



YAMATO
HOLDINGS

ヤマトグループ 決算説明資料

< 2023年3月期 第2四半期 >

2022年11月7日

ヤマトホールディングス株式会社



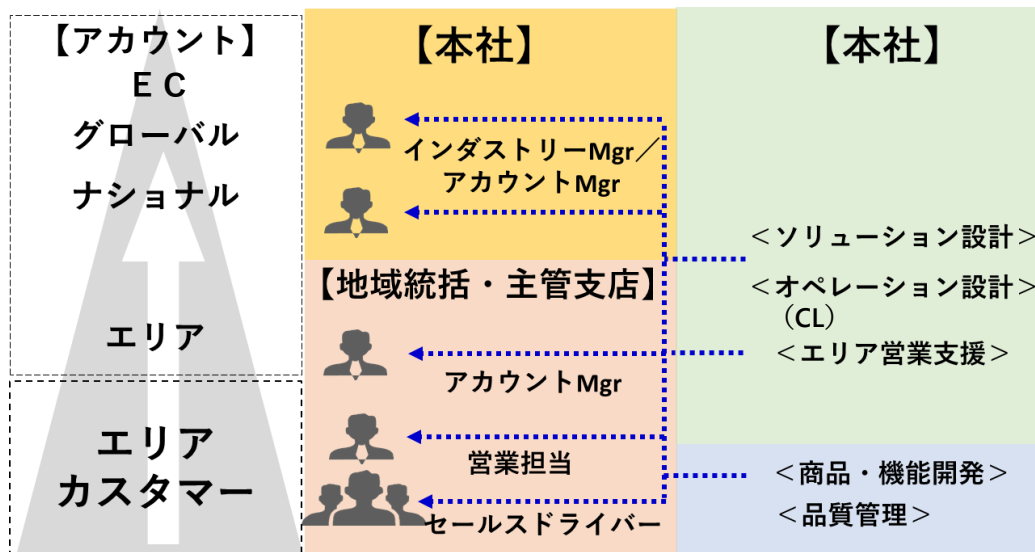
1. 中期経営計画「Oneヤマト2023」構造改革の全体像（再掲）

- ・グループ経営資源を結集した「Oneヤマト」体制を構築（2021/4～）
 - 経営の仕組み（体制・組織）を見直しながら、収益・コスト両面での構造改革を推進
- ・EC化の進展とサプライチェーンの変化を機会に捉え、法人顧客のビジネスの上流領域から下流領域まで「End To End」での総合的な価値提供を推進
 - 複合的なラストマイルネットワークの構築とアカウントマネジメントの強化、CL・FWD※の強化・拡大を推進

※CL：コントラクトロジスティクス FWD：フォワーディング

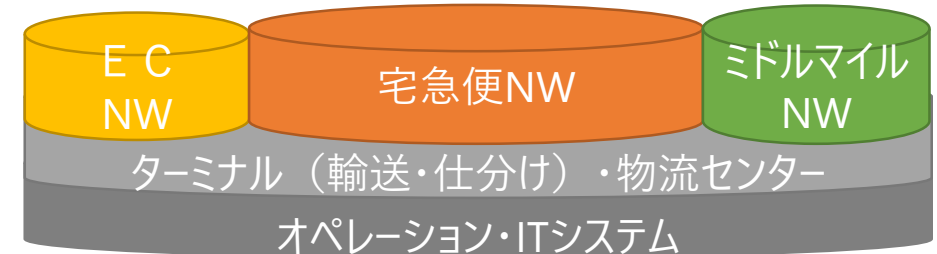
【法人顧客への価値提供】

- 幅広い顧客基盤を活かしたエリアカスタマーへの +α の提案による宅急便収益の拡大
- アカウント顧客のビジネス・サプライチェーンに対する総合的な価値提供による収益の拡大



【ネットワーク・オペレーション構造改革】

- 成長するECや法人領域、保冷配送に対応するため、都市部を中心に専用のラストマイルネットワークを構築
- 新たなラストマイルネットワークのキャパシティを踏まえ、宅急便ネットワークを適正化（拠点集約・大型化）



- ① EC物流ネットワークの構築～展開
- ② ミドルマイルネットワークの構築
- ③ クール専用配送拠点の立ち上げ
- ④ 拠点の集約・大型化（宅急便ネットワーク）
- ⑤ オペレーションの改革およびITシステムの構築

2. 構造改革の進捗状況

「法人顧客への価値提供」

- ・ 成長領域（アカウントビジネス）への対応が着実に進展
- ・ 課題である基盤領域（エリアカスタマー）への対応は改善傾向

「ネットワーク・オペレーション構造改革」

- ・ EC物流ネットワークの構築、既存ネットワークの拠点集約・大型化への取組みが着実に進展
- ・ 「ネットワーク・オペレーション構造改革」の取組みを本格化させた、前期下期～今期上期は費用が先行したものの、適正化施策を進めたことにより、今期下期から増益基調に転じる見込み

3. 法人顧客への価値提供①

成長領域（EC・グローバル・ナショナル・エリアの各アカウント）に対する、販売機会の拡大やエンドユーザーの体験向上、サプライチェーン変革や物流・在庫の最適化につながる価値提供が進展



➤ EC アカウント

- ・ 拡大させたキャパシティを最大限活用し、成長する需要に対応
- ・ ECサプライチェーンの上流領域（調達物流・フルフィルメントサービス）や返品領域におけるビジネスが拡大

上期収益全体の約11%
（前期比伸率 + 12%）

➤ グローバル・ナショナル・エリアアカウント

- ・ オムニチャネル化や「常温 + 保冷商材」の流通拡大を狙う顧客課題への対応など、物流と在庫を最適化するサプライチェーン全体へのソリューションが進展

上期収益全体の約20%
（前期比伸率 + 7%）

（事例）

- ・ リードロジスティクスパートナー契約締結～グローバルサプライチェーンの上流に遡り、物流と在庫の最適化を支援
- ・ 食品業界に対する、3温度帯（常温・冷蔵・冷凍）のDtoC流通スキーム構築・サプライチェーン最適化を推進

