

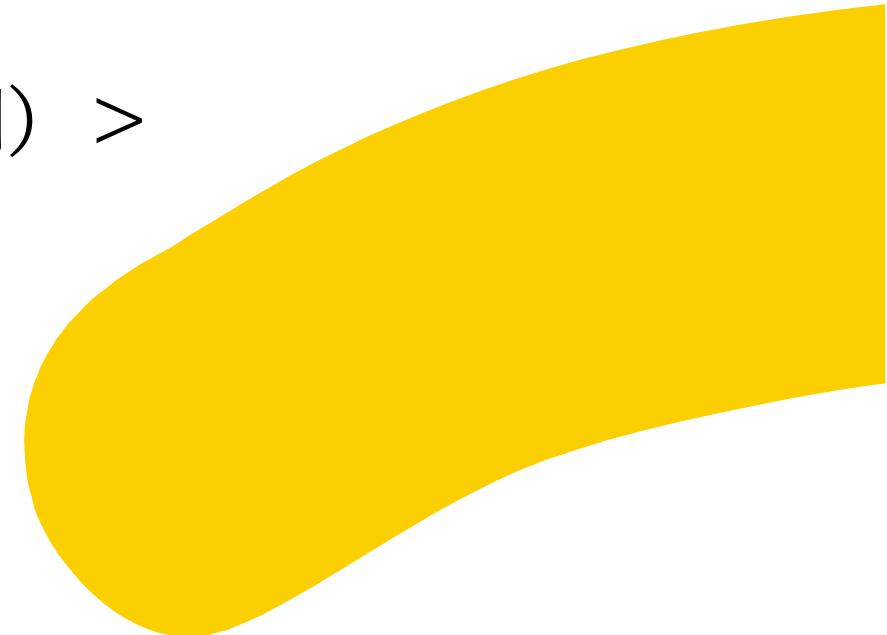


YAMATO  
HOLDINGS

# ヤマトグループ 決算説明資料

<2025年3月期 第2四半期（中間期）>

2024年11月5日  
ヤマトホールディングス株式会社



# 1. 連結経営成績（中間期）サマリー

【営業収益】	8,404億円（予想差△ 95億円 前期差△261億円）
【営業利益】	△150億円（予想差△100億円 前期差△273億円）
【中間純利益】 親会社株主に帰属する	△ 111億円（予想差△ 41億円 前期差△165億円）

## 【予想比較（第2四半期（7～9月））】

- ・宅配便3商品の取扱数量については、法人領域（大口法人）は引き続き伸長、リテール領域（個人・小口法人）は改善の兆しが見られるものの想定線に届かず
- ・宅配便3商品の平均単価については、プライシングの適正化に注力しているものの、リテール・法人各領域の数量構成の変化により想定を下回った（プライシング適正化効果は今期後半から反映していく見通し）
- ・上記に加え、フレイターの外販収入獲得に時間を要している状況が継続
- ・オペレーティングコストについては、ラストマイル領域は想定通りに推移したものの、幹線ネットワーク全体の最適化途上にある輸送領域は、積載効率低下や委託単価上昇などにより、想定を上回った

## 【前期比較（第2四半期（7～9月））】

- ・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、投函商品（クロネコDM便）の減少および、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、積載効率低下による輸送領域のオペレーティングコストおよび、中期経営計画の戦略遂行に伴う先行費用などが増加しており、営業利益を押し下げ

→ 10月より執行体制を強化し、施策ごとに加速・見直しを図ることで収益性改善を目指す

## 2. 営業収益・営業利益の増減要因（中間期・予想差）

### 営業収益

8,500億円

△74億円

+8億円

△27億円

△2億円

+0億円

8,404億円

2025年3月期  
中間期 予想

エクスプレス事業  
(EXP)

コントラクト・  
ロジスティクス事業 (CL)

グローバル事業

モビリティ事業

その他

2025年3月期  
中間期 実績

### 営業利益

△50億円

△19億円

△17億円

△39億円

△3億円

△35億円

+2億円

△3億円

+3億円

△20億円

+33億円

△150億円

2025年3月期  
中間期 予想

外部環境  
影響

宅配便  
単価影響

宅配便  
数量影響

投函収入  
減少

輸送コスト  
増加

ラストマイル  
コスト  
減少

CL  
予想差

グローバル  
予想差

フレイター  
影響

その他費用  
影響

2025年3月期  
中間期 実績

### 3. 営業収益・営業利益の増減要因（中間期・前期差）

#### 営業収益

8,665億円

△183億円

△95億円

+26億円

+1億円

△10億円

8,404億円

2024年3月期  
中間期 実績

エクスプレス事業  
(EXP)

コントラクト・  
ロジスティクス事業 (CL)

グローバル事業

モビリティ事業

その他

2025年3月期  
中間期 実績

#### 営業利益

123億円

△78億円

△104億円

+228億円 △239億円

△52億円

+115億円

△30億円

+15億円

△71億円

△56億円

△150億円

2024年3月期  
中間期 実績

外部環境  
影響

宅配便  
単価影響

宅配便  
数量影響

投函収入  
減少

輸送コスト  
増加

ラストマイル  
コスト  
減少

CL  
前期差

グローバル  
前期差

フレイター  
影響

その他費用  
影響

2025年3月期  
中間期 実績

# 4. 重点課題と今後の対応

## 重点課題

リテール領域の  
宅配便取扱数量拡大

法人領域の  
プライシング適正化

輸送領域の  
コスト適正化

フレイターの  
需要獲得

## 第2四半期（7～9月）の状況

- 消費低迷が継続し、リテール領域の取扱数量\*は想定を下回った（予想比△1.0%，前期比△0.6%）  
\*宅配便3商品

- 前期比では、4Q△7.0%，1Q△3.3%から2Q△0.6%と改善傾向が継続

- 荷物構成変化の影響が継続、法人領域の単価\*は想定を下回った（予想比△1.3%，前期比△2.8%）  
\*宅配便3商品

- クール宅急便料金交渉は進展し、利用顧客の70%超が10月から適用開始

- 人件費やパートナー委託単価の上昇により想定を上回る費用が発生

- 配車計画と実績管理プロセスに課題があり、輸送コストは想定を上回った  
(予想差+35億円、前期差+51億円)

- 外部販売収入の獲得に時間を要している  
営業損失△37億円（中間期累計△71億円）  
(予想差△20億円)

## 下期の方針

- 多様なニーズに応えるサービスラインアップ拡充
- 営業活動強化に向けた環境整備

☞ リテール数量は、前期並みの水準まで引き上げ  
(下期 前期比△0.2%)

- シーズンチャージと数量平準化交渉を推進
- 低採算顧客を中心に約1,800社と交渉実施

☞ 法人単価は、前期を上回る水準に引き上げ  
(下期 前期比+0.3%，利益押上効果+7億円)

- 執行体制を強化し、配車計画と実績管理プロセスを改善

- 構造改革施策の効果を見極め、加速・見直しを図る

☞ 輸送コスト適正化による下期利益押上効果+28億円

- 成約案件の横展開を加速
- 需要動向に基づく運航ダイヤに改編（10月～）

☞ 下期営業損失△60億円

- ・多様なニーズに応えるサービスラインアップ拡充とセールスドライバー（SD）の営業活動強化により、宅配便収入の拡大を図る

### 第2四半期（中間期）の状況

(億円)	FY2024/3 実績	FY2025/3 実績	前期比較	
			増減	伸率(%)
営業収益	7,558	7,374	△183	△2.4
営業利益	△31	△278	△246	-

（前期比較 伸率）

- ✓ **リテール領域（個人・小口法人）** 単価+1.1% 取扱数量△1.9%
  - ・2024年4月の届出運賃・料金改定により単価は上昇
  - ・個人消費の低迷などにより、取扱数量が減少  
→ 宅配便収入は想定を下回ったものの、前期差マイナスが縮小  
（前期差：1Q△30億円 → 2Q△4億円）

- **クロネコメンバーズ会員に対する「置き配」（6/10～）**
  - ・快適な受け取り体験の提供と再配達の削減やGHG排出量の削減の実現へ

#### 【7～9月実績】

- ・置き配対象個数 前年比 239%
- ・置き配指定個数 前年比 308%

不在率 9.1%※1

※1 コロナ禍影響があった2021年3月期2Q（10.1%）を下回る水準

### 下期の方針

#### （1）サービスラインアップの拡充（継続施策）

- ① インバウンド向け「手書き不要」で送れるツール提供（10/1～）
  - ・全国のホテルや空港などの観光施設にスマホで送り状を発行できるツールを提供  
→ 観光客の利便性を向上し、拡大する需要の取り込みを図る
- ② フレイターを活用したスピード商品の提供（10/4～）
  - ・8月より羽田空港と新千歳空港・北九州空港間で運航を開始  
→ スピード配達の対価として付加料金を收受
- ③ GHG排出量可視化サービスの提供（10月末 特定顧客から開始）
  - ・出荷された宅急便のGHG排出量をISO14083:2023※2に準拠したサービスをビジネスメンバーズの仕組みで顧客に提供（可視化）  
→ 顧客の環境対応を支援し、宅急便の利用を促進

#### （2）SDの営業活動強化（追加施策）

- ① バックヤード業務の上位集約
  - ・営業事務やシステム関連の顧客対応業務を上位に集約し、宅急便営業所・SDが営業活動に注力できる環境を構築  
→ 付加価値の高い、リテール領域の取扱数量増加を図る

※2 国際規格ISO 14083:2023 物流事業者全般を対象とした、輸送で生じるGHG排出量算定基準

# 6. 法人領域 (EXP事業)

- 適正運賃収受による収益性改善および、CL事業との連携強化による法人ビジネスの成長加速化
  - 低採算顧客に対するプライシング交渉強化
  - CL事業との連携によるサプライチェーン全体（上流～下流）に対する提案強化

## 第2四半期（中間期）の状況

- ✓ 法人領域（大口法人） 単価△2.5% 取扱数量 +8.5% (前期比伸率)
  - 新規獲得の進展などにより、宅配便の取扱数量は増加したものの顧客構成比などMIXの影響で単価は低下
    - 宅配便収入は增收ながら、想定に届かず
    - ・ プライシング戦略の推進（適正運賃・料金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
    - ・ CL事業・グローバル事業拡大につながるソリューション営業を強化

### 【プライシング適正化の取組み】

#### ➤ 改定クール宅急便料金の適用

- ・ 2024年4月よりクール付加料金を改定し、法人顧客への交渉を推進中
  - 法人利用顧客全体の70%超が10月から適用開始
  - 2025年3月末までに全顧客に適用予定
- ※ クール宅急便単価（運賃+料金）改定率 約8%\*

