



YAMATO
HOLDINGS

ヤマトグループ 決算説明資料

< 2023年3月期 通期 >

2023年5月10日

ヤマトホールディングス株式会社



1. 連結経営成績（通期）サマリー

【2023年3月期 通期業績】

営業収益 1兆8,006億円（前期差※+380億円） 第4四半期（1～3月）4,047億円（前期差※▲84億円）

営業利益 600億円（前期差※▲166億円） 第4四半期（1～3月）▲63億円（前期差※▲30億円）

親会社株主に帰属する

当期純利益 458億円（前期差※▲113億円）

※連結決算適用範囲変更（ヤマトホームコンビニエンス株式会社）の影響控除後の数値

◆ 2023年3月期 通期の概況（増収・減益）

【営業収益（前期比較）】

- ・国内消費の低迷や消費行動のリアル回帰によるECの弱含みなどを背景とし、第4四半期も保守的に見ていた需要の想定を下回ったものの、法人顧客に対する価値提供の取り組みが着実に進展したことなどにより**増収**

【営業利益（前期比較）】

- ・EC物流ネットワーク（業務量の繁閑に応じた費用連動）を活用し、成長が続くEC荷物に対応
- ・既存ネットワークでは、想定業務量に基づく社内リソースの適正配置を進めながら、外部リソースのきめ細かな発注を徹底するなど、オペレーティングコストの適正化に傾注
- ・営業収益が想定を下回ったことに加え、時給単価、燃料単価、電気代など、外部環境の変化によるコスト上昇が営業利益を圧迫したことなどにより**減益**

親会社株主に帰属する

【当期純利益（前期比較）】

- ・営業収益・利益が想定を下回ったものの、海外連結子会社の清算決議などにより税金費用を縮小させ、458億円を確保

2. 中期経営計画「Oneヤマト2023」の進捗（成果・課題）

	成果	課題
構造改革の進捗 （全体観）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営資源を結集した「Oneヤマト体制」を構築（グループ経営構造改革） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 営業・オペレーション一体の事業構造改革 ✓ 事業構造改革を支える経営基盤の継続的な強化
法人ビジネス領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内ECの調達・返品領域、日本向け越境EC、食品販売事業者への3温度帯ロジスティクス、LLP（リードロジスティクスパートナー契約）案件等、価値提供領域が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サプライチェーンソリューションのさらなる拡販 宅急便 + α の提供価値拡大～ グローバルサプライチェーンへの提供価値拡大
ネットワーク・オペレーション構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 起点としてのEC物流ネットワーク構築が進展 ✓ 既存の宅急便ネットワークの強靱化に向けた全体像の設計完了～順次取組開始 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存ネットワークの強靱化完遂 ✓ 多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築・拡大

外部環境の変化

- ✓ インフレ進行によるコスト上昇
- ✓ 世界経済の停滞と国内消費の低迷

2024年3月期の方針

- ✓ 営業・オペレーション一体の事業構造改革推進
- ✓ 外部環境の変化を踏まえたプライシング適正化推進
- ✓ 物流ネットワークの維持・強化とより良いサービスの継続に向けた環境整備
- ※ 持続的成長を図るため、事業構造を抜本的に変革する施策を実行していく

3. 中長期戦略の方向性

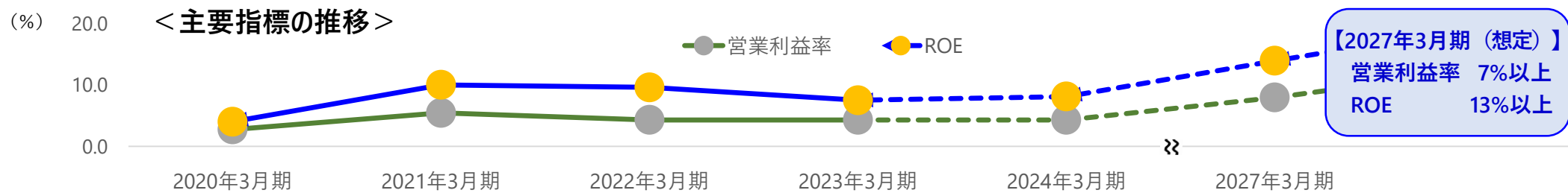
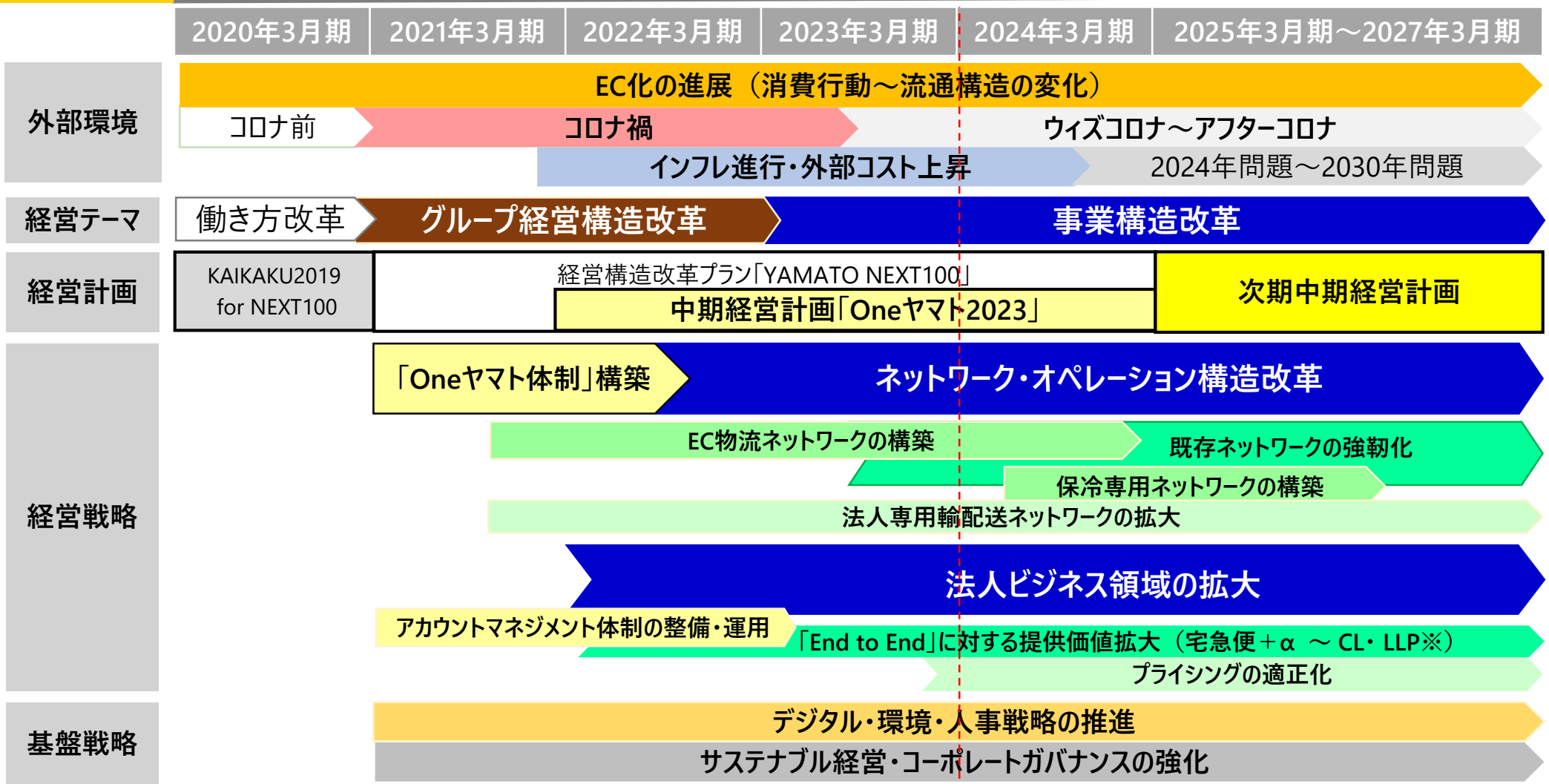
【目指す姿】

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



4. 中長期のロードマップ



※CL：コントラクトロジスティクス LLP：リードロジスティクスパートナー

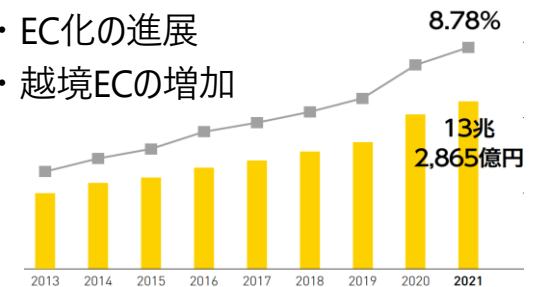
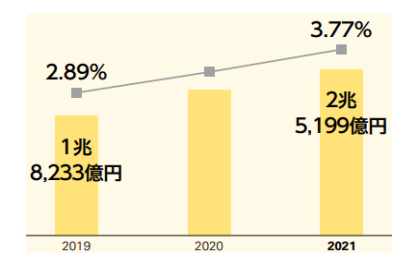
5. ネットワーク・オペレーション構造改革（全体観）

- ・ 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（収益性）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 <p>☞ 収益性と成長力の向上</p>
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 	

