 累計実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			営業収益	8,837
下払経費	3,249	3,199	▲ 50	▲ 1.5
委託費	1,718	1,784	+ 65	+ 3.8
集配委託	461	471	+ 9	+ 2.0
作業委託	177	210	+ 32	+ 18.3
その他	1,079	1,102	+ 23	+ 2.2
EC物流NW	220	224	+ 3	+ 1.5
その他	858	878	+ 19	+ 2.3
備車費	1,022	1,033	+ 11	+ 1.1
その他	507	381	▲ 126	▲ 24.9
人件費	4,333	4,250	▲ 82	▲ 1.9
社員給料	2,925	2,885	▲ 39	▲ 1.4
法定福利費	530	533	+ 2	+ 0.5
退職給付費用	122	126	+ 3	+ 3.2
賞与・その他	754	704	▲ 49	▲ 6.6
車両費	265	272	+ 7	+ 2.8
燃料油脂費	137	139	+ 1	+ 1.4
その他経費	1,770	1,779	+ 8	+ 0.5
減価償却費	206	215	+ 9	+ 4.5
システム関連費用	265	287	+ 22	+ 8.4
その他	1,298	1,276	▲ 22	▲ 1.8
施設使用料	407	426	+ 18	+ 4.6
その他	891	849	▲ 41	▲ 4.7
合計	9,619	9,502	▲ 116	▲ 1.2
内部仕入消去	▲ 962	▲ 960	+ 1	-
営業費用	8,657	8,542	▲ 114	▲ 1.3
営業利益	180	123	▲ 56	▲ 31.5

12. 連結営業費用増減分析（第2四半期累計）

（億円）



2023年3月期
第2四半期累計
営業利益実績

営業収益
▲171



2024年3月期
第2四半期累計
営業利益実績

下払経費	
委託費	+65
集配委託	+9
作業委託	+32
EC物流NW	+3
その他	+19
備車費	+11
その他	▲126

人件費	
社員給料	▲39
法定福利費	+2
退職給付費用	+3
賞与・その他	▲49

車両費	
車両修繕費	+5

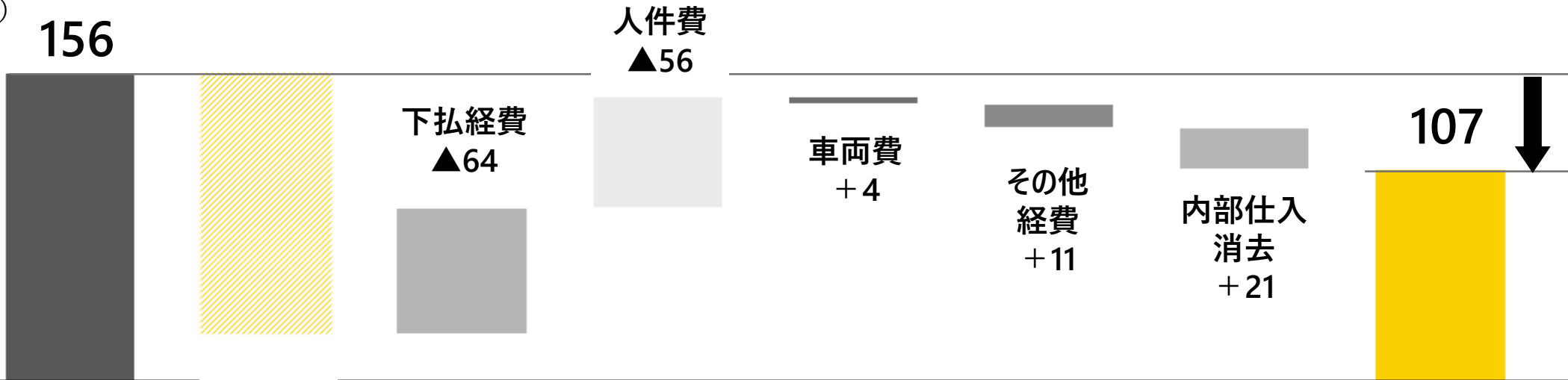
その他経費	
減価償却費	+9
システム関連費用	+22
施設使用料	+18
その他	▲41