\* クール宅急便のサイズ別運賃・料金を基に試算

## 下期の方針

- ✓ プライシング適正化
  - ・ 12月ピークシーズンにおけるキャパシティ限度を踏まえながら、低採算の対象顧客に対するシーズンチャージ適用を推進
  - ・ 上流領域のビジネスが見込めない低採算顧客を特定の上、（約1,800社）、プライシング適正化交渉を推進
- ✓ サプライチェーン全体（上流～下流）に対する提案強化
  - ・ M&Aも含めた機能強化・拡充を進めるCL事業と連携し、宅配便を利用する顧客の課題解決や事業成長を支援するソリューション提案を強化していく
    - M&A案件の詳細は、P13～21ご参照

- ・輸送領域は、各ターミナルでの輸送・積載効率低下によるコスト増加に歯止めをかける
- ・構造改革は施策効果を踏まえた取組みの見直し～加速化

## 第2四半期（中間期）の状況

- ✓ 輸送領域のオペレーティングコスト
  - ・輸送パートナーへの支援や賃金上昇等、外部環境変化により想定を上回る費用が発生
  - ・改革施策に注力する中、各ターミナルでの基礎的な計画・実績管理に課題があり、輸送・積載効率低下により費用が増加

## 下期の方針

- ✓ 配車計画と実績管理プロセスの改善
  - ・荷物の積載効率の適正化
  - ・自社車両の稼働最大化
  - ・ターミナル間連携による配車全体の最適化
    - 輸送コスト適正化推進
- ✓ 構造改革の加速
  - ・施策効果を踏まえて取組みの加速・見直しを図ることで、来期以降のコスト削減を図る

### 輸送領域 オペレーティングコスト 前期差



- ・ラストマイル集配拠点の集約・大型化
  - 集約に伴うコスト適正化は進展
  - 集約大型拠点は、機能・運用体制を見直しながら推進
- ・幹線輸送の地域集約化
  - トライアルを踏まえ、全体での効果検証を実施
- ・フルデジタルオペレーションの構築
  - 上記の見直し・検証を踏まえ、優先順位を付けて推進

※今期の拠点集約数・投資額は見直しを実施

# 8. フレイターを活用した価値創出

新規領域※



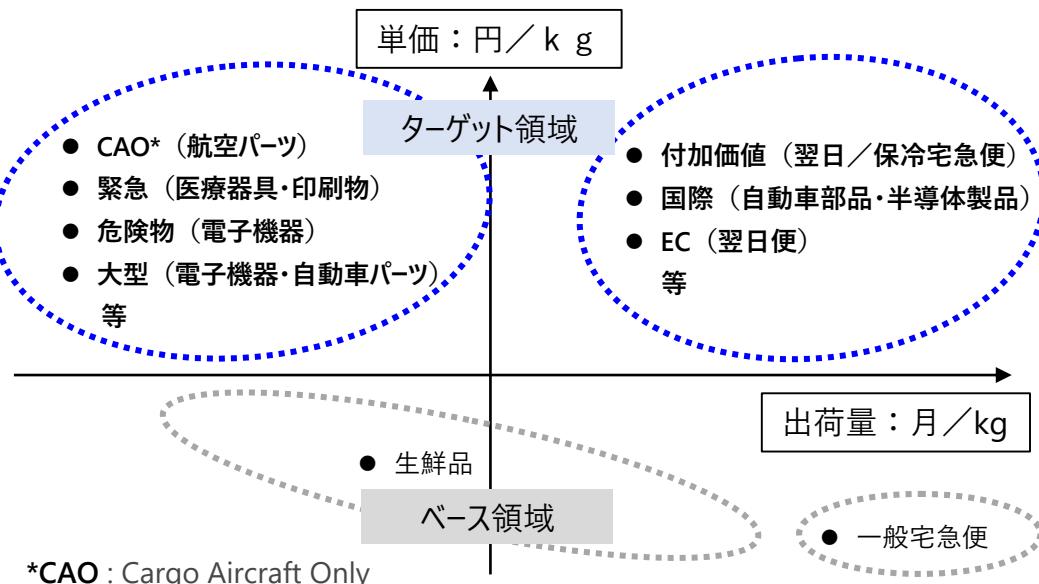
- 2024年問題等を契機とし、トラック輸送から切り替えや商機を捉えたスピード輸送など新たな需要を開拓しつつあるものの、外販収入は当初想定を大きく下回っている状況

## 第2四半期（中間期）の状況

- ✓ 安定したオペレーション体制の確立
  - 8月の羽田空港就航を含め、安定したオペレーションを確保
  - 台風など災害時における機動的な運航も実施  
→ 外販貨物の空きスペースに宅急便を搭載することで、8月以降、想定通りの搭載率を維持
- ✓ 外販貨物の営業状況
  - 2024年問題によるトラック貸切輸送の運賃高騰、供給不足がより深刻化することが見込まれており、潜在市場は拡大
  - 新たな需要の開拓は進展しているものの、案件の積み上げが遅延しており、外販収入は当初想定を大きく下回っている状況  
→ 全国各地域の法人営業組織の営業力強化が課題

## 下期の方針

- ✓ 外販貨物獲得の加速
  - 獲得事例から見えてきたターゲットへのアプローチを強化
  - フッキング後の提案・オペレーション設計を担う専属チームを設け、成約～稼働までのリードタイムを圧縮する



※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

- ・脱炭素と経済性を両立する基盤・エコシステムを開発し、社会・物流業界全体のサステナビリティへの貢献を目指す
- ・商用車ユーザーのEV導入・運用をワンストップでサポートする「EVライフサイクルサービス」の提供開始

### 成長戦略

2024年3月期実績（連結構成比）



業績

車両整備サービスを基盤に、ヤマトグループ内のノウハウを活用し、法人顧客の脱炭素と経済性を両立するビジネスモデルの創出

- ・ 事業環境
  - あらゆる業界において様々な脱炭素の取組みが拡大
  - 車両を使用する事業者は、EV活用を検討するも導入が進んでいない
- ・ ヤマトグループの強み
  - 環境投資や実証実験を通じて蓄積したEV、太陽光発電設備、エネルギー・マネジメントなどのノウハウ
  - ヤマトオートワークスを基盤とした、24時間365日営業、全国72の整備拠点
  - EVを含む多様な自動車の整備に加え、保険・燃料販売、物流施設や設備の維持・管理等、物流事業者に対するトータルサポート

主要戦略

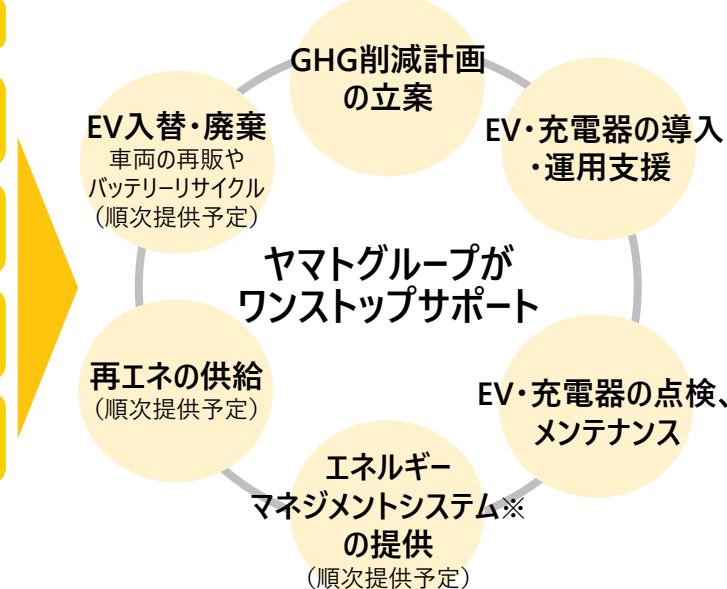
### 「EVライフサイクルサービス」

#### ✓ サービス概要

- ・顧客のEV化と再エネ化への疑問・不安・手間をワンストップサポートし、脱炭素と経済性の両立を実現  
→ 付加価値を高め、利益率の高いビジネスモデルを目指す

#### EV化・再エネ化の課題

- EV導入の計画策定
- 車両・電力供給の検討
- メンテナンス・法定点検
- 脱炭素効果測定



※ ヤマトグループがNEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）の助成事業を活用して自社開発

# 10. 連結業績予想（主要指標）

- 中間期の状況や今後の見通しを踏まえ、下方修正
- 10月より執行体制を強化し、課題解決を加速させることで収益性改善を目指すとともに、M&Aを活用した法人ビジネス領域の拡大、多様化する顧客や社会のニーズに応える新たなビジネスモデルの事業化など、事業ポートフォリオの変革に向けた戦略を推進し、中長期的な企業価値向上を図る

(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	17,800	17,300	△ 500	△ 2.8	△ 286	△ 1.6
営業利益	400	500	100	△ 400	△ 80.0	△ 300	△ 75.0
利益率 (%)	2.3	2.8	0.6	△ 2.2	—	△ 1.7	—
経常利益	404	500	100	△ 400	△ 80.0	△ 304	△ 75.3
親会社株主に帰属する当期純利益	376	320	50	△ 270	△ 84.4	△ 326	△ 86.7
ROE (%)	6.3	5.4	0.9	△ 4.5	—	△ 5.4	—
ROIC (%)	4.2	4.9	1.0	△ 3.9	—	△ 3.2	—

# 11. 株主還元

## ・配当は、安定性と継続性を重視

→ 親会社株主に帰属する当期純利益は期首予想を下回るものの、年間配当金は46円予定を維持

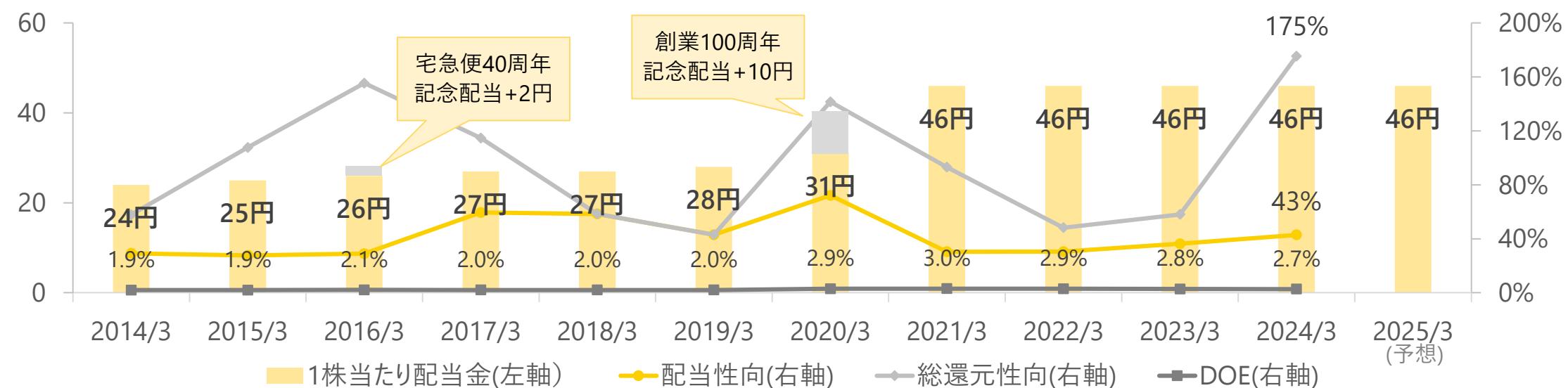
### 株主還元方針 (現中期経営計画期間: 2025年3月期~2027年3月期)

