

## 「2025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 リテール領域の需要動向と先行きをどのように見ているか教えてください。

- エクスプレス事業のうち、個人・小口法人のお客様の荷物を取り扱うリテール領域は、営業所に所属するセールスドライバーが担当していますが、足元ではインフレ等の影響で消費低迷が継続しており、中期的には国内人口の減少を背景とした需要の減少が想定されます。
- 従って、本領域については、高い成長を期待するのではなく、付加価値の提供による安定的な収入確保が重要ですが、今後とも宅急便ネットワークの強みを活かすことで、他社と差別化できる領域だと考えています。
- 多様なニーズに応えるサービスラインアップの拡充や、個人向けの会員サービス「クロネコメンバーズ」を通じた顧客体験価値の向上、セールスドライバーの営業活動の強化に加え、個人のお客様が利用しやすいタッチポイントの整備等に取り組み、収入の維持・拡大につなげていきます。

### Q2 宅配便3商品の平均単価（前期差）は、下期の方が上期に比べて改善傾向ですが、その要因を教えてください。

- 外部環境の変化によるコストの上昇を踏まえ、提供価値に応じたプライシングの適正化を進めています。特に法人領域においては、割引率の大きいお客様との個別交渉を推進しています。今期下期は、サプライチェーンの上流領域でのビジネスが見込めず、採算の厳しいお客様（約1,800社）を対象とし、プライシングの適正化交渉に注力するとともに、一部の顧客に対しては12月のピークシーズンにおけるシーズンチャージの適用に関する交渉を進めています。
- また、リテール領域を含む法人のお客様に対し、改定したクール宅急便の付加料金の適用を進めています。利用するお客様の70%超については、10月から適用を開始しており、2025年3月末までに全てのお客様に適用させていただく予定です。

Q3 輸送領域のオペレーティングコストが増加した要因を教えてください。

- 労働力不足や物流の2024年問題を背景に、賃金上昇や輸送パートナーへの支援等により支払い単価が上昇しました。また、各ターミナルでの輸送・積載効率の低下により、輸送領域のオペレーティングコストが増加しました。
- 顧客構成の変化による荷量やサイズ、地域間の荷物流動量の変化に対応した、各ターミナルでの配車計画・実績管理に課題があり、10月より執行体制を強化した上で、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により、輸送領域のオペレーティングコストを適正化していきます。

Q4 フレイター（貨物専用機）の課題と今後の方針について教えてください。

- 2024年問題などを契機として、トラック輸送からの切り替えや商機を捉えたスピード輸送の提供など新たな需要を開拓しつつあるものの、外部販売収入が当初想定を下回っています。
- 2024年8月より羽田空港就航を開始し、お客様のニーズに合わせた運航路線の見直しを進めていますが、今後は、獲得事例の分析によるターゲットの明確化や営業体制の強化により、外部販売収入の獲得を加速させていきます。
- 同時に、為替や燃料単価の変動なども踏まえ、生産性の向上とオペレーティングコストの適正化に努め、収益性の向上に努めていきます。

Q5 株式会社ナカノ商会の株式取得で想定するシナジーを教えてください。

- 業種・領域が異なる両社の顧客基盤活用による営業機会の増加や、サプライチェーンの上流から下流に対する総合的なソリューション提案による案件の獲得などのレベニューシナジーを想定しています。
- また、ナカノ商会が持つリソース・ノウハウの活用によるコストシナジーも見込んでおり、ナカノ商会が持つ収益性・効率性の高い倉庫管理モデルや、車両回転率の高い輸送ネットワークをヤマトグループのオペレーションに適用することなどを想定しています。

Q6 今回発表の自己株式取得（上限 500 億円）の考え方を教えてください。

- 資本効率を向上させる観点から、今般、500 億円の自己株式取得を決定しました。
- ネットワーク再構築などを進める中で、不動産を中心に資産の活用方法や持ち方等も含め、バランスシートマネジメントを強化していきます。
- これらによるキャッシュの創出および、負債の有効活用により、成長投資を優先しつつ株主還元を実行していきます。
- 成長投資を通じた基盤領域の改善、成長・新規領域の事業成長を図ることで、中期経営計画で示した資本収益性のターゲットを達成し、中長期の企業価値向上を実現していきます。

以 上