



2023年6月12日

各 位

会社名 セイノーホールディングス株式会社

代表者名 代表取締役社長 田口 義隆

(コード番号 9076 東証プライム、名証プレミア)

問合せ先 取締役 財務 I R 部・経理部担当 野津 信行

(TEL. 0584-82-5023)

「中長期の経営の方向性 ～ありたい姿とロードマップ 2028～」
の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、中長期の経営の方向性「ありたい姿とロードマップ 2028」を決定いたしましたので、お知らせいたします。本ロードマップでは、成長の道すじと資本政策を中心とした企業価値創造の道すじを策定し、Green 物流の実現を目指していきます。

詳細については、添付資料をご参照ください。

以 上



IR DAY 2023

Green物流の実現による企業価値向上に向けて 長期のありたい姿とロードマップ2028

2023年6月12日 セイノーホールディングス株式会社 (9076)



目次

01 PBR1倍超の早期実現に向けて

02 中長期の経営の方向性
～ありたい姿とロードマップ2028～

03 価値創造を支える無形資産

04 前中期経営計画の振り返り

参考資料

セイノーHDについて

本日本お伝えしたいこと



- 成長と適切な資本政策により、PBR1倍超の早期実現に向けてROE8.0%以上を目指します。
- 環境問題、人手不足などの中長期的な課題に加え、業界における喫緊の課題である2024年問題を見据え、Green物流の実現に向けたプラットフォームを構築し、社会価値と経済価値を高めます。
- 地図は描きましたが、まだ解像度が粗いと自覚しています。開示・IRを強化し、株主・投資家の皆様との対話をする事で、皆様と共有できるより良い地図にしていきたいと思っていますので、よろしく願いいたします。



01

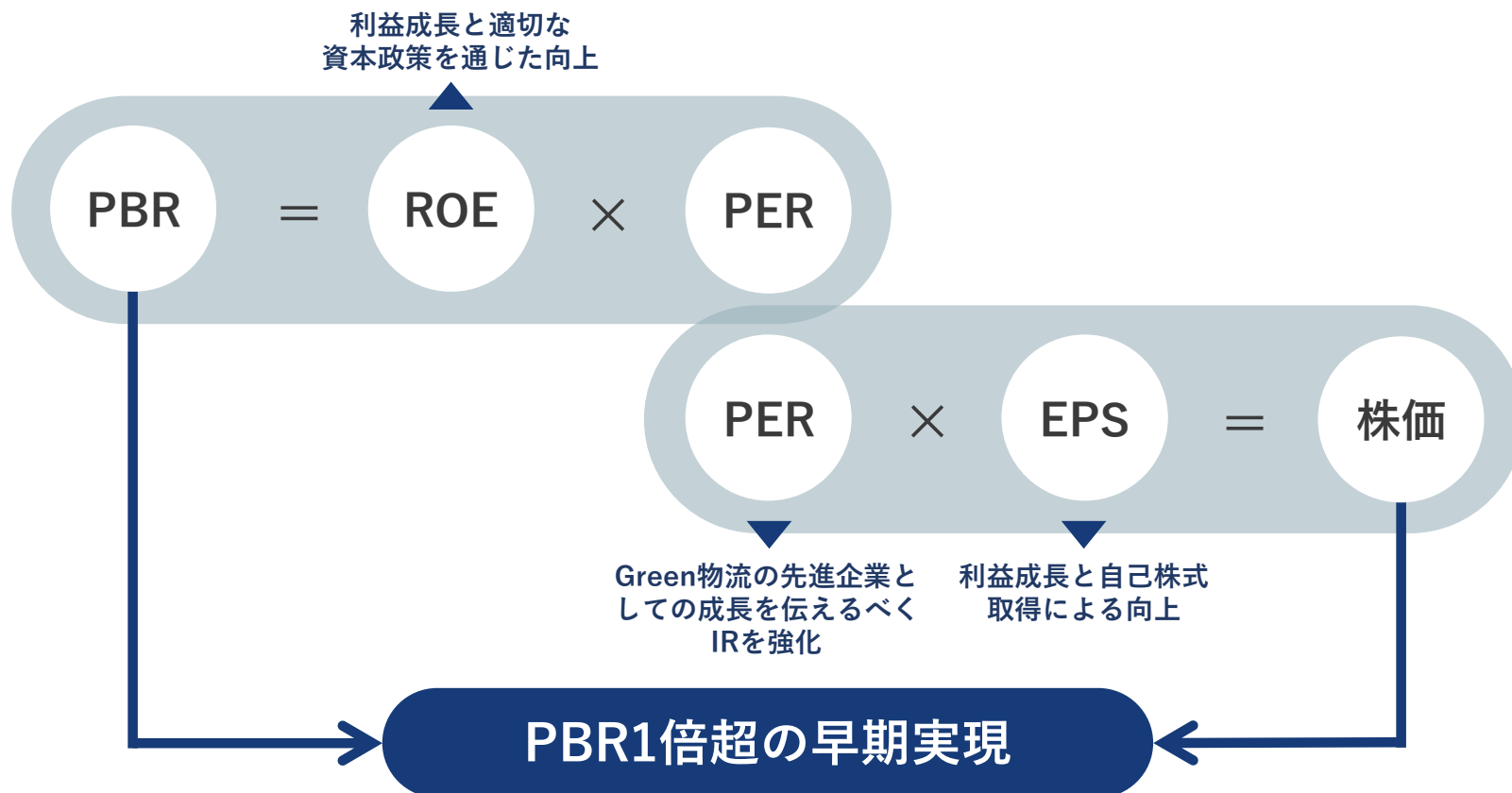
PBR1倍超の早期実現に向けて

01

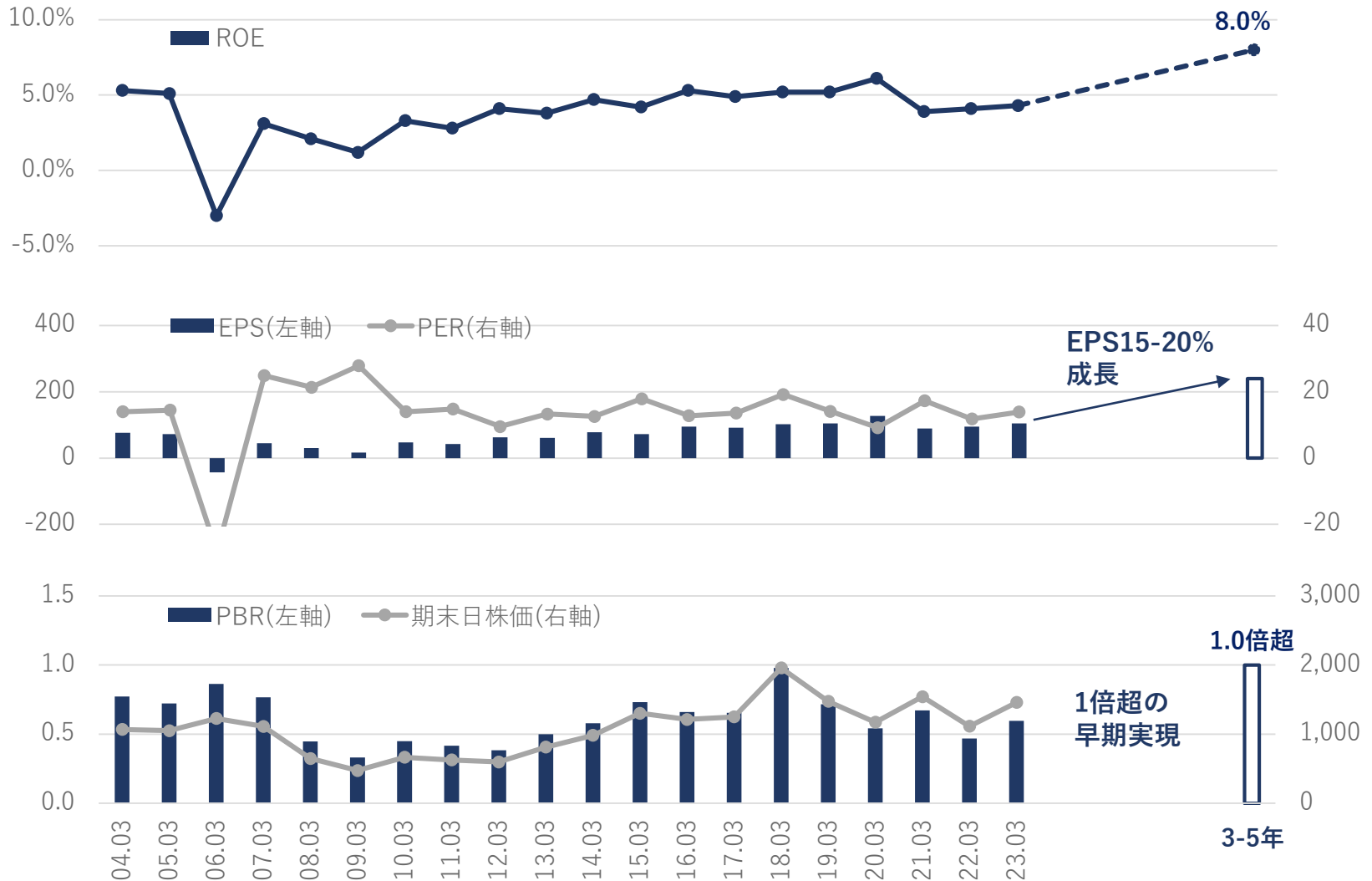
PBR1倍超の早期実現に向けて



PBR1倍超の早期実現に向けて、3-5年でROE8.0%以上を目指すと共に、中長期的な視点でPERを上げていくために企業価値創造の道すじを策定。開示・IRを強化し、株主・投資家の皆様と対話の充実化を図っていく。



ROE、EPS、PER、PBR、株価の長期推移





02

中長期の経営の方向性 ～ありたい姿とロードマップ2028～

社長として考える 私の成長ストーリー



- 全てはお客様の繁栄を中心軸に考えます。これは、最優先すべき当社のセンターピンです。
- 今後環境対策と人手不足がよりお客様のペイン（お困りごと）となってくるので、これに対してGreen物流による効率化を推進し解決します。
- 効率化にはOne Stopな情報（無形資産）とインフラ（有形資産）が必要だと考えます。
- 人材への投資、One Stopな情報は協業やDXで、インフラ施設は自社投資と外部施設の積極的な活用で対応します。
- 当社が物流を独占するのではなく、業界の窓口として他社利用を含むベストなパートナーをお客様に成り代わって設計します。
- お客様・社会への貢献の結果、当社の事業が成長し、企業価値が向上すると考えます。

中期ロードマップの 公表にあたって



- これまでのPL中心の「中期計画」から、企業価値向上の道すじを描いた「中期ロードマップ」に変更しました。規模やPL中心の計画から脱して、キャッシュフロー、資本効率（ROE）、資本政策重視の経営に変えていきます。