配当性向 : 40%以上

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) 11

## 12. 株主還元（自己株式の取得）

- ・資本効率の観点から、500億円を上限とする自己株式取得を決定  
→ 引き続き、負債の有効活用やバランスシートマネジメントの強化に努めていく

### 自己株式の取得 (2024年11月5日発表)

- ・取得総額 : 500億円 (上限)
- ・取得株式数 : 39百万株 (上限)  
※発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 11.36%
- ・取得期間 : 2024年11月18日～2025年9月30日

# 株式会社ナカノ商会の 株式取得（連結子会社化）について

# 13. 株式取得概要

## 取得目的

- ①コントラクト・ロジスティクス（CL）事業の拡大
- ②エクスプレス（EXP）事業とのシナジー創出
- ③両社リソースの共同利用等によるコストシナジー創出（CL・EXP事業）

## 取得先概要 (2023年9月期)

非上場		
売上高	867億円	総資産 343億円
営業利益	46億円	純資産 89億円
(EBITDA	59億円)	ROIC 21%

## 取得額 保有割合

取得額	469億円
保有割合	87.7%

## 取得予定日

2024年12月1日  
 (2025年3月期の当社連結決算における対象期間は2025年1～3月分のみ)

## 資金調達

自己資金を活用

## EV/EBITDA倍率

約6.5倍（シナジー含む※）  
 ※想定：2027年9月期

# 14. ヤマトグループの目指す姿

## 経営理念

ヤマトグループは、  
社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、  
より便利で快適な生活関連サービスの創造、  
革新的な物流システムの開発を通じて、  
豊かな社会の実現に貢献します。

ヤマトグループの目指す姿（～2030）

持続可能な未来の実現に貢献する  
価値創造企業

環境価値

×

経済価値

×

社会価値

中期経営計画  
SX2030  
～1st Stage～

運ぶ

新たな価値

「運ぶ」に  
つながる物流

不確実性の高まり

## 事業課題／社会課題

EC化の進展

労働力人口の減少  
少子高齢化/過疎化

2024年～2030年  
輸送力不足の深刻化

気候変動の深刻化

地政学リスクの増大

テクノロジーの進化

EXP事業（基盤）の強化と事業ポートフォリオの変革（事業領域の拡大）により  
飛躍的な利益成長の実現を目指す

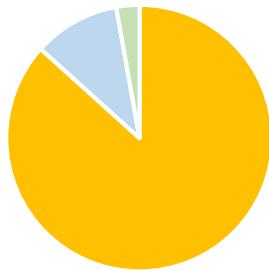
## 2027年3月期計画

営業収益	2兆～2兆4,000億円
営業利益	1,200～1,600億円
営業利益率	6%以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	800～1,000億円
ROE	12%以上
ROIC	8%以上

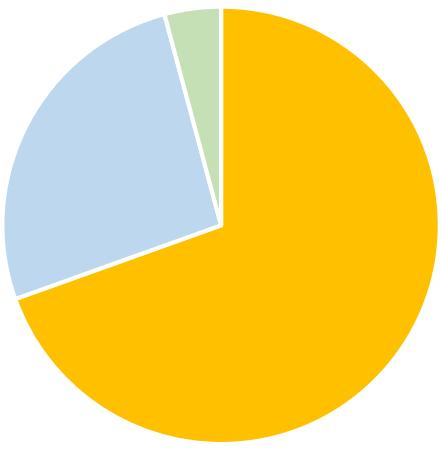
## 事業ポートフォリオの変革

### 営業収益構成比

- 基盤領域
- 成長領域
- 新規領域



2024年3月期  
1兆7,586億円



2027年3月期  
2兆4,000億円

## 2031年3月期目線

営業利益率：8%以上 ROE：16%以上 ROIC：12%以上

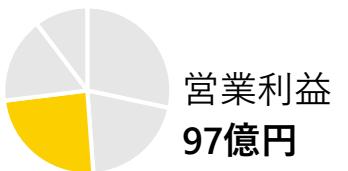
※EXP：気候変動に配慮した輸送サービスである宅急便を中心とする国内輸配事業 15

# 16. 事業ポートフォリオの変革～法人ビジネス領域の拡大

## M&Aを活用したCL事業の成長およびEXP事業の拡大 →法人顧客のサプライチェーン変革支援（3PL・LLPの利用顧客拡大）

### CL事業の成長戦略

2024年3月期実績（連結構成比）



注：コロナワクチン・大型リコール案件による一過性影響含む

業績

- 事業環境の認識
  - 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  
→アウトソーシングニーズの高まり
- 3PL・LLP（※1）の利用顧客拡大
  - ラストマイルを含めた一気通貫のソリューション提供によるCL事業の成長およびEXP事業の拡大を図る
  - よりカスタマイズした3PL・LLPの提案推進  
→法人顧客のサプライチェーン変革支援

主要戦略

### M&A戦略※2

既存事業の自律的な成長を見込むとともに、M&Aや戦略的業務提携を推進することで、さらなる成長と企業価値の向上を目指す

ターゲット

- 成長戦略との適合性を重視しつつ、複数社の買収を想定
  - 産業：自動車部品、ハイテク分野、食品コールドチェーン、ヘルスケア等
  - 地域：日本、米国・メキシコ、インド、東南アジア
  - 金額：2027年3月期までの最大規模として 営業収益4,000億円、営業利益400億円を想定

ヤマトグループの強み

- 宅急便で培った国内の幅広い顧客基盤
  - 全国約6万人のSD等、リアル・デジタルの顧客接点より構築
- 安定した財務基盤

財務規律

- シナジーの実現・資本コスト低減に向けて規律を持って推進
  - 資金調達：原則として有利子負債
  - 効果測定：買収後3年以内にROIC10%以上等の定量基準を踏まえ、定期的なモニタリングを実施

※1 LLP（リードロジスティクスパートナー）：お客様の物流の管理・運営だけでなく、企画や戦略構築にも参画・支援するパートナー

※2 記載は、グローバル事業等も含むヤマトグループ全体としての内容

顧客ニーズに合わせた複数機能の一貫提供、高効率な管理モデル、  
柔軟な幹線輸送ネットワークを強みに、コントラクト・ロジスティクス事業を展開

基本情報

- 本社住所：東京都江戸川区中葛西3-18-5
- 設立日：1988/8/16
- 上場日：非上場
- 決算月：9月

事業概要

- コントラクト・ロジスティクス事業
  - 保管・庫内作業・輸送サービス
  - 顧客仕様に再構築した物流施設のサブリース
- 顧客の主な業種・領域
  - 小売事業者
  - 食品等のメーカー・サプライヤー
  - EC事業者の上流の物流領域

人

- 約3,100名（フル1,500名、パート1,600名）
  - 内 倉庫関連1,400名、ドライバー700名

リソース

アセット

- 拠点数：国内51カ所
  - 東北・関東・関西・九州の主要都市に展開
  - その他、顧客へのサブリース提供物件が約100カ所
- パートナー車両含めて1日3,500～5,000運行
  - 自社3割・パートナー7割（保有車両は約400台）
  - 車両は24時間稼働、距離に応じ1日1～6.5運行/台

		(億円)	21/9	22/9	23/9
	P/L	営業収益	612	763	867
		営業利益	9	35	46
		営業利益率	1.6%	4.7%	5.4%
		当期純利益	8	21	32
	B/S	(億円)	23/9		23/9
		資産合計	343		ROIC 21%
		負債合計	254		ROE 43%
		内有利子負債	65		
		純資産合計	89		

強み

- 顧客ニーズに合わせた複数機能の一貫提供
  - 顧客仕様の造作工事の発注など複数機能を提供
  - 1顧客からの受託領域を拡大し、収益性を確保
- 高効率な自社管理者モデル
  - 利益や収益性・効率性の向上策を考える倉庫管理者の育成を重視。作業員は派遣等で変動費化を推進
- 柔軟な輸送ネットワーク
  - 属人化を防ぐドライバー教育により、皆がどの拠点へも納品可能であり、高い車両回転率を実現
  - パートナーを含めた自動配車システムを構築

# 18. シナジーとPMI体制

## コントラクト・ロジスティクス事業およびEXP事業（法人ビジネス）の拡大

**【レベニューシナジー創出】**  
 顧客基盤の活用による  
 営業機会の増加および  
 ソリューション提案推進

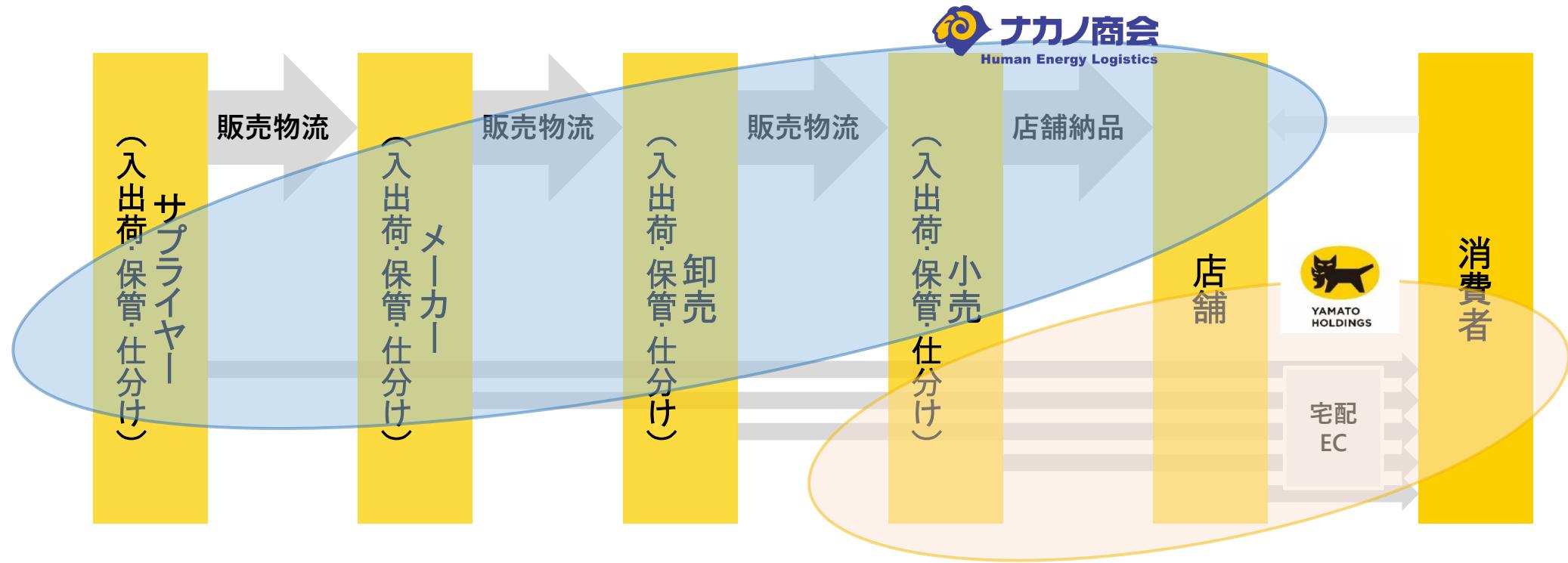
**【コストシナジー創出】**  
 倉庫・輸送ネットワークの  
 統合運用推進