6. 専用ネットワークの構築・拡大（成長領域）

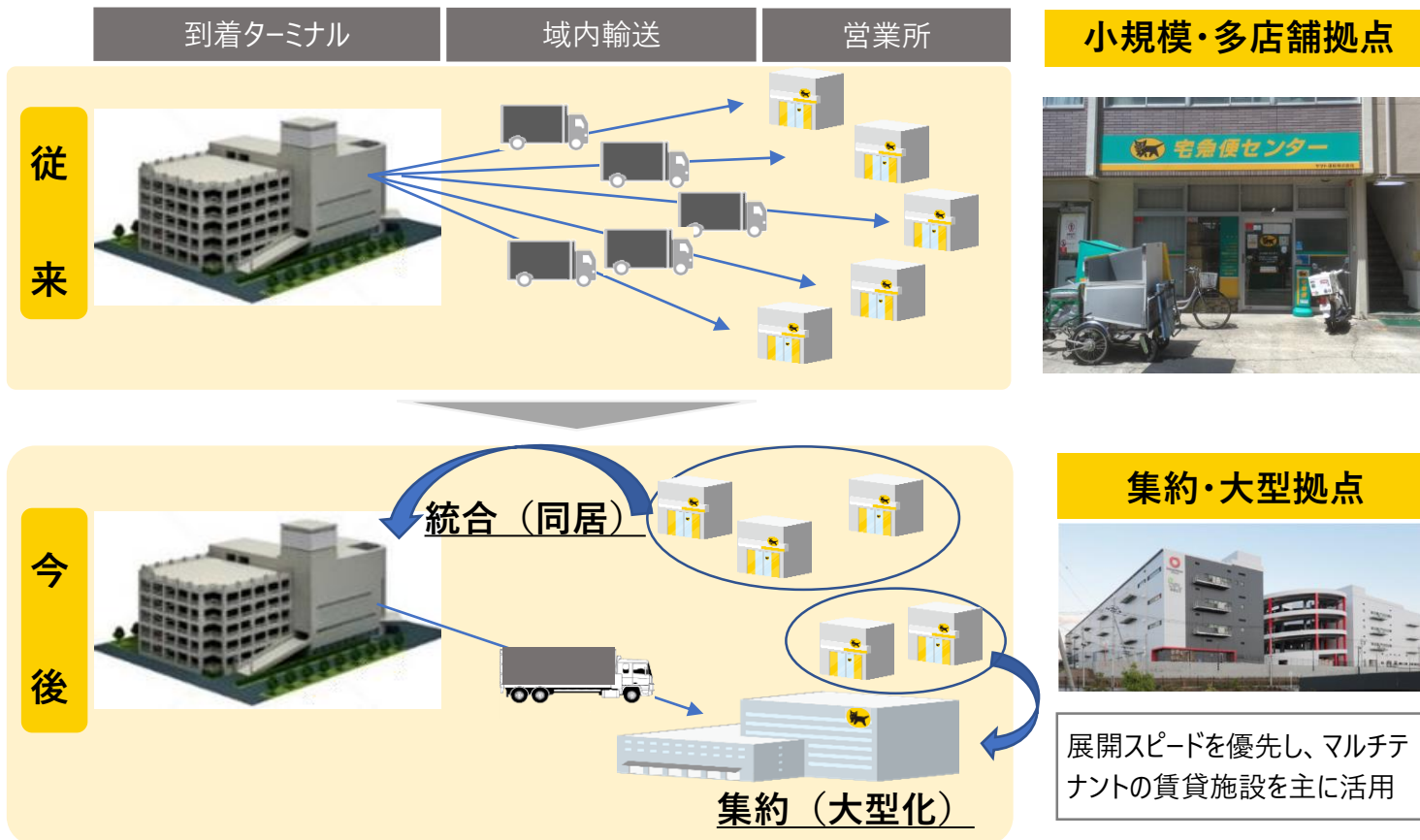
- 多様な物流ニーズに最適化した専用ネットワークの構築・拡大
 - 顧客のニーズに対応した提供価値の拡大と提供価値に応じた適正なプライシング収受により成長力と収益性を向上

	EC物流ネットワーク	保冷専用ネットワーク	法人専用輸配送ネットワーク
市場・顧客	<ul style="list-style-type: none"> EC化の進展 越境ECの増加  <p>(物販系分野BtoC-EC市場規模およびEC化率の推移 出所：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 食品流通におけるEC化の進展  <p>(「食品、飲料、酒類」EC市場規模およびEC化率の推移 出所：同左)</p>	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンのリスク拡大 <ul style="list-style-type: none"> →消費動向・産業構造の変化、労働力の減少、政治・経済のブロック化、気候変動・環境問題への対応等
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 時間軸や受取方法、プライシング等が宅急便と異なるEC荷物に対応 	<ul style="list-style-type: none"> BtoC保冷配送のキャパシティ拡大およびBtoB保冷配送に対応 	<ul style="list-style-type: none"> 「標準化」したオペレーションで宅急便規格外の輸配送に対応（パレット輸送等）
施策	<ul style="list-style-type: none"> 外部パートナーとの連携による伸縮可能なキャパシティを構築 	<ul style="list-style-type: none"> 1都3県を中心に2カ所の大規模集約拠点を立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> グループリソースの再編および外部パートナーとの連携強化
提供価値	<p>【EC事業者】</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売機会の拡大、顧客体験の向上 <p>【EC利用者】</p> <ul style="list-style-type: none"> 注文～受取のリードタイム短縮 リアルタイムコミュニケーションと多様な受取方法による顧客体験の向上 	<p>【食品メーカー・販売事業者】</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売機会の拡大 サプライチェーン全体の最適化による総ロジスティクスコストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体の最適化による総ロジスティクスコストの削減 物流と在庫の適正化を通じた顧客のGHG排出量削減

7. 既存ネットワークの強靱化 ① (基盤領域)

➤ 拠点の集約・大型化

- ・ 都市部を中心に、小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所を集約・大型化
→安全・品質、働きやすさを向上と、拠点毎の輸送・作業・事務・管理コストの適正化
- ・ 既存のターミナル機能を再定義し、宅急便営業所との統合や、発送・到着作業の分離により、輸送・作業コストを適正化 (詳細は次ページに記載)

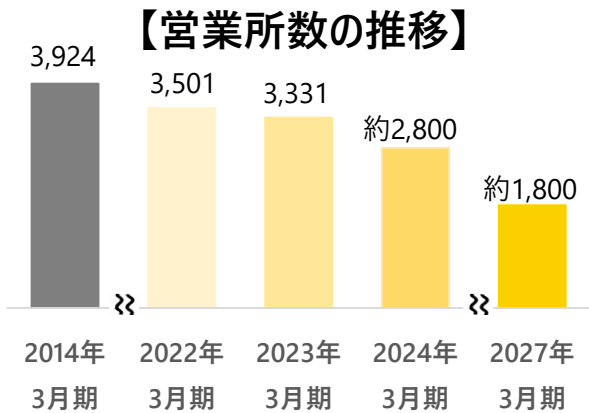


【拠点数の変化】

	2023/3	2027/3
営業所	3,331	約1,800※
(※うち 大型営業所 約200)		
ターミナル	76	70程度※
(※発・着専用・共用ターミナル合計)		

集約・大型拠点

展開スピードを優先し、マルチテナントの賃貸施設を主に活用



※2024年3月期、2027年3月期は想定

8. 既存ネットワークの強靱化 ②（基盤領域）

➤ 各ターミナルにおける働き方・体制の刷新

各ターミナルの機能および業務・職務の見直しにより、働き方・体制を刷新

→ターミナルの安全・品質および働きやすさや働きがいの維持・向上と、オペレーティングコストの適正化を図る

背景

- ・ 大口法人顧客の取扱数量増加と出荷地域の偏り（一都三県に集中）による発着数量の偏在
- ・ ターミナル内作業スケジュールの変化（発送作業と到着作業の時間帯が重複）
- ・ 労働力不足の深刻化と自前主義に伴う固定的なコストが増加

実施事項

- ・ 発送作業と到着作業の分離 ※大型営業所との拠点統合も同時に推進
- ・ 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・派遣）の標準化
- ・ ターミナル作業の一部を外部パートナー（業務委託）に切り替え、自社戦力を再配置

各ターミナルの特性に応じて、最適な方法を選択・実施

期待効果

- ・ 時間帯ごとの業務量の平準化による円滑な作業オペレーションの実現 = 安全・品質・働きやすさの維持・向上
- ・ 職務定義に基づく自律的な業務遂行による働きがいの向上
- ・ オペレーティングコスト（輸送・作業・事務・管理コスト）の適正化（固定的なコストの低減～変動費化）

展開（予定）

- ・ 2022年11月～ 福岡篠栗ターミナル（新設）で取組み開始
- ・ 2024年3月期 既存ターミナルにおけるロールモデル構築～展開



9. 既存ネットワークの強靱化 ③ (基盤領域)

➤ セールスドライバー (SD) の働き方・体制の刷新

セールスドライバー (全国一律・マルチタスク) の働き方・体制を刷新

→ 品質および働きやすさや働きがいの維持・向上と、お客様の多様化するニーズへの対応強化および、配達効率向上によるオペレーティングコストの適正化を図る

背景

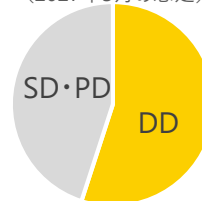
- ・ 大口顧客の出荷比率増加に伴う、SDの集荷・配達業務量のバランス変化 (集荷 < 配達)
- ・ 営業・集配・作業・接客等、各業務の要求高度化による、マルチタスクの負担増加
- ・ 小規模・多店舗に展開していた営業所の集約・大型化

SD (セールスドライバー) : 営業渉外特化型
 DD (デリバリードライバー) : 配達特化型
 PD (ピックアップドライバー) : 集荷特化型

実施事項

- ・ SDの職務を地域特性に合わせて「営業」「配達」「集荷」等に細分化し、専門化
- ・ 職務に応じた働き方・待遇を設計 (責任の明確化)

人数構成 (2027年3月の想定)



期待効果

- ・ 働きやすさや働きがいの向上 (職務に応じたPDCAサイクル徹底)
- ・ 専門性・サービス品質の向上
- ・ 配達効率向上によるオペレーティングコスト (集配委託費・集配人件費) の適正化
- ・ 集荷対応力・営業力の強化による顧客への提供価値の向上・営業収益の拡大

展開 (予定)

- ・ 2023年2月～ 都内一部地域で実証開始
- ・ 2024年1月～ 主要都市部 (1都3県・名古屋・阪神地域) から展開



【ドライバー (ラストマイル) 人材】

- ・ 約6万人・全国カバーの体制維持
- ・ 専門化・仕組み化による集配生産性の向上

〈従来〉
 ・ 全国一律 SD

	営業	配達	集荷
SD	○	○	○

〈今後〉
 ・ 主要都市部※ SD+DD+PD

※ 特定の需要地のみ、クール配送に特化するドライバー (社員) やEAZY CREW (外部パートナー) も配置

	営業	配達	集荷
SD	◎	△	△
DD	-	◎	-
PD	△	-	◎

10. 法人ビジネス領域の拡大

- これまで宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤を活かしながら、営業・オペレーションが一体となり、提供価値の拡大を図るとともに、プライシングの適正化を進める
- 国内からグローバルに広がる顧客のサプライチェーンに対して、国内外の拠点と輸配送のネットワーク、コントラクトロジスティクスや、国際フォワーディングなどの機能を組み合わせ、提供価値の拡大を図る