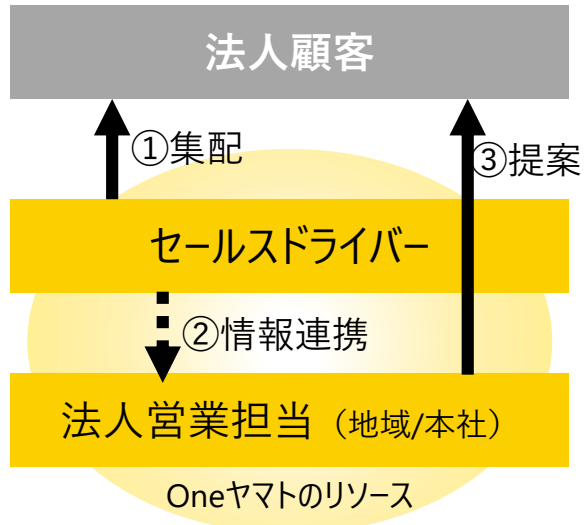
4. 法人顧客への価値提供②

基盤領域（エリアカスタマー）に対する「宅急便 + α」の価値提供は緩やかに進展
 →セールスドライバーの「気づき情報」に基づき、法人営業担当が提案営業を推進



➤ エリアカスタマー

・各地域の底上げを図るため、セールスドライバーと地域・本社の連携による法人営業フレームワークのさらなる活用を徹底



上期収益全体の約40%
 (前期比伸率 + 2%)
 1Q + 1.1%
 2Q + 2.7%

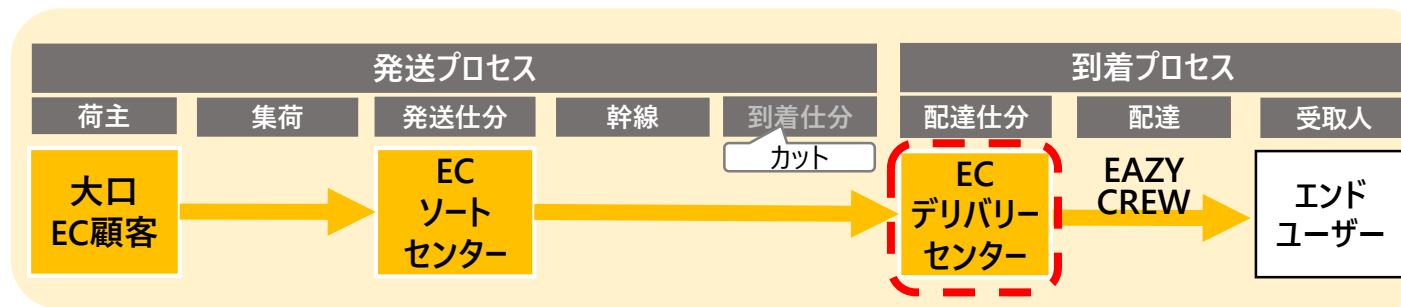
- ① セールスドライバーが集配で顧客訪問
- ② 顧客の軒先で察知・収集した「気づき情報」を連携
- ③ 情報を受けた法人営業担当が速やかに顧客へアプローチし、課題を踏まえた「宅急便 + α」の提案実施

5. ネットワーク・オペレーション構造改革①

拡大する需要に応えるEC物流ネットワークの構築および、既存ネットワークの拠点集約・大型化への取組みが着実に進展中

➤ EC デリバリーセンターの展開 (計7拠点)

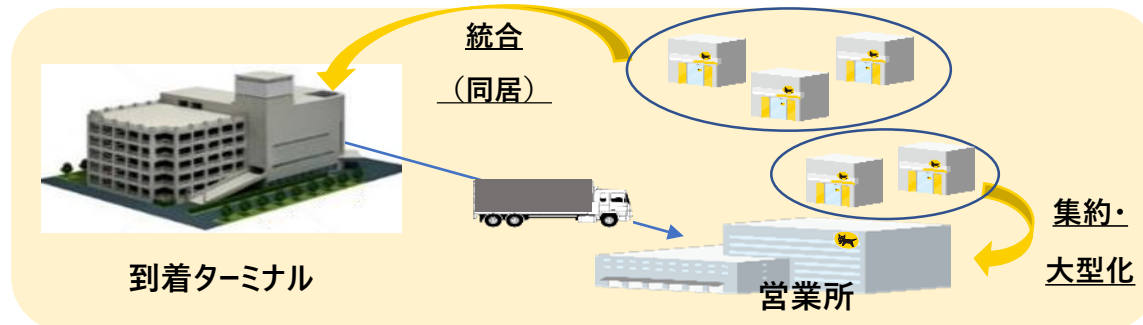
- ・第2四半期は新たに2拠点が稼働開始 (和光、浦安、横浜都築、伏見、東灘、**三芳**、**品川**)



- 【EC物流ネットワークの狙い】
- ・ 成長するEC需要の着実な取り込み (伸縮可能なキャパシティ)
 - ・ オペレーションプロセスの簡素化 (オペレーティングコストの低減)
 - ・ 外部パートナーとの連携 (ライトアセット)

➤ 拠点の集約・大型化

- ・ 大型集約拠点の稼働準備を推進
- ・ 営業所集約が進展



【大型集約拠点※】 ※契約締結済3拠点 (2022年9月末)

- ・ 営業所・ターミナル統合： 静岡
- ・ ターミナル再定義： 福岡
- ・ クール専用： 東京

【営業所拠点数】

2022年9月末3,416拠点(2022年3月末差 ▲85拠点)

6. ネットワーク・オペレーション構造改革②

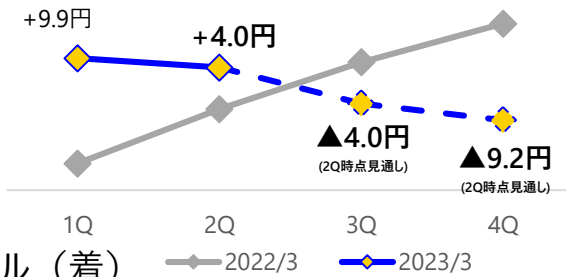
「域内輸送」「作業（ターミナル内）」領域における自社・外部パートナーの業務範囲の見直しなど、既存ネットワークの適正化に向けた施策を推進

➤ 「幹線輸送」領域

- 「幹線輸送※」領域は、業務量に応じたリソース活用が定着
今後の経営環境等を踏まえ、外部パートナーとの連携強化を進める

※既存ターミナル（発・着） ⇔ 既存ターミナル（発・着） / ECソートセンター（発） ⇒ 既存ターミナル（着）

【仕分・輸送に係る下払経費（個当たり）四半期別前期差】



➤ 「域内輸送」「作業（ターミナル内）」領域

- 「域内輸送※」領域については、自社リソースの最適配置・有効活用（輸送＋集配）による生産性の向上および、業務量に応じた外部リソース活用の精緻化を推進

※既存ターミナル（発・着） ⇔ 宅急便営業所（発・着） / ECソートセンター（発） ⇒ ECデリバリーセンター（着） / 大口集配

- 「作業（ターミナル内）」領域については、作業工程の標準化および、適正単価でのアウトソースを推進するとともに、各ターミナルにおける自社・外部パートナー各々の業務範囲（役割・配置）の抜本的見直し（再定義）により、さらなる適正化を推進