従来型の中期計画を変更した背景

- 過去の中期経営計画が達成できていない現実を直視しました。
- 事業環境が目まぐるしく変化する時代、M&Aの選択肢もある中で、既存事業ごとの積み上げ型の売上高・営業利益計画の3ヵ年計画（毎期の数字目標も公表）は、時代にそぐわなくなっていると判断しました。
- ありがたい姿からバックキャストして、必要に応じて、対応策を見直していく経営に変えるため、毎年ごとの売上高・利益予想に変えて、目指している成長のスピードと、到達すべき収益性・効率性の目標を公表していくことにいたします。

中長期の成長の方向性（再掲）



- 2024年問題を見据え、**Green物流**の実現に向けたプラットフォーム構築
- 事業基盤である特積み輸送を優位性に、**効率化**の推進とともに、安定的な成長
- **利益率の高いロジスティクス及び貸切輸送を成長エンジン**に高利益体質へとシフト
- **成長性、収益性、資本効率のバランス**が取れた施策展開

スローガン

『Team Green Logistics』

～ 共に創り 未来に貢献する ～



日本が直面している少子高齢化や環境問題などの社会課題に対し、持続可能な物流ネットワークの最適化が必要である

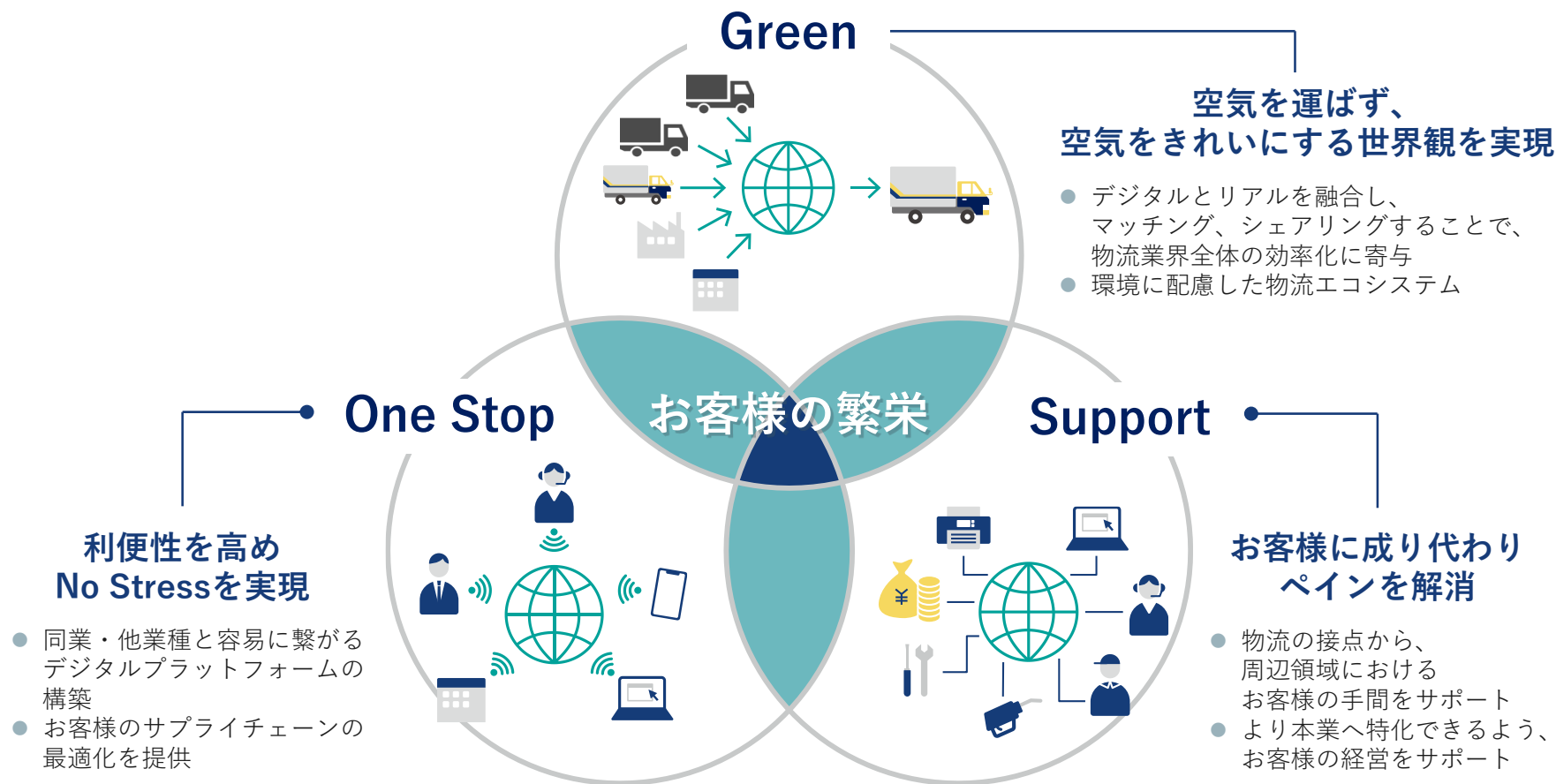
我々は、オープン・パブリック・プラットフォームの概念のもと、サプライチェーン全体において環境配慮を促すため、顧客ならびに様々なパートナーとの連携を強化し、チーム一丸となって「Green物流」を共創していく

だからこそ、従業員ひとりひとりが企業理念に則り、互いを尊重し、お客様から選ばれる「物流を超えた」企業となるべく、「心をつなぐ」ことで未来に貢献する

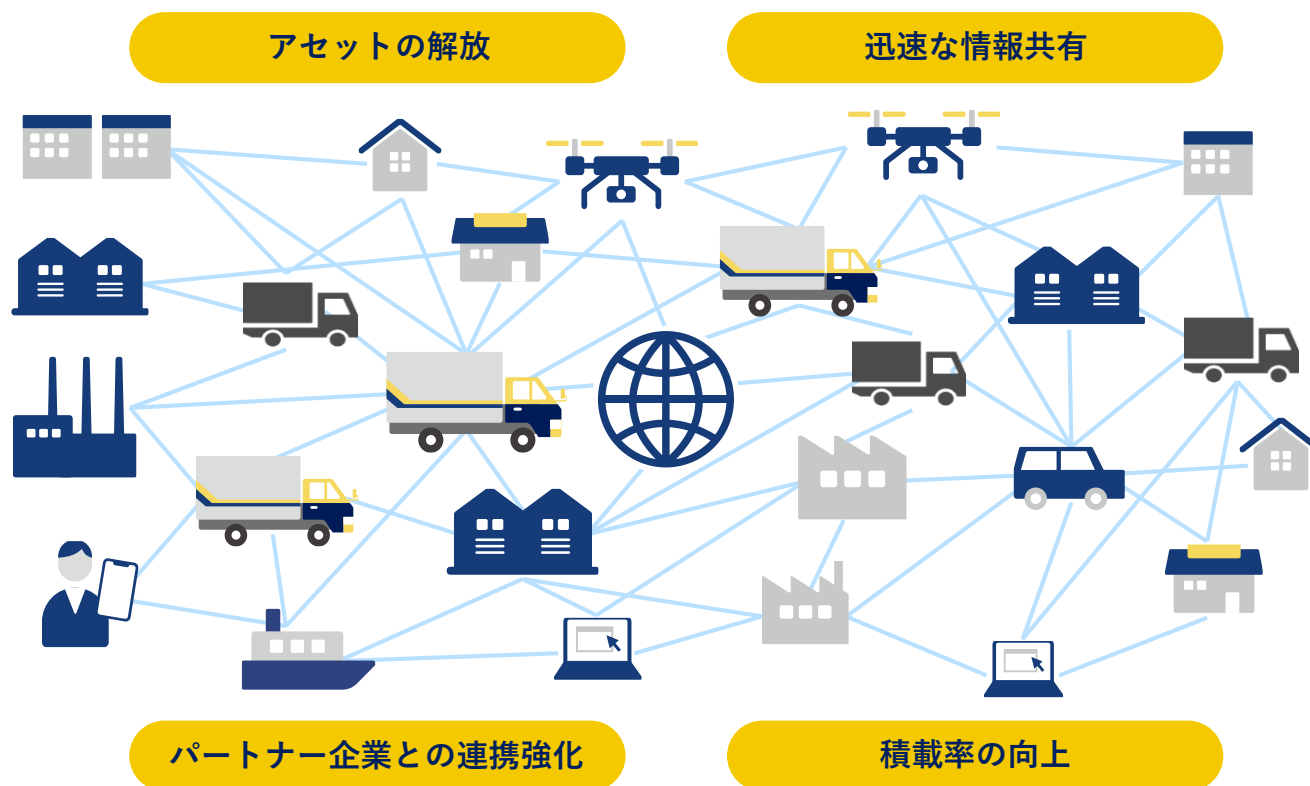
Team Green Logisticsの目指す姿



業界・企業の垣根を超えたオープン・パブリック・プラットフォーム（O.P.P.）によりGreen物流を展開



フィジカルインターネットによる Green物流の実現へ



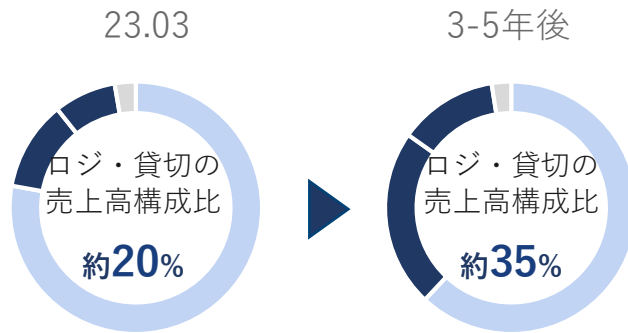
デジタルプラットフォームでお客様や輸送事業者各社が保有する輸送データをつなぎ、
中継センターなどオープンに活用できるアセットを物流業界全体の効率化に寄与。