成長領域（サプライチェーンソリューションの提供）

- 国内／海外のLLP案件拡大
- サプライチェーンの「End to End」、越境を含むEC等への対応強化
- サプライチェーンの「End to End」におけるオペレーション機能の高度化
→食品関連領域のBtoC／DtoC／BtoB店舗納品案件拡大
（首都圏は保冷専用ネットワークでの新たな価値提供推進）
- 国内～グローバル領域拡大に向けた連携強化（M&Aも視野）

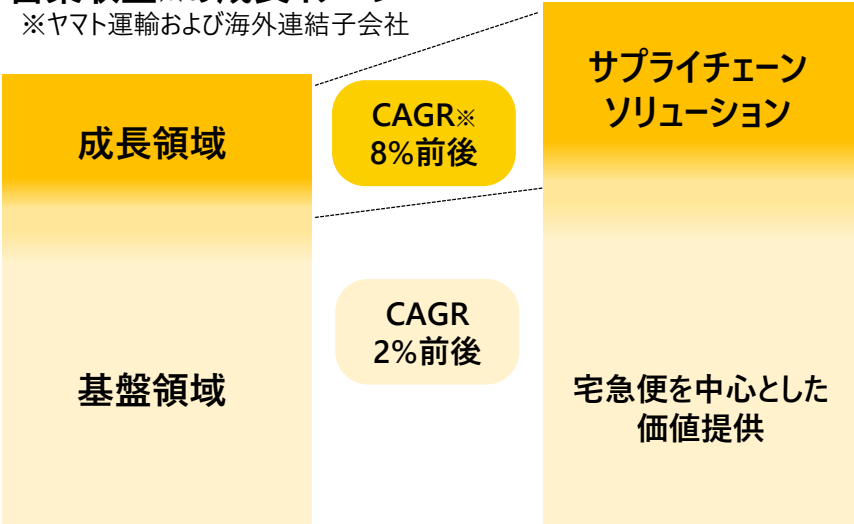
基盤領域（+αの提案による宅急便収益の拡大）

- 地域に配置する営業担当者の職務細分化、役割明確化
- ビジネスサイズ・ポテンシャルに応じた顧客セグメントによる価値提供
・セールスドライバーの気づき情報をもとにOneチームで顧客ごとの課題解決を図る営業活動を強化

基盤領域・成長領域（共通）

- プライシング適正化の推進
→外部環境変化に伴う影響を踏まえた年次での届出運賃等見直しと継続的な個別交渉の実施

< 営業収益※の成長イメージ >



2023年3月期

2027年3月期

※CAGR（Compound Annual Growth Rate）：年平均成長率

11. デジタル戦略

- デジタルに関するグループ全体の組織力および、技術力・品質・ガバナンスの強化を推進
→顧客への提供価値拡大とオペレーション効率化を下支えし、利益の最大化を目指す

体制強化

開発・運用体制の見直しとガバナンスの強化

2022年3月期~構築・順次高度化

- 「事業とデジタル」一体で推進する体制の構築
→グループ組織再編を通じてシステム子会社に一任していた開発・運用体制見直し
- 開発・運用体制のさらなる強化に向けた施策展開
→人事制度改訂、採用の強化、技術力育成プロセスの整備等
- 開発ベンダー依存の軽減（「技術ガバナンスチーム」による技術統制強化）
- 全社的なデジタル投資へのガバナンス強化
→開発品質とスピードの維持・向上および、開発・運用コストの適正化推進

デジタル活用

新デジタル基盤（YDP）※の構築・データの整備

2022年3月期 概ね完了

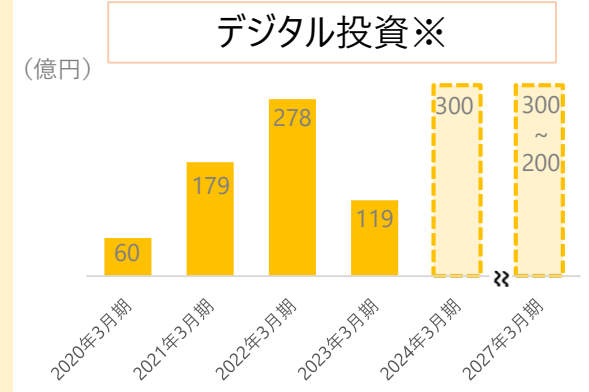
- あらゆる情報をリアルタイムに把握し、社内外と連携できる「新デジタル基盤（YDP）」の構築完了

※新デジタル基盤（YDP）：ヤマトデジタルプラットフォーム

YDPを活用した価値創出事例

2021年3月期~随時展開

- フルフィルメントサービス高度化：受注データのリアルタイム連携による不働在庫の削減、リードタイムの短縮（顧客体験の向上）
- EC物流ネットワークの構築：外部パートナーによる効率的な業務運営を実現
- 既存ネットワークの強靱化（2023年3月期~本格化）：業務量の変動に応じて拠点や集配リソースをダイナミックに活用する仕組み構築を推進



※デジタル基盤構築にかかる投資は、2021年3月期~2022年3月期で概ね完了しており、2023年3月期以降は利益創出に直結する案件を優先して投資を実施
※2024年3月期、2027年3月期は想定

デジタル人材※

KPI	2023/3	2027/3
デジタル専門人材※1	560名	900名
デジタル人材育成研修※2	350名	1,000名

※1 労働市場の状況により、採用が想定を下回る場合は、外部パートナーとの連携により施策を推進
※2 デジタル専門人材を対象としたスキル強化、事業部門の人材を対象に含めた、デジタルリテラシーおよびスキル向上に資する研修を推進 ※2027年3月期は想定



12. 人事戦略

- ・ 社員の成長をグループの成長につなげる「人材マネジメント方針」に基づき、諸施策を企画・展開
 - 明確化した「職務定義」に基づく採用・育成・配置および、目標設定・評価・フィードバックを推進
 - 事業構造改革と連動した施策推進により、エンゲージメント向上～人的生産性の向上につなげる

基本 施策

経営戦略を支える人事戦略の立案・推進

2023年3月期
企画・設計が概ね完了

- ・ 社員の成長をグループの成長につなげる「人材マネジメント方針」の策定と人事施策の企画・展開
- ・ 経営戦略と連動した「職務定義」の明確化と「職務定義」に基づく、全社の採用・育成・配置計画策定
- ・ 「職務定義」に基づく目標設定、評価、フィードバックのサイクル浸透

価値 創出

多様な社員の働きやすさと働きがいの向上

2022年3月期～
サステナブル中期計画のもと
継続推進

- ・ 健康経営の推進
- ・ 女性の活躍推進、外国籍社員の就労支援
- ・ 人権侵害やハラスメントのない職場環境の整備

付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築

①2023年3月期～本格推進
②2024年3月期～本格推進

- ① 法人営業・ロジスティクスオペレーション、デジタルなど領域毎の専門人材の採用と、教育拡充による専門人材・中核人材の育成
- ② 拠点集約・大型化、働き方刷新と連動した人材の適正配置（セールスドライバーの職務定義細分化、事務・作業人材の再配置など）

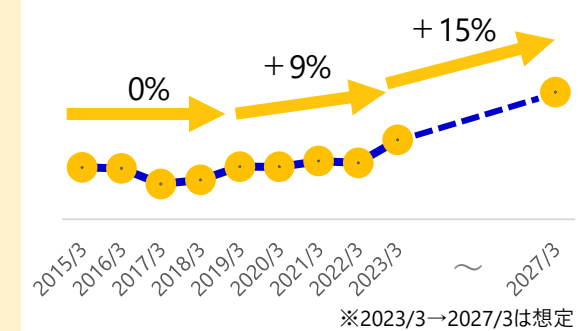
エンゲージメントの向上

KPI	過去最高値	2023/3	2027/3
働きやすさ	72%	66%	
働きがい	68%	61%	過去最高値※を上回る水準
働き続けたい	75%	70%	
社員の成長実感	72%	67%	※2017年3月期以降
会社への貢献実感	74%	68%	

「人的生産性」の向上

KPI（人的生産性※）	伸率
2023/3→2027/3（4年間）	+15%
2019/3→2023/3（4年間）	+9%
2015/3→2019/3（4年間）	0%

※人的生産性 = (連結営業収益-連結下払経費) / 連結人件費



13. 環境戦略

- ・ 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を開始

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※

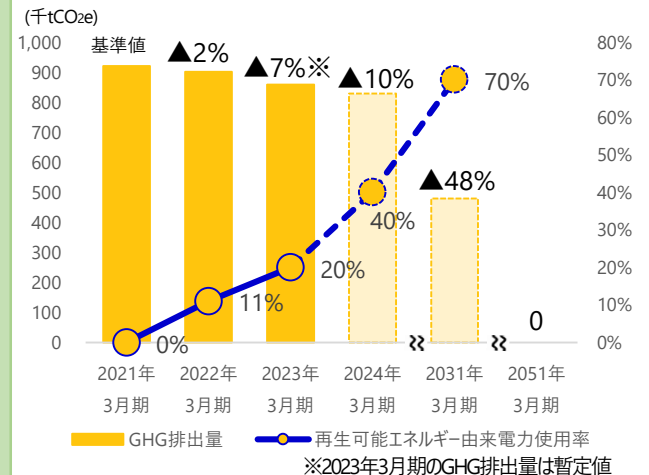
※自社排出 (Scope1とScope2)

■ 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%上乗せ



14. 連結業績予想（主要指標）

- ・ 外部環境の変化を踏まえたプライシングの適正化と持続的成長に向けた事業構造改革を推進
 - ・ 物流業界の課題への対応を進めながら、物流ネットワークの維持・強化を図るとともに、より良いサービスの継続に向けた環境整備を推進
- 物価の高騰や弱含む消費動向などを踏まえ、中期経営計画最終年度のターゲットを変更

(億円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 予想	前期比較	
			増減	伸率 (%)
営業収益	18,006	18,600	+ 593	+ 3.3
営業費用	17,405	17,800	+ 394	+ 2.3
営業利益	600	800	+ 199	+ 33.1
利益率 (%)	3.3	4.3	+ 1.0	-
経常利益	580	810	+ 229	+ 39.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	458	500	+ 41	+ 8.9
ROE (%)	7.6	8.3	+ 0.7	-