【人員実績・予想】

上期実績（2022年9月末） 214,444人（前期末差▲2,429人）

通期予想（2023年3月末） 210,700人（前回予想差▲3,900人（フル▲900人、パート▲3,000人））

7. 設備投資（進捗状況・見通し）

- ・ 営業所およびターミナルの集約・大型拠点は、マルチテナント型施設を活用（賃貸借契約）
- ・ ターミナル内のマテリアルハンドリング（仕分作業用の設備）は、簡易なユニット式を導入
→ 当初想定（重厚な自動仕分け機）より投資額を抑制するとともに、稼働開始までの期間を短縮
- ・ デジタル投資は内容を精査し、利益創出に直結する案件に絞り込み

（億円）	2022/3期	2023/3期	前期差	2023/3期	2023/3期	前回予想差
	第2四半期 累計実績	第2四半期 累計実績		通期 前回予想	通期 今回予想	
車両	65	35	▲29	150	120	▲30
拠点／事務所および 建物付属設備	63	102	+38	300	190	▲110
自動仕分け機等	27	10	▲16	100	60	▲40
その他ハードウェア、 事務機器等	27	21	▲5	100	80	▲20
デジタル投資	126	67	▲58	350	250	▲100
顧客提供価値の向上	36	23	▲13	120	80	▲40
輸配送オペレーション効率化	33	34	1	170	130	▲40
デジタル基盤構築・整備	55	8	▲47	40	30	▲10
その他	2	2	0	20	10	▲10
合計	310	237	▲72	1,000	700	▲300

8. 連結業績予想（主要指標）

- 上期の業績状況、足元の事業環境や需要動向、外部コストの上昇などを踏まえ、連結業績予想を修正
- 取扱数量修正＝保守的な業務量想定に基づくリソースの最適配置に注力するとともに、収益・コスト両面での構造改革の取組みを加速させることで、11～12月のピークシーズンおよび、ボトムとなる1～3月において「利益成長の土台」を固める

(億円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	前回予想比較		前期比較		前期比較（※1）	
			増減	伸率（%）	増減	伸率（%）	増減	伸率（%）
営業収益	17,936	18,350	+150	+0.8	+413	+2.3	+724	+4.1
営業費用	17,164	17,600	+310	+1.8	+435	+2.5	+742	+4.4
営業利益	771	750	▲160	▲17.6	▲21	▲2.8	▲17	▲2.3
営業利益率（%）	4.3	4.1	▲0.9	-	▲0.2	-	▲0.3	-
経常利益	843	720	▲190	▲20.9	▲123	▲14.6	▲117	▲14.0
親会社株式に帰属する 当期純利益	559	450	▲120	▲21.1	▲109	▲19.6	▲122	▲21.4
ROE（%）	9.6	7.5	▲1.9	-	▲2.1	-		

（※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）の影響控除後

連結決算概要

< 2023年3月期 第2四半期 >

9. 連結経営成績（第2四半期累計）

(億円)	2022年3月期 第2四半期 累計実績	2023年3月期 第2四半期 累計実績	前期比較		前期比較 (※1)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	8,654	8,837	+182
営業利益	316	180	▲136	▲43.0	▲151	▲45.6
利益率 (%)	3.7	2.0	▲1.6	-	▲1.9	-
経常利益	369	182	▲186	▲50.5	▲199	▲52.2
利益率 (%)	4.3	2.1	▲2.2	-	▲2.4	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	146	103	▲42	▲29.2	▲65	▲38.6
利益率 (%)	1.7	1.2	▲0.5	-	▲0.8	-

※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

10. 連結営業収益総括表（第2四半期累計）

(百万円)	2022年3月期 第2四半期 累計実績	2023年3月期 第2四半期 累計実績	前期比較		前期比較（※1）	
			増減	伸率（%）	増減	伸率（%）
			リテール部門	429,379	437,653	+ 8,274
運送収入	543,076	567,698	+ 24,621	+4.5	+ 24,621	+ 4.5
物流支援収入	3,091	1,394	▲ 1,697	▲ 54.9	▲ 1,697	▲ 54.9
その他	13,989	13,518	▲ 470	▲ 3.4	▲ 470	▲ 3.4
内部売上消去	▲ 130,778	▲ 144,957	▲ 14,179	-	▲ 14,179	-
法人部門	392,158	416,363	+ 24,204	+6.2	+ 24,204	+ 6.2
運送収入	291,726	299,212	+ 7,485	+2.6	+ 7,485	+ 2.6
物流支援収入	117,930	133,795	+ 15,865	+13.5	+ 15,865	+ 13.5
ロジスティクス	61,344	65,450	+ 4,105	+6.7	+ 4,105	+ 6.7
国際輸送関連	34,614	46,838	+ 12,224	+35.3	+ 12,224	+ 35.3
その他	21,971	21,506	▲ 464	▲ 2.1	▲ 464	▲ 2.1
その他	15,914	16,629	+ 714	+4.5	+ 714	+ 4.5
内部売上消去	▲ 33,413	▲ 33,275	+ 138	-	+ 138	-
その他	43,932	29,738	▲ 14,193	▲ 32.3	+ 2,196	+ 8.0
運送収入	24,158	12,152	▲ 12,005	▲ 49.7	+ 978	+ 8.8
その他	91,508	77,488	▲ 14,019	▲ 15.3	▲ 8,594	▲ 10.0
内部売上消去	▲ 71,734	▲ 59,902	+ 11,832	-	+ 9,813	-
合計	865,470	883,755	+ 18,285	+ 2.1	+ 34,675	+ 4.1