ロードマップ2028

成長と資本効率改善を両立

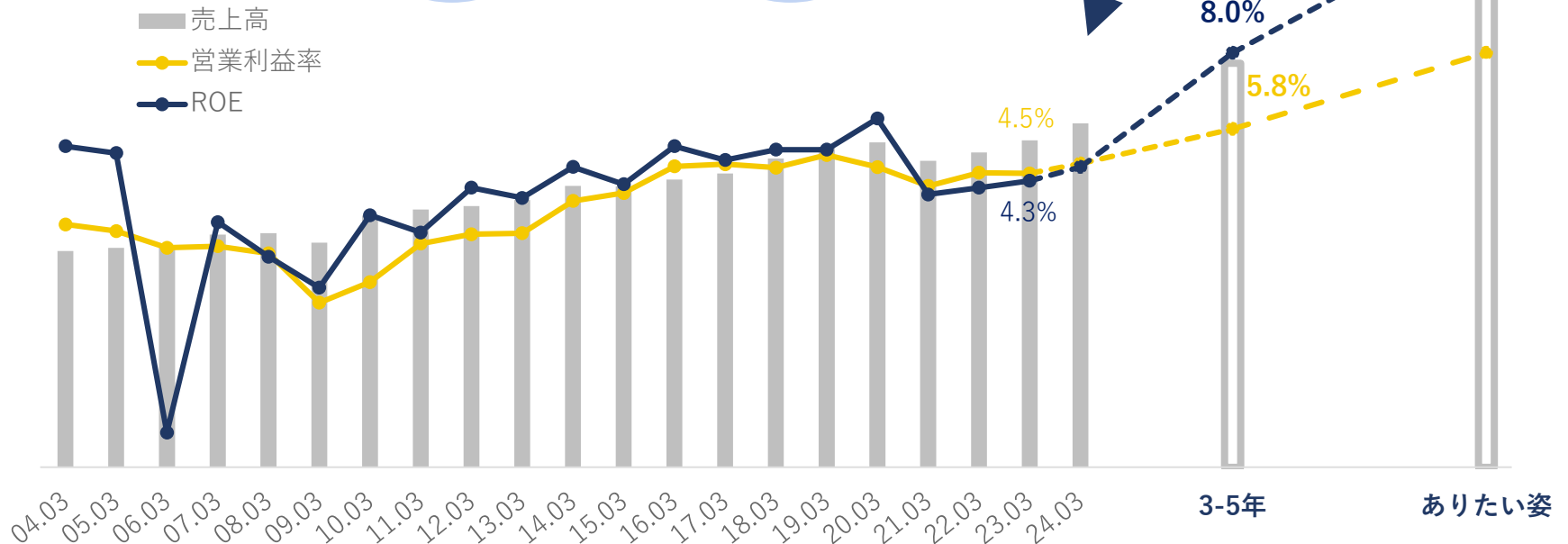


輸送事業の売上高構成比
(西濃運輸)