15. 設備投資

- ・ 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（太陽光発電設備、LED等）、安全性の向上（ターミナル低床バス標準化他）、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

(億円)	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 実績	前期比較		2024年 3月期 予想	前期比較		備考
			増減	伸率(%)		増減	伸率(%)	
車両	149	104	▲44	▲29.9	120	+15	+14.5	内燃機関車等（EVはリース活用）
拠点／事務所および 建物付属設備	115	171	+55	+48.2	580	+408	+237.8	大型拠点（21拠点）、 既存拠点の修繕、環境、安全、 職場環境改善等
自動仕分け機等	101	31	▲70	▲68.8	100	+68	+215.2	拠点集約大型化に伴う設備・機器等
その他ハードウェア 事務機器等	87	41	▲45	▲52.3	100	+58	+140.7	拠点集約大型化に伴う設備・機器等
デジタル	278	119	▲159	▲57.1	300	+180	+151.3	
顧客提供価値の向上	80	47	▲33	▲41.3	90	+43	+91.5	ソリューションモデル関連等
輸配送オペレーション効率化	62	52	▲10	▲16.1	140	+88	+169.2	既存ネットワーク強靱化関連等
デジタル基盤構築・整備	118	15	▲103	▲87.3	50	+35	+233.3	会計システム関連等
その他	18	5	▲13	▲72.2	20	+15	+300.0	
合計	732	469	▲263	▲36.0	1,200	+730	+155.8	

環境関連投資 320億円（上記にリースを加えた2024年3月期予想）
 太陽光発電設備・LED・EV充電設備等（設備投資） + EV1,200台（オペレーティングリース）

16. 資本政策・株主還元

1 基本的な考え方

成長性（営業収益）と収益性（営業利益率） および、財務の健全性（キャッシュ創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準）、投資の進捗状況、資本効率等を踏まえ、安定的な配当を基本（DOE※1を意識）とした、適時適切な資本政策により、株主価値向上を実現する

※1 Dividend on equity ratio（株主資本配当率）

2 資本政策（主要指標）の目安

ROE : 10%以上
 配当性向 : 30%以上
 総還元性向 : 50%以上※2

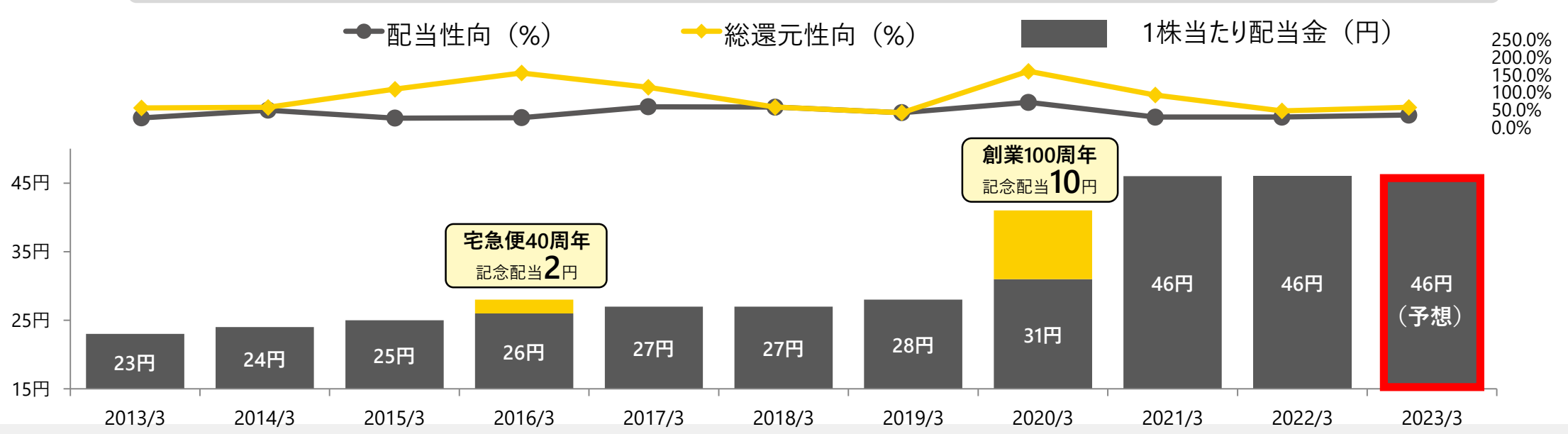
※2 2021年3月期～2024年3月期 までの累計

3 自己株式の取得（2023年5月10日発表）

今期の業績予想、キャッシュフローの見通し、資本効率などを勘案、総還元性向の目安（4年間累計）を踏まえ下記内容で実施する

- 取得対象株式の種類：当社普通株式
- 取得予定株式数：22,000,000株（上限）
- 取得総額：500億円（上限）
→取得完了後、取得全株式数を消却予定
- 取得期間：2023年5月17日～2024年2月29日
- 取得方法：東京証券取引所における市場買付

株主還元



連結決算概要

< 2023年3月期 通期 >

17. 連結経営成績（2023年3月期通期）

(億円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	前期比較		前期比較 (※)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
営業収益	17,936	18,006	+ 70	+ 0.4	+ 380	+ 2.2
営業利益	771	600	▲ 171	▲ 22.2	▲ 166	▲ 21.7
利益率 (%)	4.3	3.3	▲ 1.0	-	▲ 1.0	-
経常利益	843	580	▲ 262	▲ 31.1	▲ 256	▲ 30.7
利益率 (%)	4.7	3.2	▲ 1.5	-	▲ 1.5	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	559	458	▲ 100	▲ 18.0	▲ 113	▲ 19.8
利益率 (%)	3.1	2.5	▲ 0.6	-	▲ 0.7	-
ROE (%)	9.6	7.6	▲ 2.0	-		

※ 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）に伴い、影響控除後の数値を記載

18. 連結営業収益総括表（2023年3月期通期）

(百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	前期比較		前期比較 (※)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			リテール部門	893,396	894,574	+1,177
運送収入	1,144,359	1,191,264	+46,905	+4.1	+46,905	+4.1
物流支援収入	3,587	3,352	▲235	▲6.6	▲235	▲6.6
その他	28,183	25,858	▲2,325	▲8.3	▲2,325	▲8.3
内部売上消去	▲282,733	▲325,901	▲43,167	-	▲43,167	-
法人部門	812,185	846,053	+33,867	+4.2	+33,867	+4.2
運送収入	598,306	617,221	+18,915	+3.2	+18,915	+3.2
物流支援収入	249,637	259,525	+9,887	+4.0	+9,887	+4.0
ロジスティクス	126,136	129,231	+3,095	+2.5	+3,095	+2.5
国際輸送関連	79,215	87,597	+8,382	+10.6	+8,382	+10.6
その他	44,285	42,696	▲1,589	▲3.6	▲1,589	▲3.6
その他	33,022	33,357	+334	+1.0	+334	+1.0
内部売上消去	▲68,780	▲64,051	+4,729	-	+4,729	-
その他	88,035	60,040	▲27,994	▲31.8	+3,055	+5.4
運送収入	50,967	24,616	▲26,350	▲51.7	+854	+3.6
その他	176,558	155,187	▲21,370	▲12.1	▲15,107	▲8.9
内部売上消去	▲139,490	▲119,763	+19,726	-	+17,307	-
合計	1,793,618	1,800,668	+7,050	+0.4	+38,099	+2.2

※ 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）に伴い、影響控除後の数値を記載

19. 連結営業収益増減分析 (2023年3月期通期)

※ 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) に伴い、影響控除後の数値を記載

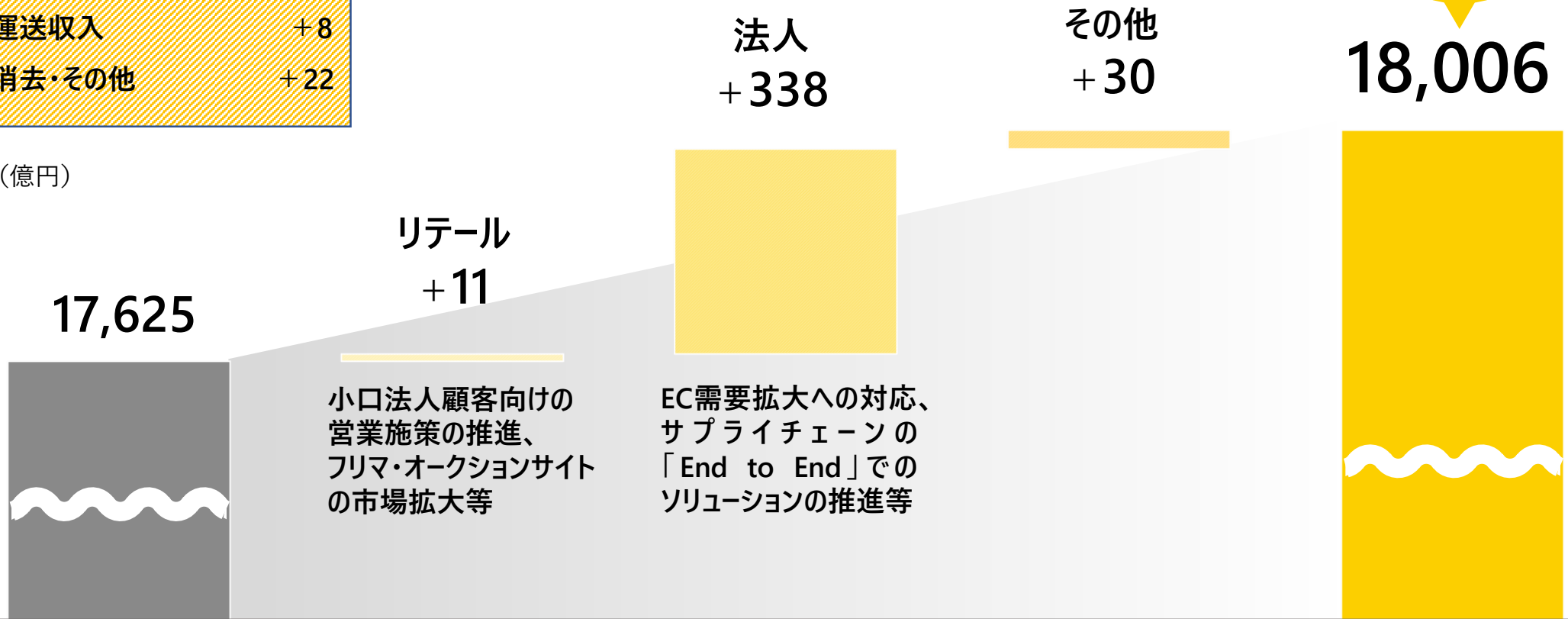
リテール部門	
運送収入	+ 469
物流支援収入	▲ 2
消去・その他	▲ 454