※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

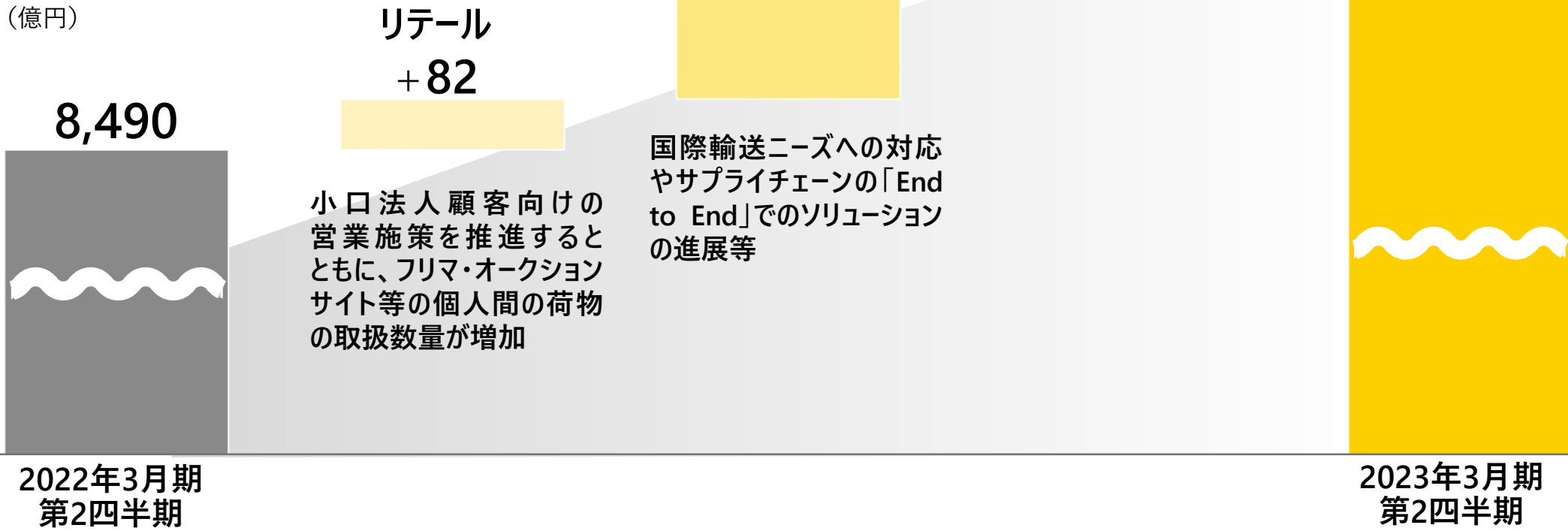
11. 連結営業収益増減分析（第2四半期累計）

※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	+ 246
物流支援収入	▲ 16
消去・その他	▲ 146

法人部門	
運送収入	+ 74
物流支援収入	+ 158
ロジスティクス	+ 41
国際輸送関連	+ 122
その他	▲ 4
消去・その他	+ 8

その他	
運送収入	+ 9
消去・その他	+ 12

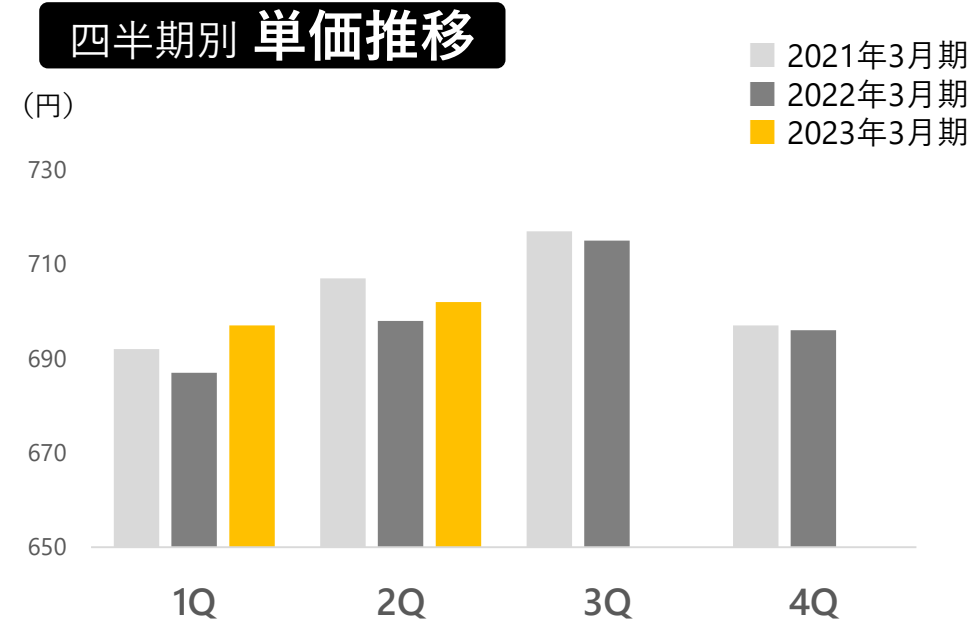
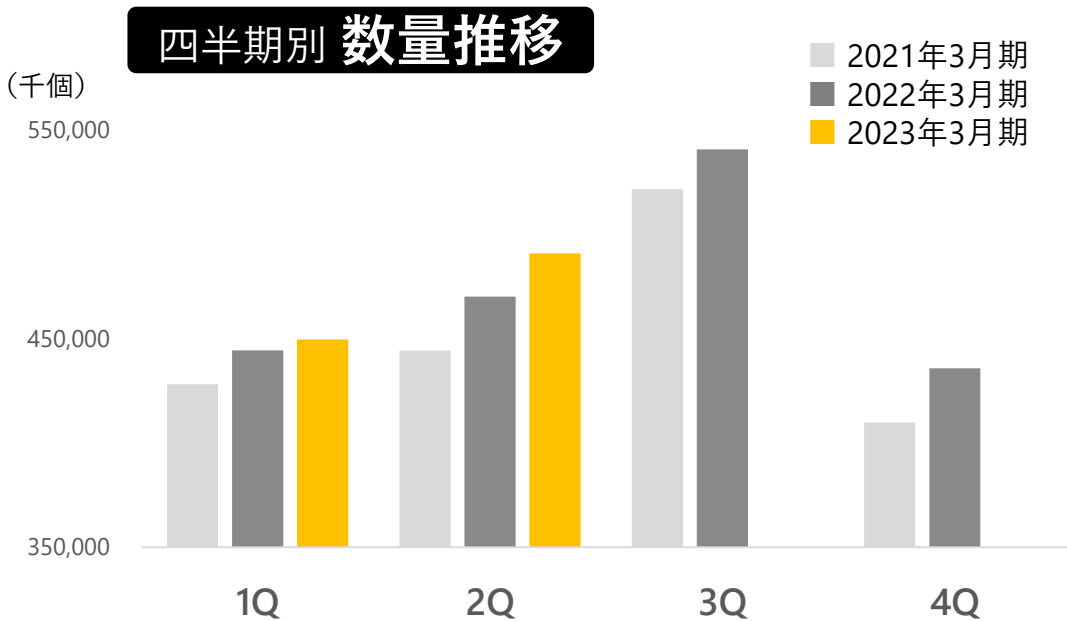


小口法人顧客向けの営業施策を推進するとともに、フリマ・オークションサイト等の個人間の荷物の取扱数量が増加

国際輸送ニーズへの対応やサプライチェーンの「End to End」でのソリューションの進展等

12. 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))

	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
個数 (千個)	428,032	444,213	521,607	409,822	444,328	470,100	540,567	435,687	449,504	490,766
伸率(%)	+13.4	+6.2	+11.7	+12.3	+3.8	+5.8	+3.6	+6.3	+1.2	+4.4
単価 (円)	692	707	717	697	687	698	715	696	697	702
伸率(%)	▲3.8	▲2.6	▲2.6	▲3.2	▲0.7	▲1.3	▲0.3	▲0.1	+1.5	+0.6