利益率の高いロジ・貸切を
売上シェアの3分の1水準へ

バックキャスト



環境認識と当社の成長機会



外部環境

トラックドライバー
不足の深刻化

中小運送事業者
の事業撤退

委託ニーズに対し、運べない
リスクから内製化傾向に

物流コストの上昇

CO₂の削減の必要性

技術革新の加速による
産業構造の変化



当社の成長機会

物流業界全体の効率改善

費用削減、余剰資産・スペース
(倉庫・トラック)の活用

デジタルとリアルを融合した
新たなビジネスモデルの構築

運送事業者間での共同化、
荷主と物流会社の共同化

社会課題解決のために、オープンな物流プラットフォームの中で企業の垣根を超えて推進していくことがお客様の繁栄と当社の成長機会へと繋がる

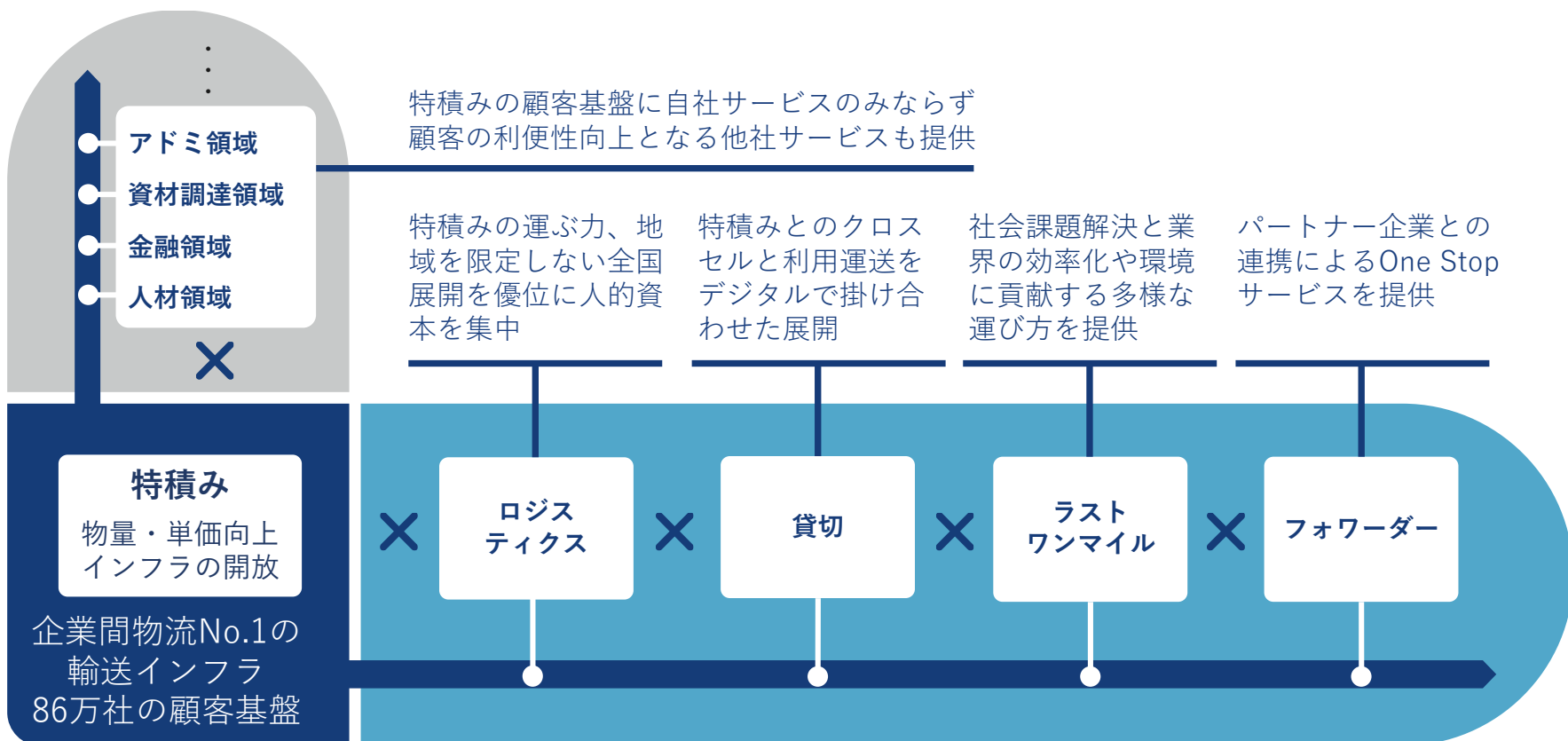
優位性を確保し成長領域の拡大



86万社の顧客ニーズ、顧客規模に合わせた最適なサービスを提供する
企業間物流No.1の輸送インフラ、専門営業マンとのクロスセルによって成長を加速

垂直展開

物流を中心軸にソリューションの提供に貢献する



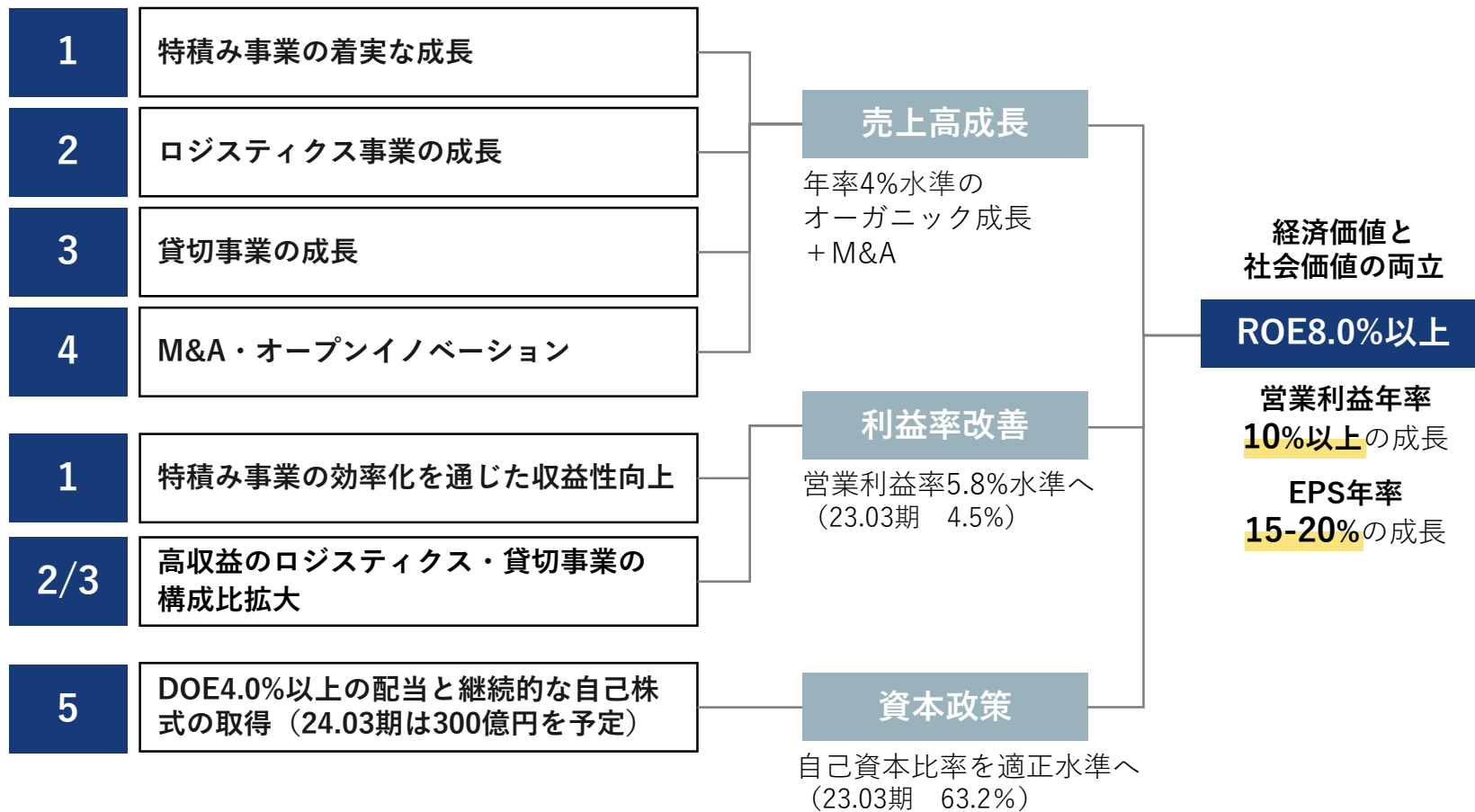
水平展開：物流サービスのソリューションの拡大

ロードマップ2028 逆ROEツリーで価値創造を実現します



稼ぐ力の向上、積極的な株主還元で、3-5年以内にROE8.0%達成を目指す

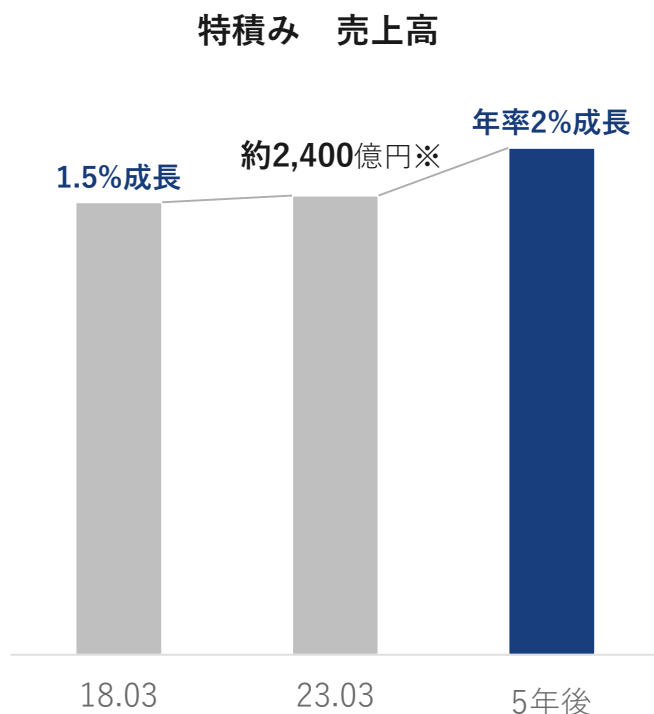
ROE改善のドライバー



強みを活かした成長と収益性の改善



特積みは安定成長を目指す



利益成長に向けて

1. 適正運賃収受（長距離・高重量帯を中心に）
2. 積載効率の向上・
運行コストコントロール
3. 物量の確保
（ロジスティクスの拡大・O.P.P.の推進）

競争力

- 全国をカバーする路線ネットワークを満たす1日5,900便を有した運ぶ力と全国736拠点と26,532人による捌く力
- 小口からロットまで運ぶものを選ばない対応力

課題

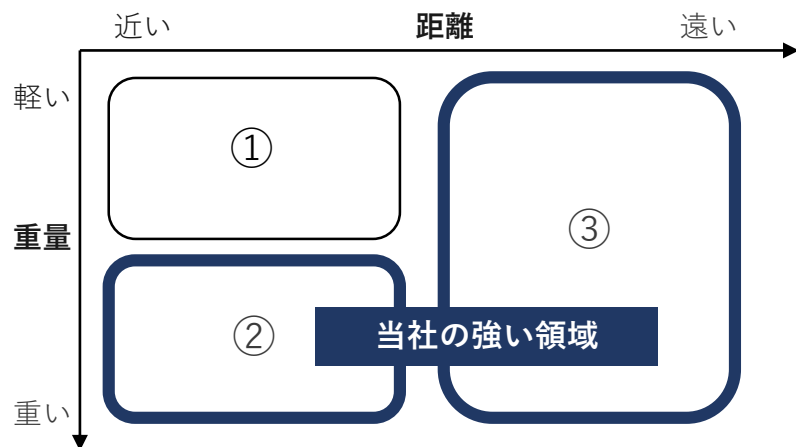
- 施設リノベーションによるコスト増（インフラ・ネットワークの維持コスト）

適正運賃の收受による単価向上



当社は長距離・高重量帯に強みを持つ

重量・距離帯別領域



強い領域

- ② 物量に制限をかけず、あらゆる輸送の提案が可能
- ③ 早期よりモーダルシフト、中継輸送を展開し、遠方に対しても2024年問題に左右されない優れた輸送力

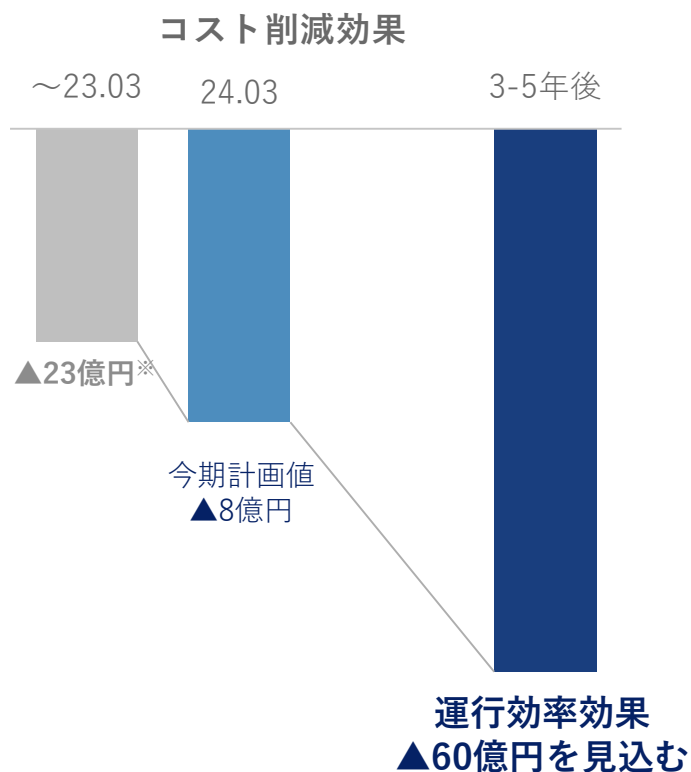
適正運賃收受に向けて

- 将来の運べないリスクを回避し、継続的に安定輸送を提供するための運賃施策を展開
- 当社の競争力の高い高重量帯・長距離帯を中心とした適正運賃收受
- 消費者物価指数を意識した運賃設定
- 燃料サーチャージにより、運賃改定に頼らない市況に連動した価格転嫁が図れていることが強み
(西濃運輸 収受率94.4% 23.03期)

統合効果などで効率化を実現



4社統合による効率化でコスト削減へ



効率化に向けて

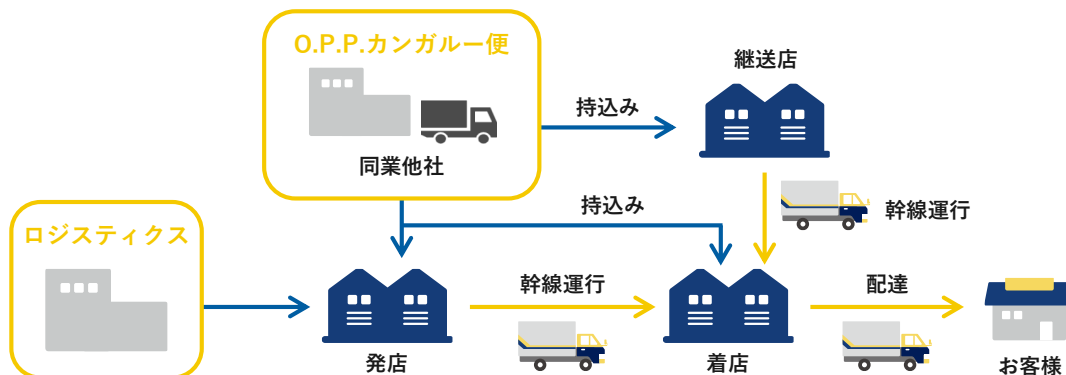
- グループ4社（関東・濃飛・東海・西濃運輸）統合による運行便効率化を加速
- 中継拠点や集約拠点を見直し、低積載の解消、物量に相関した運行体制へ刷新
- 3日運行の1日化による同一経済圏での回転効率アップ
- 更なる効率化に向けてハブ構想を展開

※決算ベース数値

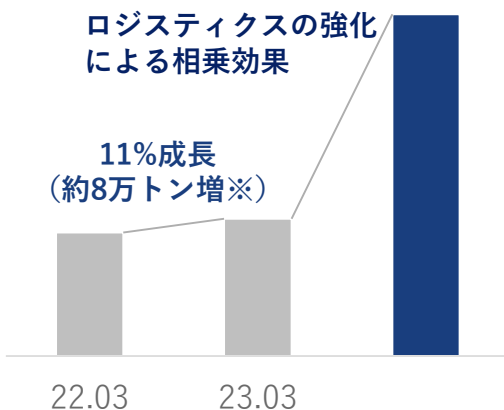
物量の確保



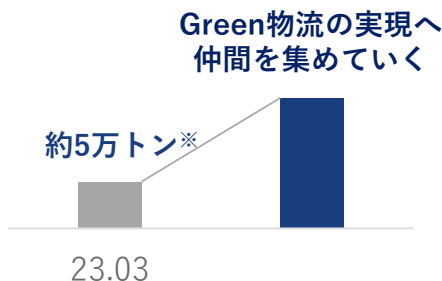
幅広く、当社のインフラを開放



ロジスティクスに関連した取扱物量



O.P.P.カンガルー便取扱物量



物量の確保に向けて

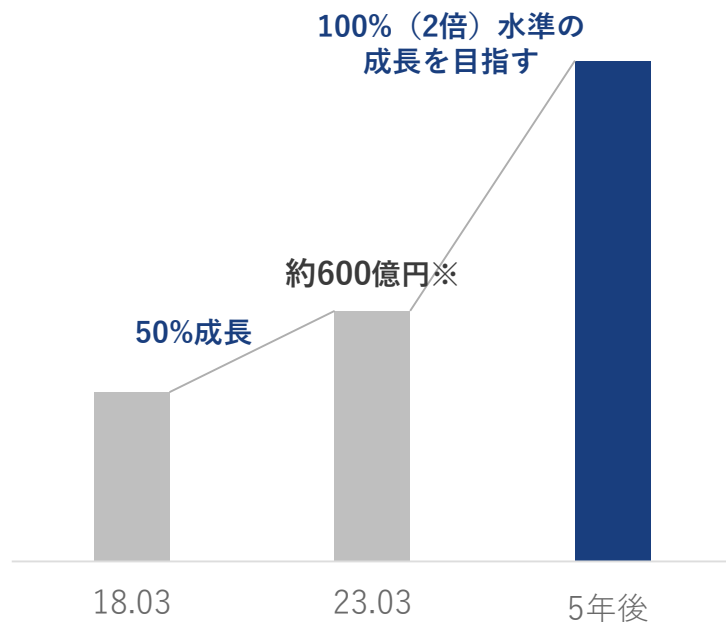
- ロジトランス施設や外部倉庫の賃借を活用したロジスティクスの拡大による相乗効果
- 市場がシュリンクしていく中、当社は自社インフラを幅広く開放することで物量の確保に取り組む
- 他社との輸送システム連携により、お客様の利便性を損なうことなくOne Stopを追求