13. 連結営業費用総括表（第2四半期（7～9月））

(億円)	2023年3月期 第2四半期 実績	2024年3月期 第2四半期 実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			営業収益	4,595
下払経費	1,679	1,615	▲ 64	▲ 3.8
委託費	897	900	+2	+0.3
集配委託	241	239	▲ 2	▲ 0.9
作業委託	90	105	+14	+16.5
その他	565	556	▲ 9	▲ 1.7
EC物流NW	120	111	▲ 8	▲ 7.0
その他	445	444	▲ 1	▲ 0.3
備車費	519	524	+5	+1.0
その他	262	190	▲ 72	▲ 27.5
人件費	2,213	2,156	▲ 56	▲ 2.6
社員給料	1,480	1,456	▲ 23	▲ 1.6
法定福利費	275	270	▲ 5	▲ 2.1
退職給付費用	62	63	+1	+2.3
賞与・その他	394	366	▲ 28	▲ 7.3
車両費	138	142	+4	+2.9
燃料油脂費	74	76	+1	+2.1
その他経費	901	913	+11	+1.3
減価償却費	104	110	+5	+5.4
システム関連費用	133	144	+10	+8.2
その他	663	658	▲ 4	▲ 0.7
施設使用料	205	215	+10	+4.9
その他	458	443	▲ 14	▲ 3.2
合計	4,932	4,827	▲ 104	▲ 2.1
内部仕入消去	▲ 492	▲ 471	+21	-
営業費用	4,439	4,356	▲ 83	▲ 1.9
営業利益	156	107	▲ 48	▲ 31.2

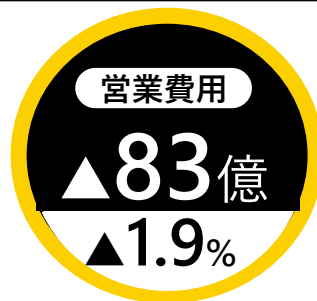
14. 連結営業費用増減分析（第2四半期（7～9月））

（億円）



2023年3月期
第2四半期
(7～9月)
営業利益実績

営業収益
▲132



2024年3月期
第2四半期
(7～9月)
営業利益実績

下払経費	
委託費	+2
集配委託	▲2
作業委託	+14
EC物流NW	▲8
その他	▲1
備車費	+5
その他	▲72

人件費	
社員給料	▲23
法定福利費	▲5
退職給付費用	+1
賞与・その他	▲28

車両費	
車両修繕費	+2

その他経費	
減価償却費	+5
システム関連費用	+10
施設使用料	+10
その他	▲14

15. 連結営業費用推移表（対前期比較）

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

2024年3月期					
第1四半期			第2四半期		
実績	増減	伸率(%)	実績	増減	伸率(%)
4,202	▲39	▲0.9	4,463	▲132	▲2.9
1,584	+13	+0.9	1,615	▲64	▲3.8
883	+62	+7.6	900	+2	+0.3
231	+11	+5.2	239	▲2	▲0.9
105	+17	+20.2	105	+14	+16.5
546	+33	+6.4	556	▲9	▲1.7
112	+11	+11.7	111	▲8	▲7.0
434	+21	+5.2	444	▲1	▲0.3
509	+5	+1.2	524	+5	+1.0
191	▲54	▲22.1	190	▲72	▲27.5
2,093	▲26	▲1.2	2,156	▲56	▲2.6
1,428	▲16	▲1.1	1,456	▲23	▲1.6
263	+8	+3.4	270	▲5	▲2.1
63	+2	+4.0	63	+1	+2.3
338	▲21	▲5.8	366	▲28	▲7.3
130	+3	+2.6	142	+4	+2.9
62	+0	+0.6	76	+1	+2.1
866	▲2	▲0.3	913	+11	+1.3
105	+3	+3.6	110	+5	+5.4
143	+11	+8.6	144	+10	+8.2
617	▲17	▲2.8	658	▲4	▲0.7
210	+8	+4.4	215	+10	+4.9
406	▲26	▲6.2	443	▲14	▲3.2
4,674	▲12	▲0.3	4,827	▲104	▲2.1
▲488	▲19	-	▲471	+21	-
4,186	▲31	▲0.7	4,356	▲83	▲1.9
15	▲8	▲33.9	107	▲48	▲31.2