シナジー創出に向けた  
 PMI体制

- ・ 業種・領域が異なる両社の顧客基盤の活用による**営業機会増加**
- ・ サプライチェーンの上流から下流に対して**総合的なソリューション提案推進**
- ・ ナカノ商会が持つリソース・ノウハウの活用
- ・ 両社の倉庫・輸送ネットワークの**統合運用推進**
- ・ 部門横断で招集したメンバーによるPMI体制を組成の上、サステナビリティへの取組みも含め、課題・タスク整理を実施
- ・ クロージングと同時に、シナジー創出計画の実行を開始するとともに、定期的なモニタリングの仕組みを構築していく

# 19. レベニュー・シナジー創出

業種・領域が異なるナカノ商会と当社CL事業の顧客基盤の活用による営業機会増加  
 および、サプライチェーンの上流～下流に対して総合的なソリューション提案推進



## ナカノ商会の顧客基盤 【売上高 867億円（2023年9月期）】

- ・小売や食品等のメーカー・サプライヤー、それらをつなぐ卸売を中心とした法人顧客を持つ
- ・EC事業者の上流の物流領域も強み（倉庫運営・拠点間輸送等）

## 当社CL事業の顧客基盤 【売上高 890億円（2024年3月期）】

- ・消費者側に近い細かな店舗への配送領域に強み
- ・通信やサービス、メディカル、エレクトロニクスといったナカノ商会が持たない業種に法人顧客を持つ

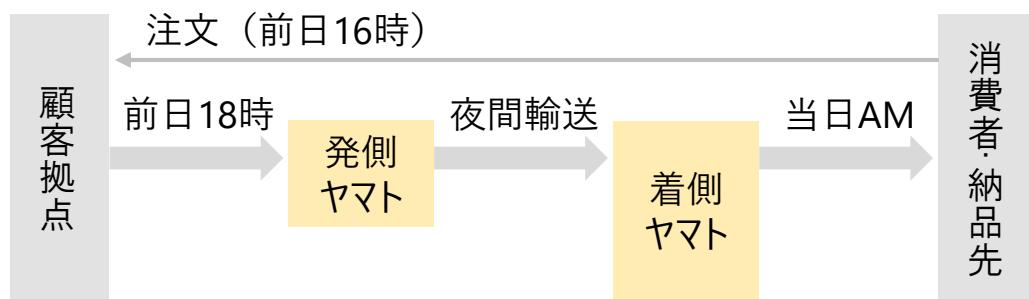
# 20. レベニュー・シナジーの具体例

## テー・ラーメイド型の物流・輸送サービス

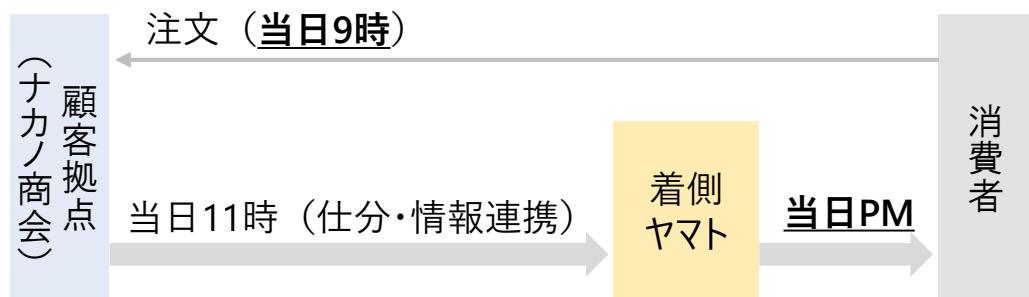
### 法人顧客毎のニーズに応じた物流・輸送

(具体例) 消費者近くの都道府県までの物流をナカノ商会が担い、以降の配送をヤマト運輸が行うことで、リードタイムを短縮

#### 現状 翌日納品・配達



#### 今後 当日納品・配達

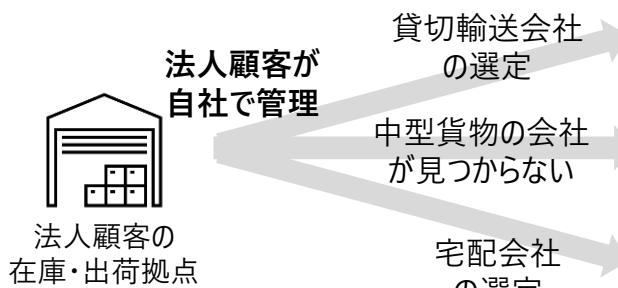


## 荷量やサイズに応じた配送サービスの提供

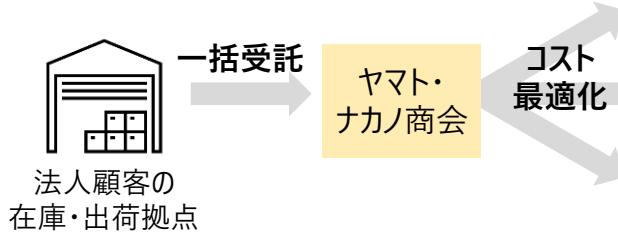
### 法人顧客から配送の一括受託

(具体例) 両社の輸配送ネットワークを活用することで、荷量やサイズに応じた最適な輸配送手段の提供や在庫拠点から納品先までを一元管理することで、コストの最適化を実現

#### 現状



#### 今後

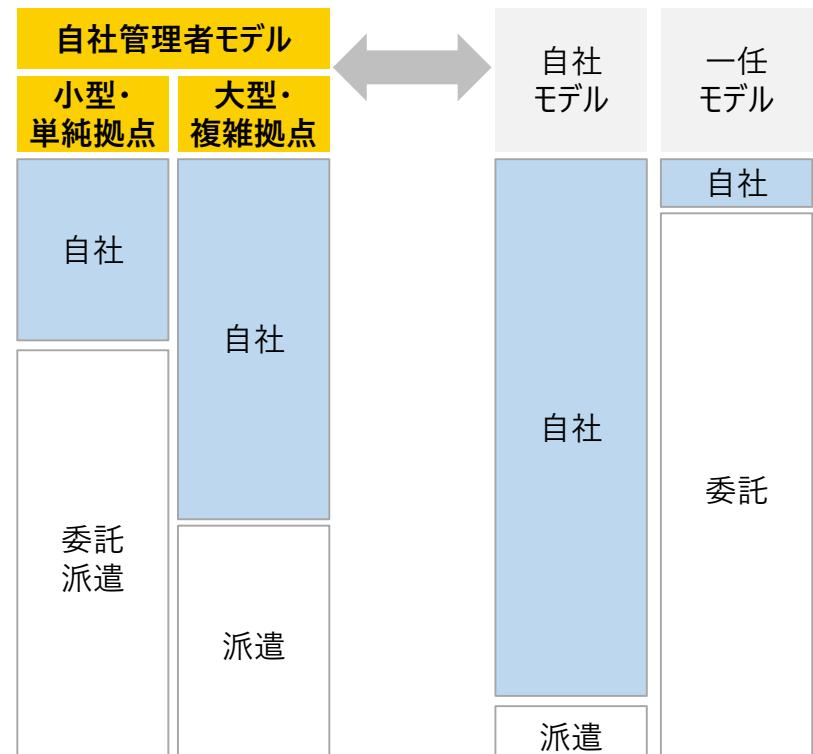


# 21. コストシナジー創出

## ナカノ商会が持つリソース・ノウハウの活用 ナカノ商会と当社の倉庫・輸送ネットワークの統合運用推進

### 「自社管理者モデル」

ナカノ商会は、利益や収益性・効率性の向上策を考える倉庫管理者の育成を重視し、作業員については変動費化（委託・派遣の活用）を推進することにより、荷量の変化に柔軟に対応している



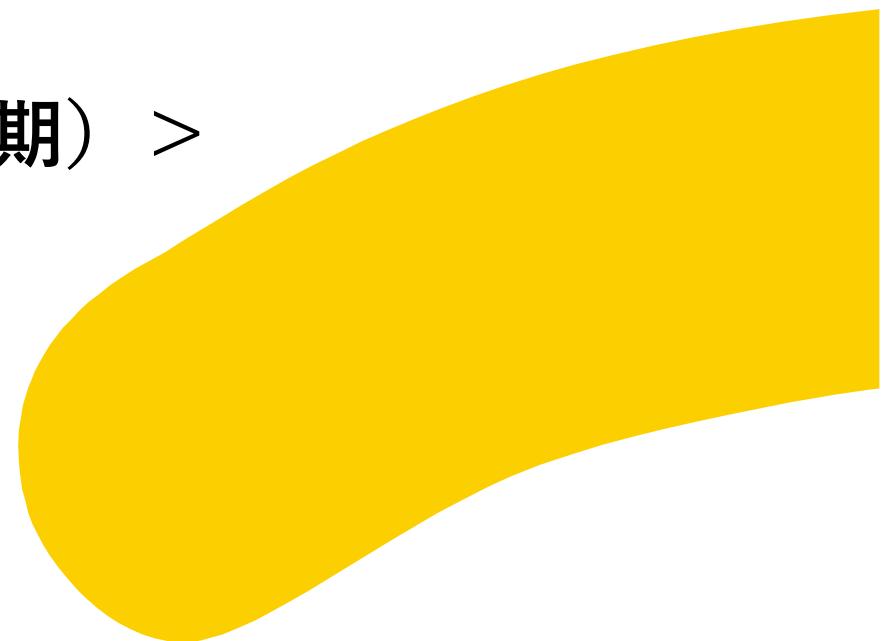
### 輸送ネットワーク

法人ビジネス領域の拡大に向けて、両社が持つ輸送ネットワーク・リソースの統合運用やナカノ商会が持つノウハウのヤマト運輸への展開推進

- | リソース  | ノウハウ   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>自社ドライバー 約700名           <ul style="list-style-type: none"> <li>法人ビジネス領域で必須となる大型車両を運転可能</li> </ul> </li> <li>パートナー車両含めて1日3,500～5,000運行           <ul style="list-style-type: none"> <li>自社3割・パートナー7割（保有車両は約400台）</li> <li>車両は24時間稼働、距離に応じ1日1～6.5運行/台</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>属人化を防ぐドライバー教育           <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客毎に異なる業務プロセスをマニュアル化</li> <li>どの顧客拠点にも納品できるよう、ライセンス制度によるドライバー教育を実施。結果、高い車両回転率を実現</li> </ul> </li> <li>パートナーを含めた自動配車システム           <ul style="list-style-type: none"> <li>配車ノウハウのシステム化・業務自動化を目的に開発</li> <li>最小台数での配車構築により、車両回転率を向上</li> </ul> </li> </ul> |

