



YAMATO
HOLDINGS

ヤマトグループ 決算説明資料

< 2023年3月期 第3四半期 >

2023年2月6日

ヤマトホールディングス株式会社



1. 連結経営成績（第3四半期（10～12月））サマリー

【第3四半期（10～12月）業績】

営業収益 5,122億円（前期差※ + 119億円） → 第3四半期累計 1兆3,959億円（前期差※ + 465億円）

営業利益 483億円（前期差※ + 14億円） → 第3四半期累計 664億円（前期差※ ▲136億円）

※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

◆第3四半期（10～12月）の概況（増収・増益）

【営業収益（前期比較）】

- ・国内消費の低迷などを背景とし、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組みが着実に進展したことなどにより増収を確保

【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
- ・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や天候不順の影響等、厳しい経営環境下ではあったものの増益で着地

2. 連結業績予想（主要指標）

- 第3四半期の業績状況、足元の厳しい事業環境や弱含む需要動向など、当社経営を取り巻く環境が大きく変化していることを踏まえ、連結業績予想を変更

（※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

(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	18,090	▲ 260	▲ 1.4	+ 153	+ 0.9	+ 464	+ 2.6
営業費用	17,164	17,480	▲ 120	▲ 0.7	+ 315	+ 1.8	+ 622	+ 3.7
営業利益	771	610	▲ 140	▲ 18.7	▲ 161	▲ 21.0	▲ 157	▲ 20.5
営業利益率（%）	4.3	3.4	▲ 0.7	-	▲ 0.9	-	▲ 1.0	-
経常利益	843	580	▲ 140	▲ 19.4	▲ 263	▲ 31.2	▲ 257	▲ 30.7
親会社株式に帰属する 当期純利益	559	450	0	0.0	▲ 109	▲ 19.6	▲ 122	▲ 21.4
ROE（%）	9.6	7.5	0.0	-	▲ 2.1	-		

3. プライシング戦略の推進（「届出運賃等」の改定）

- 当社グループおよび輸配送パートナーを取り巻く、外部環境変化に伴う影響を適時適切に反映させることで、プライシングの適正化に向けた持続的な取組みを進める
- 「届出運賃等※」は年度ごとに更新し、法人顧客との個別交渉を実施していく

※運賃やサービス料金

背景

外部環境の変化

- 労働人口の減少などに伴う賃金・時給単価の上昇
- 国際情勢や円安などによる原材料・エネルギー価格の上昇
- 2024年問題への対応 = 輸配送パートナーの労働環境改善

< 物流業界の課題 >

- 外部環境の変化に伴うコスト上昇に対し、物流事業者のサービス提供価格への反映は遅れている

対応策

プライシングの適正化

- 「届出運賃等」の改定（2023年度）
→改定対象：宅急便・宅急便コンパクト・EAZY・国際宅急便
→改定日：2023年4月3日

運賃改定率 **約10%※**

※宅急便のサイズ・地帯別運賃および流動量を基に試算

- 個別契約の見直し（法人顧客）
→届出運賃の年次更新内容、各顧客との取引関係や適用運賃等の状況を踏まえ交渉を実施していく
- 「届出運賃等」は年度ごとに更新
→法人顧客との契約の基礎となる「届出運賃等」に、外部環境変化に伴う影響を適時適切に反映させることで、プライシングの適正化に向けた持続的な取組みを進めるとともに、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客さまにより良いサービスを提供し続ける環境構築に努めていく