※新西濃運輸としての参考物量



ロジスティクスは注力領域

ロジスティクス 売上高



利益成長に向けて

1. 高機能ロジスティクスの提供
2. 産業別ソリューション展開
3. 成長実績に裏付けされた強みとニーズ

競争力

- 全国輸送ネットワークを基にした運ぶ力
- 全国展開を優位性にベストな場所でのロジ提案が可能
- 豊富な専門営業ならびにオペレーション、管理人材

課題

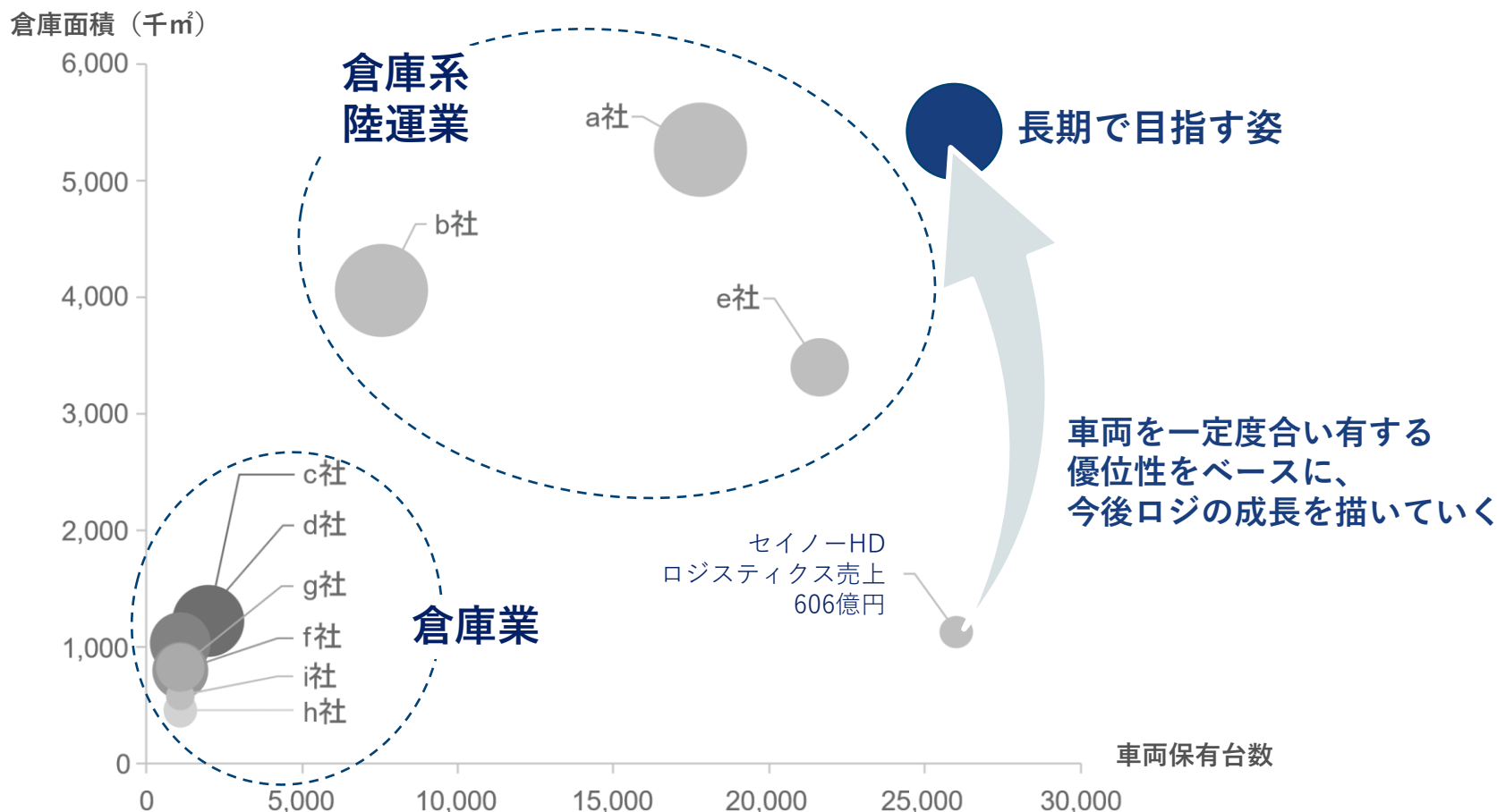
- 倉庫面積確保とスピード

※セイノーHDとしての参考数値（管理会計ベース）
ロジスティクスから派生した輸送売上も含む

倉庫の拡大（自社・賃借）で成長



倉庫面積、保有車両、ロジスティクス関連売上高の同業他社比較



※円の大きさは売上高を表す。

※2023年3月期決算をもとにロジスティクス関連における売上高にて作成。保有車両台数は会社開示を基に当社作成。

成長に向けた課題と対応策

外部
環境労働不足の
更なる深刻化技術革新の加速に
よる産業構造の変化サステナビリティに
対する意識の高まり当社の
課題個社単体による
価値提供の限界専門性の高い商品に対する
ノウハウの不足機能性と価格優位性を備えた
施設展開ロジスティクスに
対する優位性の向上当社の
対応策

他社との連携強化

専門知識の深堀り

資産の有効活用

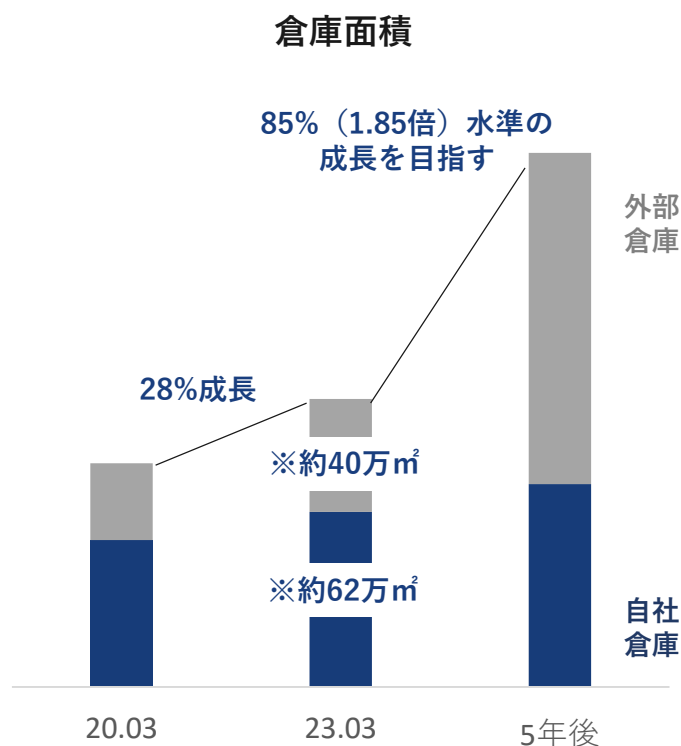
地域単位の営業体制の見直し

自社にこだわらず倉庫を確保して成長



全国展開の優位性を活かした共同化・効率化による サプライチェーン全体の最適化からGreen物流を実現

倉庫確保のイメージ



※セイノーHDにおける倉庫面積

展開の強化に向けて

- 全国どこでもベストな場所でリードタイムを損なわず、クラウド型のロジスティクスを提供
- 全国ネットワークに直結したロジ・トランス施設の展開
- ニーズの高いエリアに物流センターを重点配置
- 事業会社毎のロジ展開を見直し、セイノーHDにロジ関連4事業部を新設
23.03期 79名 (西濃運輸)
23.04～ 124名 (セイノーHD)
- 全国パートナーの空き坪情報共有ツール「見つカル倉庫」を活用し即応性と固定費を抱えない展開を強化



成長市場における専門性を担保したサービス展開で収益性の向上へ

3つの重点分野

オートモーティブ・バッテリー物流事業部

ヘルスケア・ソリューション事業部

エレクトロニクス・ソリューション事業部

産業別ソリューションの拡充に向けて

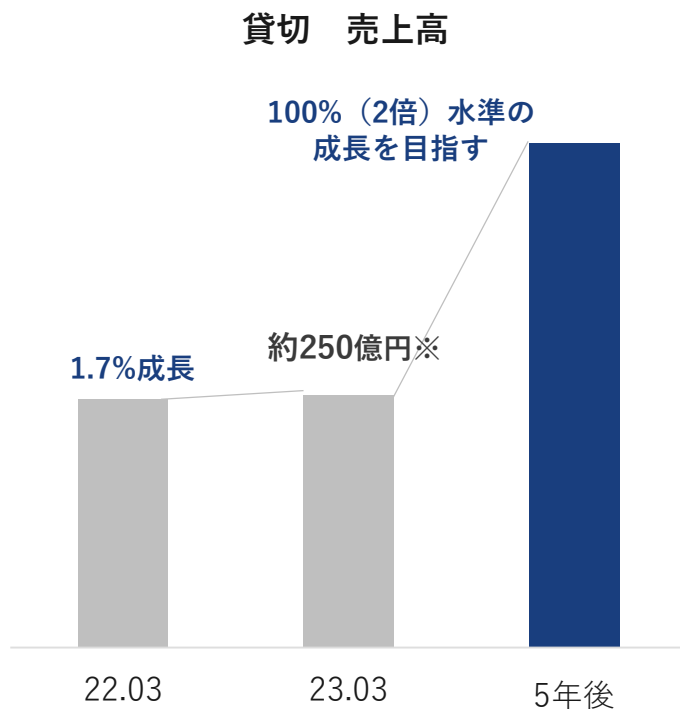
- 重点3分野におけるロジソリューションチームをセイノーホールディングスに組成（2023.4）
- 顧客の環境の変化や、需要拡大に対応できるサプライチェーンの構築を支援
- 施設展開・M&Aも視野に積極的な投資を実施
- メガフォワーダーの産業別ソリューション展開に準じ、グローバル企業の国内サプライチェーン最適化を実現
- 国内サプライチェーンの最適化を実現するために必要なパートナー企業との連携が強み

※オートモーティブ・バッテリー物流事業部
EVの普及によって新たに生じる物流ニーズに対して、司企業株式会社様と業務提携を開始（2023.4）

デジタルと特積みとのクロスセルで成長



貸切は注力領域



利益成長に向けて

1. 利用運送の拡大による収益構造の変化
2. デジタルプラットフォーム（ハコベル）活用による配車力の向上

競争力

- 優れたデジタルプラットフォームを活用し、全国に広がる約500名の営業専任者による特積みとのクロスセルが強み

課題

- 高度・広域なデジタルデータの取得・活用による新たなビジネス展開（商品・顧客・輸送周辺データ等）

業界の課題解決のために



業界の2024年問題

- 残業時間の上限規制による様々な影響（労働力不足、輸送遅延、価格交渉）
- 労働力不足分解消のための対応（人材確保、外部委託、共同配送等）等

当社の機会

- 中小の事業者が大多数を占める運送業界において、2024年問題が迫る中で**業界の効率化による成長余地は非常に大きい**

営業用貨物輸送量の貸切の割合



営業用貨物

輸送トン数※1

業界内での中小事業者の割合



貨物自動車

運送事業者※2

中小事業者数
(資本金3億円未満)
約6万社

大手事業者数
(資本金3億円以上)
約300社

業界内での保有車両数の割合



貨物自動車

運送事業者※2

保有車両数10両以下
約3.5万社

保有車両数11~100両
約2.7万社

保有車両数101両以上
約1,400社

車両数
143万台

(出典) ※1 国土交通省 自動車輸送統計年報(2021年度) 特積みトラックの貨物輸送トン数調査から推定
※2 国土交通省 貨物自動車運送事業者数(2022年3月31日現在)