# 連結決算概要

<2025年3月期 第2四半期（中間期）>



## 22. 連結経営成績（中間期）

(億円)	FY2024/3 中間期実績	FY2025/3 中間期実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	8,665	8,404	△ 261	△ 3.0
営業利益	123	△ 150	△ 273	—
利益率 (%)	1.4	△ 1.8	△ 3.2	—
経常利益	126	△ 136	△ 262	—
利益率 (%)	1.5	△ 1.6	△ 3.1	—
親会社株主に帰属する 中間純利益	53	△ 111	△ 165	—
利益率 (%)	0.6	△ 1.3	△ 2.0	—

# 23. 連結営業収益増減分析（中間期）

## 【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)

8,665

EXP事業  
△183

CL事業  
△95

グローバル事業  
+26

モビリティ事業  
+ 1

その他  
△10

8,404

前期差  
△261  
△3.0%

運送収入 △177  
物流支援収入 △16  
消去・その他 +10

運送収入 △15  
物流支援収入 △101  
消去・その他 +22

運送収入 +1  
物流支援収入 +90  
消去・その他 △65

2024年3月期  
中間期 実績

2025年3月期  
中間期 実績

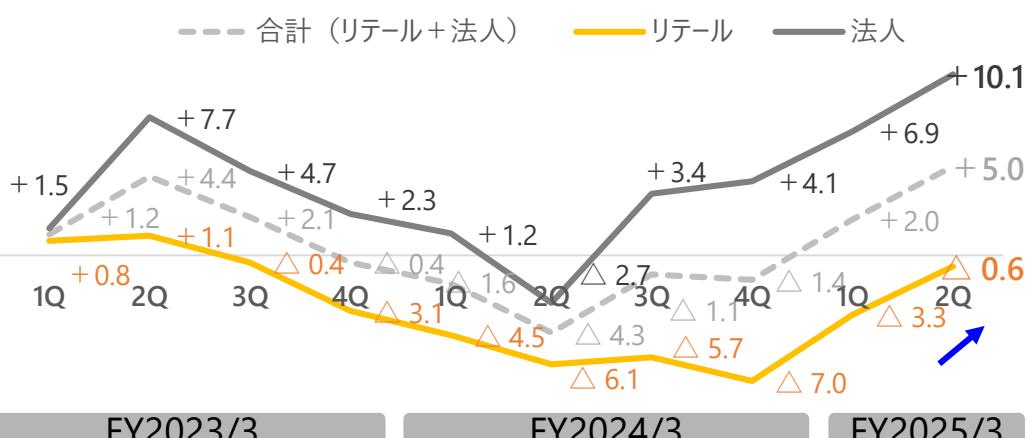
## 24. 取扱数量・単価動向（中間期）

- ・宅配便数量：消費低迷により宅配需要の弱含みが続く中、リテール領域の改善および法人領域の増加により、全体では前年同期を上回った
- ・宅配便単価：プライシングの適正化に注力したものの、リテール領域と法人領域の数量構成の変化が継続したことにより、全体で前年同期を下回った

### 取扱数量

(千個)	FY2024/3 中間期	FY2025/3 中間期	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・EAZY※	911,958	944,172	+ 3.5
うちEAZY	235,185	231,035	△ 1.8
※ 内訳			
リテール領域（小口法人・個人）	436,664	428,244	△ 1.9
法人領域（大口法人）	475,294	515,928	+ 8.5
ネコポス・クロネコゆうパケット	212,716	195,300	△ 8.2
クロネコゆうメール	372,014	56,297	△ 84.9

### 宅配便3商品\* 領域別取扱数量推移（前年同期比伸率）

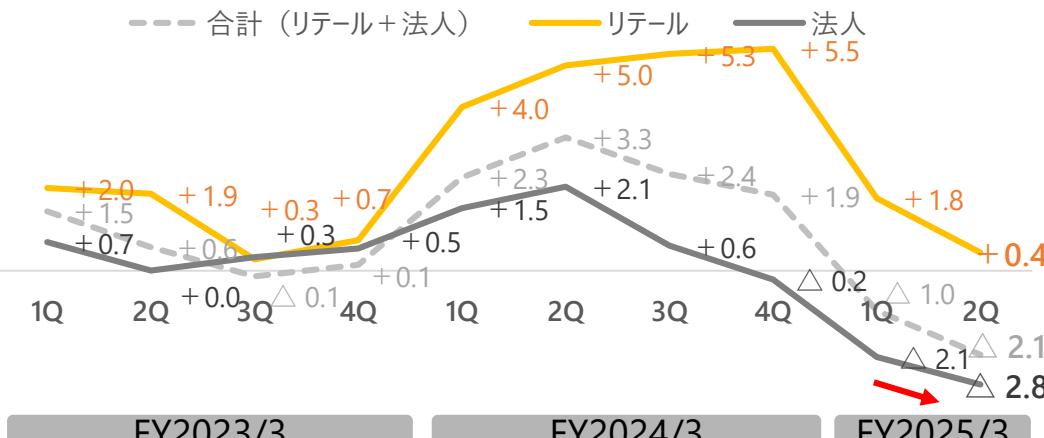


### 平均単価

(円)	FY2024/3 中間期	FY2025/3 中間期	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・EAZY	720	708	△ 1.7
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	79	+ 17.9

※ クロネコゆうメールの2024年3月期中間期実績は、クロネコDM便の実績です

### 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 24

# 25. 連結営業費用総括表（中間期）

- ・賃金・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
- ・輸送・積載効率低下による輸送コストおよび、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 中間期実績	FY2025/3 中間期実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	8,665	8,404	△ 261	△ 3.0
営業費用	8,542	8,554	+ 11	+ 0.1
下払経費	3,199	3,299	+ 100	+ 3.1
委託費	1,784	1,767	△ 16	△ 0.9
集配委託	471	428	△ 42	△ 9.0
作業委託	210	213	+ 2	+ 1.3
その他	1,102	1,125	+ 23	+ 2.1
EC物流NW	224	147	△ 76	△ 34.2
その他	878	978	+ 99	+ 11.4
傭車費	1,033	1,141	+ 108	+ 10.5
その他	381	390	+ 8	+ 2.2
人件費	4,250	3,989	△ 261	△ 6.1
社員給料	2,885	2,680	△ 204	△ 7.1
法定福利費	533	508	△ 25	△ 4.8
退職給付費用	126	135	+ 8	+ 6.4
賞与・その他	704	665	△ 39	△ 5.5
車両費	272	268	△ 4	△ 1.5
車両修繕費	133	131	△ 2	△ 1.5
燃料油脂費	139	136	△ 2	△ 1.5
その他経費	1,779	1,824	+ 44	+ 2.5
減価償却費	215	234	+ 18	+ 8.7
システム関連費用	287	300	+ 12	+ 4.3
その他	1,276	1,289	+ 13	+ 1.1
施設使用料	426	460	+ 33	+ 7.9
その他	849	829	△ 20	△ 2.4
合計	9,502	9,382	△ 120	△ 1.3
内部仕入消去	△ 960	△ 828	+ 132	—
営業利益	123	△ 150	△ 273	—

※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～）

# 26. 連結営業費用増減分析（中間期）

(億円) 123

2024年3月期  
中間期  
営業利益実績

営業収益  
△261

下払経費  
+100

人件費  
△261

車両費  
△4

その他  
経費  
+44

内部仕入  
消去  
+132

2025年3月期  
中間期  
営業利益実績

△150



下払経費	
委託費	△16
集配委託	△42
作業委託	+ 2
EC物流NW	△76
その他	+ 99
傭車費	+ 108
その他	+ 8

人件費	
社員給料	△204
法定福利費	△25
退職給付費用	+ 8
賞与・その他	△39

車両費	
車両修繕費	△2
燃料油脂費	△2

その他経費	
減価償却費	+ 18
システム関連費用	+ 12
施設使用料	+ 33
その他	△20

# 27. 連結営業費用総括表（第2四半期（7～9月））

(億円)	FY2024/3 2Q実績	FY2025/3 2Q実績	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	4,463	4,347	△ 115	△ 2.6
営業費用	4,356	4,355	△ 0	△ 0.0
下払経費	1,615	1,686	+ 71	+ 4.4
委託費	900	898	△ 2	△ 0.3
集配委託	239	221	△ 18	△ 7.6
作業委託	105	112	+ 7	+ 6.7
その他	556	564	+ 8	+ 1.5
EC物流NW	111	72	△ 39	△ 35.3
その他	444	492	+ 48	+ 10.8
傭車費	524	593	+ 68	+ 13.1
その他	190	195	+ 4	+ 2.6
人件費	2,156	2,020	△ 136	△ 6.3
社員給料	1,456	1,355	△ 100	△ 6.9
法定福利費	270	257	△ 13	△ 4.8
退職給付費用	63	68	+ 4	+ 6.9
賞与・その他	366	339	△ 26	△ 7.4
車両費	142	139	△ 3	△ 2.1
車両修繕費	66	64	△ 1	△ 2.3
燃料油脂費	76	74	△ 1	△ 2.0
その他経費	913	921	+ 8	+ 1.0
減価償却費	110	116	+ 6	+ 5.7
システム関連費用	144	147	+ 3	+ 2.4
その他	658	657	△ 0	△ 0.1
施設使用料	215	229	+ 14	+ 6.6
その他	443	428	△ 15	△ 3.4
合計	4,827	4,768	△ 59	△ 1.2
内部仕入消去	△ 471	△ 412	+ 59	-
営業利益	107	△ 7	△ 115	-

※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～） 27

# 28. 連結営業費用増減分析（第2四半期（7～9月））

(億円)