法人部門	
運送収入	+ 189
物流支援収入	+ 98
ロジスティクス	+ 30
国際輸送関連	+ 83
その他	▲ 15
消去・その他	+ 50

その他	
運送収入	+ 8
消去・その他	+ 22



(億円)



小口法人顧客向けの
営業施策の推進、
フリマ・オークションサイト
の市場拡大等

EC需要拡大への対応、
サプライチェーンの
「End to End」での
ソリューションの推進等

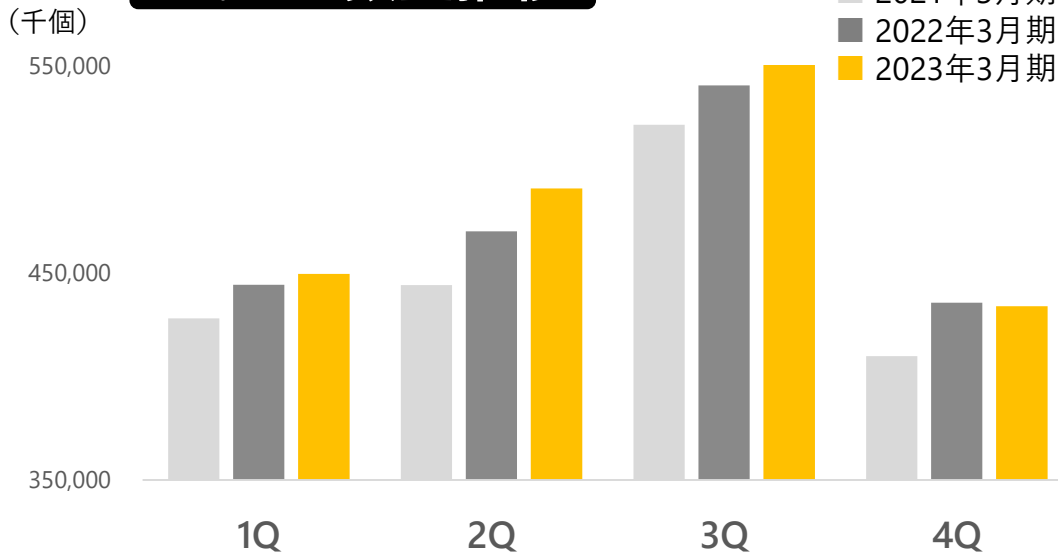
2022年3月期

2023年3月期

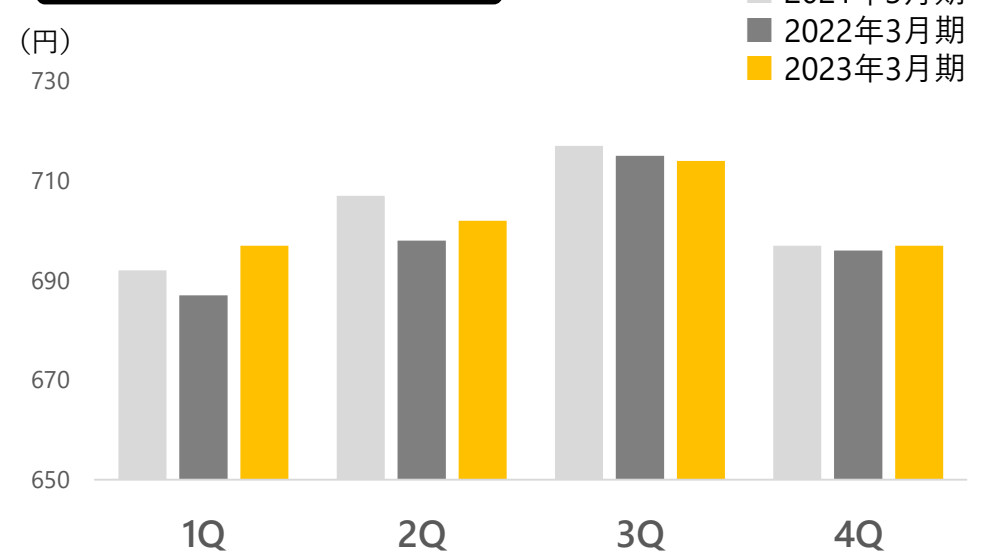
20. 宅配便3商品（宅急便・宅急便コンパクト・EAZY）動向

	2021年3月期				2022年3月期				2023年3月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
個数（千個）	428,032	444,213	521,607	409,822	444,328	470,100	540,567	435,687	449,504	490,766	552,115	433,950
伸率(%)	+13.4	+6.2	+11.7	+12.3	+3.8	+5.8	+3.6	+6.3	+1.2	+4.4	+2.1	▲0.4
単価（円）	692	707	717	697	687	698	715	696	697	702	714	697
伸率(%)	▲3.8	▲2.6	▲2.6	▲3.2	▲0.7	▲1.3	▲0.3	▲0.1	+1.5	+0.6	▲0.1	+0.1

四半期別 数量推移



四半期別 単価推移



注：2022年3月期より、セグメント間での顧客移管の発生等により集計方法を変更していますが、影響は軽微であるため、2021年3月期以前のデータについては組替を行っておりません。

セグメント別 数量（伸率）

（第4四半期（1月～3月））

リテール部門 **▲3.1%**
法人部門 **+2.3%**

セグメント別 単価（伸率）

（第4四半期（1月～3月））

リテール部門 **+0.7%**
法人部門 **+0.5%**

21. 連結営業費用総括表 (2023年3月期通期)

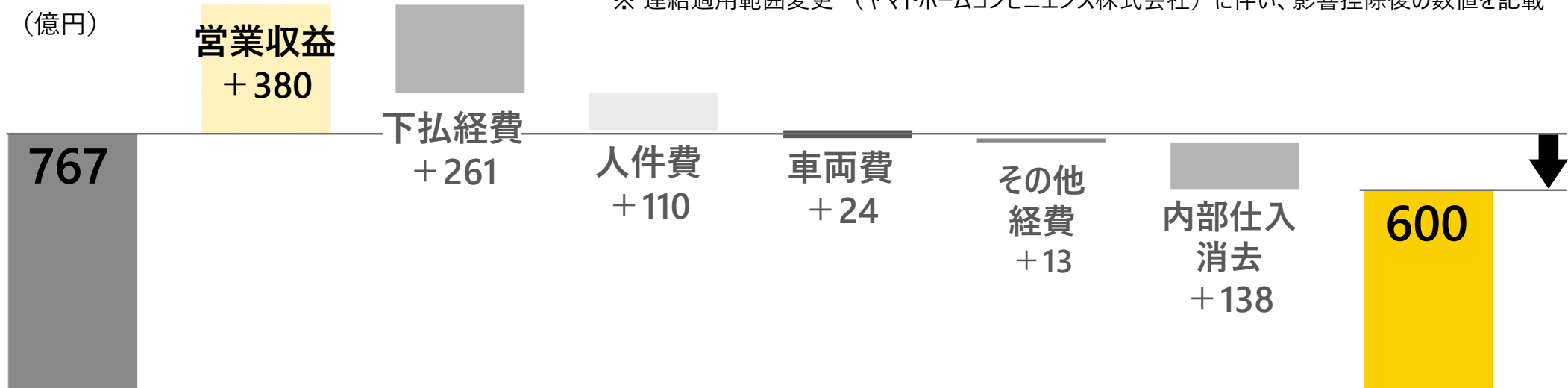
(百万円)	2022年3月期 実績 (※1)	2023年3月期 実績	前期比較		前期比較 (※2)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	1,793,618	1,800,668	+ 7,050
下払経費	642,171	657,514	+ 15,343	+ 2.4	+ 26,148	+ 4.1
委託費	328,287	352,298	+ 24,010	+ 7.3	+ 29,659	+ 9.2
集配委託	88,872	95,195	+ 6,323	+ 7.1	+ 6,323	+ 7.1
作業委託	37,019	37,350	+ 331	+ 0.9	+ 331	+ 0.9
その他	202,396	219,753	+ 17,356	+ 8.6	+ 23,005	+ 11.7
EC物流NW	25,750	46,457	+ 20,707	+ 80.4	+ 20,707	+ 80.4
その他	176,646	173,296	▲ 3,350	▲ 1.9	+ 2,298	+ 1.3
備車費	213,653	208,647	▲ 5,005	▲ 2.3	▲ 1,071	▲ 0.5
その他	100,231	96,568	▲ 3,662	▲ 3.7	▲ 2,439	▲ 2.5
人件費	872,128	866,015	▲ 6,112	▲ 0.7	+ 11,018	+ 1.3
社員給料	593,430	589,483	▲ 3,947	▲ 0.7	+ 7,860	+ 1.4
法定福利費	109,246	106,896	▲ 2,349	▲ 2.2	▲ 74	▲ 0.1
退職給付費用	19,953	25,150	+ 5,197	+ 26.0	+ 5,469	+ 27.8
賞与・その他	149,498	144,484	▲ 5,013	▲ 3.4	▲ 2,236	▲ 1.5
車両費	49,587	51,280	+ 1,693	+ 3.4	+ 2,416	+ 4.9
燃料油脂費	25,091	26,511	+ 1,419	+ 5.7	+ 1,854	+ 7.5
その他経費	363,288	356,814	▲ 6,473	▲ 1.8	+ 1,347	+ 0.4
減価償却費	35,524	41,557	+ 6,033	+ 17.0	+ 6,350	+ 18.0
システム関連費用	55,011	53,081	▲ 1,929	▲ 3.5	▲ 1,325	▲ 2.4
その他	272,752	262,174	▲ 10,578	▲ 3.9	▲ 3,678	▲ 1.4
施設使用料	81,515	82,800	+ 1,285	+ 1.6	+ 3,780	+ 4.8
その他	191,237	179,373	▲ 11,863	▲ 6.2	▲ 7,458	▲ 4.0
合計	1,927,175	1,931,625	+ 4,450	+ 0.2	+ 40,931	+ 2.2
内部仕入消去	▲ 210,757	▲ 191,042	+ 19,714	-	+ 13,853	-
営業費用	1,716,418	1,740,583	+ 24,164	+ 1.4	+ 54,785	+ 3.2
営業利益	77,199	60,085	▲ 17,114	▲ 22.2	▲ 16,685	▲ 21.7