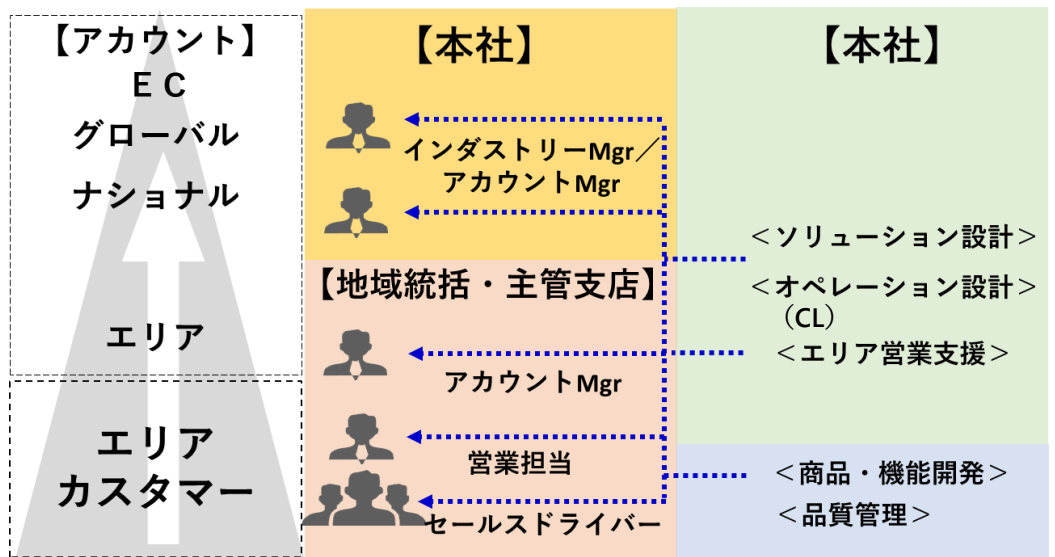
4. 中期経営計画「Oneヤマト2023」構造改革の全体像（再掲）

- ・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

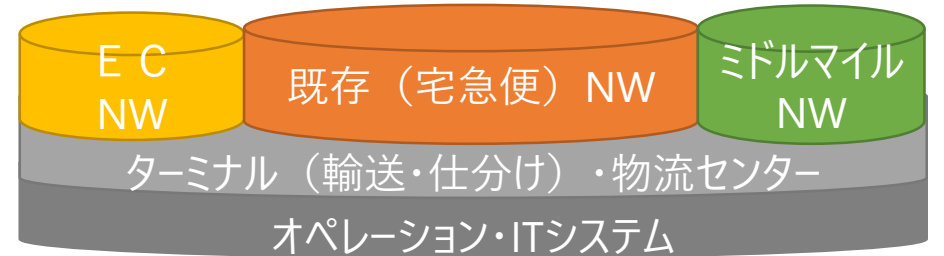
【法人顧客への価値提供】

- 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】

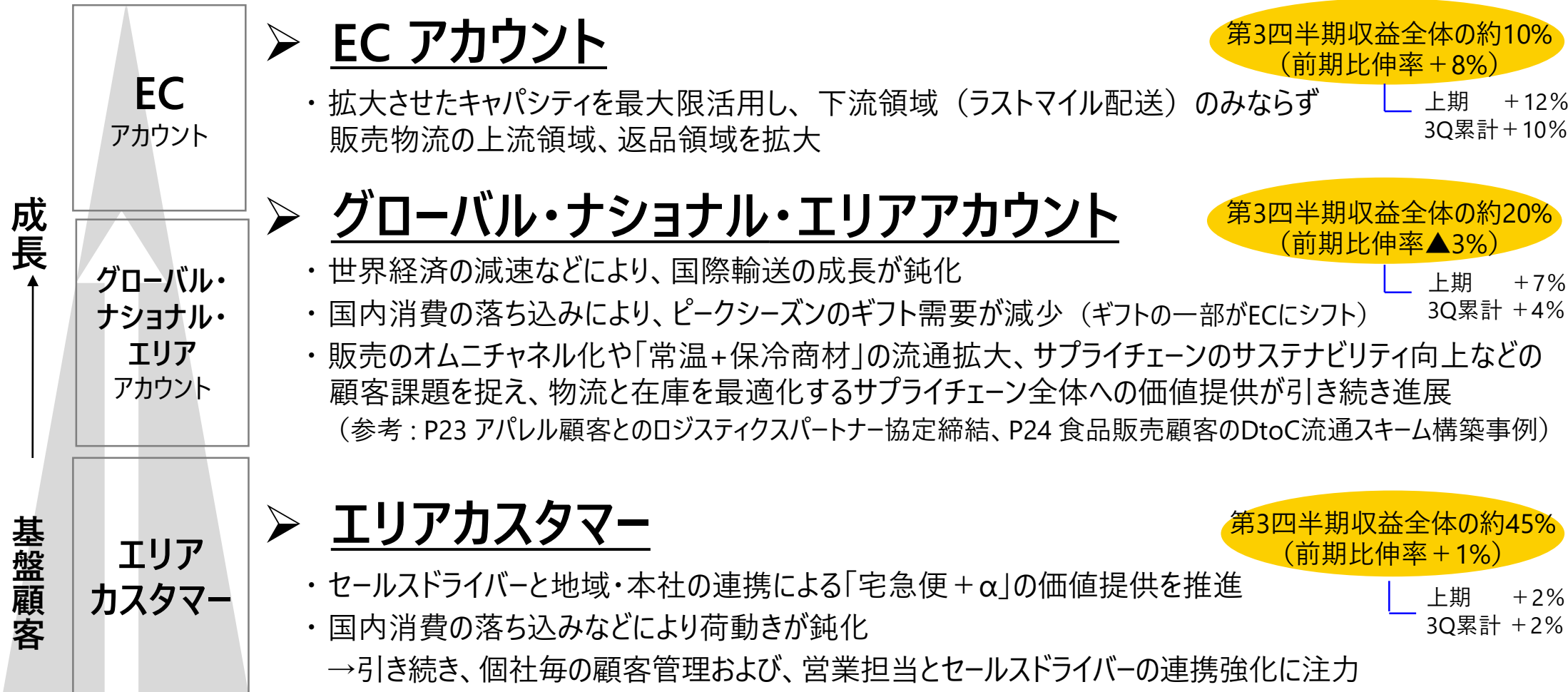
- 成長するECや法人領域、保冷配送に対応するため、都市部を中心に専用のラストマイルネットワークを構築
- 新たなラストマイルネットワークのキャパシティを踏まえ、既存（宅急便）ネットワークを再構築（拠点集約・大型化）



- 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（既存（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

5. 法人顧客への価値提供

- ・ 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



6. ネットワーク・オペレーション構造改革（課題と施策）

【需要の変化】

- ・大口法人顧客の物量増加
- ・EC化の進展および顧客ニーズ・流通構造の変化

【課題】

- ・時間軸、オペレーションの異なる荷物への対応（アンマッチの解消～成長領域への対応）
- ・業務量の繁閑（年・週・日単位）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（固定的なコストの低減～変動費化）

【施策】

EC物流ネットワークの 構築・展開

- ・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・変動費化）

既存（宅急便）ネットワークの 再構築

- ・拠点の集約・大型化
- ・ターミナルの機能見直し
→宅急便営業所との統合や発送・到着作業の分離など
- ・各業務・職務の見直し（輸送・作業・集配・事務・管理コストの適正化）
→各ターミナルの業務・職務見直し
→乗務職の職務定義、事務領域の業務見直し

7. ネットワーク・オペレーション構造改革（推進プロセス）

現中期経営計画（2021年4月～2024年3月）

次期中期
経営計画

EC物流ネットワークの構築・展開（ローコスト化）

EC物流ネットワークの
構築・展開

- EAZY CREW組織化 : 2021年3月期1Q～ (完了)
- ECソートセンター構築 : 2022年3月期2Q～4Q (完了)
- ECデリバリーセンター展開 : 2022年3月期3Q～ → 2023年3月末17拠点、2024年3月末迄に40拠点を予定

既存（宅急便）ネットワークの再構築

既存（宅急便）
ネットワークの再構築

拠点の集約・大型化
ターミナルの機能見直し

- ✓ 既存営業所の集約加速 2023年3月期1Q～
2023年3月末約3,350拠点→2024年3月末約3,000拠点
- ✓ 大型拠点の本格稼働 2023年3月期3Q～
2024年3月末8拠点～ 順次展開

2027年3月末約2,000拠点

各業務・職務の
見直し

- ✓ ターミナルの業務・職務見直し 2023年3月期3Q～ 順次展開
- ✓ 乗務職の職務定義見直し 2024年3月期1Q～ 主要都市部で順次展開
- ✓ 事務領域の業務見直し（業務の標準化・効率化、要員適正化）

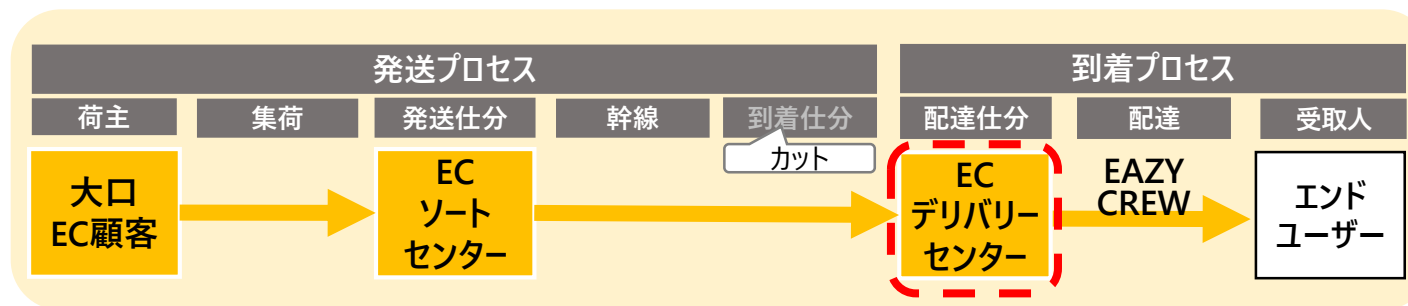
全社における業務・職務の見直し・再編

8. ネットワーク・オペレーション構造改革（推進状況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（宅急便）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

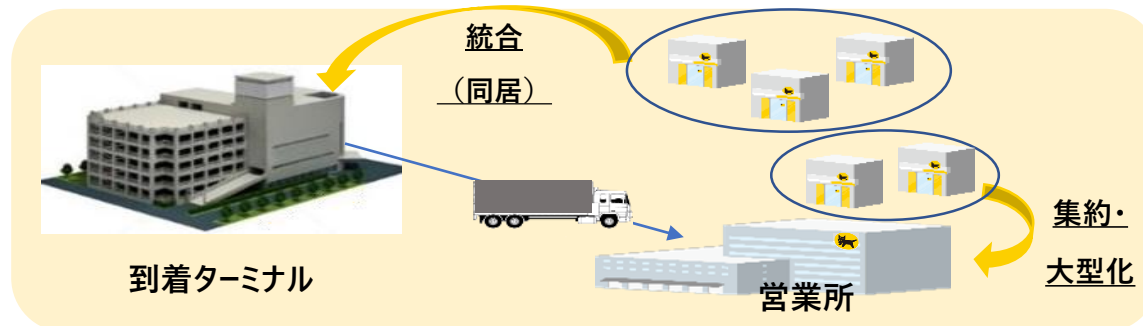
➤ EC デリバリーセンターの展開（計14拠点）

・第3四半期は新たに7拠点が稼働開始（2023年3月末までに累計17拠点が稼働見込）



➤ 拠点の集約・大型化

- ・大型集約拠点の稼働準備を推進～順次稼働開始
- ・営業所集約が進展



【大型集約拠点※】 ※契約締結済6拠点（2022年12月末）

- ・大型営業所： 神奈川・兵庫
- ・営業所・ターミナル統合： 静岡・愛知
- ・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12月末 3,371拠点
（2022年3月末差 ▲130拠点）