107

人件費  
△136

車両費  
△3

その他経費  
+8

内部仕入  
消去  
+59

△7

2025年3月期  
第2四半期（7～9月）  
営業利益実績

2024年3月期  
第2四半期（7～9月）  
営業収益  
△115

下払経費  
+71

営業費用  
△0億  
△0.0 %

営業利益  
△115億  
- %

## 下払経費

委託費	△2
集配委託	△18
作業委託	+7
EC物流NW	△39
その他	+48
傭車費	+68
その他	+4

## 人件費

社員給料	△100
法定福利費	△13
退職給付費用	+4
賞与・その他	△26

## 車両費

車両修繕費	△1
燃料油脂費	△1

## その他経費

減価償却費	+6
システム関連費用	+3
施設使用料	+14
その他	△15

# 29. 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			2Q		
	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	4,202	△ 39	△ 0.9	4,463	△ 132	△ 2.9	5,002	△ 119	△ 2.3	3,917	△ 129	△ 3.2	4,056	△ 145	△ 3.5	4,347	△ 115	△ 2.6
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	4,355	△ 0	△ 0.0
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	1,686	+ 71	+ 4.4
委託費	883	+ 62	+ 7.6	900	+ 2	+ 0.3	1,017	+ 29	+ 3.0	829	+ 13	+ 1.7	869	△ 13	△ 1.6	898	△ 2	△ 0.3
集配委託	231	+ 11	+ 5.2	239	△ 2	△ 0.9	290	+ 13	+ 4.8	207	△ 5	△ 2.6	207	△ 24	△ 10.5	221	△ 18	△ 7.6
作業委託	105	+ 17	+ 20.2	105	+ 14	+ 16.5	130	+ 19	+ 17.9	90	+ 5	+ 6.2	100	△ 4	△ 4.1	112	+ 7	+ 6.7
その他	546	+ 33	+ 6.4	556	△ 9	△ 1.7	596	△ 3	△ 0.6	532	+ 14	+ 2.7	561	+ 14	+ 2.7	564	+ 8	+ 1.5
EC物流NW	112	+ 11	+ 11.7	111	△ 8	△ 7.0	120	△ 13	△ 10.2	89	△ 20	△ 18.5	75	△ 37	△ 33.0	72	△ 39	△ 35.3
その他	434	+ 21	+ 5.2	444	△ 1	△ 0.3	476	+ 10	+ 2.2	442	+ 34	+ 8.4	485	+ 51	+ 11.9	492	+ 48	+ 10.8
備車費	509	+ 5	+ 1.2	524	+ 5	+ 1.0	581	+ 14	+ 2.6	510	+ 13	+ 2.7	548	+ 39	+ 7.7	593	+ 68	+ 13.1
その他	191	△ 54	△ 22.1	190	△ 72	△ 27.5	204	△ 55	△ 21.4	177	△ 19	△ 10.0	194	+ 3	+ 1.8	195	+ 4	+ 2.6
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	2,020	△ 136	△ 6.3
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	1,355	△ 100	△ 6.9
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	257	△ 13	△ 4.8
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	68	+ 4	+ 6.9
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	339	△ 26	△ 7.4
車両費	130	+ 3	+ 2.6	142	+ 4	+ 2.9	143	+ 1	+ 1.4	108	+ 2	+ 2.8	129	△ 1	△ 0.9	139	△ 3	△ 2.1
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	64	△ 1	△ 2.3
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	74	△ 1	△ 2.0
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	921	+ 8	+ 1.0
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	116	+ 6	+ 5.7
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	147	+ 3	+ 2.4
その他	617	△ 17	△ 2.8	658	△ 4	△ 0.7	719	+ 20	+ 3.0	629	+ 5	+ 0.9	632	+ 14	+ 2.4	657	△ 0	△ 0.1
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	229	+ 14	+ 6.6
その他	406	△ 26	△ 6.2	443	△ 14	△ 3.2	490	+ 7	+ 1.6	402	△ 16	△ 3.9	401	△ 4	△ 1.2	428	△ 15	△ 3.4
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	4,768	△ 59	△ 1.2
内部仕入消去	△ 488	△ 19	-	△ 471	+ 21	-	△ 445	+ 64	-	△ 388	+ 49	-	△ 415	+ 72	-	△ 412	+ 59	-
営業利益	15	△ 8	△ 33.9	107	△ 48	△ 31.2	380	△ 103	△ 21.4	△ 103	△ 39	-	△ 142	△ 158	-	△ 7	△ 115	-

# 30. 投資計画・進捗状況

・足元の経営環境や当該案件の投資効率などを精査し、通期予想を800億円に修正

		2025年3月期 通期			
案件		中間期実績 253億円	前回予想 1,500億円	今回予想 800億円	前回予想差 △700億円
成長投資	拠点戦略	90億円	645億円	270億円	△375億円
	DX推進	36億円	170億円	130億円	△40億円
	新規事業	0億円	10億円	10億円	+0億円
環境投資	太陽光発電・蓄電池等	3億円	90億円	50億円	△40億円
	EV充電設備	7億円	50億円	40億円	△10億円
経常投資	宅急便既存拠点の改修・内燃車等	22億円	265億円	130億円	△135億円
	その他拠点、既存システムの改修等	93億円	270億円	170億円	△100億円

# 31. 連結業績予想（概要・数量・単価）

- ・プライシング適正化に注力しているものの、市場別の数量構成の変化を踏まえ、数量・単価を見直すとともに、フレイターの外販収入獲得に時間を見ている状況などを踏まえ、営業収益を見直し
- ・営業収益の状況と構造改革の進捗状況を踏まえ、営業利益を見直し  
→ 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のさらなる強化を図る

(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	17,800	17,300	△ 500	△ 2.8	△ 286	△ 1.6
営業利益	400	500	100	△ 400	△ 80.0	△ 300	△ 75.0
利益率 (%)	2.3	2.8	0.6	△ 2.2	—	△ 1.7	—
経常利益	404	500	100	△ 400	△ 80.0	△ 304	△ 75.3
親会社株主に帰属する当期純利益	376	320	50	△ 270	△ 84.4	△ 326	△ 86.7

宅急便・ 宅急便 コンパクト・ EAZY	数量 (千個) *	1,886,170	1,968,500	1,952,800	△ 15,700	△ 0.8	+ 66,629	+ 3.5	
	うちEAZY	476,143	465,300	484,600	+ 19,300	+ 4.1	+ 8,456	+ 1.8	
	* 内 訳	リテール領域（小口法人・個人）	893,303	909,300	883,800	△ 25,500	△ 2.8	△ 9,503	△ 1.1
		法人領域（大口法人）	992,866	1,059,200	1,069,000	+ 9,800	+ 0.9	+ 76,133	+ 7.7
	単価 (円)	721	725	714	△ 11	△ 1.5	△ 7	△ 1.0	
ネコポス・クロネコ ゆうパケット	数量 (千個)	409,650	366,000	380,200	+ 14,200	+ 3.9	△ 29,450	△ 7.2	
	単価 (円)	190	196	189	△ 7	△ 3.6	△ 1	△ 0.5	
クロネコゆうメール	数量 (千冊)	626,550	120,900	109,500	△ 11,400	△ 9.4	△ 517,050	△ 82.5	
	単価 (円)	68	79	80	+ 1	+ 1.3	+ 12	+ 17.6	

※ 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

# 32. 連結業績予想（営業費用内訳他）

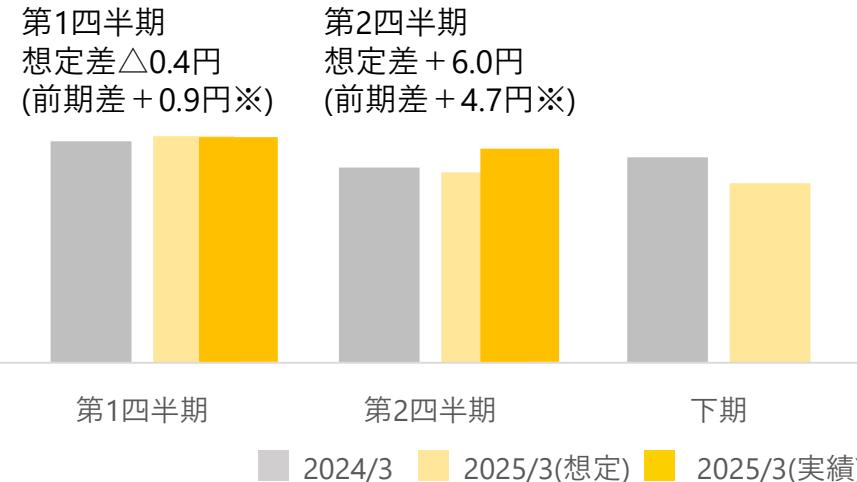
・輸送領域の課題解決に注力するとともに、営業費用全体の抑制に努めていく

(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	17,800	17,300	△ 500	△ 2.8	△ 286	△ 1.6
営業費用	17,185	17,300	17,200	△ 100	△ 0.6	+ 14	+ 0.1
下払経費	6,521	6,732	6,668	△ 64	△ 1.0	+ 146	+ 2.2
委託費	3,631	3,672	3,576	△ 96	△ 2.6	△ 55	△ 1.5
集配委託	969	957	896	△ 61	△ 6.4	△ 73	△ 7.5
作業委託	431	449	469	+ 20	+ 4.5	+ 37	+ 8.8
その他	2,231	2,266	2,211	△ 55	△ 2.4	△ 20	△ 0.9
EC物流NW	433	282	256	△ 26	△ 9.2	△ 177	△ 41.0
その他	1,797	1,984	1,955	△ 29	△ 1.5	+ 157	+ 8.8
備車費	2,126	2,257	2,308	+ 51	+ 2.3	+ 181	+ 8.6
その他	763	803	784	△ 19	△ 2.4	+ 20	+ 2.6
人件費	8,288	7,980	7,946	△ 34	△ 0.4	△ 342	△ 4.1
社員給料	5,649	5,387	5,379	△ 8	△ 0.1	△ 270	△ 4.8
法定福利費	1,046	1,013	1,006	△ 7	△ 0.7	△ 40	△ 3.9
退職給付費用	252	268	268	0	0.0	+ 15	+ 6.1
賞与・その他	1,338	1,312	1,293	△ 19	△ 1.4	△ 45	△ 3.4
車両費	525	510	517	+ 7	+ 1.4	△ 8	△ 1.5
車両修繕費	259	247	254	+ 7	+ 2.8	△ 5	△ 2.2
燃料油脂費	265	263	263	0	0.0	△ 2	△ 0.9
その他経費	3,645	3,766	3,714	△ 52	△ 1.4	+ 68	+ 1.9
減価償却費	442	510	482	△ 28	△ 5.5	+ 39	+ 8.8
システム関連費用	577	606	600	△ 6	△ 1.0	+ 22	+ 3.9
その他	2,625	2,650	2,632	△ 18	△ 0.7	+ 6	+ 0.3
施設使用料	882	943	943	0	0.0	+ 60	+ 6.9
その他	1,743	1,707	1,689	△ 18	△ 1.1	△ 54	△ 3.1
合計	18,980	18,988	18,845	△ 143	△ 0.8	△ 135	△ 0.7
内部仕入消去	△ 1,794	△ 1,688	△ 1,645	+ 43	—	+ 149	—
営業利益	400	500	100	△ 400	△ 80.0	△ 300	△ 75.0
従業員数合計 (人)	177,430	165,000	165,000	0	0.0	△ 12,430	△ 7.0
フルタイマー	88,917	85,600	85,600	0	0.0	△ 3,317	△ 3.7
パートタイマー	88,513	79,400	79,400	0	0.0	△ 9,113	△ 10.3
設備投資総額 (億円)	629	1,500	800	△ 700	△ 46.7	+ 170	+ 27.2