※1 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について、2023年3月期より表示方法を変更しております。これに伴い、2022年3月期の数値を変更しております。

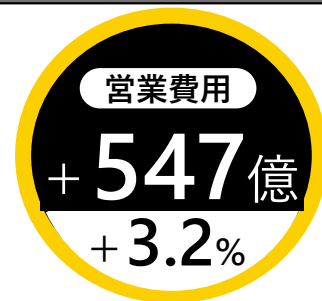
※2 連結適用範囲変更 (ヤマトホームコンビニエンス株式会社) に伴い、影響控除後の数値を記載しております。

22. 連結営業費用増減分析（2023年3月期通期）

※ 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）に伴い、影響控除後の数値を記載



2022年3月期
営業利益
実績



2023年3月期
営業利益
実績

下払経費

委託費	+296
集配委託	+63
作業委託	+3
EC物流NW	+207
その他	+22
備車費	▲10
その他	▲24

人件費

社員給料	+78
法定福利費	▲0
退職給付費用	+54
賞与・その他	▲22

車両費

燃料油脂費	+18
車両修繕費	+5

その他経費

減価償却費	+63
システム関連費用	▲13
施設使用料	+37

23. 連結営業費用推移表 (対前期比較)

(億円)	2022年3月期			2023年3月期											
	第4四半期 (1~3月)			第1四半期 (4~6月)			第2四半期 (7~9月)			第3四半期 (10~12月)			第4四半期 (1~3月)		
	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	4,212	+210	+5.3	4,241	+120	+2.9	4,595	+226	+5.2	5,122	+119	+2.4	4,047	▲84	▲2.1
下払経費	1,782	+214	+13.7	1,570	+117	+8.1	1,679	+145	+9.5	1,814	+54	+3.1	1,510	▲55	▲3.5
委託費	922	+219	+31.1	820	+109	+15.5	897	+123	+16.0	987	+63	+6.9	816	▲0	▲0.1
集配委託	214	+28	+15.3	220	+5	+2.3	241	+29	+14.1	277	+29	+11.8	213	▲0	▲0.4
作業委託	84	+15	+22.2	87	+6	+8.3	90	+2	+3.1	110	▲6	▲5.4	84	+0	+0.2
その他	623	+175	+39.1	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	502	▲1	▲0.4	503	▲10	▲2.0	519	▲11	▲2.1	566	+5	+1.0	497	+4	+0.9
その他	357	▲3	▲0.9	245	+17	+7.5	262	+32	+14.2	260	▲14	▲5.4	197	▲59	▲23.1
人件費	2,099	+7	+0.4	2,120	+27	+1.3	2,213	+51	+2.4	2,253	+21	+1.0	2,073	+9	+0.5
社員給料	1,445	+16	+1.2	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	269	+3	+1.2	254	▲7	▲3.0	275	+3	+1.4	273	+3	+1.4	264	▲0	▲0.1
退職給付費用	59	+8	+17.1	60	+21	+55.3	62	+20	+48.6	63	+7	+12.7	64	+5	+9.3
賞与・その他	325	▲20	▲6.1	359	▲6	▲1.8	394	+0	+0.2	382	▲5	▲1.4	307	▲10	▲3.4
車両費	105	+10	+10.6	127	+5	+4.9	138	+8	+6.7	141	+8	+6.0	105	+1	+1.4
燃料油脂費	58	+10	+21.9	62	+6	+12.6	74	+7	+11.7	69	+3	+4.5	58	+0	+1.2
その他経費	907	▲48	▲5.1	869	+29	+3.5	901	+14	+1.6	938	+21	+2.3	858	▲51	▲5.7
減価償却費	96	▲36	▲27.4	101	+18	+22.6	104	+21	+25.2	105	+16	+18.2	104	+7	+7.7
システム関連費用	142	+15	+12.5	132	+3	+2.7	133	+2	+1.6	135	▲8	▲5.8	130	▲10	▲7.4
その他	668	▲27	▲4.0	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	4,895	+183	+3.9	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	▲663	+70	-	▲469	+48	-	▲492	+49	-	▲510	▲0	-	▲438	+41	-
営業費用	4,232	+253	+6.4	4,217	+228	+5.7	4,439	+269	+6.5	4,638	+104	+2.3	4,110	▲54	▲1.3
営業利益	▲19	▲43	-	24	▲108	▲81.7	156	▲43	▲21.6	483	+14	+3.2	▲63	▲30	-

※ 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。

24. 財政状態／キャッシュ・フロー

【財政状態】

(億円)	2022年3月期末	2023年3月期末	増減
資産合計	10,868	11,075	+ 207
流動資産	4,808	4,846	+ 38
現金及び預金	1,826	1,853	+ 27
受取手形、売掛金及び契約資産	2,189	2,162	▲ 26
固定資産	6,060	6,229	+ 169
建物及び構築物	1,570	1,534	▲ 35
投資有価証券	479	427	▲ 52
負債合計	4,886	4,911	+ 25
有利子負債	458	482	+ 23
純資産合計	5,982	6,164	+ 181
株主資本	5,789	5,981	+ 191
非支配持分	76	60	▲ 16
自己資本比率 (%)	54.3	55.1	+ 0.8

【キャッシュ・フロー】

(億円)	2022年3月期	2023年3月期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	520	899	+ 379
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 589	▲ 494	+ 95
フリー・キャッシュ・フロー (※)	▲ 69	405	+ 474
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 544	▲ 386	+ 158
現金及び現金同等物の期末残高	1,806	1,832	+ 26

※ 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

25. 連結業績予想（概要・数量・単価）

(百万円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 予想	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			営業収益	1,800,668
営業利益	60,085	80,000	+ 19,914	+ 33.1
利益率 (%)	3.3	4.3	+ 1.0	-
経常利益	58,066	81,000	+ 22,933	+ 39.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	45,898	50,000	+ 4,101	+ 8.9

数量 (千個)	宅急便・宅急便コパ [®] 外・EAZY	1,926,338	1,947,400	+ 21,061	+ 1.1
	EAZY	493,731	510,400	+ 16,668	+ 3.4
	ネコポス	413,372	393,200	▲ 20,172	▲ 4.9
	クロネコDM便	800,526	758,900	▲ 41,626	▲ 5.2
単価 (円)	宅急便・宅急便コパ [®] 外・EAZY	703	736	+ 33	+ 4.7
	ネコポス	189	191	+ 2	+ 1.1
	クロネコDM便	67	67	0	0

26. 連結業績予想（営業費用内訳他）

(百万円)	2023年3月期 実績	2024年3月期 予想	前期比較	
			増減	伸率 (%)
			営業収益	1,800,668
下払経費	657,514	662,700	+ 5,185	+ 0.8
委託費	352,298	363,200	+ 10,901	+ 3.1
集配委託	95,195	86,600	▲ 8,595	▲ 9.0
作業委託	37,350	37,000	▲ 350	▲ 0.9
その他	219,753	239,600	+ 19,846	+ 9.0
EC物流NW	46,457	53,700	+ 7,243	+ 15.6
その他	173,296	185,900	+ 12,603	+ 7.3
備車費	208,647	205,500	▲ 3,147	▲ 1.5
その他	96,568	94,000	▲ 2,568	▲ 2.7
人件費	866,015	880,400	+ 14,384	+ 1.7
社員給料	589,483	598,700	+ 9,216	+ 1.6
法定福利費	106,896	110,600	+ 3,703	+ 3.5
退職給付費用	25,150	25,300	+ 149	+ 0.6
賞与・その他	144,484	145,800	+ 1,315	+ 0.9
車両費	51,280	52,400	+ 1,119	+ 2.2
燃料油脂費	26,511	27,000	+ 488	+ 1.8
その他経費	356,814	386,200	+ 29,385	+ 8.2
減価償却費	41,557	46,100	+ 4,542	+ 10.9
システム関連費用	53,081	56,300	+ 3,218	+ 6.1
その他	262,174	283,800	+ 21,625	+ 8.2
施設使用料	82,800	87,900	+ 5,099	+ 6.2
その他	179,373	195,900	+ 16,526	+ 9.2
合計	1,931,625	1,981,700	+ 50,074	+ 2.6
内部仕入消去	▲ 191,042	▲ 201,700	▲ 10,657	-
営業費用	1,740,583	1,780,000	+ 39,416	+ 2.3
営業利益	60,085	80,000	+ 19,914	+ 33.1
従業員数合計（人）	210,197	200,700	▲ 9,497	▲ 4.5
フルタイムー	92,727	92,000	▲ 727	▲ 0.8
パートタイムー	117,470	108,700	▲ 8,770	▲ 7.5
設備投資総額（百万円）	46,912	120,000	+ 73,087	+ 155.8

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）

- ・EC物流ネットワーク（業務量の繁閑に応じた費用連動）で成長するEC荷物に対応
- ・既存（宅急便）ネットワークは、想定業務量に基づき社内リソースの適正配置と外部リソースの活用（輸送パートナー・作業委託パートナーへの発注）を徹底

→ 業務量の繁閑に応じてより柔軟に対応できるネットワーク・オペレーション体制の構築推進

➤ 輸送領域（幹線輸送・域内輸送・ターミナル内作業）

- ・第4四半期（1～3月）の個当たりコストは、閑散期における業務集約等によりコスト適正化が進展したものの、業務量の計画下振れに対してキャパシティを縮小しきれなかったことに加え、人件費単価の上昇などにより、3Q時点の見通しおよび前年同期を上回った

拠点の集約・大型化、ターミナル機能の見直し、ターミナルにおける働き方・体制の刷新などの改革施策を通じて、コスト構造の抜本的な変革を図る

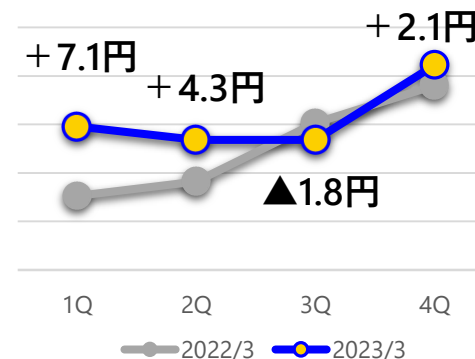
➤ ラストマイル領域（集配・営業所内作業）

- ・第4四半期（1～3月）の個当たりコストは、施策により配達生産性が向上したものの、業務量の計画下振れに対してキャパシティを縮小しきれなかったことに加え、人件費単価の上昇などにより、3Q時点の見通しおよび前年同期を上回った