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2四半期 (7月~9月))

リテール部門	伸率	+ 1.1%
法人部門	伸率	+ 7.7%

セグメント別 単価 (伸率)

(第2四半期 (7月~9月))

リテール部門	伸率	+ 1.9%
法人部門	伸率	0.0%

13. 連結営業費用総括表（第2四半期累計）

(百万円)	2022年3月期 第2四半期累計 実績（※1）	2023年3月期 第2四半期累計 実績	前期比較		前期比較（※2）	
			増減	伸率（%）	増減	伸率（%）
			営業収益	865,470	883,755	+ 18,285
下払経費	304,765	324,955	+ 20,190	+ 6.6	+ 26,257	+ 8.8
委託費	151,282	171,878	+ 20,595	+ 13.6	+ 23,399	+ 15.8
集配委託	42,691	46,174	+ 3,483	+ 8.2	+ 3,483	+ 8.2
作業委託	16,842	17,785	+ 943	+ 5.6	+ 943	+ 5.6
その他	91,749	107,919	+ 16,170	+ 17.6	+ 18,973	+ 21.3
EC物流NW	5,406	22,070	+ 16,664	+ 308.3	+ 16,664	+ 308.3
その他	86,343	85,849	▲ 494	▲ 0.6	+ 2,309	+ 2.8
傭車費	106,454	102,278	▲ 4,176	▲ 3.9	▲ 2,113	▲ 2.0
その他	47,027	50,799	+ 3,771	+ 8.0	+ 4,971	+ 10.8
人件費	435,039	433,349	▲ 1,689	▲ 0.4	+ 7,919	+ 1.9
社員給料	294,429	292,511	▲ 1,917	▲ 0.7	+ 4,736	+ 1.6
法定福利費	54,732	53,080	▲ 1,651	▲ 3.0	▲ 418	▲ 0.8
退職給付費用	8,224	12,299	+ 4,074	+ 49.5	+ 4,198	+ 51.8
賞与・その他	77,652	75,457	▲ 2,195	▲ 2.8	▲ 596	▲ 0.8
車両費	25,447	26,548	+ 1,101	+ 4.3	+ 1,458	+ 5.8
燃料油脂費	12,447	13,706	+ 1,259	+ 10.1	+ 1,481	+ 12.1
その他経費	176,890	177,066	+ 175	+ 0.1	+ 4,386	+ 2.5
減価償却費	16,855	20,629	+ 3,773	+ 22.4	+ 3,978	+ 23.9
システム関連費用	26,289	26,550	+ 261	+ 1.0	+ 554	+ 2.1
その他	133,745	129,886	▲ 3,858	▲ 2.9	▲ 146	▲ 0.1
施設使用料	39,755	40,757	+ 1,001	+ 2.5	+ 2,517	+ 6.6
その他	93,990	89,129	▲ 4,860	▲ 5.2	▲ 2,663	▲ 2.9
合計	942,141	961,920	+ 19,778	+ 2.1	+ 40,022	+ 4.3
内部仕入消去	▲ 108,362	▲ 96,214	+ 12,147	-	+ 9,761	-
営業費用	833,779	865,706	+ 31,926	+ 3.8	+ 49,784	+ 6.1
営業利益	31,690	18,048	▲ 13,641	▲ 43.0	▲ 15,108	▲ 45.6

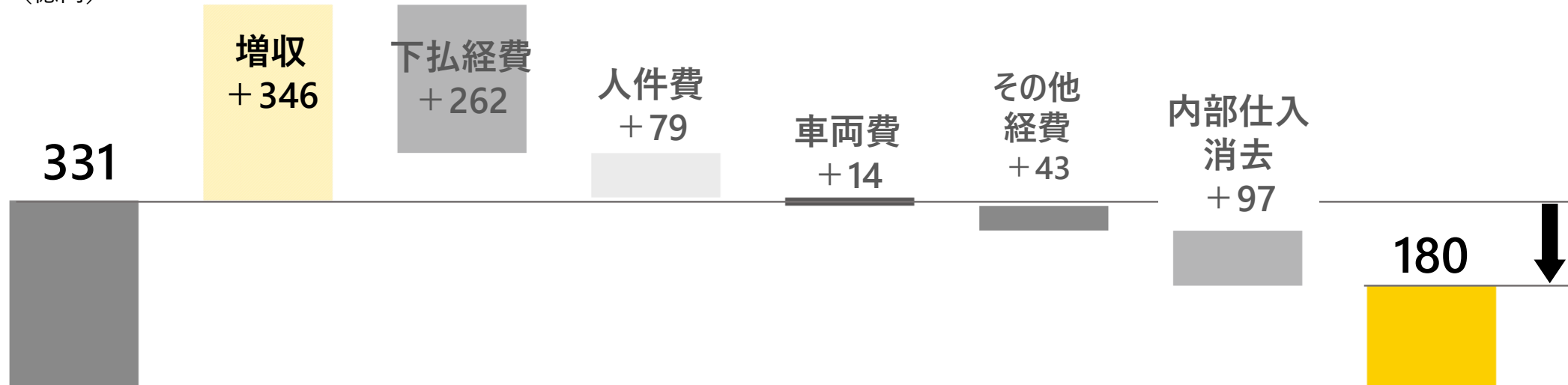
※1 2022年3月期にヤマト運輸株式会社に統合した会社とヤマト運輸株式会社との取引について、2023年3月期より表示方法を変更しております。これに伴い、2022年3月期の数値を変更しております。