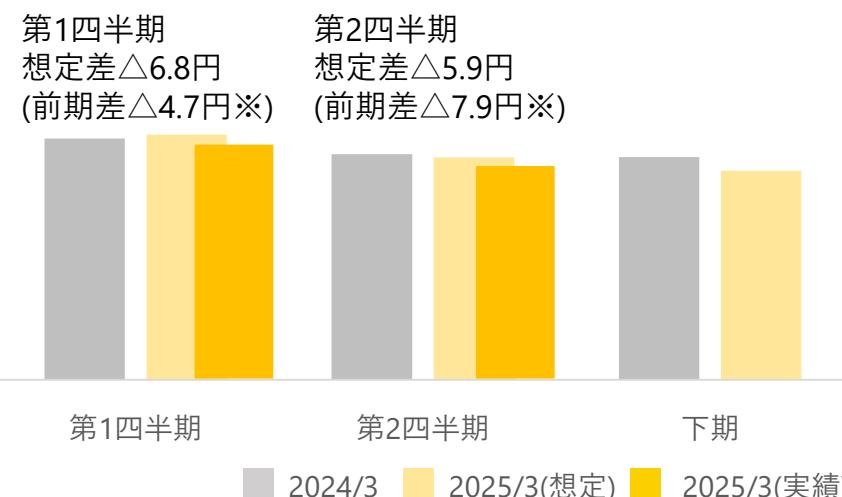
※ 2025年3月期第1四半期より設備投資にファイナンスリースの金額を含んでおります。2024年3月期の実績においても、同基準の算出方法による数値へ変更しております

# 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)



## ➤ ラストマイル領域 (集配・営業所内作業・事務)



各数値は、当該オペレーションに係る下払経費+人件費

### 輸送領域の個当たりコスト（第2四半期）

想定差 + 6.0円（前期差 + 4.7円※）

#### <想定差要因>

- ・積載効率の低下 (+ 3.3円)
- ・人件費・パートナー単価の上昇 (+ 2.7円)

#### <前期差要因>

- ・業務量増加による生産性向上 (△1.4円)
- ・積載効率の低下 (+ 3.3円)
- ・人件費・パートナー単価の上昇 (+ 2.8円)

### ラストマイル領域の個当たりコスト（第2四半期）

想定差△5.9円（前期差△7.9円※）

#### <想定差要因>

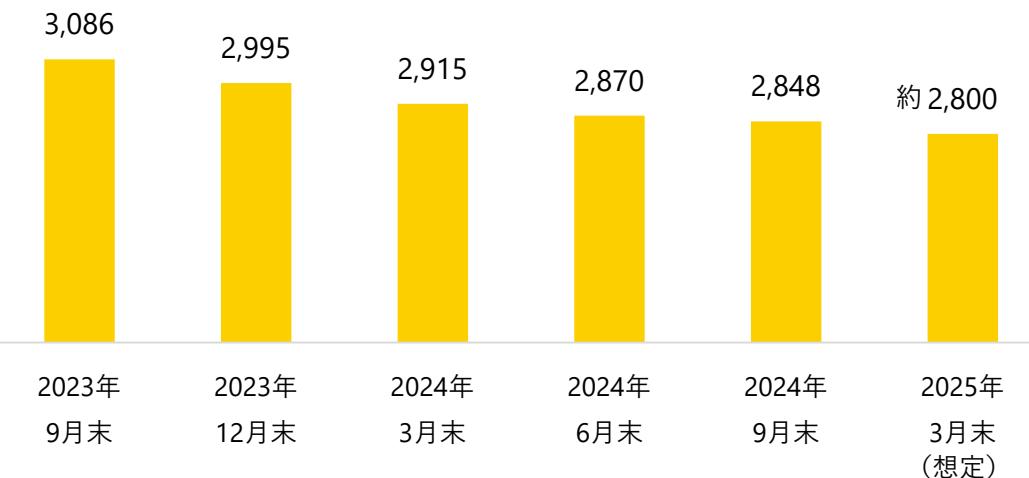
- ・業務量増加による生産性向上 (△5.1円)
- ・施策による要員適正化、生産性向上 (△1.8円)
- ・人件費・パートナー単価の上昇 (+ 1.0円)

#### <前期差要因>

- ・業務量増加による生産性向上 (△6.4円)
- ・施策による要員適正化、生産性向上 (△7.9円)
- ・人件費・パートナー単価の上昇 (+ 6.5円)

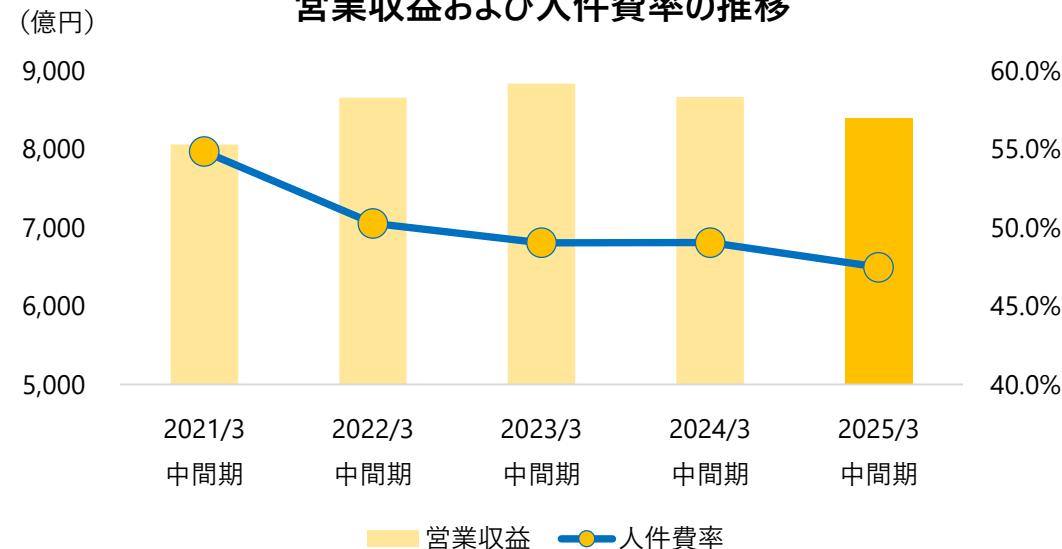
※投函サービス業務移管およびフレイター運航開始の影響控除後の数値

## ラストマイル集配拠点数の推移



- ✓ 今期末のラストマイル集配拠点数（想定）は2,800拠点に見直し（期首想定+100拠点）
- ✓ 集約効果が得られるよう地域ごとに計画を精査した上で、2027年3月末1,800拠点に向けて取組みを推進する

## 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

# レッドホース（RH）グループとの資本提携・業務提携

- RHグループのノウハウと当社グループの3温度帯の輸配送・ロジ機能を活用し、拡大を続けるふるさと納税市場における取扱数量の増加および上流領域への価値提供を推進
- 地域社会のよりよい発展に貢献する新たな事業モデルの確立を目指す

## 両グループの強み

### RHグループの強み



ふるさと納税支援における豊富なノウハウ・業界シェア

- 約220の自治体、約8,000の返礼品提供事業者との取引実績
- 自社運営のBPOセンター、コールセンター
- 業界最多数の寄附ポータルサイトと同時連携可能な管理システム
- 会員数50万人を有する産直ECモール「産直アウル」

### ヤマトグループの強み



ヤマトホールディングス

全国の顧客基盤および3温度帯の輸配送・ロジ機能

- 3温度帯の輸配送ネットワークとロジ機能(常温・冷蔵・冷凍)
- 約6万人のセールスドライバー
- 宅急便で培った顧客基盤および、約700の地方自治体との連携協定

## 資本・業務提携により目指す姿

### ✓ 地域創生に向けた取組み強化

- 地域産品の発掘や流通販路拡大などの取組みを通じて、「自立自走可能な地域創生を実現させる事業モデル」を確立  
→地域社会の活性化へ貢献

### ✓ ふるさと納税運営代行機能の強化

- 企画からラストマイル配送までを含むトータルソリューションの提供
- ヤマト運輸の顧客基盤や営業リソースの活用  
→自治体への提案力強化による取扱数量の拡大（常温・クール）



Redhorse

ふるさと納税運営業務におけるトータルソリューション提供



ヤマトホールディングス



商品登録  
情報更新

新規事業者・  
返礼品開拓  
集客分析・立案

寄付データ作成  
受領証明発行  
請求管理

返礼品  
事業者管理  
問合せ対応

在庫管理  
保管・梱包  
伝票発行

集荷・配達

※詳細については当社リリースをご参照ください [https://www.yamato-hd.co.jp/news/2024/newsrelease\\_20240930\\_2.html](https://www.yamato-hd.co.jp/news/2024/newsrelease_20240930_2.html)

# 補足資料

<2025年3月期第2四半期（中間期）実績>



# 1. セグメント別業績

FY2025/3 中間期

(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	7,374	389	410	100	129	8,404	—	8,404
セグメント間の内部営業収益又は振替高	184	23	17	167	236	629	△ 629	—
計	7,559	412	428	267	365	9,033	△ 629	8,404
営業費用	7,837	387	383	247	329	9,185	△ 631	8,554
セグメント利益	△ 278	24	45	20	35	△ 151	1	△ 150
利益率 (%)	△ 3.7	6.0	10.5	7.8	9.7	△ 1.7	—	△ 1.8

FY2024/3 中間期

(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	7,558	484	383	99	139	8,665	—	8,665
セグメント間の内部営業収益又は振替高	201	46	19	172	416	855	△ 855	—
計	7,759	531	403	271	556	9,521	△ 855	8,665
営業費用	7,791	475	372	248	512	9,400	△ 858	8,542
セグメント利益	△ 31	55	30	23	43	121	2	123
利益率 (%)	△ 0.4	10.4	7.5	8.6	7.9	1.3	—	1.4