ECデリバリーセンターの展開、宅急便営業所の集約・大型化およびセールスドライバーの働き方・体制の刷新などの施策を通じて、コスト構造の抜本的な変革を図る

輸送オペレーションの個当たりコスト四半期別推移※（前年同期差）

※当該オペレーションに係る下払経費＋社員給料

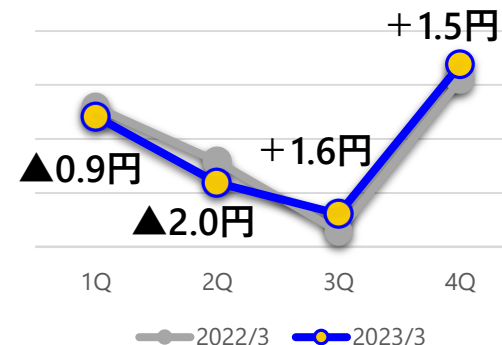


【第4四半期 前年同期差の主な要因】

- ・業務量の計画下振れに対するキャパシティのアンマッチ +2.4円
- ・人件費単価の上昇 +1.3円
- ・大型荷物増加等に伴う効率低下 +1.1円
- ・利用運送費増加等 +0.9円
- ・施策によるコスト適正化（業務集約等） ▲3.6円

ラストマイルオペレーションの個当たりコスト四半期別推移※（前年同期差）

※当該オペレーションに係る下払経費＋社員給料

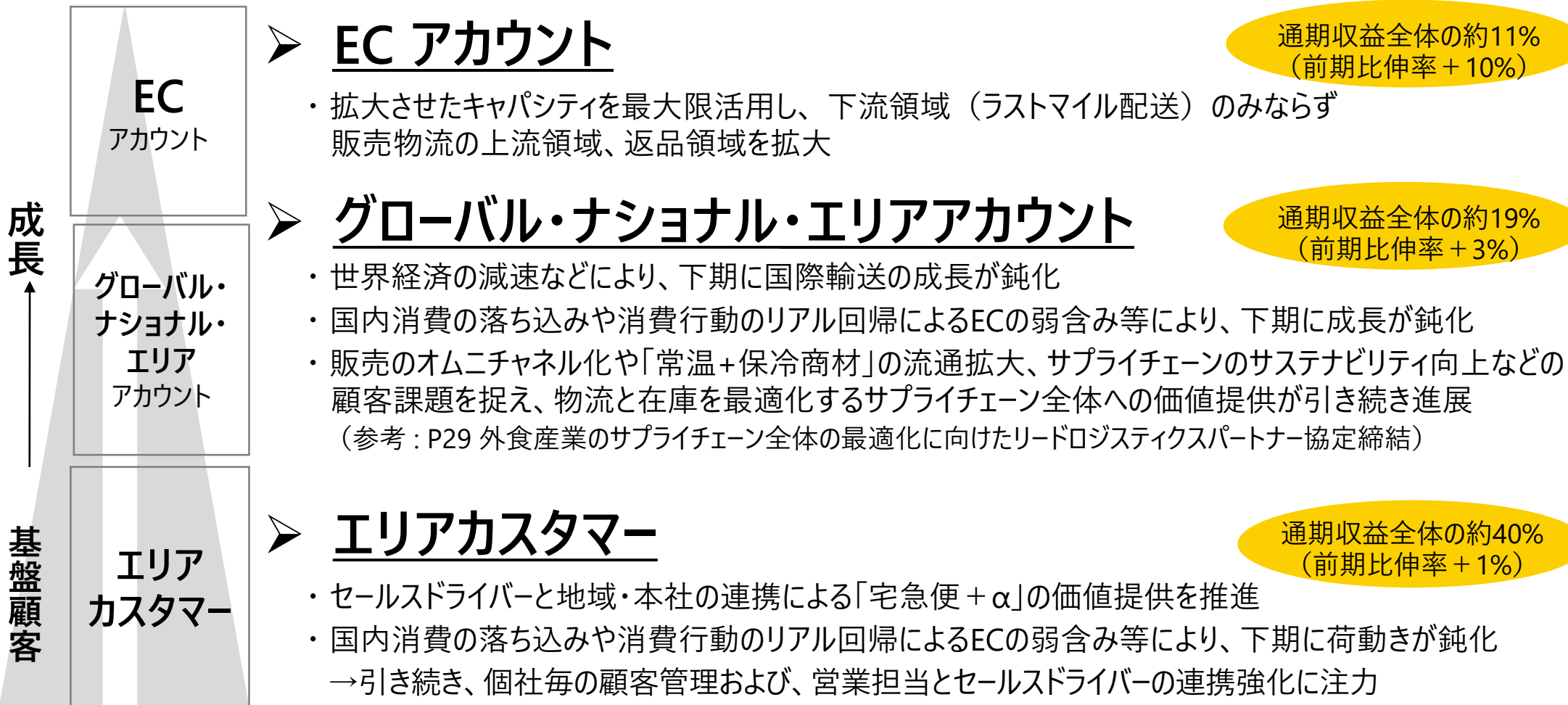


【第4四半期 前年同期差の主な要因】

- ・人件費単価の上昇 +5.4円
- ・業務量の計画下振れに対するキャパシティのアンマッチ +1.9円
- ・施策による生産性向上（稼働当たり配達個数増加） ▲5.8円

法人顧客への価値提供（アカウント別状況）

- ・ アカウントについては、顧客のサプライチェーン全体への価値提供が着実に推進
 - ・ エリアカスタマーについては、セールスドライバーと地域・本社の連携による価値提供を推進
- 世界経済の減速や国内消費の落ち込みにより、保守的に見ていた需要の想定を下回ったものの、法人顧客（アカウント＋エリアカスタマー）全体で増収を実現



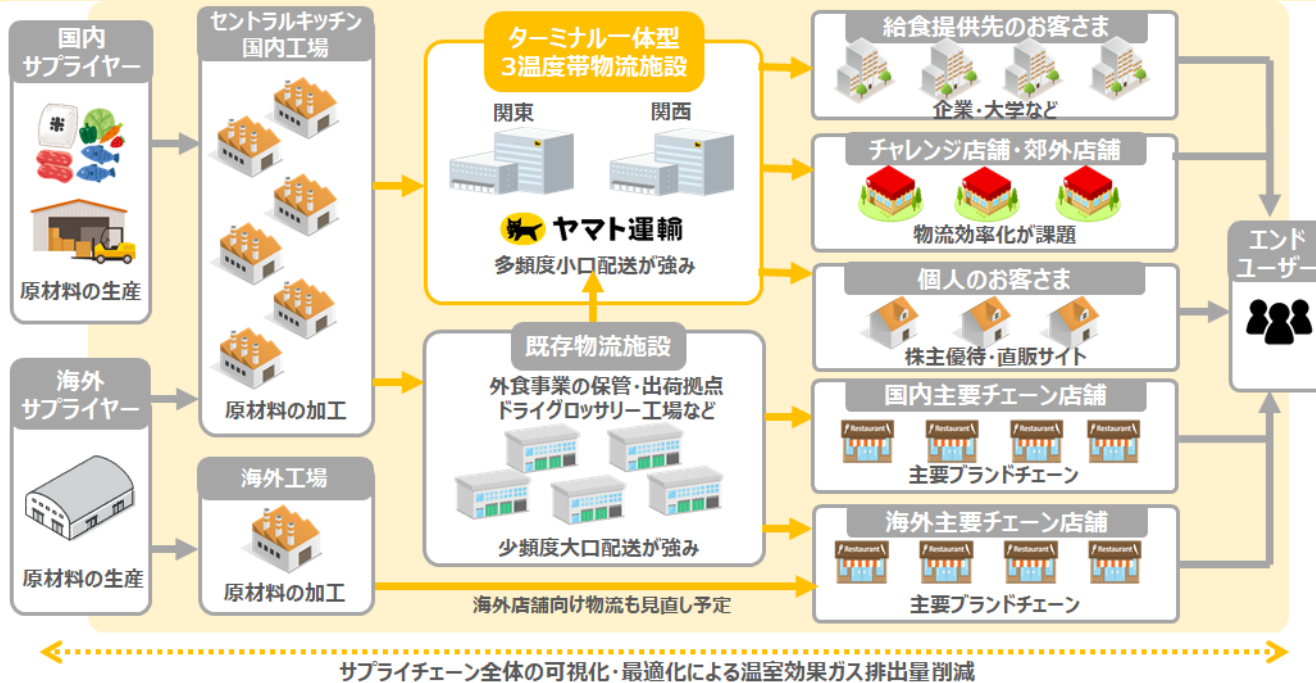
- ヤマト運輸とコロワイドMDは、複数ブランドを展開するコロワイドグループのサプライチェーン全体の可視化・最適化を進めるとともに、ヤマト運輸の輸配送ネットワークを活用することで、効率的で循環型社会の形成に資する持続可能なサプライチェーンの構築を目指す
- まずは、同社が注力する「給食事業」における原材料調達、製造、物流から販売へといったサプライチェーン全体の再構築に取り組み、2023年夏からヤマト運輸の3温度帯物流施設（ターミナル一体型）を活用した運用を開始する

*LLP（リードロジスティクスパートナー）：法人のお客さまの物流オペレーションとその管理だけでなく、お客さまの経営に資するサプライチェーン改革やビジネスプロセス改革などを支援するパートナー

■両社が目指すサプライチェーンの全体像

・「給食事業」、「個人向け外販事業」、「外食事業」のチャレンジ業態※において、ヤマト運輸の輸配送ネットワークを活用し、効率的でスピーディな出荷と安定した物流スキームを構築

※今後の事業拡大や市場マーケティングを目的とした小規模展開業態



コロワイドMDは、「牛角」「かっぱ寿司」「大戸屋ごはん処」など、複数ブランドを展開するコロワイドグループのマーチャндаイジングを統括しています。

グループの主力である「外食事業」に加え、堅調な需要が見込める「高齢者給食事業」の拡大を見据えた事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。