※ 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。

16. 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	18,200	17,850
営業利益	600	800	650	▲ 150	▲18.8	+ 49	+ 8.2
利益率 (%)	3.3	4.4	3.6	▲ 0.8	-	+ 0.3	-
経常利益	580	800	650	▲ 150	▲18.8	+ 69	+ 11.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	458	580	520	▲ 60	▲10.3	+ 61	+ 13.3

数量 (千個)	宅急便・宅急便コンパクト・EAZY	1,926,338	1,900,200	1,885,800	▲ 14,400	▲0.8	▲ 40,538	▲ 2.1
	EAZY	493,731	509,100	487,900	▲ 21,200	▲4.2	▲ 5,831	▲ 1.2
	ネコポス	413,372	425,200	415,400	▲ 9,800	▲2.3	+ 2,027	+ 0.5
	クロネコDM便	800,526	711,900	703,800	▲ 8,100	▲1.1	▲ 96,726	▲ 12.1
単価 (円)	宅急便・宅急便コンパクト・EAZY	703	736	726	▲ 10	▲1.4	+ 23	+ 3.3
	ネコポス	189	191	188	▲ 3	▲1.6	▲ 1	▲ 0.5
	クロネコDM便	67	67	67	0	0.0	0	0.0

17. 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	18,200	17,850
下払経費	6,575	6,530	6,448	▲ 82	▲ 1.3	▲ 127	▲ 1.9
委託費	3,522	3,604	3,580	▲ 24	▲ 0.7	+ 57	+ 1.6
集配委託	951	843	847	+ 4	+ 0.5	▲ 104	▲ 11.0
作業委託	373	370	417	+ 47	+ 12.7	+ 43	+ 11.6
その他	2,197	2,391	2,316	▲ 75	▲ 3.1	+ 118	+ 5.4
EC物流NW	464	467	430	▲ 37	▲ 7.9	▲ 34	▲ 7.4
その他	1,732	1,924	1,886	▲ 38	▲ 2.0	+ 153	+ 8.8
備車費	2,086	2,097	2,083	▲ 14	▲ 0.7	▲ 3	▲ 0.2
その他	965	829	785	▲ 44	▲ 5.3	▲ 180	▲ 18.7
人件費	8,660	8,469	8,406	▲ 63	▲ 0.7	▲ 254	▲ 2.9
社員給料	5,894	5,738	5,703	▲ 35	▲ 0.6	▲ 191	▲ 3.3
法定福利費	1,068	1,077	1,070	▲ 7	▲ 0.6	+ 1	+ 0.1
退職給付費用	251	259	254	▲ 5	▲ 1.9	+ 2	+ 1.0
賞与・その他	1,444	1,395	1,379	▲ 16	▲ 1.1	▲ 65	▲ 4.6
車両費	512	519	522	+ 3	+ 0.6	+ 9	+ 1.8
燃料油脂費	265	266	267	+ 1	+ 0.4	+ 1	+ 0.7
その他経費	3,568	3,738	3,672	▲ 66	▲ 1.8	+ 103	+ 2.9
減価償却費	415	466	442	▲ 24	▲ 5.2	+ 26	+ 6.4
システム関連費用	530	594	597	+ 3	+ 0.5	+ 66	+ 12.5
その他	2,621	2,678	2,633	▲ 45	▲ 1.7	+ 11	+ 0.4
施設使用料	828	895	880	▲ 15	▲ 1.7	+ 51	+ 6.3
その他	1,793	1,783	1,753	▲ 30	▲ 1.7	▲ 40	▲ 2.3
合計	19,316	19,256	19,048	▲ 208	▲ 1.1	▲ 268	▲ 1.4
内部仕入消去	▲ 1,910	▲ 1,856	▲ 1,848	+ 8	-	+ 62	-
営業費用	17,405	17,400	17,200	▲ 200	▲ 1.1	▲ 205	▲ 1.2
営業利益	600	800	650	▲ 150	▲ 18.8	+ 49	+ 8.2
従業員数合計（人）	210,197	※181,000	※182,400	+1,400	+ 0.8	▲ 27,797	▲ 13.2
フルタイム	92,727	91,600	90,800	▲ 800	▲ 0.9	▲ 1,927	▲ 2.1
パートタイム	117,470	89,400	91,600	+ 2,200	+ 2.5	▲ 25,870	▲ 22.0
設備投資総額（億円）	469	1,200	850	▲ 350	▲ 29.2	+ 380	+ 81.2