【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	△ 183	△ 95	+ 26	+ 1	△ 10	△ 261	—	△ 261
セグメント間の内部営業収益又は振替高	△ 17	△ 23	△ 1	△ 4	△ 180	△ 226	+ 226	—
計	△ 200	△ 118	+ 25	△ 3	△ 190	△ 487	+ 226	△ 261
営業費用	+ 45	△ 87	+ 10	△ 1	△ 182	△ 215	+ 227	+ 11
セグメント利益	△ 246	△ 30	+ 15	△ 2	△ 8	△ 272	△ 0	△ 273
伸率 (%)								
営業収益	△ 2.6	△ 22.3	+ 6.3	△ 1.3	△ 34.3	△ 5.1	—	△ 3.0
営業費用	+ 0.6	△ 18.5	+ 2.8	△ 0.5	△ 35.6	△ 2.3	—	+ 0.1
セグメント利益	—	△ 55.1	+ 49.8	△ 10.1	△ 19.2	—	△ 31.4	—

## 2. 取扱数量・単価動向

### 宅急便・宅急便コンパクト・EAZY※

	1Q		2Q		中間期	
	実績	前期比(%)	実績	前期比(%)	実績	前期比(%)
取扱数量 (千個)	451,245	+ 2.0	492,926	+ 5.0	944,172	+ 3.5
うちEAZY	113,558	△ 2.3	117,477	△ 1.3	231,035	△ 1.8
※ 内訳 リテール領域 (小口法人・個人)	205,279	△ 3.3	222,965	△ 0.6	428,244	△ 1.9
法人領域 (大口法人)	245,966	+ 6.9	269,961	+ 10.1	515,928	+ 8.5
単価 (円)	706	△ 1.0	710	△ 2.1	708	△ 1.7

### ネコポス・クロネコゆうパケット

	1Q		2Q		中間期	
	実績	前期比(%)	実績	前期比(%)	実績	前期比(%)
取扱数量 (千個)	99,665	△ 8.2	95,634	△ 8.2	195,300	△ 8.2
単価 (円)	190	0.0	189	0.0	190	0.0

### クロネコゆうメール

	1Q		2Q		中間期	
	実績	前期比(%)	実績	前期比(%)	実績	前期比(%)
取扱数量 (千冊)	33,068	△ 83.6	23,228	△ 86.4	56,297	△ 84.9
単価 (円)	78	+ 16.4	81	+ 19.1	79	+ 17.9

クロネコゆうメールの2024年3月期実績数値は、クロネコDM便の実績です

### 3. 従業員の状況

(人)	FY2024/3 中間期			FY2025/3 中間期			前期比較			
	フルタイマー	パートタイマー	計	フルタイマー	パートタイマー	計	フルタイマー	パートタイマー	計	伸率(%)
総人数	91,091	98,862	189,953	87,755	85,779	173,534	△ 3,336	△ 13,083	△ 16,419	△ 8.6
エクスプレス事業	82,278	93,348	175,626	79,321	80,189	159,510	△ 2,957	△ 13,159	△ 16,116	△ 9.2
コントラクト・ ロジスティクス事業	1,655	3,186	4,841	1,485	2,854	4,339	△ 170	△ 332	△ 502	△ 10.4
グローバル事業	2,580	357	2,937	2,411	240	2,651	△ 169	△ 117	△ 286	△ 9.7
モビリティ事業	1,564	614	2,178	1,508	596	2,104	△ 56	△ 18	△ 74	△ 3.4
その他	3,014	1,357	4,371	3,030	1,900	4,930	+16	+543	+559	+12.8

# 4. 財政状態／キャッシュ・フロー

(億円)

連結財務諸表	2024年3月末	2024年9月末	増減（前期末差）
総資産	11,358	10,992	△ 366
流動資産	4,963	4,487	△ 476
うち現金及び預金	1,950	1,643	△ 306
うち受取手形、売掛金及び契約資産	2,120	2,059	△ 61
固定資産	6,395	6,505	+ 110
うち建物及び構築物	1,655	1,668	+ 12
うちソフトウェア	366	345	△ 20
負債合計	5,439	5,244	△ 194
うち有利子負債	925	1,032	+ 107
純資産合計	5,919	5,748	△ 171
うち株主資本	5,693	5,502	△ 191
うちその他の包括利益累計額	164	184	+ 20
自己資本	5,857	5,686	△ 171
自己資本比率（%）	51.6	51.7	+ 0.1
D/Eレシオ（倍）	0.16	0.18	+ 0.02

連結キャッシュ・フロー計算書	FY2024/3 中間期実績	FY2025/3 中間期実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	240	45	△ 194
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 191	△ 356	△ 165
フリー・キャッシュ・フロー（※）	48	△ 311	△ 359
財務活動によるキャッシュ・フロー	4	△ 0	△ 4

※ 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

## 5. 設備投資と減価償却費

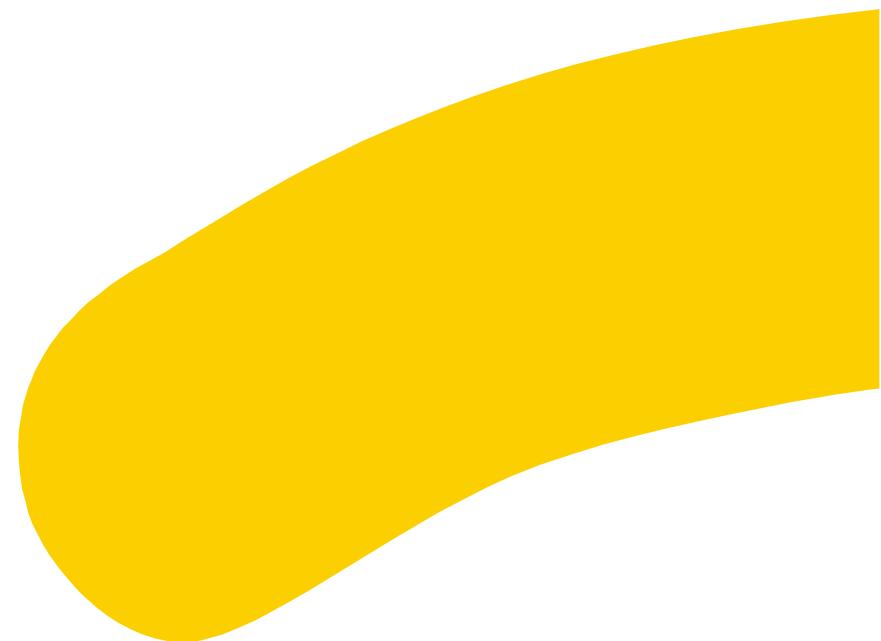
(億円)	FY2024/3 中間期実績	構成比(%)	FY2025/3 中間期実績	構成比(%)	前期比較	
					増減	伸率(%)
設備投資総額	219	100.0	253	100.0	+ 34	+ 15.5
車両	4	2.1	10	4.1	+ 5	+ 119.2
拠点/事務所および 建物付属設備	91	41.7	110	43.4	+ 18	+ 20.2
自動仕分け機等	15	7.0	11	4.7	△ 3	△ 23.7
その他 ハードウェア 事務機器等	46	21.3	49	19.6	+ 2	+ 6.1
デジタル投資	61	27.8	71	28.3	+ 10	+ 17.6

(億円)	FY2024/3 中間期実績	FY2025/3 中間期実績	前期比較	
			増減	伸率(%)
減価償却費	215	234	+ 18	+ 8.7

※ 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 通期>



# 1. セグメント別営業収益

(億円)	FY2024/3 実績	構成比(%)	FY2025/3 予想	構成比(%)	前期比較	
					増減	伸率(%)
エクスプレス事業	15,485	88.1	15,280	88.3	△ 205	△ 1.3
コントラクト・ロジスティクス事業	890	5.1	660	3.8	△ 230	△ 25.9
グローバル事業	740	4.2	910	5.3	+ 169	+ 22.9
モビリティ事業	201	1.1	200	1.2	△ 1	△ 0.8
その他	267	1.5	250	1.4	△ 17	△ 6.5
合計	17,586	100.0	17,300	100.0	△ 286	△ 1.6

※ 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

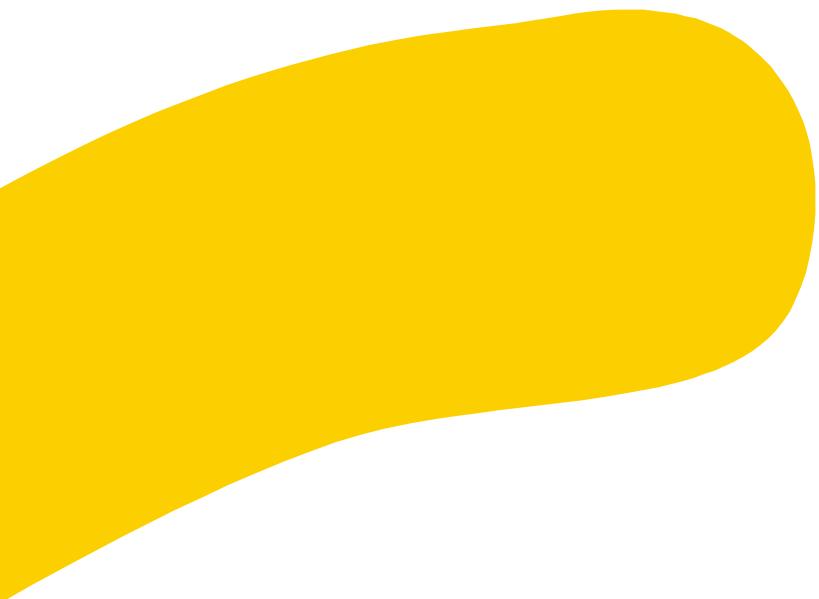
(億円)	FY2024/3 実績	構成比(%)	FY2025/3 予想	構成比(%)	前期比較	
					増減	伸率(%)
エクスプレス事業	113	28.4	△ 139	△ 127.5	△ 252	—
コントラクト・ロジスティクス事業	97	24.3	54	49.5	△ 43	△ 44.3
グローバル事業	66	16.7	85	78.0	+18	+27.6
モビリティ事業	41	10.3	33	30.3	△ 8	△ 20.1
その他	81	20.3	76	69.7	△ 5	△ 6.4
小計	399	100.0	109	100.0	△ 290	△ 72.7
連結仕訳	0	—	△ 9	—	△ 9	—
合計	400	—	100	—	△ 300	△ 75.0

※ 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

(人)	FY2024/3 実績			FY2025/3 予想			前期比較			
	フルタイマー	パートタイマー	計	フルタイマー	パートタイマー	計	フルタイマー	パートタイマー	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。