Green物流実現の プラットフォーム「ハコベル」



ドライバー不足や多重下請け構造などの運輸業界の課題を
だれもが使えるオープン・パブリック・プラットフォームで解決を目指す。



ラクスル株式会社
代表取締役社長
CEO

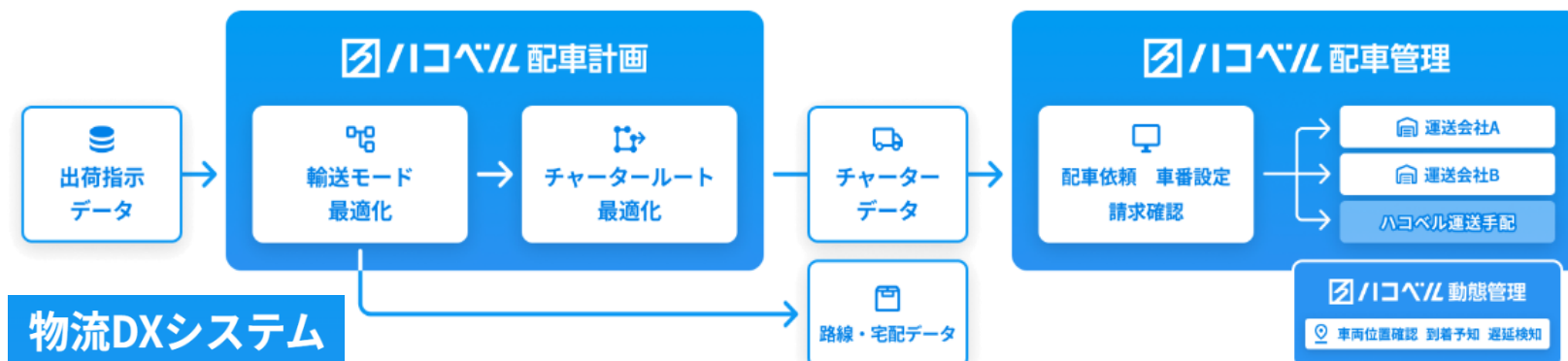
松本 恭攝 様

セイノーHDの持つ、物流業界における信用と実績や、全国ネットワークの営業力とハコベルの機能を融合させることで、さまざまなシナジーが発揮され、物流業界全体の基盤になりうるプラットフォームへと成長出来る

デジタル技術を活用した輸送の最適化

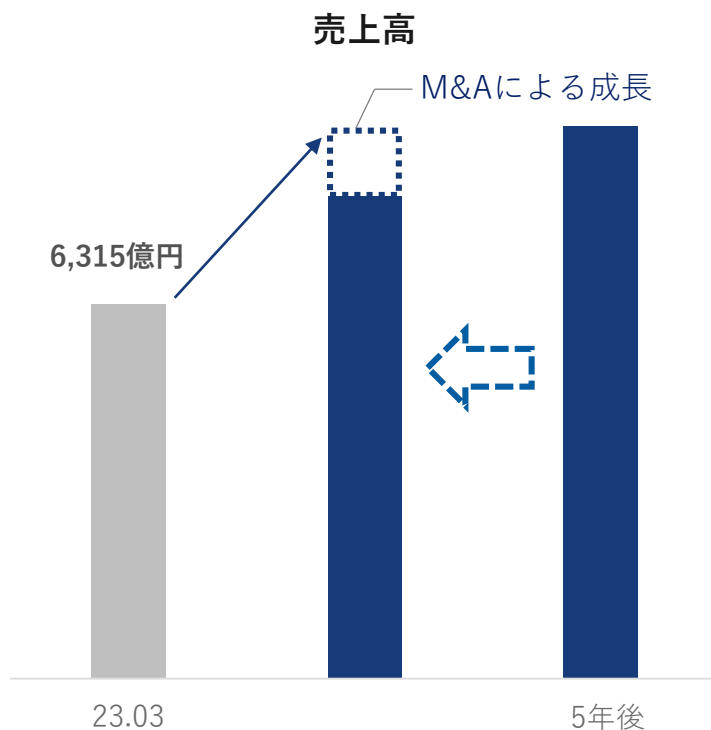


デジタルプラットフォームでお客様や輸送事業者各社が保有する輸送データをつなぎ、中継センターなどオープンに活用できるアセットを掛け合わせることで将来のフィジカルインターネット構想の足掛かりへ



物流DXシステム

積極的な投資により成長スピードを加速

M&Aなどの積極的な投資で
成長スピードを加速

成長スピードの加速に向けて

- 5年後のありたい姿をより早く実現するために、M&Aを取入れた戦略を積極的に展開
- 更にオープンイノベーションを広く展開することで、市場をリードする新たな価値を創造

事業成長のスピードを速める機能拡充

- ロジスティクス領域の拡充
- ソリューション3事業の展開スピードを上げる
- ラストワンマイル配達網の強化
- 3温度帯輸送網の拡充

これまでのM&Aの経験を活かす



今後特に注力する領域

コールドチェーン



ラストワンマイル



ロジスティクス



国際



輸送

M&Aによる成長に向けて

- 2009年、西武運輸（現SSX）を買収・グループ化し、収益改善に成功。
- 当社の不足している領域を補完すべく、2009年以降M&Aをこれまで22社実施（過去5年の投資額 約200億円）
- 2020年にM&Aに特化した専門チームを設立
- 業界No.1・First1へ向けて新たな機能の拡充ならびにノウハウの取得を積極的に推進

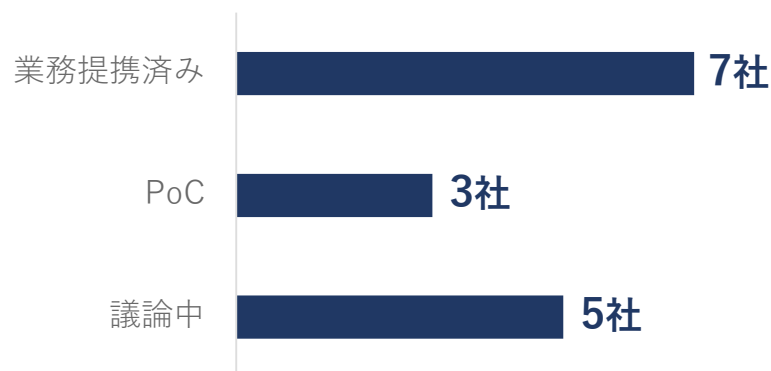
業界他社に先駆けCVCを設立



投資テーマ

1. 物流周辺領域における新たなプラットフォーム
2. 既存物流業務のプロセス改善
3. 物流オペレーション領域の拡大

協業の進捗（15社中） ※注1



CVCによる成長に向けて

- 陸上輸送大手では、他社に先駆けCVCを設立、オープンイノベーションをスタート。
- 2019年設立、物流系CVCの中で最もアクティブに投資を実行し、トップファンドの地位を確立。
- これまでに21件の投資完了。 ※注2
- 既に投資回収フェーズ。
- 投資先との協業進行中。

※注1 個別投資先16社のうち、何らかの事業連携プロセスが進んでいる15社の進捗

※注2 FoF投資を含めた投資件数の総数

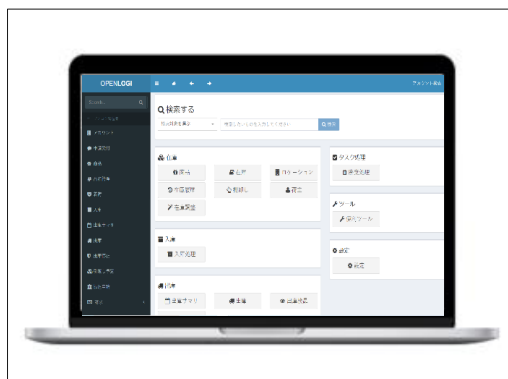
市場をリードする新たな価値



CVC投資先との積極的（戦略的）新規事業開発



共同で新たな配送ソリューション「Sky Hub」を立ち上げ、他社が踏み込めていない「ドローンを活用したスマート物流事業」へ



ネットワーク化された物流プラットフォームに当社のアセットを開放することで、EC事業者向けにフルフィルメントサービスの提供を実現

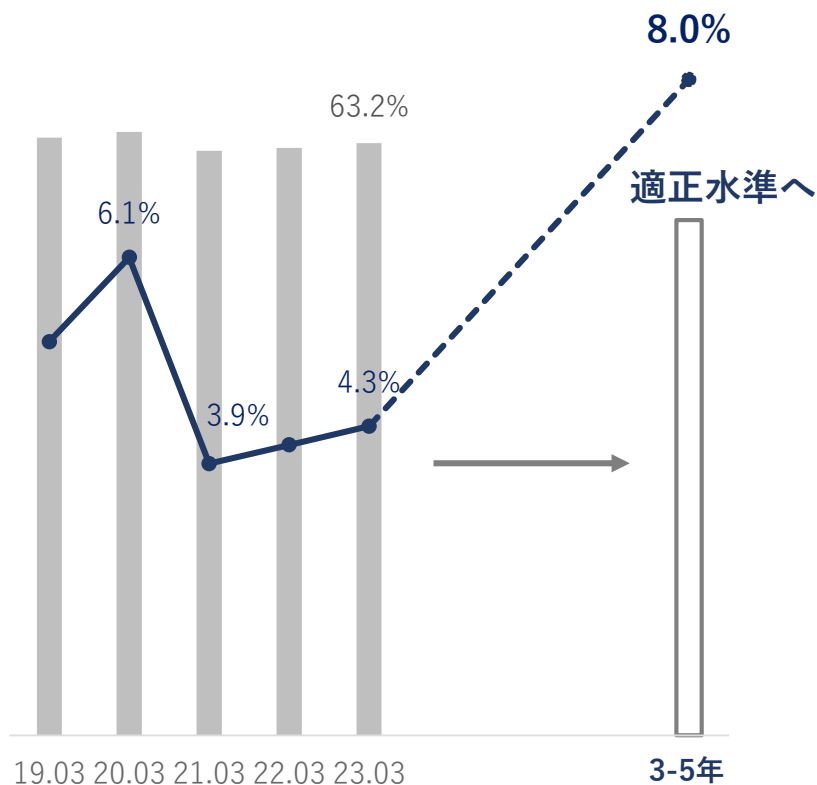


国内初、物流センター内に調剤薬局を設置し「セントラル調剤薬局」を共同開発 医薬品サプライチェーンの効率化、短縮化を実現

成長投資・財務規律・資本効率 のバランスを実現



自己資本比率とROE



資本政策の基本的な考え方

ROE8.0%以上の達成に向けて、成長投資余力、財務の健全性を毀損しない範囲で株主還元を強化。

ポイント

1. DOE4.0%以上の安定的で積極的な配当政策に変更。
2. 24.03期は300億円の自己株式取得を計画。
3. 現在保有する自己株式2,032万株（従業員インセンティブとして信託口で保有する572万株を含まず）のうち、2,000万株の消却を実施。今後の自己株式保有は、原則、発行済株式総数の10%を超えない範囲とする。