※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2四半期より除外しています。

連結適用範囲変更に伴う影響 前期末比較 合計▲14,055人（フルタイム▲282人、パートタイム▲13,773人）

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

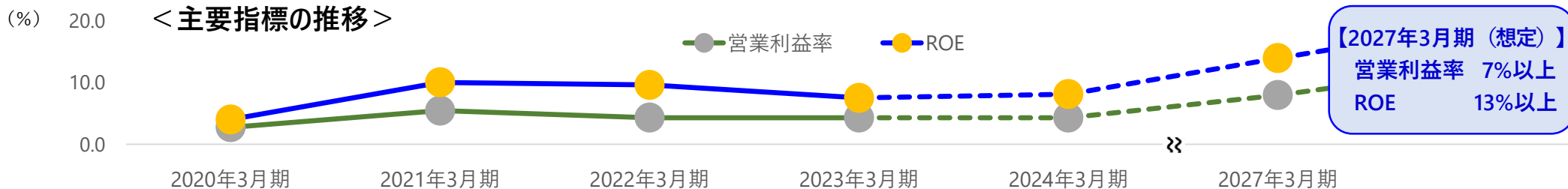
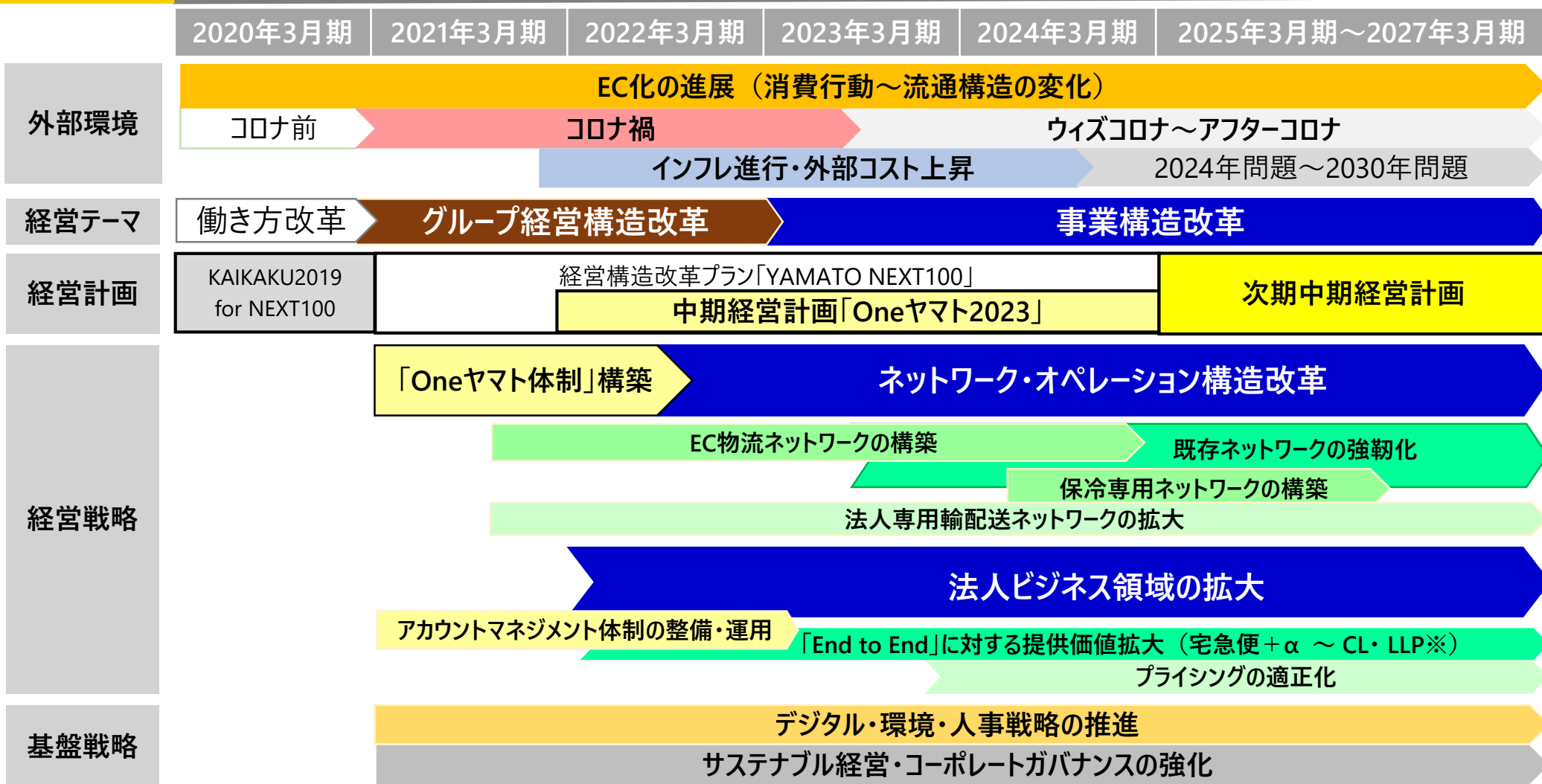
☞ 事業構造改革を支える基盤戦略の推進