9. ネットワーク・オペレーション構造改革（推進状況②）

- ・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3四半期（10～12月）の個当たりコストは、施策によるコスト適正化が進展し、前年同期に比べ改善したものの、2Q時点の見直しには届かず

拠点の集約・大型化、ターミナルの機能および業務・職務の見直しなどの施策を通じて、コストの適正化に注力

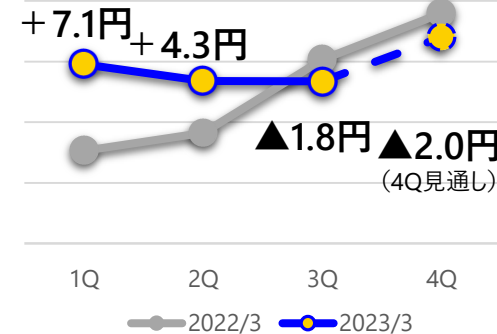
➤ ラストマイル領域（集配・営業所内作業）

- ・第3四半期（10～12月）の個当たりコストは、施策による生産性の向上を進めたものの、時給単価の上昇などにより、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・大型化および乗務職の職務細分化などの施策を通じて、コスト適正化に注力

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



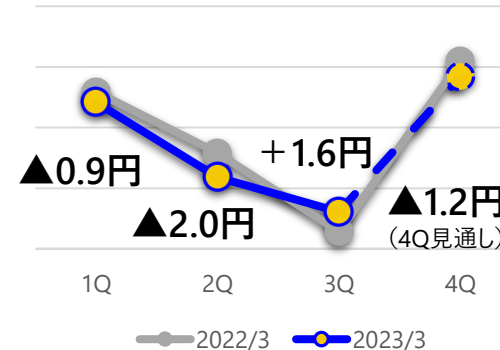
【第3四半期 前年同期差の主な要因】

- ・時給単価の上昇 +0.9円
- ・繁閑差拡大に伴うRBP※回送費増、大型荷物増加に伴う効率低下 +0.7円
- ・施策によるコスト適正化 ▲2.7円
- ・その他（利用運送費減少） ▲0.7円

※RBP（ロールボックスパレット）宅急便の輸送に用いる運搬用の荷役機器（台車）

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3四半期 前年同期差の主な要因】

- ・時給単価の上昇 +3.8円
- ・SD稼働率低下（10月） +1.1円
- ・大雪による超勤増加（12月） +0.4円
- ・施策による生産性の向上 ▲3.7円

※SD（セールスドライバー）

連結決算概要

< 2023年3月期 第3四半期 >

10. 連結経営成績（第3四半期累計）

(億円)	2022年3月期 第3四半期 累計実績	2023年3月期 第3四半期 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	13,723	13,959	+ 235
営業利益	791	664	▲127	▲ 16.1	▲136	▲ 17.0
利益率（%）	5.8	4.8	▲1.0	-	▲1.2	-
経常利益	851	642	▲209	▲ 24.6	▲216	▲ 25.2
利益率（%）	6.2	4.6	▲1.6	-	▲1.8	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	477	390	▲86	▲ 18.2	▲106	▲ 21.4
利益率（%）	3.5	2.8	▲0.7	-	▲0.9	-

※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. 連結経営成績（第3四半期（10～12月））

(億円)	2022年3月期 第3四半期 単体実績	2023年3月期 第3四半期 単体実績	前期比較		前期比較（※1）	
			増減	伸率（%）	増減	伸率（%）
			営業収益	5,069	5,122	+52
営業利益	474	483	+8	+1.8	+14	+3.2
利益率（%）	9.4	9.4	+0.1	-	+0.1	-
経常利益	482	459	▲23	▲4.8	▲16	▲3.5
利益率（%）	9.5	9.0	▲0.5	-	▲0.6	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	331	287	▲44	▲13.3	▲41	▲12.5
利益率（%）	6.5	5.6	▲0.9	-	▲1.0	-

※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

12. 連結営業収益総括表（第3四半期累計）

(百万円)	2022年3月期 第3四半期 累計実績	2023年3月期 第3四半期 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	687,910	694,010	+ 6,099
運送収入	877,403	917,000	+ 39,597	+ 4.5	+ 39,597	+ 4.5
物流支援収入	3,328	2,342	▲ 985	▲ 29.6	▲ 985	▲ 29.6
その他	21,138	20,886	▲ 251	▲ 1.2	▲ 251	▲ 1.2
内部売上消去	▲ 213,959	▲ 246,219	▲ 32,260	-	▲ 32,260	-
法人部門	619,937	656,967	+ 37,029	+ 6.0	+ 37,029	+ 6.0
運送収入	468,258	478,217	+ 9,959	+ 2.1	+ 9,959	+ 2.1
物流支援収入	179,120	203,011	+ 23,890	+ 13.3	+ 23,890	+ 13.3
ロジスティクス	94,201	99,931	+ 5,729	+ 6.1	+ 5,729	+ 6.1
国際輸送関連	56,100	70,435	+ 14,335	+ 25.6	+ 14,335	+ 25.6
その他	28,819	32,644	+ 3,825	+ 13.3	+ 3,825	+ 13.3
その他	24,943	25,834	+ 890	+ 3.6	+ 890	+ 3.6
内部売上消去	▲ 52,385	▲ 50,095	+ 2,289	-	+ 2,289	-
その他	64,538	44,989	▲ 19,548	▲ 30.3	+ 3,458	+ 8.3
運送収入	36,665	18,638	▲ 18,026	▲ 49.2	+ 1,152	+ 6.6
その他	136,287	118,288	▲ 17,999	▲ 13.2	▲ 11,870	▲ 9.1
内部売上消去	▲ 108,414	▲ 91,936	+ 16,477	-	+ 14,177	-
合計	1,372,386	1,395,967	+ 23,580	+ 1.7	+ 46,587	+ 3.5

