

「2024年3月期第3四半期決算・中期経営計画説明会」
主な質疑応答（要旨）

Q1 第3四半期（10～12月）営業減益の要因となった業務量想定差（下振れリスク）への対応方針を教えてください。

- 当第3四半期（10～12月）は、宅配便の取扱数量がさらに弱含む中、宅急便ネットワークの稼働率を高めながら、EC物流ネットワークを機動的に活用するなど、オペレーティングコストの適正化に努めたものの、ピークシーズンにおける想定以上の需要下振れにより、ラストマイル領域の生産性が低下しました。
- このような状況下、宅急便ネットワークの強靱化に加え、業務量の下振れリスクへの対応を強化するため、シーズンチャージ・キャパシティ上限の適用拡大などによるピークコントロールの強化に加え、業務量の想定差（下振れ）が拡大している大規模法人顧客との契約内容を改定するなど、ボトムコントロールの強化を進めていきます。

Q2 今回の通期予想では、前回予想から宅配便の数量を引き上げ、単価を引き下げっていますが、現在取り組んでいる新規法人顧客の獲得および既存法人顧客に対するプライシング適正化がどのように影響しているのか教えてください。

- 宅配便の取扱数量がさらに弱含んで推移している中、宅急便ネットワークのキャパシティを最大限活用するため、大規模法人顧客を中心とした新規取引の拡大に向けた取組みを強化していますが、第3四半期より成果が出始めたことを踏まえ、数量予想を引き上げました。
- 大規模法人顧客との新規取引は、競争力あるプライシングで宅配便を利用いただく形でスタートするケースが多いため、一時的に平均単価を押し下げる影響を見込んでいますが、中期的な観点では、提供価値に応じたプライシング適正化、コントラクト・ロジスティクスおよびフォワーディングなど提案領域を拡大していくことで、収益性を高めていきます。
- なお、既存の法人顧客に対するプライシングについては、各顧客との取引関係や適用運賃等の状況、これまでの契約改定状況を踏まえ、引き続き、適正化を推進していきます。

Q3 次期中期経営計画における宅配便取扱数量の拡大や単価引き上げに関する考え方を教えてください。

- 顧客セグメント毎に方針を定めた上で計画を策定し、その合計として2027年3月期における取扱数量と平均単価を想定しています。
- 「カーボンニュートラル配送」や、サービスラインアップの拡充等を通じた提供価値の拡大により取扱数量の拡大を進めるとともに、労働力人口の減少など外部環境の変化に伴うコスト上昇を踏まえ、特に割引運賃を適用している法人顧客を中心に、提供価値に応じたプライシング適正化を推進していきます。

Q4 次期中期経営計画で増益効果を創出するネットワーク・オペレーションの構造改革について、改めて取組みを教えてください。

- 持続的成長に向けた事業構造改革の主要施策として、集配拠点の集約・大型化を推進しています。現中期経営計画「One ヤマト 2023」では、その全体像を設計し、取組みを開始しましたが、次期中期経営計画期間で完遂させるべく、継続して取り組んでいきます。
- 集配拠点の集約・大型化（ハード面）と連動して進めている、「運び方」や「働き方」の変革（ソフト面）については、テクノロジーを活用した仕組みを新たに加えることで、安全や品質、社員・パートナーの働きやすさや働きがいの維持・向上を図るとともに、オペレーションの効率化による利益面での成果の創出に努めます。

Q5 次期中期経営計画で M&A による事業拡大を掲げていますが、どのように経済効果を創出していくのか、考え方を教えてください。

- 成長領域である CL（コントラクト・ロジスティクス）事業とグローバル事業については、自律成長を図るとともに M&A 等も活用しながら事業拡大に取り組んでいきます。
- M&A の検討・実行においては、事業部門と M&A 専門部署が一体で推進するとともに、有利子負債の活用を基本とする資金調達や、買収後3年以内の ROIC10%以上を前提とする等の規律を持って進めていきます。

以 上