※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。

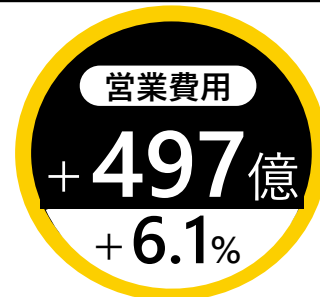
14. 連結営業費用増減分析（第2四半期累計）

※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2四半期累計
営業利益
実績



2023年3月期
第2四半期累計
営業利益
実績

下払経費

委託費	+233
集配委託	+34
作業委託	+9
その他	+189
傭車費	▲21
その他	+49

人件費

社員給料	+47
法定福利費	▲4
退職給付費用	+41
賞与・その他	▲5

車両費

燃料油脂費	+14
車両修繕費	▲0

その他経費

減価償却費	+39
システム関連費用	+5
施設使用料	+25

15. 連結営業費用総括表（第2四半期（7～9月））

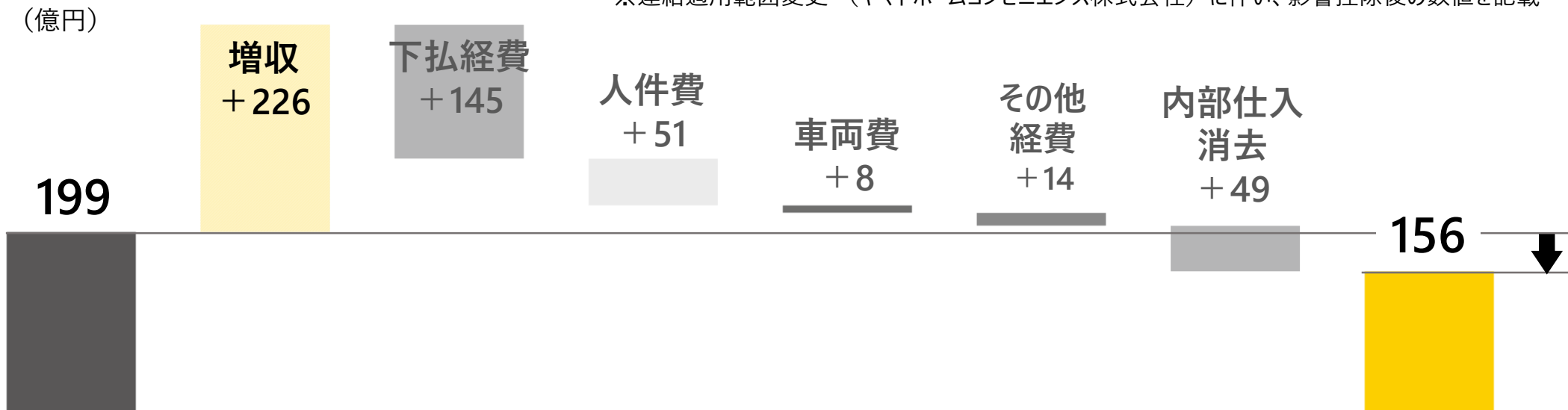
(百万円)	2022年3月期 第2四半期単体 実績（※1）	2023年3月期 第2四半期単体 実績	前期比較		前期比較（※2）	
			増減	伸率（%）	増減	伸率（%）
			営業収益	445,628	459,596	+ 13,967
下払経費	156,543	167,937	+ 11,393	+ 7.3	+ 14,556	+ 9.5
委託費	78,866	89,782	+ 10,915	+ 13.8	+ 12,399	+ 16.0
集配委託	21,171	24,151	+ 2,980	+ 14.1	+ 2,980	+ 14.1
作業委託	8,763	9,036	+ 273	+ 3.1	+ 273	+ 3.1
その他	48,933	56,595	+ 7,662	+ 15.7	+ 9,146	+ 19.3
EC物流NW	4,315	12,031	+ 7,716	+ 178.8	+ 7,716	+ 178.8
その他	44,618	44,564	▲ 54	▲ 0.1	+ 1,430	+ 3.3
傭車費	54,110	51,921	▲ 2,188	▲ 4.0	▲ 1,107	▲ 2.1
その他	23,566	26,232	+ 2,666	+ 11.3	+ 3,264	+ 14.2
人件費	221,220	221,326	+ 106	+ 0.0	+ 5,130	+ 2.4
社員給料	148,810	148,021	▲ 788	▲ 0.5	+ 2,643	+ 1.8
法定福利費	27,852	27,596	▲ 255	▲ 0.9	+ 369	+ 1.4
退職給付費用	4,259	6,230	+ 1,970	+ 46.3	+ 2,036	+ 48.6
賞与・その他	40,297	39,478	▲ 819	▲ 2.0	+ 79	+ 0.2
車両費	13,138	13,824	+ 686	+ 5.2	+ 866	+ 6.7
燃料油脂費	6,800	7,470	+ 670	+ 9.9	+ 783	+ 11.7
その他経費	91,053	90,141	▲ 912	▲ 1.0	+ 1,407	+ 1.6
減価償却費	8,468	10,472	+ 2,004	+ 23.7	+ 2,106	+ 25.2
システム関連費用	13,259	13,318	+ 59	+ 0.4	+ 205	+ 1.6
その他	69,325	66,349	▲ 2,975	▲ 4.3	▲ 905	▲ 1.3
施設使用料	20,424	20,546	+ 122	+ 0.6	+ 1,121	+ 5.8
その他	48,901	45,803	▲ 3,097	▲ 6.3	▲ 2,027	▲ 4.2
合計	481,955	493,229	+ 11,273	+ 2.3	+ 21,960	+ 4.7
内部仕入消去	▲ 55,283	▲ 49,265	+ 6,017	-	+ 4,947	-
営業費用	426,672	443,963	+ 17,291	+ 4.1	+ 26,908	+ 6.5
営業利益	18,956	15,632	▲ 3,324	▲ 17.5	▲ 4,304	▲ 21.6

※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。

16. 連結営業費用増減分析（第2四半期（7～9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



2022年3月期
第2四半期
(7～9月)
営業利益
実績



2023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	+123
集配委託	+29
作業委託	+2
その他	+91
傭車費	▲11
その他	+32

人件費

社員給料	+26
法定福利費	+3
退職給付費用	+20
賞与・その他	+0

車両費

燃料油脂費	+7
車両修繕費	+0

その他経費

減価償却費	+21
システム関連費用	+2
施設使用料	+11

17. 連結業績予想（概要・数量・単価）

(百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 前回予想	2023年3月期 今回予想	前回予想比較		前期比較		前期比較（※1）	
				増減	伸率（%）	増減	伸率（%）	増減	伸率（%）
				営業収益	1,793,618	1,820,000	1,835,000	+15,000	+0.8
営業利益	77,199	91,000	75,000	▲16,000	▲17.6	▲2,199	▲2.8	▲1,770	▲2.3
利益率（%）	4.3	5.0	4.1	▲0.9	-	▲0.2	-	▲0.3	-
経常利益	84,330	91,000	72,000	▲19,000	▲20.9	▲12,330	▲14.6	▲11,729	▲14.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	55,956	57,000	45,000	▲12,000	▲21.1	▲10,956	▲19.6	▲12,236	▲21.4

数量 (千個)	宅急便・宅急便コンパ [®] 外・EAZY	1,890,682	2,001,000	1,940,800	▲60,200	▲3.0	+50,117	+2.7
	EAZY	464,860	499,000	499,500	+500	+0.1	+34,639	+7.5
	ネコポス	384,941	415,000	424,300	+9,300	+2.2	+39,358	+10.2
	クロネコDM便	824,383	739,000	804,300	+65,300	+8.8	▲20,083	▲2.4
単価 (円)	宅急便・宅急便コンパ [®] 外・EAZY	700	700	706	+6	+0.9	+6	+0.9
	ネコポス	190	190	189	▲1	▲0.5	▲1	▲0.5
	クロネコDM便	67	68	67	▲1	▲1.5	0	0.0