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



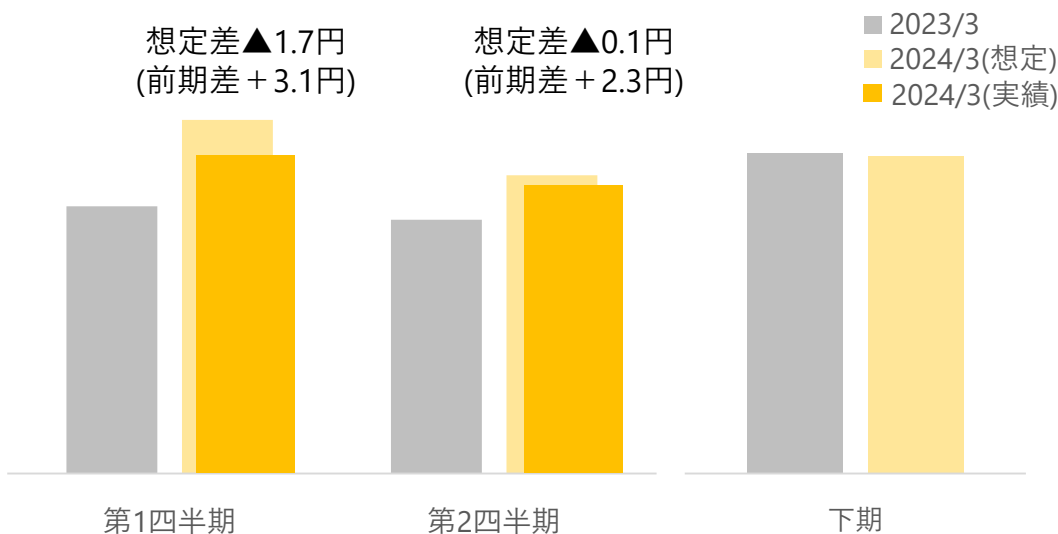
ネットワーク・オペレーション構造改革（全体観）

- ・ 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"> ✓ ニーズに対応した提供価値の拡大 ✓ 提供価値に応じた適正なプライシング収受 ✓ オペレーティングコストの適正化 ✓ 働きがいの向上 ✓ 安全・品質・働きやすさの維持・向上
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"> ✓ 営業所の集約・大型化 ✓ ターミナル機能の見直し <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 働き方・体制の刷新 	