※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

13. 連結営業収益増減分析（第3四半期累計）

※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

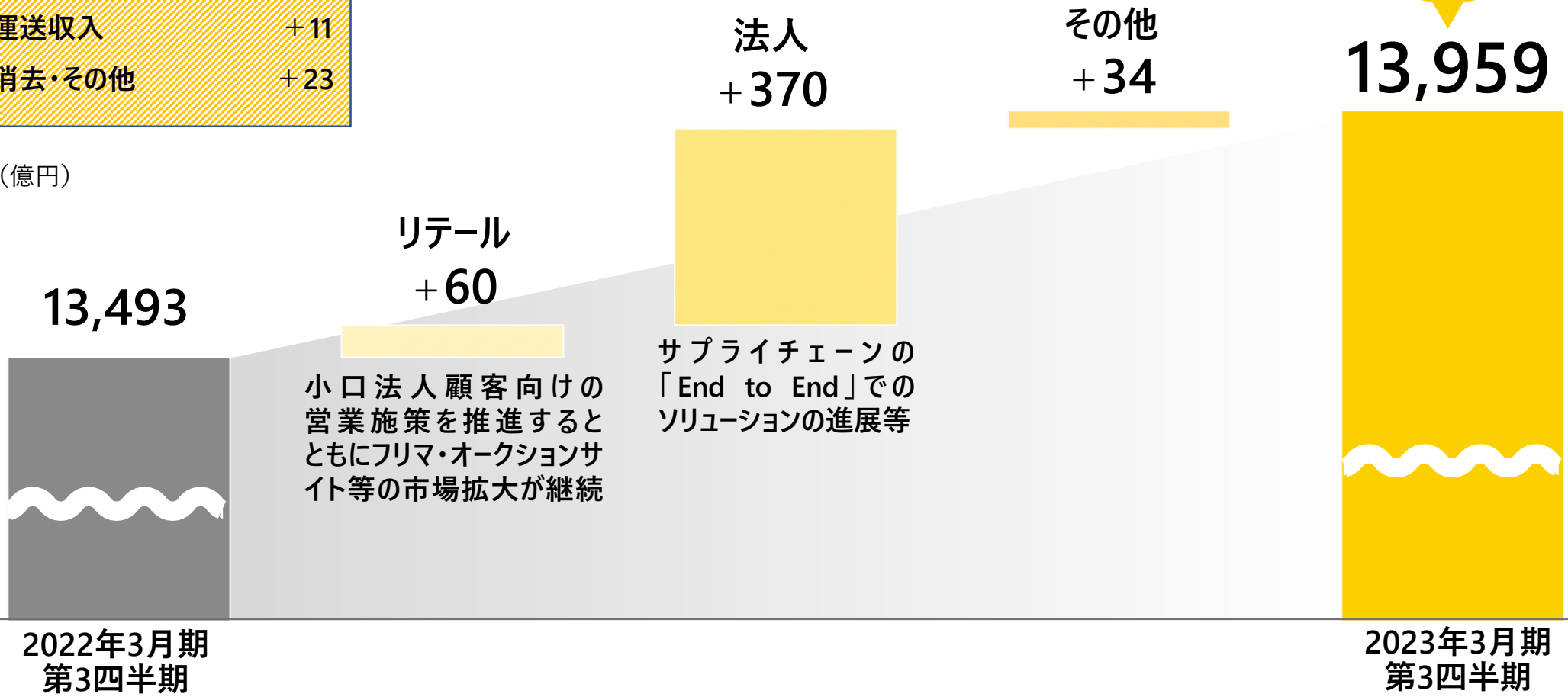
リテール部門	
運送収入	+ 395
物流支援収入	▲ 9
消去・その他	▲ 325

法人部門	
運送収入	+ 99
物流支援収入	+ 238
ロジスティクス	+ 57
国際輸送関連	+ 143
その他	+ 38
消去・その他	+ 31

その他	
運送収入	+ 11
消去・その他	+ 23



(億円)



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市場拡大が継続

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

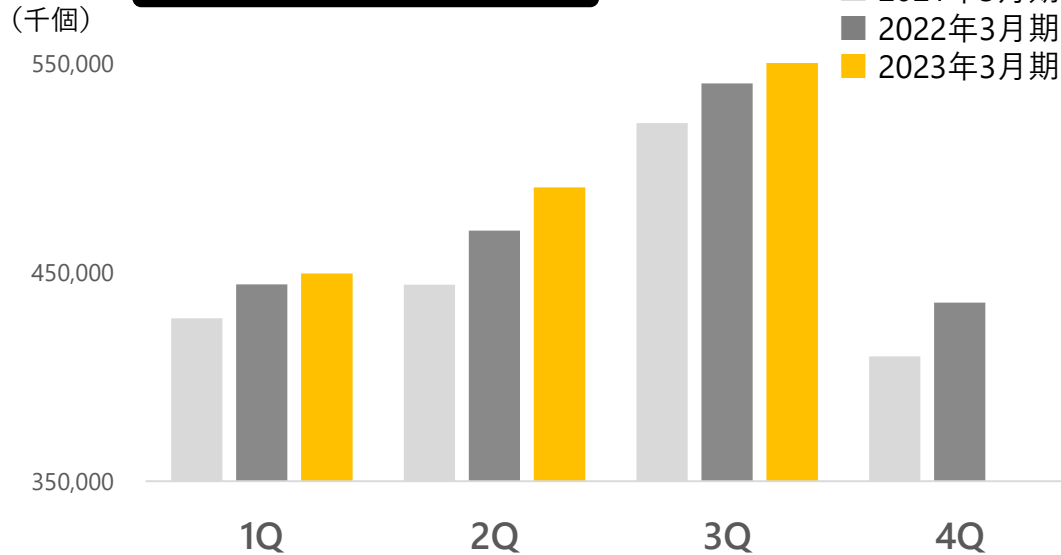
2022年3月期
第3四半期

2023年3月期
第3四半期

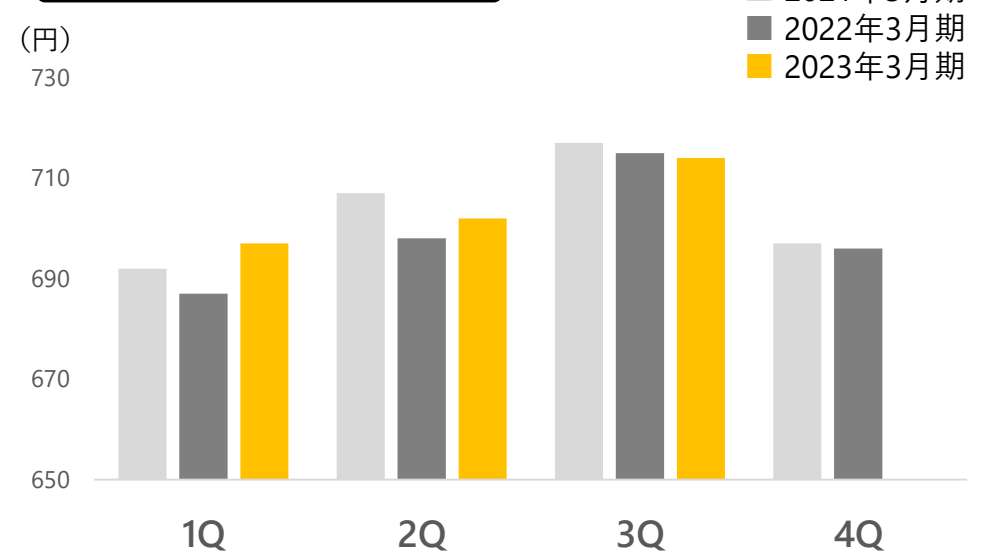
14. 宅配便3商品 (宅急便・宅急便コンパクト・EAZY) 動向 (第3四半期 (10~12月))

	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	3Q
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
伸率(%)	+13.4	+6.2	+11.7	+12.3	+3.8	+5.8	+3.6	+6.3	+1.2	+4.4	+2.1
単価 (円)	692	707	717	697	687	698	715	696	697	702	714
伸率(%)	▲3.8	▲2.6	▲2.6	▲3.2	▲0.7	▲1.3	▲0.3	▲0.1	+1.5	+0.6	▲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3四半期 (10月~12月))

リテール部門 **▲0.4%**
 法人部門 **+4.7%**

セグメント別 単価 (伸率)

(第3四半期 (10月~12月))