※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

18. 連結業績予想（営業費用内訳他）

(百万円)	2022年3月期 実績(※1)	2023年3月期 前予想	2023年3月期 予想	前回予想比較		前期比較		前期比較(※2)	
				増減	伸率(%)	増減	伸率(%)	増減	伸率(%)
営業収益	1,793,618	1,820,000	1,835,000	+15,000	+0.8	+41,381	+2.3	+72,431	+4.1
下払経費	642,171	643,000	661,100	+18,100	+2.8	+18,928	+2.9	+29,734	+4.7
委託費	328,287	337,000	353,400	+16,400	+4.9	+25,112	+7.6	+30,761	+9.5
集配委託	88,872	89,000	94,000	+5,000	+5.6	+5,128	+5.8	+5,128	+5.8
作業委託	37,019	34,000	36,600	+2,600	+7.6	▲419	▲1.1	▲419	▲1.1
その他	202,396	214,000	222,800	+8,800	+4.1	+20,404	+10.1	+26,052	+13.2
EC物流NW	25,750	40,000	44,400	+4,400	+11.0	+18,650	+72.4	+18,650	+72.4
その他	176,646	174,000	178,400	+4,400	+2.5	+1,754	+1.0	+7,402	+4.3
備車費	213,653	202,000	204,500	+2,500	+1.2	▲9,153	▲4.3	▲5,219	▲2.5
その他	100,231	104,000	103,200	▲800	▲0.8	+2,968	+3.0	+4,191	+4.2
人件費	872,128	870,000	868,700	▲1,300	▲0.1	▲3,428	▲0.4	+13,702	+1.6
社員給料	593,430	589,000	587,500	▲1,500	▲0.3	▲5,930	▲1.0	+5,876	+1.0
法定福利費	109,246	110,000	108,300	▲1,700	▲1.5	▲946	▲0.9	+1,328	+1.2
退職給付費用	19,953	25,000	25,000	0	0.0	+5,046	+25.3	+5,318	+27.0
賞与・その他	149,498	146,000	147,900	+1,900	+1.3	▲1,598	▲1.1	+1,178	+0.8
車両費	49,587	51,000	51,000	0	0.0	+1,412	+2.8	+2,135	+4.4
燃料油脂費	25,091	27,000	26,800	▲200	▲0.7	+1,708	+6.8	+2,143	+8.7
その他経費	363,288	378,000	370,100	▲7,900	▲2.1	+6,811	+1.9	+14,632	+4.1
減価償却費	35,524	45,000	43,500	▲1,500	▲3.3	+7,975	+22.5	+8,292	+23.6
システム関連費用	55,011	63,000	57,500	▲5,500	▲8.7	+2,488	+4.5	+3,092	+5.7
その他	272,752	270,000	269,100	▲900	▲0.3	▲3,652	▲1.3	+3,247	+1.2
施設使用料	81,515	83,000	83,000	0	0.0	+1,484	+1.8	+3,979	+5.0
その他	191,237	187,000	186,100	▲900	▲0.5	▲5,137	▲2.7	▲732	▲0.4
合計	1,927,175	1,942,000	1,950,900	+8,900	+0.5	+23,724	+1.2	+60,205	+3.2
内部仕入消去	▲210,757	▲213,000	▲190,900	+22,100	-	+19,857	-	+13,996	-
営業費用	1,716,418	1,729,000	1,760,000	+31,000	+1.8	+43,581	+2.5	+74,201	+4.4
営業利益	77,199	91,000	75,000	▲16,000	▲17.6	▲2,199	▲2.8	▲1,770	▲2.3
従業員数合計(人)(※3)	216,873	214,600	210,700	▲3,900	▲1.8	▲6,173	▲2.8		
フルタイム	94,473	94,700	93,800	▲900	▲1.0	▲673	▲0.7		
パートタイム	122,400	119,900	116,900	▲3,000	▲2.5	▲5,500	▲4.5		
設備投資総額(百万円)	73,271	100,000	70,000	▲30,000	▲30.0	▲3,271	▲4.5		

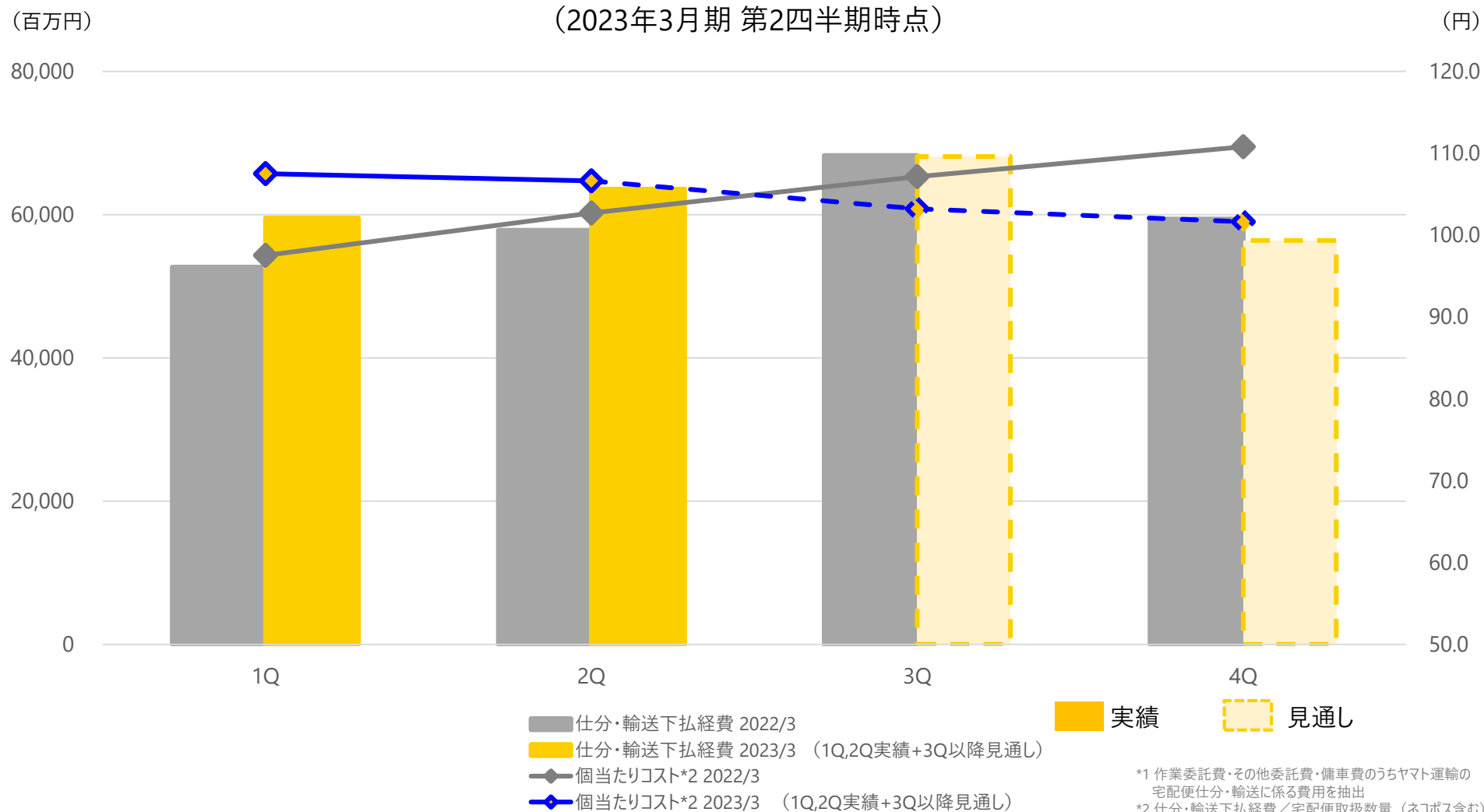
※1 2022年3月期にヤマト運輸株式会社に統合した会社とヤマト運輸株式会社との取引について、2023年3月期より表示方法を変更しております。