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）



輸送領域の個当たりコスト（第2四半期）

想定差▲0.1円（前期差+2.3円）

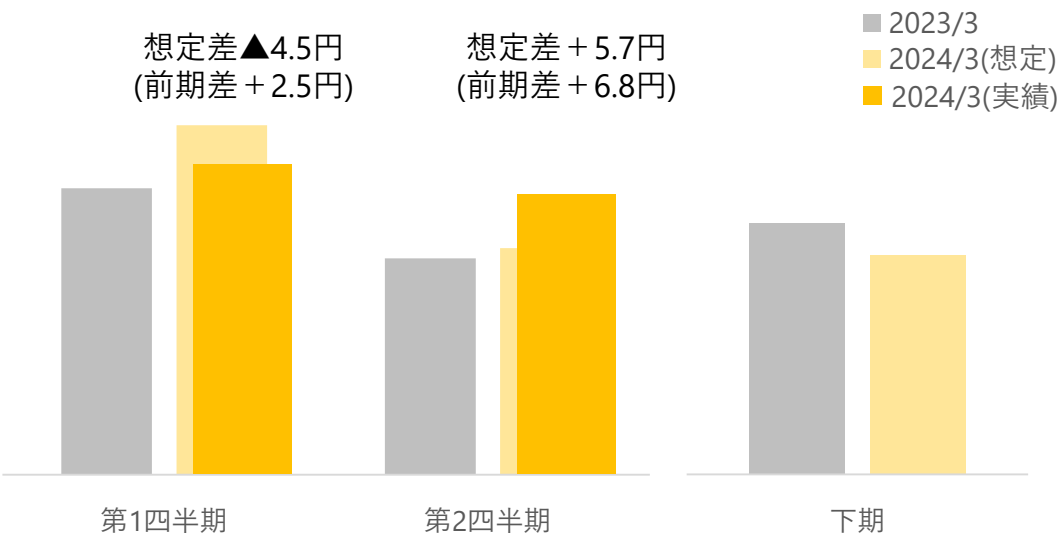
< 想定差要因 >

- ・業務量の減少に対するキャパシティのアンマッチ（+1.9円）
- ・大型荷物増加等に伴う効率低下（+1.6円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+0.1円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化（▲3.8円）

< 前期差要因 >

- ・業務量の減少に対するキャパシティのアンマッチ（+3.9円）
- ・大型荷物増加等に伴う効率低下（+3.0円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+1.5円）
- ・施策（業務集約等）によるコスト適正化（▲6.1円）

➤ ラストマイル領域（集配・営業所内作業・事務）



ラストマイル領域の個当たりコスト（第2四半期）

想定差+5.7円（前期差+6.8円）

< 想定差要因 >

- ・業務量の減少に対するキャパシティのアンマッチ（+5.3円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+1.1円）
- ・施策による生産性向上（稼働当たり配達個数増加）（▲0.7円）

< 前期差要因 >

- ・業務量の減少に対するキャパシティのアンマッチ（+6.2円）
- ・人件費・パートナー単価の上昇（+4.7円）
- ・施策による生産性向上（稼働当たり配達個数増加）（▲4.1円）

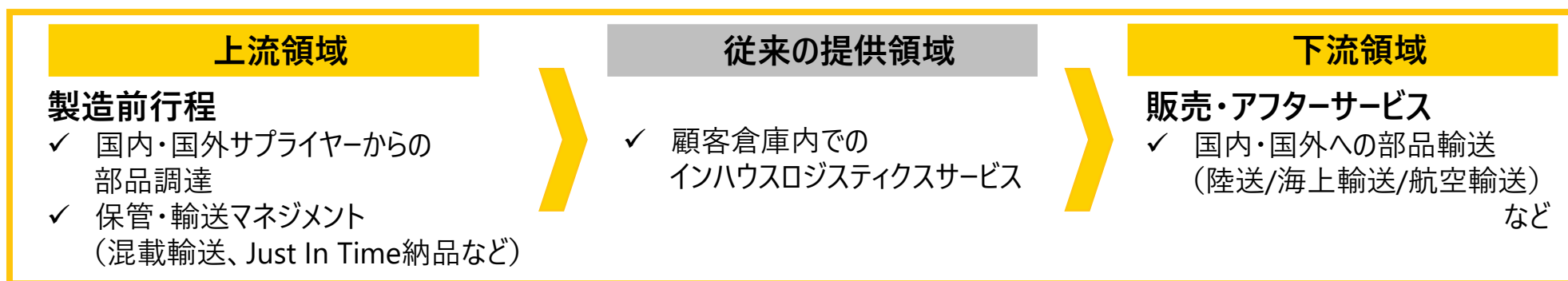
※各数値は、当該オペレーションに係る下払経費+社員給料

- ・グローバルに広がる顧客のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値拡大に向けて、自動車生産・販売市場が拡大するインドでロジスティクスセンターを3拠点開設
→ サプライチェーンの上流・下流領域にサービス提供範囲を拡大し、最適化を推進していく