リテール部門 **+0.3%**
 法人部門 **+0.3%**

15. 連結営業費用総括表（第3四半期累計）

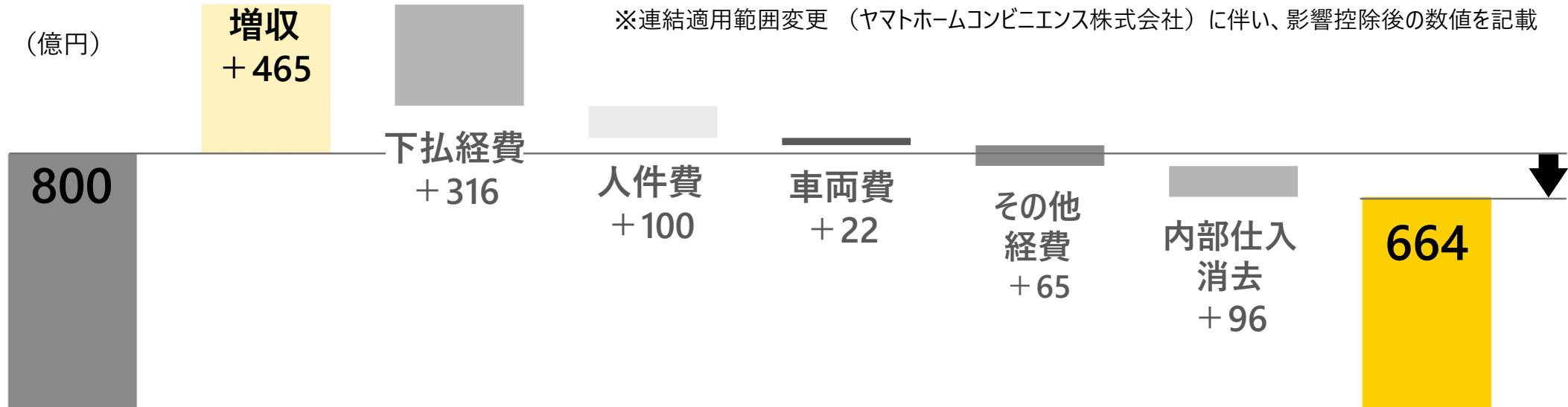
(百万円)	2022年3月期 第3四半期 累計実績 (※1)	2023年3月期 第3四半期 累計実績	前期比較		前期比較 (※2)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	1,372,386	1,395,967	+ 23,580
下払経費	482,648	506,442	+ 23,794	+ 4.9	+ 31,687	+ 6.7
委託費	244,671	270,672	+ 26,000	+ 10.6	+ 29,739	+ 12.3
集配委託	67,477	73,882	+ 6,405	+ 9.5	+ 6,405	+ 9.5
作業委託	28,538	28,853	+ 315	+ 1.1	+ 315	+ 1.1
その他	148,656	167,937	+ 19,281	+ 13.0	+ 23,019	+ 15.9
EC物流NW	15,844	35,443	+ 19,599	+ 123.7	+ 19,599	+ 123.7
その他	132,812	132,494	▲ 318	▲ 0.2	+ 3,420	+ 2.6
傭車費	163,415	158,930	▲ 4,485	▲ 2.7	▲ 1,538	▲ 1.0
その他	74,561	76,839	+ 2,278	+ 3.1	+ 3,485	+ 4.8
人件費	662,261	658,667	▲ 3,593	▲ 0.5	+ 10,042	+ 1.5
社員給料	448,887	445,775	▲ 3,112	▲ 0.7	+ 6,311	+ 1.4
法定福利費	82,298	80,444	▲ 1,853	▲ 2.3	▲ 40	▲ 0.1
退職給付費用	13,981	18,694	+ 4,712	+ 33.7	+ 4,918	+ 35.7
賞与・その他	117,094	113,753	▲ 3,340	▲ 2.9	▲ 1,146	▲ 1.0
車両費	39,031	40,733	+ 1,701	+ 4.4	+ 2,266	+ 5.9
燃料油脂費	19,225	20,665	+ 1,439	+ 7.5	+ 1,783	+ 9.4
その他経費	270,527	270,952	+ 425	+ 0.2	+ 6,532	+ 2.5
減価償却費	25,840	31,157	+ 5,317	+ 20.6	+ 5,603	+ 21.9
システム関連費用	40,769	40,056	▲ 713	▲ 1.7	▲ 278	▲ 0.7
その他	203,917	199,738	▲ 4,179	▲ 2.0	+ 1,208	+ 0.6
施設使用料	60,590	62,274	+ 1,683	+ 2.8	+ 3,708	+ 6.3
その他	143,327	137,464	▲ 5,862	▲ 4.1	▲ 2,500	▲ 1.8
合計	1,454,468	1,476,796	+ 22,327	+ 1.5	+ 50,529	+ 3.5
内部仕入消去	▲ 161,255	▲ 147,229	+ 14,025	-	+ 9,688	-
営業費用	1,293,213	1,329,566	+ 36,353	+ 2.8	+ 60,217	+ 4.7
営業利益	79,172	66,400	▲ 12,772	▲ 16.1	▲ 13,630	▲ 17.0

※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。

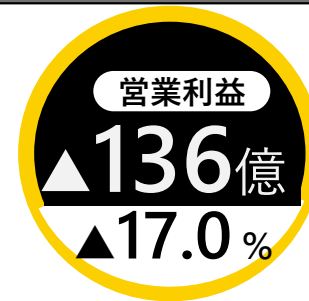
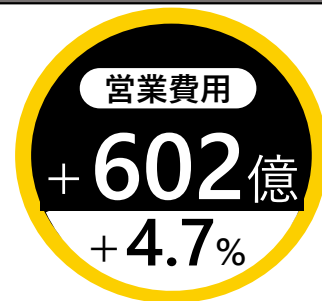
※2 連結適用範囲変更（ヤマトホームコンビニエンス株式会社）に伴い、影響控除後の数値を記載しております。