これに伴い、2022年3月期実績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

※3 従業員数は、ヤマトホームコンビニエンス株式会社の人員数を含んでいない数値を記載

仕分・輸送に係る下払経費*1・個当たりコストの実績・見通し
(2023年3月期 第2四半期時点)



ヤマトグループは、法人顧客の持続可能な成長を実現するリードロジスティクスパートナーとして、顧客の経営に資するサプライチェーンの変革と物流・在庫の最適化をグローバルに支援

→両社の協調・協力の下、サプライチェーン全体を変革し、物流・在庫を最適化することで、総ロジスティクスコストの削減、ミシュランのお客様に対する価値向上、温室効果ガス排出量の可視化・削減による環境負荷が少ない持続可能な物流の実現を目指す

※2022年9月：一部運用開始
2023年1月：本格始動（予定）

【ミシュランの物流体制をヤマト運輸が一元管理することで実現すること】

- 約20拠点ある倉庫を5拠点に集約し、各拠点の在庫を可視化・最適化
在庫偏在の解消と拠点間輸送を圧縮するとともに、法人向けミドルマイルネットワークなどを活用し、安定した納品リードタイムと温室効果ガス排出量（Scope3）削減を実現
 - 倉庫管理システムで、全ての在庫タイヤの製造年度を管理し、廃棄量を極小化
全ての在庫タイヤの製造年度を1本単位で管理し、使用期限が近い製品から先に出荷することで、期限切れによる廃棄量を極小化（環境負荷を低減）
 - 輸配送管理システムを活用したオーダートラッキング
お客様の注文毎に配送状況を可視化し、ミシュランコールセンターでの迅速な対応を実現することや、輸送過程の複数製品をヤマトグループの拠点・輸配送ネットワーク上でマージ（荷併せ）してお届けすることで、ミシュランのお客様への提供価値を向上
- 今後、国内のみならずグローバルにサプライチェーンの上流に遡り、海外の生産管理や出荷調整など含めて物流と在庫の最適化を支援していく



ミシュランは、「すべてを持続可能に」という企業ビジョンのもと、人・地球・利益の三方良しを理念とし、2050年までに100%持続可能な成分でタイヤを製造することを約束しています。

また、大西洋にて帆船による海上輸送の推進、東南アジアでの天然ゴム栽培および森林保全の管理の最適化などグローバルな脱炭素への取組みを進めています。

需要が拡大するDtoCの流通スキーム構築やサプライチェーンの最適化を実現 ～常温と保冷機能が一体となった3温度帯（常温・冷蔵・冷凍）対応拠点を活用

株式会社モスフードサービス

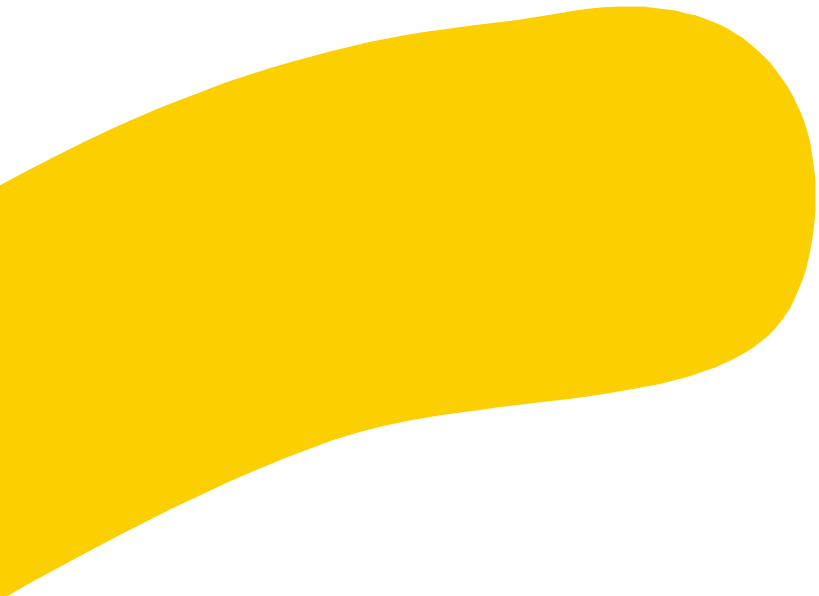
- 食品直販サイトの立ち上げに伴う、従来の店舗納品ネットワークを活かした個人向け流通スキームの構築
 - ・ 仕分けターミナルと3温度帯の保冷機能が一体となった物流施設を活用することで、多彩な商品の取扱いを実現
 - ・ モスフードサービスのメイン倉庫との在庫の点在を最小化
 - ・ デジタルアソートシステム等を活用し、短時間で様々な種類の商品を組み合わせた出荷作業を実現

株式会社吉野家

- 従来の直販向け／卸向けサプライチェーンの統合・最適化による出荷キャパシティの拡大
 - ・ 商品の保管から発送までを一元化し、作業オペレーションを効率化することで出荷キャパシティを拡大
 - ・ サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の削減や余剰分の食品・資材のロス削減

キューピー株式会社

- 食品直販サイトの立ち上げに伴う、オリジナル商品やサラダを新鮮な状態でお届けする流通スキームの構築
 - ・ 直販サイト立ち上げに必要な機能のみを導入し、短期間かつ最小限の投資で、流通スキームを構築
 - ・ 生産からお届けまでのリードタイムを短縮し、多彩な商品の取扱いを実現するとともに、消費期限が短い商品のフードロスを最小化



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。