1. 背景・目的

- ・法人ビジネス領域の拡大の取組み強化（ヤマトグループ）
 - 日本国内での販売領域のみならず、海外での生産・販売領域も含む顧客のサプライチェーン全体の最適化を推進
- ・インドにおける自動車販売市場の拡大
 - 自動車生産・販売市場が大きく拡大しており、インド政府も重点分野の1つとして自動車産業を推進
 - インド国内での販売に加えて、アフリカや中近東などへの輸出拠点として国内外メーカーが完成車や部品の製造規模を拡大

2. サプライチェーンにおける提案領域の拡大



インド国内外を含む顧客のサプライチェーン全体を最適化することで、顧客の総ロジスティクスコストの削減・生産効率向上・環境負荷の軽減に寄与

- ・ 気候変動により生じるリスクと機会を踏まえ、GHG排出量削減に向けた施策を推進
→ 環境負荷の少ないサプライチェーン構築の支援を通じて、法人ビジネス領域の拡大を図る

基本 施策

グリーンイノベーション推進による自社排出量の削減

2022年3月期~本格推進

→ ネットワーク・オペレーション構造改革における拠点戦略に基づくEV・PV・LED導入、ドライアイスレス等の施策を進めるとともに、再生可能エネルギー由来電力の活用推進により、着実にGHG排出量を低減

<2022年3月期~2031年3月期>

- ・ EV台数 20,000台
- ・ 太陽光発電 (PV) 設備 810基
- ・ ドライアイス 使用量ゼロ

価値 創出

GHG排出量の可視化

2023年3月~本格推進

→ 物流領域におけるGHG排出量算定基準の国際規格 ISO 14083:2023に準拠した排出量可視化ツールの開発

顧客への提供価値向上 (環境負荷の少ないサプライチェーン構築支援)

2023年3月~本格推進

→ 顧客のサプライチェーン全体を変革し、物流と在庫を最適化することで、GHG排出量の削減に貢献していく

【環境ビジョン】

「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」

【環境長期目標】

2050年 カーボンニュートラルの実現
GHG排出実質ゼロ※

※自社排出 (Scope1とScope2)

■ GHG (温室効果ガス) 排出量

中期目標 (2031年3月期) : 48%削減※

短期目標 (2024年3月期) : 10%削減※

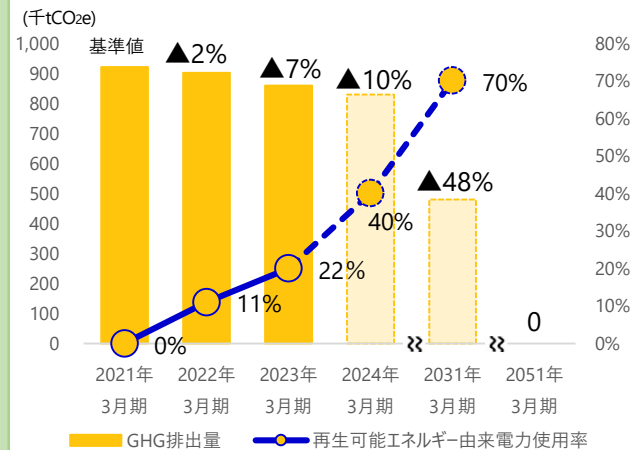
※2021年3月期比

■ 再生可能エネルギー由来電力使用率

中期目標 (2031年3月期) : 全体の70%

短期目標 (2024年3月期) : 全体の40%※

※GHG排出量削減目標の達成に向け、当初目標30%に10%上乘せ



2トン EVトラック 約900台導入

2023年9月～／全国に順次導入・2トントラックのEVは当社として初



三菱ふそうトラック・バス「eCanter」新型モデル

- ✓ GHGを排出せず、振動や騒音が少ない環境に配慮した車両
- ✓ 都市部や住宅街での集配業務に適しており、安全性や作業効率に考慮された構造
 - － 常温・冷蔵・冷凍機能の3室を備え、3温度帯に対応
 - － 車幅が狭く、コンパクトで小回りが利くため、街中での配送に適している
 - － 充電口が車両後方にあり、日々の充電や荷室からの荷物の出し入れがしやすい仕様