16. 連結営業費用増減分析（第3四半期累計）

※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



2022年3月期
第3四半期累計
営業利益
実績



2023年3月期
第3四半期累計
営業利益
実績

下払経費

委託費	+ 297
集配委託	+ 64
作業委託	+ 3
EC物流NW	+ 195
その他	+ 34
備車費	▲ 15
その他	+ 34

人件費

社員給料	+ 63
法定福利費	▲ 0
退職給付費用	+ 49
賞与・その他	▲ 11

車両費

燃料油脂費	+ 17
車両修繕費	+ 4

その他経費

減価償却費	+ 56
システム関連費用	▲ 2
施設使用料	+ 37

17. 連結営業費用総括表（第3四半期（10～12月））

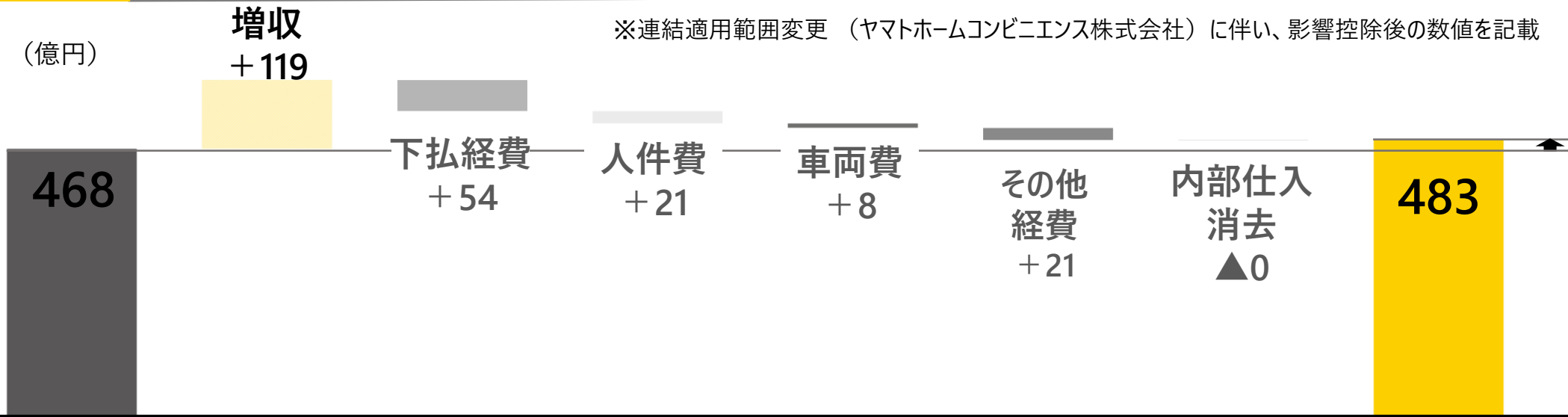
(百万円)	2022年3月期 第3四半期 単体実績 (※1)	2023年3月期 第3四半期 単体実績	前期比較		前期比較 (※2)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	506,916	512,212	+ 5,295
下払経費	177,882	181,486	+ 3,603	+ 2.0	+ 5,430	+ 3.1
委託費	93,388	98,793	+ 5,405	+ 5.8	+ 6,340	+ 6.9
集配委託	24,786	27,708	+ 2,922	+ 11.8	+ 2,922	+ 11.8
作業委託	11,696	11,068	▲ 628	▲ 5.4	▲ 628	▲ 5.4
その他	56,907	60,018	+ 3,111	+ 5.5	+ 4,046	+ 7.2
EC物流NW	10,438	13,373	+ 2,935	+ 28.1	+ 2,935	+ 28.1
その他	46,469	46,645	+ 176	+ 0.4	+ 1,111	+ 2.4
備車費	56,961	56,652	▲ 308	▲ 0.5	+ 575	+ 1.0
その他	27,533	26,040	▲ 1,492	▲ 5.4	▲ 1,485	▲ 5.4
人件費	227,222	225,317	▲ 1,904	▲ 0.8	+ 2,123	+ 1.0
社員給料	154,457	153,263	▲ 1,194	▲ 0.8	+ 1,575	+ 1.0
法定福利費	27,566	27,363	▲ 202	▲ 0.7	+ 377	+ 1.4
退職給付費用	5,757	6,395	+ 637	+ 11.1	+ 720	+ 12.7
賞与・その他	39,441	38,295	▲ 1,145	▲ 2.9	▲ 550	▲ 1.4
車両費	13,584	14,184	+ 599	+ 4.4	+ 807	+ 6.0
燃料油脂費	6,778	6,958	+ 180	+ 2.7	+ 301	+ 4.5
その他経費	93,636	93,886	+ 249	+ 0.3	+ 2,145	+ 2.3
減価償却費	8,984	10,528	+ 1,544	+ 17.2	+ 1,624	+ 18.2
システム関連費用	14,480	13,506	▲ 974	▲ 6.7	▲ 833	▲ 5.8
その他	70,171	69,851	▲ 320	▲ 0.5	+ 1,354	+ 2.0
施設使用料	20,834	21,517	+ 682	+ 3.3	+ 1,191	+ 5.9
その他	49,337	48,334	▲ 1,002	▲ 2.0	+ 163	+ 0.3
合計	512,326	514,875	+ 2,548	+ 0.5	+ 10,506	+ 2.1
内部仕入消去	▲ 52,892	▲ 51,014	+ 1,878	-	▲ 72	-
営業費用	459,433	463,860	+ 4,426	+ 1.0	+ 10,433	+ 2.3
営業利益	47,482	48,351	+ 869	+ 1.8	+ 1,478	+ 3.2

※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。

18. 連結営業費用増減分析（第3四半期（10～12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3四半期
(10～12月)
営業利益
実績



2023年3月期
第3四半期
(10～12月)
営業利益
実績

下払経費

委託費	+63
集配委託	+29
作業委託	▲6
EC物流NW	+29
その他	+11
備車費	+5
その他	▲14

人件費

社員給料	+15
法定福利費	+3
退職給付費用	+7
賞与・その他	▲5

車両費

燃料油脂費	+3
車両修繕費	+5

その他経費

減価償却費	+16
システム関連費用	▲8
施設使用料	+11

19. 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	1,835,000	1,809,000	▲ 26,000	▲1.4
営業利益	77,199	75,000	61,000	▲ 14,000	▲18.7	▲ 16,199	▲21.0	▲ 15,770	▲20.5
利益率（%）	4.3	4.1	3.4	▲ 0.7	-	▲ 0.9	-	▲ 1.0	-
経常利益	84,330	72,000	58,000	▲ 14,000	▲19.4	▲ 26,330	▲31.2	▲ 25,729	▲30.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	55,956	45,000	45,000	0	0.0	▲ 10,956	▲19.6	▲ 12,236	▲21.4

数量 (千個)	宅急便・宅急便コパ [®] 外・EAZY	1,890,682	1,940,800	1,935,400	▲ 5,400	▲0.3	+ 44,717	+ 2.4
	EAZY	464,860	499,500	499,000	▲ 500	▲0.1	+ 34,139	+ 7.3
	ネコポス	384,941	424,300	414,000	▲ 10,300	▲2.4	+ 29,058	+ 7.5
	クロネコDM便	824,383	804,300	803,200	▲ 1,100	▲0.1	▲ 21,183	▲2.6
単価 (円)	宅急便・宅急便コパ [®] 外・EAZY	700	706	702	▲ 4	▲0.6	+ 2	+ 0.3
	ネコポス	190	189	189	0	0.0	▲ 1	▲0.5
	クロネコDM便	67	67	67	0	0.0	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