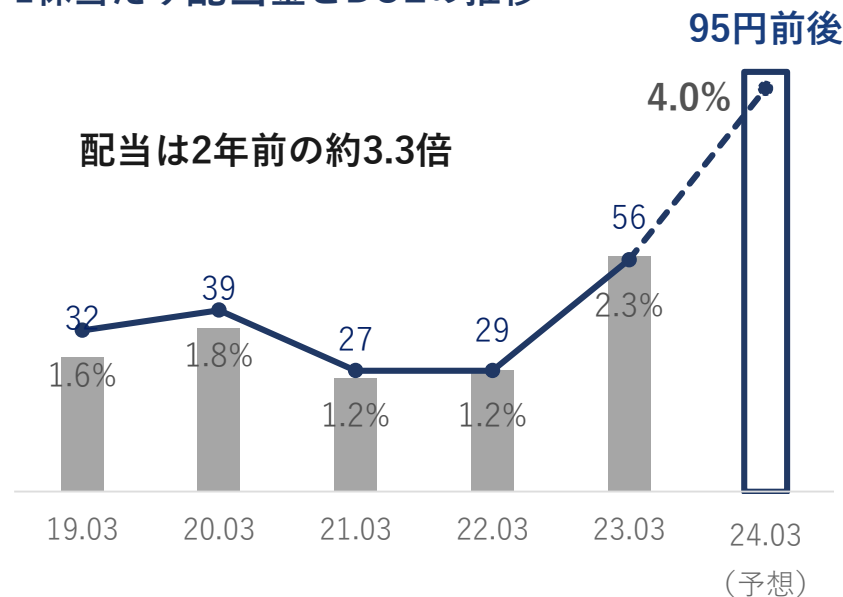
配当方針をDOE4.0%以上に



配当方針の変化

～2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期～
連結配当性向30% その期の利益を受けて変動	DOE（自己資本配当率）2.4%と 連結配当性向30%いずれかの 高い金額を目安	DOE4.0%以上へ 高水準・安定配当へ

1株当たり配当金とDOEの推移



ROE8.0%達成時

DOE4.0% = ROE8.0% × 配当性向50%

		ROE		配当性向
DOE 4.0%	=	4.0%	×	100%
		6.0%		67%
		8.0%		50%
		10.0%		40%

自己株式取得を積極化



株価推移と自己株式取得の状況



自己株式取得の方針

- 適正な株価水準・EPS成長・ROE8.0%実現に向けて自己株式の取得を強化。
- 自己資本比率の最適水準に向けて、24.03期は300億円の自己株式取得を計画。

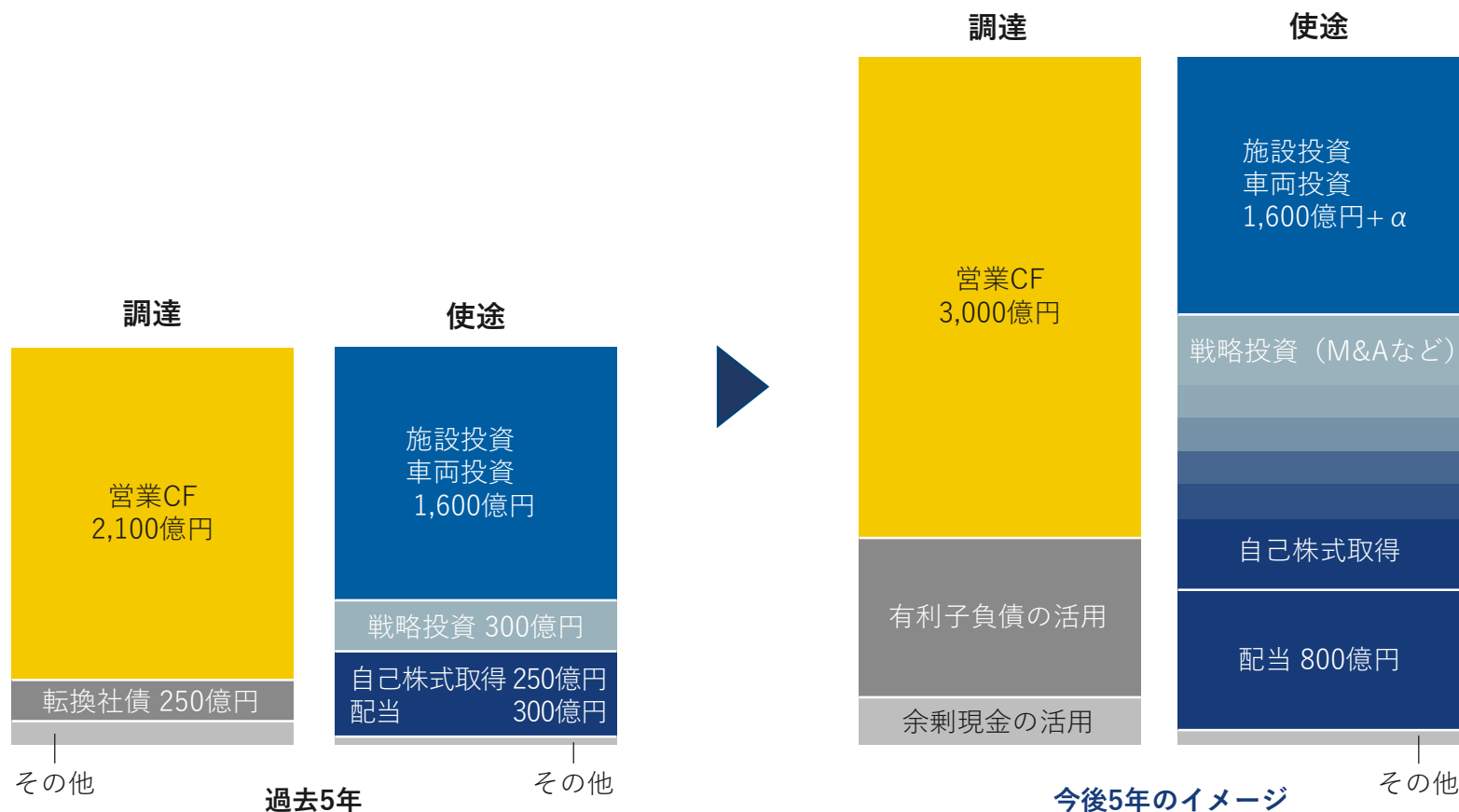
自己株式消却の方針

- 自己株式の保有は、自己株式を含む発行済株式総数の10%を上限目安とし、それを超過する部分は原則として消却。
- 自己株式の主な用途は転換社債の転換対応、M&A・業務資本提携、従業員インセンティブ。希薄化にならないよう留意する。
- 自己株式の使用用途については、毎年取締役会で見直しをする