全車両EVで稼動するエネルギーマネジメントを行うモデル店の本格稼働

2023年10月～／京都府八幡市



ヤマト運輸 八幡営業所

- ✓ 集配車両32台は全てEV、営業所内の照明は全てLED導入
- ✓ 太陽光発電設備と蓄電池を導入し、日中発電した電力で、EV充電や建屋電力の一部※を賄う
- ✓ 電力平準化システムを導入し、夜間のEV一斉充電による電力使用ピークの偏りを緩和するなど、エネルギーマネジメントを実施
 - ※太陽光発電で賄いきれない電力分は、関西電力株式会社の「CO₂フリー電力」を購入

Hondaと交換式バッテリーを用いた軽EVの実証実験を開始

2023年11月～／群馬県



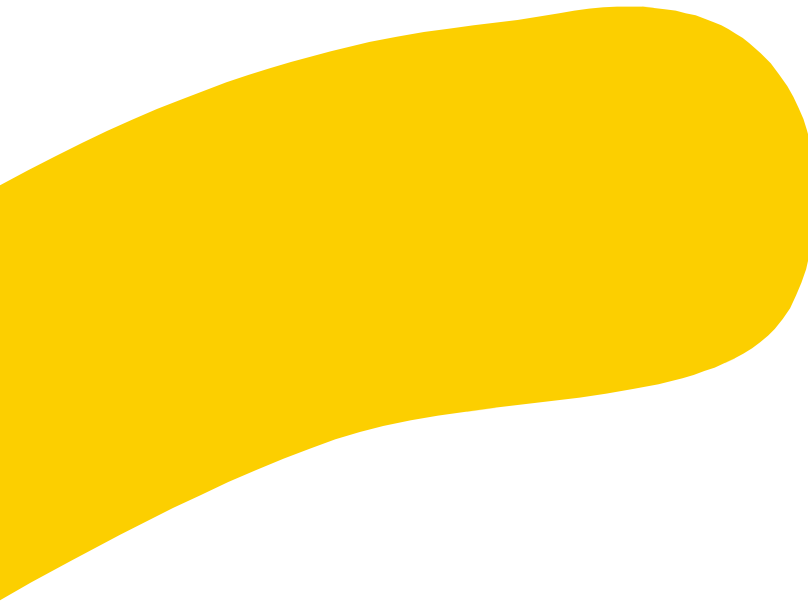
Honda「MEV-VAN Concept」



- ✓ 交換式バッテリーのモバイルパワーパック8本を搭載した電動パワーユニットで走行する、軽EVのコンセプトモデル
- ✓ 日中に太陽光で発電した再エネ電力を充電した交換式バッテリーを使用することで充電による待機時間の削減や電力使用ピークの緩和など、より効率的なエネルギーマネジメントの実現に貢献

- ・ 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、安全性の向上、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
→ 利益創出に直結する案件絞り込みと開発・運用コスト適正化推進（デジタルガバナンス強化）

(億円)	2023年3月期 第2四半期 累計実績	2024年3月期 第2四半期 累計実績	前期比較		2024年3月期 通期 前回予想	2024年3月期 通期 今回予想	前回 予想差
			増減	伸率(%)			
			車両	35			
拠点/事務所および 建物付属設備	102	90	▲11	▲11.4	580	450	▲130
自動仕分け機等	10	15	+4	+39.1	100	80	▲20
その他ハードウェア 事務機器等	21	25	+4	+19.1	100	70	▲30
デジタル	67	61	▲6	▲9.6	300	170	▲130
顧客提供価値の向上	23	19	▲4	▲17.4	90	40	▲50
輸配送オペレーション効率化	34	17	▲17	▲50.0	140	70	▲70
デジタル基盤構築・整備	8	22	+14	+175.0	50	40	▲10
その他	2	3	+1	+50.0	20	20	0
合計	237	196	▲40	▲17.2	1,200	850	▲350



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。