20. 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 前回予想	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	1,835,000	1,809,000	▲ 26,000	▲ 1.4	+ 15,381	+ 0.9	+ 46,431	+ 2.6
下払経費	642,171	661,100	661,700	+ 600	+ 0.1	+ 19,528	+ 3.0	+ 30,334	+ 4.8
委託費	328,287	353,400	356,400	+ 3,000	+ 0.8	+ 28,112	+ 8.6	+ 33,761	+ 10.5
集配委託	88,872	94,000	96,500	+ 2,500	+ 2.7	+ 7,628	+ 8.6	+ 7,628	+ 8.6
作業委託	37,019	36,600	37,600	+ 1,000	+ 2.7	+ 581	+ 1.6	+ 581	+ 1.6
その他	202,396	222,800	222,300	▲ 500	▲ 0.2	+ 19,904	+ 9.8	+ 25,552	+ 13.0
EC物流NW	25,750	44,400	46,900	+ 2,500	+ 5.6	+ 21,150	+ 82.1	+ 21,150	+ 82.1
その他	176,646	178,400	175,400	▲ 3,000	▲ 1.7	▲ 1,246	▲ 0.7	+ 4,402	+ 2.6
備車費	213,653	204,500	207,400	+ 2,900	+ 1.4	▲ 6,253	▲ 2.9	▲ 2,319	▲ 1.1
その他	100,231	103,200	97,900	▲ 5,300	▲ 5.1	▲ 2,331	▲ 2.3	▲ 1,108	▲ 1.1
人件費	872,128	868,700	866,600	▲ 2,100	▲ 0.2	▲ 5,528	▲ 0.6	+ 11,602	+ 1.4
社員給料	593,430	587,500	588,500	+ 1,000	+ 0.2	▲ 4,930	▲ 0.8	+ 6,876	+ 1.2
法定福利費	109,246	108,300	107,000	▲ 1,300	▲ 1.2	▲ 2,246	▲ 2.1	+ 28	+ 0.0
退職給付費用	19,953	25,000	25,300	+ 300	+ 1.2	+ 5,346	+ 26.8	+ 5,618	+ 28.5
賞与・その他	149,498	147,900	145,800	▲ 2,100	▲ 1.4	▲ 3,698	▲ 2.5	▲ 921	▲ 0.6
車両費	49,587	51,000	51,300	+ 300	+ 0.6	+ 1,712	+ 3.5	+ 2,435	+ 5.0
燃料油脂費	25,091	26,800	26,500	▲ 300	▲ 1.1	+ 1,408	+ 5.6	+ 1,843	+ 7.5
その他経費	363,288	370,100	362,900	▲ 7,200	▲ 1.9	▲ 388	▲ 0.1	+ 7,432	+ 2.1
減価償却費	35,524	43,500	42,900	▲ 600	▲ 1.4	+ 7,375	+ 20.8	+ 7,649	+ 21.7
システム関連費用	55,011	57,500	53,700	▲ 3,800	▲ 6.6	▲ 1,311	▲ 2.4	▲ 707	▲ 1.3
その他	272,752	269,100	266,300	▲ 2,800	▲ 1.0	▲ 6,452	▲ 2.4	+ 490	+ 0.2
施設使用料	81,515	83,000	83,500	+ 500	+ 0.6	+ 1,984	+ 2.4	+ 4,479	+ 5.7
その他	191,237	186,100	182,800	▲ 3,300	▲ 1.8	▲ 8,437	▲ 4.4	▲ 3,988	▲ 2.1
合計	1,927,175	1,950,900	1,942,500	▲ 8,400	▲ 0.4	+ 15,324	+ 0.8	+ 51,805	+ 2.7
内部仕入消去	▲ 210,757	▲ 190,900	▲ 194,500	▲ 3,600	-	+ 16,257	-	+ 10,396	-
営業費用	1,716,418	1,760,000	1,748,000	▲ 12,000	▲ 0.7	+ 31,581	+ 1.8	+ 62,201	+ 3.7
営業利益	77,199	75,000	61,000	▲ 14,000	▲ 18.7	▲ 16,199	▲ 21.0	▲ 15,770	▲ 20.5
従業員数合計(人)(※3)	216,873	210,700	211,700	+ 1,000	+ 0.5	▲ 5,173	▲ 2.4		
フルタイム	94,473	93,800	93,800	0	0.0	▲ 673	▲ 0.7		
パートタイム	122,400	116,900	117,900	+ 1,000	+ 0.9	▲ 4,500	▲ 3.7		
設備投資総額(百万円)	73,271	70,000	55,000	▲ 15,000	▲ 21.4	▲ 18,271	▲ 24.9		

※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

21. 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3四半期 累計実績	第3四半期 累計実績		通期 前回予想	通期 今回予想	
車両	109	61	▲48	120	110	▲10
拠点／事務所および 建物付属設備	84	126	+41	190	180	▲10
自動仕分け機等	71	20	▲51	60	40	▲20
その他ハードウェア、 事務機器等	80	30	▲49	80	70	▲10
デジタル投資	198	94	▲104	250	150	▲100
顧客提供価値の向上	60	31	▲29	80	50	▲30
輸配送オペレーション効率化	48	50	+2	130	80	▲50
デジタル基盤構築・整備	80	9	▲71	30	15	▲15
その他	10	4	▲6	10	5	▲5
合計	544	332	▲211	700	550	▲150

(百万円)	2022年3月期 第4四半期 単体実績 (※1)	2023年3月期 第4四半期 単体予想	前期比較		前期比較 (※2)	
			増減	伸率 (%)	増減	伸率 (%)
			営業収益	421,231	413,032	▲ 8,198
下払経費	159,523	155,257	▲ 4,265	▲ 2.7	▲ 1,353	▲ 0.9
委託費	83,615	85,727	+ 2,111	+ 2.5	+ 4,021	+ 4.9
集配委託	21,395	22,618	+ 1,223	+ 5.7	+ 1,223	+ 5.7
作業委託	8,481	8,747	+ 266	+ 3.1	+ 266	+ 3.1
その他	53,740	54,363	+ 623	+ 1.2	+ 2,533	+ 4.9
EC物流NW	9,906	11,457	+ 1,551	+ 15.7	+ 1,551	+ 15.7
その他	43,834	42,906	▲ 928	▲ 2.1	+ 982	+ 2.3
備車費	50,237	48,469	▲ 1,767	▲ 3.5	▲ 781	▲ 1.6
その他	25,670	21,060	▲ 4,609	▲ 18.0	▲ 4,594	▲ 17.9
人件費	209,866	207,932	▲ 1,934	▲ 0.9	+ 1,560	+ 0.8
社員給料	144,543	142,724	▲ 1,818	▲ 1.3	+ 564	+ 0.4
法定福利費	26,947	26,555	▲ 392	▲ 1.5	+ 69	+ 0.3
退職給付費用	5,971	6,605	+ 634	+ 10.6	+ 699	+ 11.8
賞与・その他	32,404	32,046	▲ 357	▲ 1.1	+ 225	+ 0.7
車両費	10,555	10,566	+ 11	+ 0.1	+ 169	+ 1.6
燃料油脂費	5,866	5,834	▲ 31	▲ 0.5	+ 60	+ 1.0
その他経費	92,760	91,947	▲ 813	▲ 0.9	+ 900	+ 1.0
減価償却費	9,684	11,742	+ 2,058	+ 21.3	+ 2,045	+ 21.1
システム関連費用	14,241	13,643	▲ 597	▲ 4.2	▲ 428	▲ 3.0
その他	68,835	66,561	▲ 2,273	▲ 3.3	▲ 717	▲ 1.1
施設使用料	20,925	21,225	+ 300	+ 1.4	+ 771	+ 3.8
その他	47,910	45,335	▲ 2,574	▲ 5.4	▲ 1,488	▲ 3.2
合計	472,706	465,703	▲ 7,002	▲ 1.5	+ 1,276	+ 0.3
内部仕入消去	▲ 49,502	▲ 47,270	+ 2,231	-	+ 707	-
営業費用	423,204	418,433	▲ 4,771	▲ 1.1	+ 1,984	+ 0.5
営業利益	▲ 1,973	▲ 5,400	▲ 3,427	-	▲ 2,140	-