また、グループ共通のサステナビリティ基本方針に基づき、気候変動の緩和、循環型社会の形成等を念頭にサプライチェーン全体におけるCO2排出量の削減、持続性のある原材料の調達、食品ロス低減などの各種取り組みも強化しています。

ヤマトグループ人材マネジメント方針（2023年4月策定）

【経営理念】豊かな社会の実現に貢献

【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～

人材マネジメント方針

ヤマトグループは、
 未来への価値創出に挑戦し、豊かな社会の実現に貢献する企業であり続けるために成長します
 公正な評価とフィードバックを通じて社員の貢献や成長を称え、社員一人ひとりが働きがいを実感できる職場風土を目指します
 顧客起点の思考と当事者意識を持って誠実に行動し、たゆまぬ挑戦や努力を続ける社員に対して、仕事を通じた成長の機会を提供します

会社の姿勢（目指すべき組織の姿）

会社は、多様な個性を持つ社員一人ひとりが
 自分らしさを発揮しながら活躍するための
 環境と機会を、事業成長を通じて提供する

- 顧客起点を第一に、価値創出に邁進する
- 職務に求められる役割・責任を明確化し、適所適材の配置を行う
- 社員の成長が会社の成長の源泉と捉え、社員の活躍と成長のための機会を提供する
- 期待役割に対して成果を出す社員を称賛する
- 働きがいを実感できる職場風土を醸成する

社員の姿勢（目指すべき人材の姿）

社員はグループ企業理念を体現すべく、
 企業理念を具現化するための事業活動に対して、
 顧客起点を第一に主体的かつ自律的に行動する

- 企業理念に共感し、顧客起点を第一に、価値創出のためにステークホルダーに誠実に向き合う
- 役割と責任を認識し、会社の成長に貢献するべく主体的に行動する
- 価値創出レベルを常に高めるために、学習、試行、挑戦を通じて自律的に成長を目指す
- 成果にこだわり、熱意を持って成し遂げる

連結経営成績（第4四半期（1～3月））

(億円)	2022年3月期 第4四半期 単体実績	2023年3月期 第4四半期 単体実績	前期比較		前期比較 (※)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	4,212	4,047	▲ 165
営業利益	▲ 19	▲ 63	▲ 43	-	▲ 30	-
利益率 (%)	-	-	-	-	-	-
経常利益	▲ 8	▲ 61	▲ 53	-	▲ 40	-
利益率 (%)	-	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	81	68	▲ 13	▲ 16.7	▲ 7	▲ 9.4
利益率 (%)	1.9	1.7	▲ 0.3	-	▲ 0.1	-

※ 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）に伴い、影響控除後の数値を記載

連結営業費用総括表（第4四半期（1～3月））

(百万円)	2022年3月期 第4四半期 実績 (※1)	2023年3月期 第4四半期 実績	前期比較		前期比較 (※2)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	421,231	404,700	▲ 16,530
下払経費	159,523	151,072	▲ 8,451	▲ 5.3	▲ 5,538	▲ 3.5
委託費	83,615	81,625	▲ 1,990	▲ 2.4	▲ 80	▲ 0.1
集配委託	21,395	21,313	▲ 82	▲ 0.4	▲ 82	▲ 0.4
作業委託	8,481	8,497	+ 16	+ 0.2	+ 16	+ 0.2
その他	53,740	51,816	▲ 1,924	▲ 3.6	▲ 13	▲ 0.0
EC物流NW	9,906	11,014	+ 1,108	+ 11.2	+ 1,108	+ 11.2
その他	43,834	40,802	▲ 3,032	▲ 6.9	▲ 1,121	▲ 2.7
備車費	50,237	49,717	▲ 520	▲ 1.0	+ 466	+ 0.9
その他	25,670	19,729	▲ 5,940	▲ 23.1	▲ 5,925	▲ 23.1
人件費	209,866	207,347	▲ 2,518	▲ 1.2	+ 975	+ 0.5
社員給料	144,543	143,707	▲ 835	▲ 0.6	+ 1,548	+ 1.1
法定福利費	26,947	26,451	▲ 495	▲ 1.8	▲ 33	▲ 0.1
退職給付費用	5,971	6,456	+ 485	+ 8.1	+ 550	+ 9.3
賞与・その他	32,404	30,731	▲ 1,672	▲ 5.2	▲ 1,089	▲ 3.4
車両費	10,555	10,547	▲ 7	▲ 0.1	+ 150	+ 1.4
燃料油脂費	5,866	5,846	▲ 20	▲ 0.4	+ 71	+ 1.2
その他経費	92,760	85,861	▲ 6,899	▲ 7.4	▲ 5,185	▲ 5.7
減価償却費	9,684	10,400	+ 715	+ 7.4	+ 747	+ 7.7
システム関連費用	14,241	13,025	▲ 1,216	▲ 8.5	▲ 1,046	▲ 7.4
その他	68,835	62,436	▲ 6,399	▲ 9.3	▲ 4,886	▲ 7.3
施設使用料	20,925	20,526	▲ 398	▲ 1.9	+ 72	+ 0.4
その他	47,910	41,909	▲ 6,000	▲ 12.5	▲ 4,958	▲ 10.6
合計	472,706	454,829	▲ 17,876	▲ 3.8	▲ 9,597	▲ 2.1
内部仕入消去	▲ 49,502	▲ 43,813	+ 5,688	-	+ 4,164	-
営業費用	423,204	411,016	▲ 12,188	▲ 2.9	▲ 5,432	▲ 1.3
営業利益	▲ 1,973	▲ 6,315	▲ 4,342	-	▲ 3,055	-

※1 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について、2023年3月期より表示方法を変更しております。これに伴い、2022年3月期の数値を変更しております。

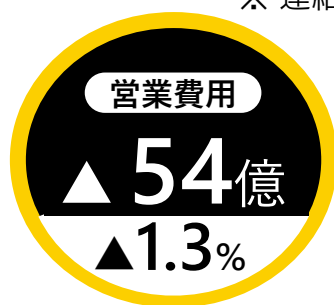
※2 連結適用範囲変更（ヤマトホームコンビニエンス株式会社）に伴い、影響控除後の数値を記載しております。

連結営業費用増減分析（第4四半期（1～3月））

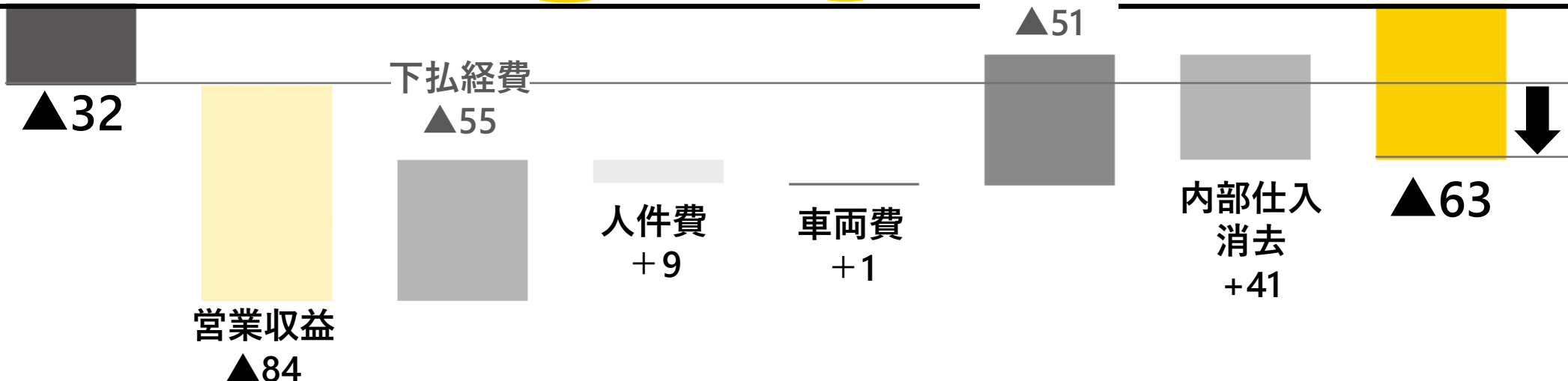
※ 連結適用範囲変更（ヤマトホームコンビニエンス株式会社）に伴い、影響控除後の数値を記載

（億円）

2022年3月期
第4四半期
（1～3月）
営業利益実績



2023年3月期
第4四半期
（1～3月）
営業利益実績

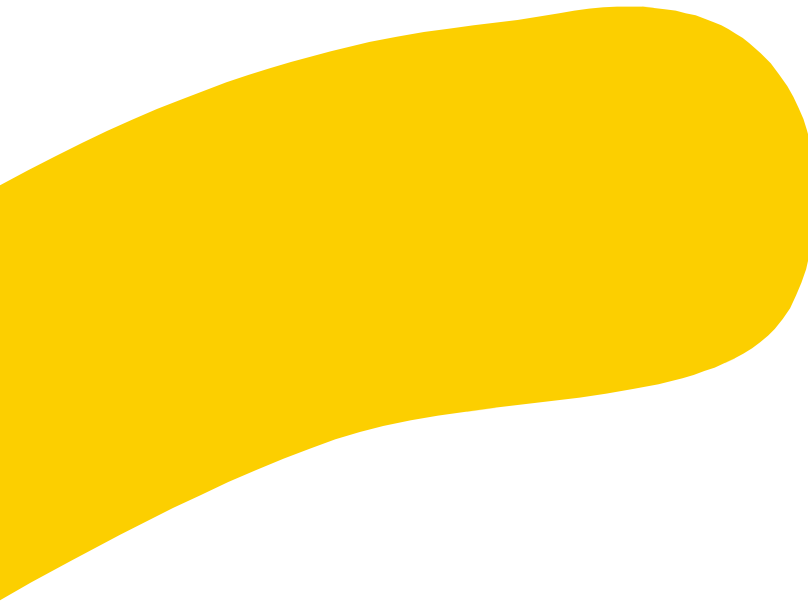


下払経費	
委託費	▲0
集配委託	▲0
作業委託	+0
EC物流NW	+11
その他	▲11
備車費	+4
その他	▲59

人件費	
社員給料	+15
法定福利費	▲0
退職給付費用	+5
賞与・その他	▲10

車両費	
燃料油脂費	+0
車両修繕費	+0

その他経費	
減価償却費	+7
システム関連費用	▲10
施設使用料	+0



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。