2026年11月5日実施

ヤマトホールディングス株式会社

「2027年3月期第2四半期（中間期）決算説明会」主な質疑応答（要旨）

Q1. プライシング適正化の進捗と、今後の単価や利益率の改善余地について教えてほしい。

- 上期は数量の拡大を追うのではなく、付加価値に応じたプライシングの適正化を進めてまいりました。収益性を重視した荷物構成への見直しに加え、価格面での適正化を進めた結果、単価上昇トレンドは定着しており、下期以降もこの傾向は継続する見込みです。
- 大口法人のお客様との契約見直しは、価格体系の明確化と丁寧な交渉により、契約更新のタイミングに合わせて順次進めており、まだ改善の余地は残っています。今後も適正運賃の収受を基本方針としながら、ソリューション営業を通じて受託領域を広げていく方針です。

Q2. 第3四半期の最需要期に向けて、過去の反省を踏まえたオペレーション改善の前提やコストコントロールの手応えを教えてほしい。

- 昨年の反省を踏まえ、業務量の変動に合わせて稼働を最適化し、コストがコントロールできる筋肉質な体制を構築しつつあり、手応えを感じています。ラストマイル領域では、営業所の仕分け作業の見直しによりセールスドライバー（SD）の稼働時間を創出し、SD1人当たりの配達個数が増加するなど生産性が向上しています。最需要期においても、荷量変動に合わせた拠点や稼働の最適化により、コスト抑制を図ってまいります。
- 輸送領域においても、都市部近距離輸送におけるリアルタイムデータを活用した一元配車により、上期から余剰車両の削減によるコスト削減効果が出ています。下期はこの一元配車モデルを中部・関西へ展開して第3四半期での効果拡大を図るとともに、柔軟な体制適用により最需要期の外部委託を抑制してまいります。
- また、大口法人のお客様との間でも、物量変動リスク等の適正な分担やピークの平準化に向けた交渉が着実に進展しており、最需要期である第3四半期における「稼ぐ力」の発揮に向けて手応えを感じています。

Q3. 法人向けビジネスのパイプラインの進捗や、今後の利益貢献について教えてほしい。

- 今期順次稼働を開始する「統合型ビジネスソリューション拠点」の新設4拠点は、成長領域の営業強化により受注が順調に進んでおり、岡山・滋賀の拠点では既に80%を超える高い稼働率を達成しています。また、宅急便ネットワークとの直結による横持ち輸送の排除やリードタイム短縮を通じて、アパレルや医療機器等の大型定例案件を獲得しています。
- 包括受託へのニーズが急速に高まる中、国内外で大型商談のクロージングが本格化しており、案件パイプライン（稼働前案件による営業収益見込み額）は、2026年3月時点と比較して大幅に拡大しています。これらの案件は下期や来期以降に順次立ち上がる見通しであり、案件稼働に合わせた採算性重視の運用を徹底することで、着実な利益貢献につなげて

まいります。
- 専門的なソリューション提案を加速させるため、社内の中核人材を成長領域に戦略的に振り向けるとともに、専門教育や外部人材の活用も含めて体制を強化していく方針です。

Q4. アセットライト経営の推進や固定費の削減など、次期中期経営計画に向けた中長期的な経営の方向性を教えてほしい。

- ヤマトクレジットファイナンス株式会社（現Nクレジットファイナンス株式会社）の株式譲渡による有利子負債等約600億円のオフバランス化や、国内線貨物専用機（フレイター）の運航を2027年6月を目途に完了し、旅客便ネットワーク等へ代替する決定など、資本効率の向上に向けて、物流本業への経営資源の集中を図るアセットライト経営を推進しています。
- 固定費削減についても、老朽化した拠点をはじめ、ネットワーク全体の効率化を目指した適正な統廃合を進捗させるとともに、AI等を活用した間接部門の業務効率化を通じて人材を第一線へ再配置する動きを強化します。非事業用不動産の売却は概ね完了したと認識しており、今後は資本コストやROICの観点を重視した投資規律のもと、成長投資へ振り向けていくフェーズと考えています。
- 中長期的には、基盤領域の収益性向上と法人ソリューションによる成長を両輪として、営業利益率6～8%の水準を目指してまいります。その実現に向けて、独立社外取締役が主体となる企業価値向上委員会での議論も踏まえ、事業構造の変革と新たな成長軌道の確立に向けた戦略を、次期中期経営計画にて具体的にお示しいたします。

以上