※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。

アダストリアとのロジスティクスパートナーシップ協定を締結

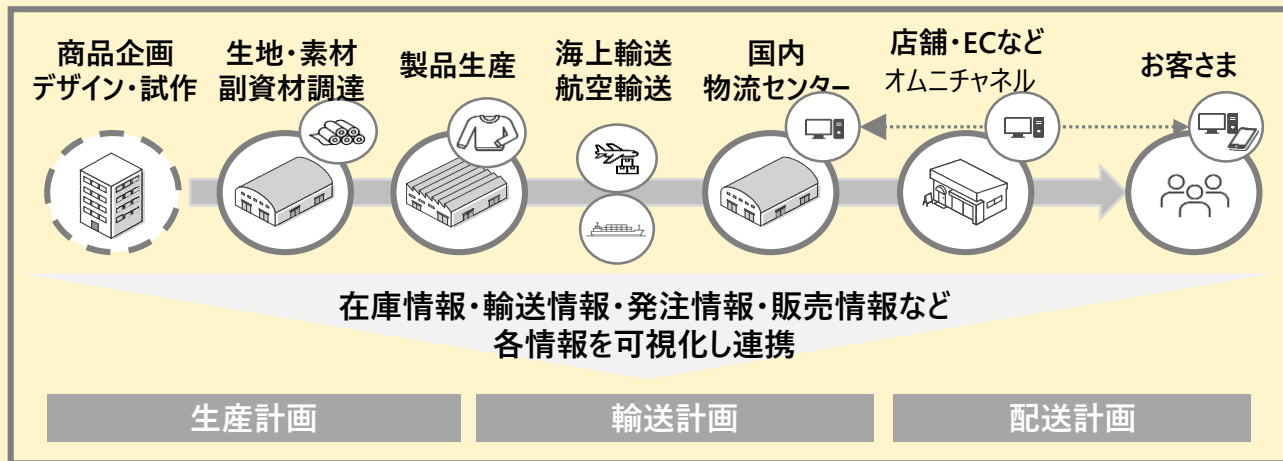
ヤマト運輸は、アダストリアのサステナブルなサプライチェーン実現に向けたロジスティクスパートナーシップ協定を締結

- 原材料の調達から商品の生産、オムニチャネルでの販売にいたるまで、国内外に広がるアダストリアのサプライチェーンにおける物流のあり方、在庫の持ち方を見直すことで、GHG排出量の削減を図り、経営に対してより効果的なロジスティクスを構築する（1st STEP）
- アダストリアが持つファッション産業のサプライチェーンの知見とヤマト運輸の国内外に広がる物流インフラとロジスティクスのノウハウを活用し、他のファッション企業などとも協力しながらサステナブルファッション※の実現・拡大に向けて取り組む（2nd STEP）

※ 衣服の生産から着用、廃棄にいたるプロセスにおいて将来にわたり持続可能であることを目指し、生態系を含む地球環境や関わる人・社会に配慮した取り組み

■サステナブルファッションへの取り組み

- ・需要に合わせた生産・物流体制の構築
- ・持続可能性のあるオペレーション改革とGHG排出量の削減 など



A D A S T R I A — Play fashion!

アダストリアは、ファッションを通じてすべての人の人生をワクワクさせる「Play fashion!」をミッションに掲げ、人と情報が行き交うオープンなコミュニティをつくり、新たな価値を生み出す「グッドコミュニティ共創カンパニー」となることを目指しています。

サステナビリティポリシー「ファッションのワクワクを、未来まで。」のもと、衣料品在庫の焼却処分をゼロにするための在庫のコントロールや、再利用、倫理的かつ公正な調達活動の整備など、様々な取り組みを行っています。

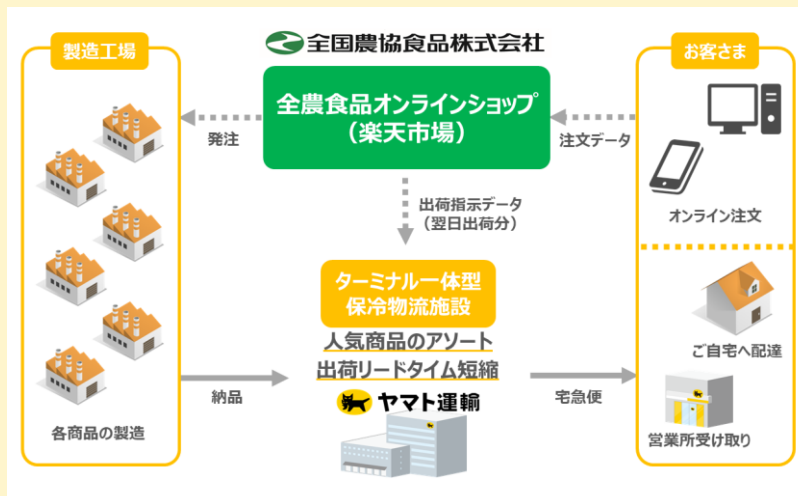
食品業界に対するサプライチェーンソリューションの提供

全農食品オンラインショップで販売する冷凍商品のD2C流通スキームを構築 ～人気商品を組み合わせたセット商品の販売と出荷リードタイム短縮を実現

- ヤマト運輸の仕分けターミナルと保冷機能が一体となった拠点を活用してD2C流通スキームを構築
人気商品を組み合わせたセット商品や少量単位での販売を可能とするとともに、出荷リードタイムの短縮を実現
- 今後は、顧客のニーズに応じて取扱商品・セット商品のラインナップ拡充と販路拡大を図るとともに、調達・製造領域から販売・流通店舗への納品物流など、BtoB領域のサプライチェーン変革も検討していく

■D2C 流通スキーム

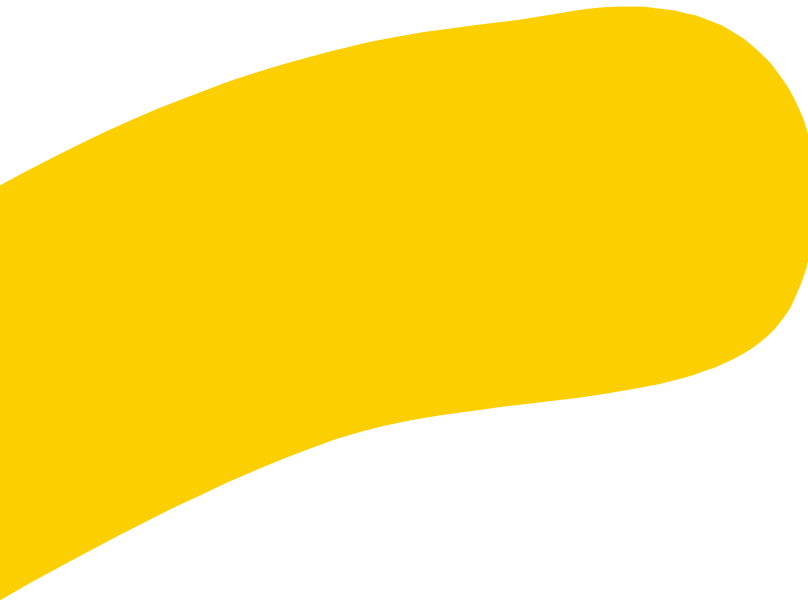
- ・ヤマト運輸のターミナル一体型保冷物流施設を活用することで、冷凍商品のD2C流通スキームを短期間かつ必要最小限の投資で構築
- ・施設内のデジタルアソートシステムなどを活用することで、スピーディーに複数の商品をセット組できるとともに、注文から最短で翌日出荷を実現



全国農協食品株式会社

全農食品は、日本の生産者と消費者を安心して結ぶ架け橋になるJA全農グループの食品販売会社です。

日本の農業と地域社会に貢献することを理念に掲げ、顧客と産地（製造場）をつなぎ、お米・果物・農畜産物などの自然の恵みを通じて安全で安心な食品、旬の感動をお届けする通信販売や外食向け販売を行っています。



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。