成長投資と株主還元を強化



営業CFの伸長と有利子負債の活用で、事業への積極投資と株主還元の強化を両立





全国
トラックドライバー
コンテスト

優勝

【内閣総理大臣賞】

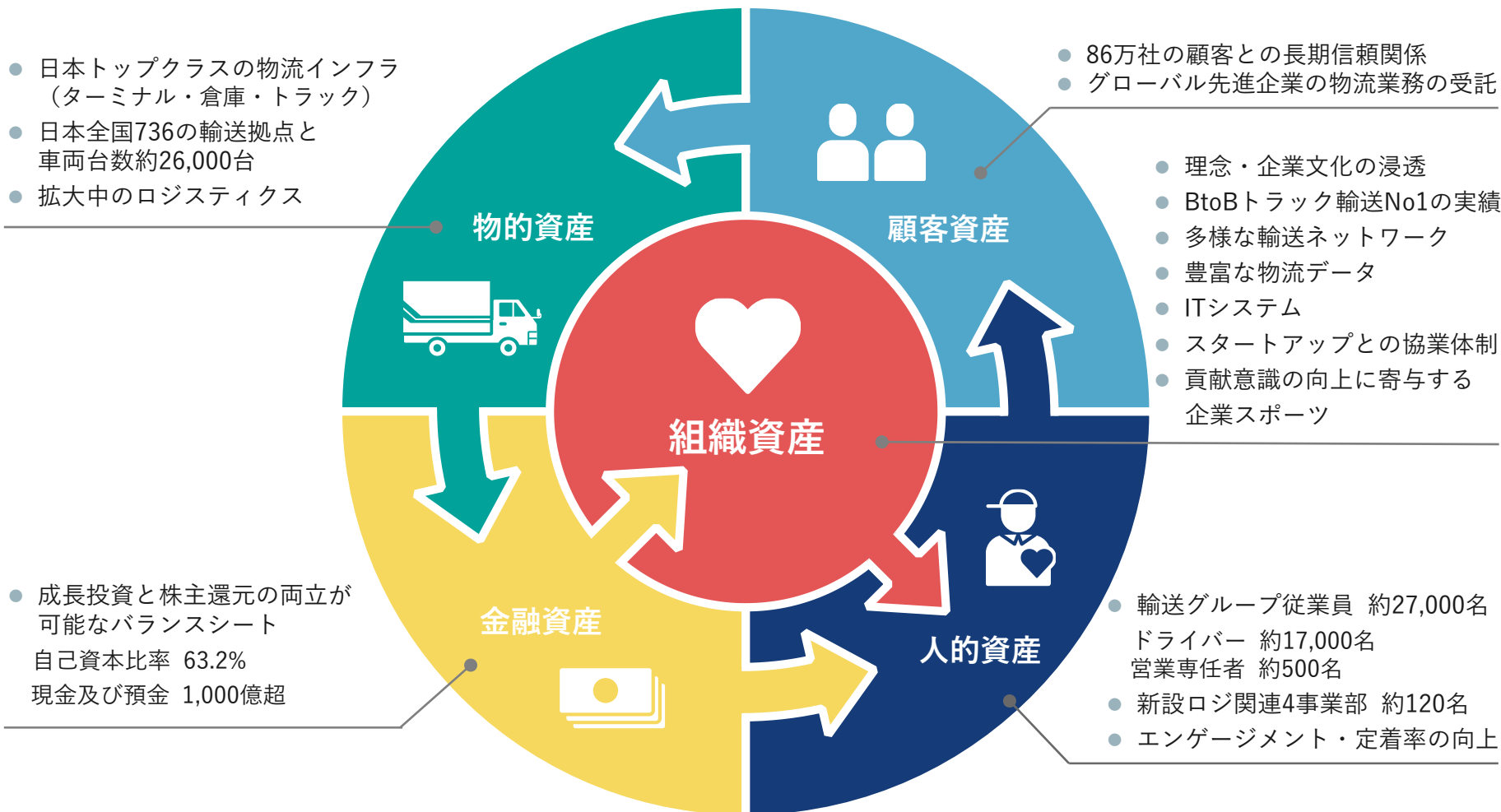
03

価値創造を支える無形資産

有形資産と無形資産の 両方を持つことが競争力の源泉



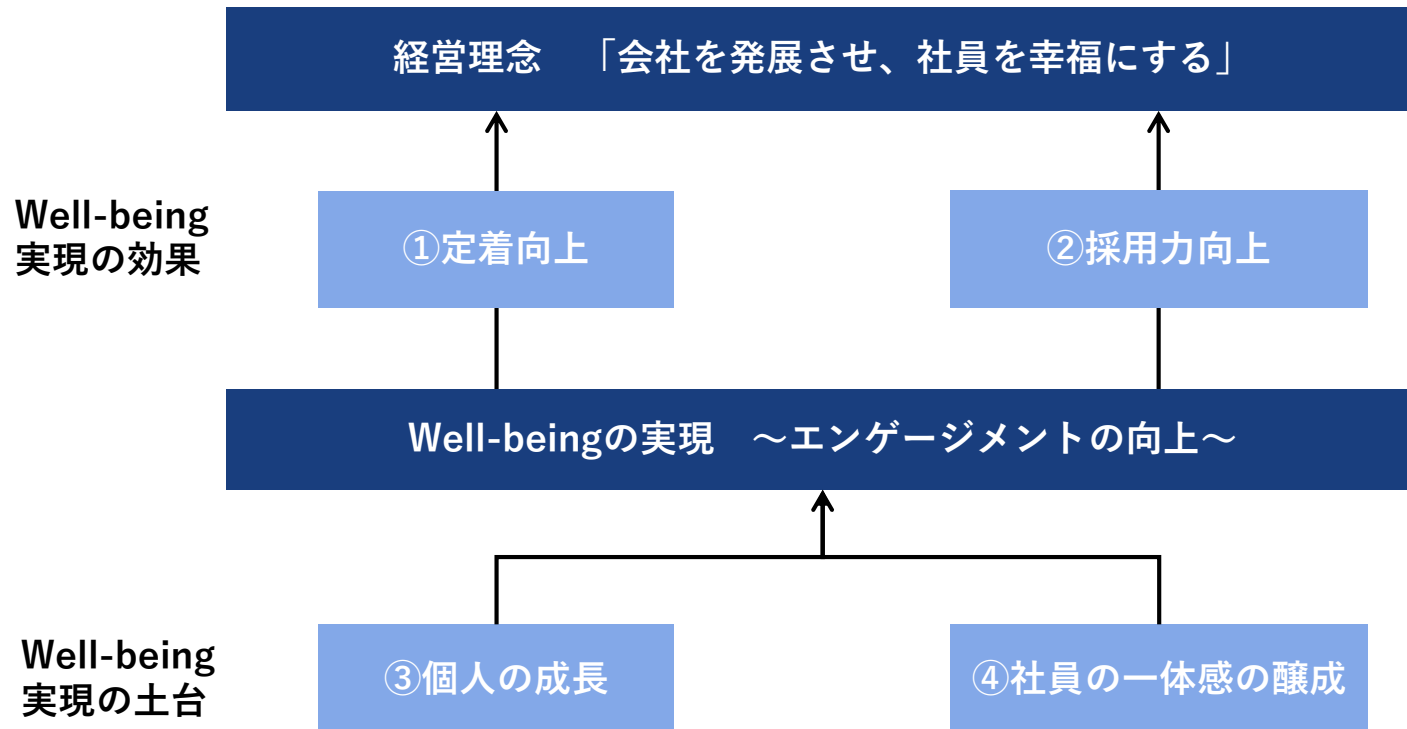
価値創造の源泉である無形資産への投資を強化し、企業価値向上につなげていく。



人的資本戦略 ～Well-beingの実現＝経営理念の実現～



Well-beingとは「社員がやりがいや働きがい、自己成長を感じられる」ことと捉え、社員のWell-beingを高めることが定着の向上につながり、採用のアドバンテージにもつながると考える。



人的資本戦略の具体的な取り組み



	取り組み テーマ	具体的な取り組み	指標
1	定着向上	挑戦できる環境の提供（手挙げ制度など） 職場内での良好なコミュニケーションの構築	定着率 2022年度 93.2% 2025年度目標 98%
2	採用力向上	セイノースタッフサービス、外部企業と連携し、新たな採用手法に取り組む（リファラル採用・アルムナイ採用など）	リファラル・アルムナイ採用者数 2022年度 西濃運輸 101名 2025年度目標 セイノーグループ 300名 ※今後はセイノーHDとして強化していく
3	個人の成長 (教育)	社会人の基礎並びに当社のマインドを学ぶ場の提供 ・セイノーマンベシク研修	研修受講の割合 2022年度 西濃運輸 100% 2025年度目標 セイノーグループ100% ※今後はセイノーHDとして強化していく
		社員のニーズに合わせ多様性のある学び場の提供 ・YouTube動画による学習	一人当たり教育時間 2022年度 150分/人 2025年度目標 300分/人
4	社員の一体感 の醸成	広報、SNSを活用し、社員の企業スポーツへの関心度と参加率を高める 企業スポーツに関心がある社員が高まると、「一体感の醸成」につながると考えられる	企業スポーツに関する社内アンケート 「西濃運動部に関心がある」 2022年度 71.27% 2025年度目標 80%

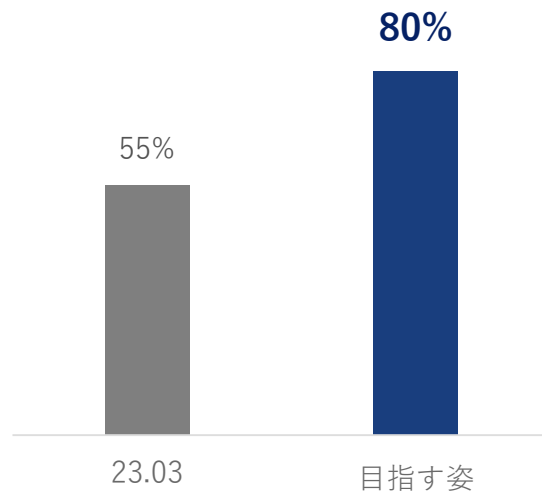
エンゲージメント向上が課題



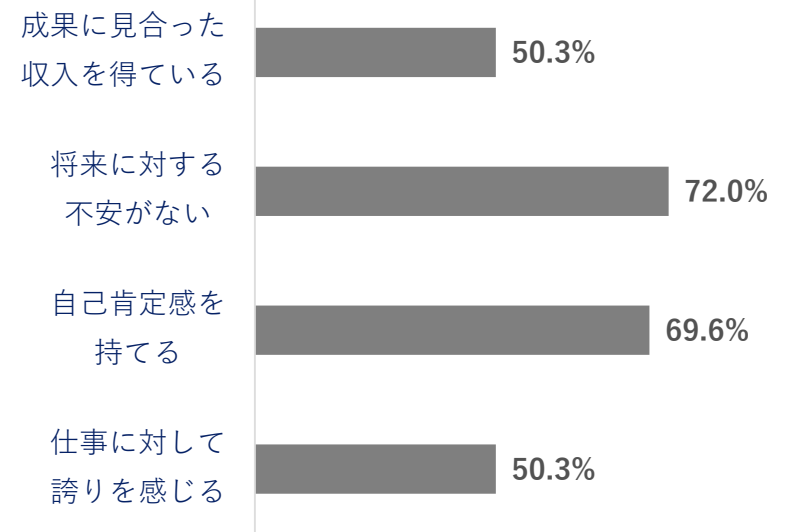
経営理念（幸福の三本柱）にもとづく取り組みにより、 グループ全体でWell-being実現を目指す

- 経済問題：分かりやすく、公正な評価基準を設定し、成果（労働）に見合った報酬
- 誇り、将来性：社員の自己肯定感を高める（セイノーマンベシック研修、ありがとうの共有）

エンゲージメント（肯定的回答率）



当社が重視する指標

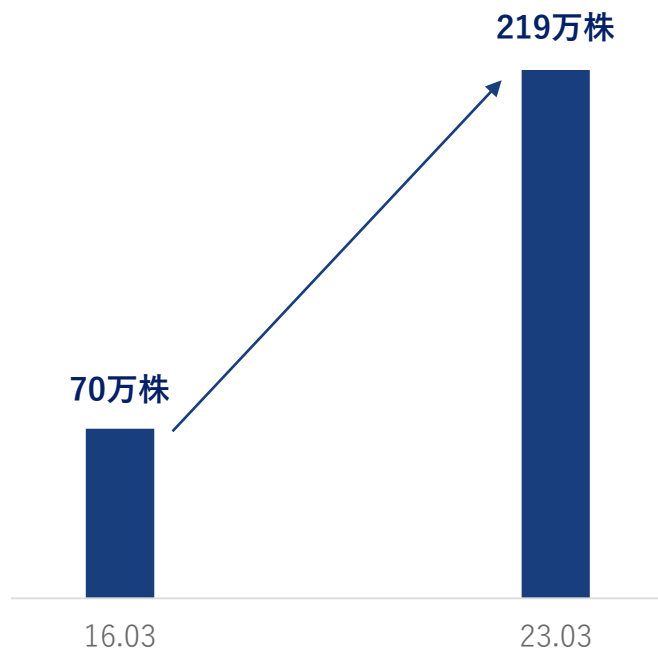


企業価値向上 = 社員の経済価値となるよう 従業員持株会を充実



従業員に対して中長期的な企業価値向上のインセンティブを付与すると同時に、福利厚生を増進策として、持株会の加入を促進。

保有株式数



- 企業価値向上 = 社員の経済価値に繋がるように従業員持株会を強化
- 従業員持株会の概要
会員数 5,289名
保有株 219万株
(株主名簿 第16位)
- インセンティブプラン
22.03~26.03 (4年間)
期間終了後に、期間中の株価上昇分を会員の積立株数に応じて分配
- PBR1倍超に向けて、従業員が目標と成果を共有できる

価値創造に向けた社外の人的資産 (社外取締役・アドバイザーボードから抜粋)



社外取締役 山田メユミ氏

株式会社アイスタイル
取締役
SOMPOホールディングス
およびセブン&アイホール
ディングス社外取締役

期待する役割

女性の視点を活かして、
多様な価値観を生み出し、
持続的な成長に向けた助言



アドバイザーボード 松本 恭攝氏

ラクスル株式会社
代表取締役社長CEO

期待する役割

「仕組みを変えれば、
世界はもっと良くなる」の
ビジョンの基、産業構造を
変革した実績に基づく知見



アドバイザーボード 佐藤真希子氏

株式会社iSGSインベスト
メントワークス
代表パートナー

期待する役割

ベンチャー投資の分野で、
スタートアップ企業への
投資実績に基づく知見



アドバイザーボード 家本賢太郎氏

株式会社クララオンライン
代表取締役社長CEO

期待する役割

過去の経験から、社会貢献
を意識したビジネスモデル
に対する知見

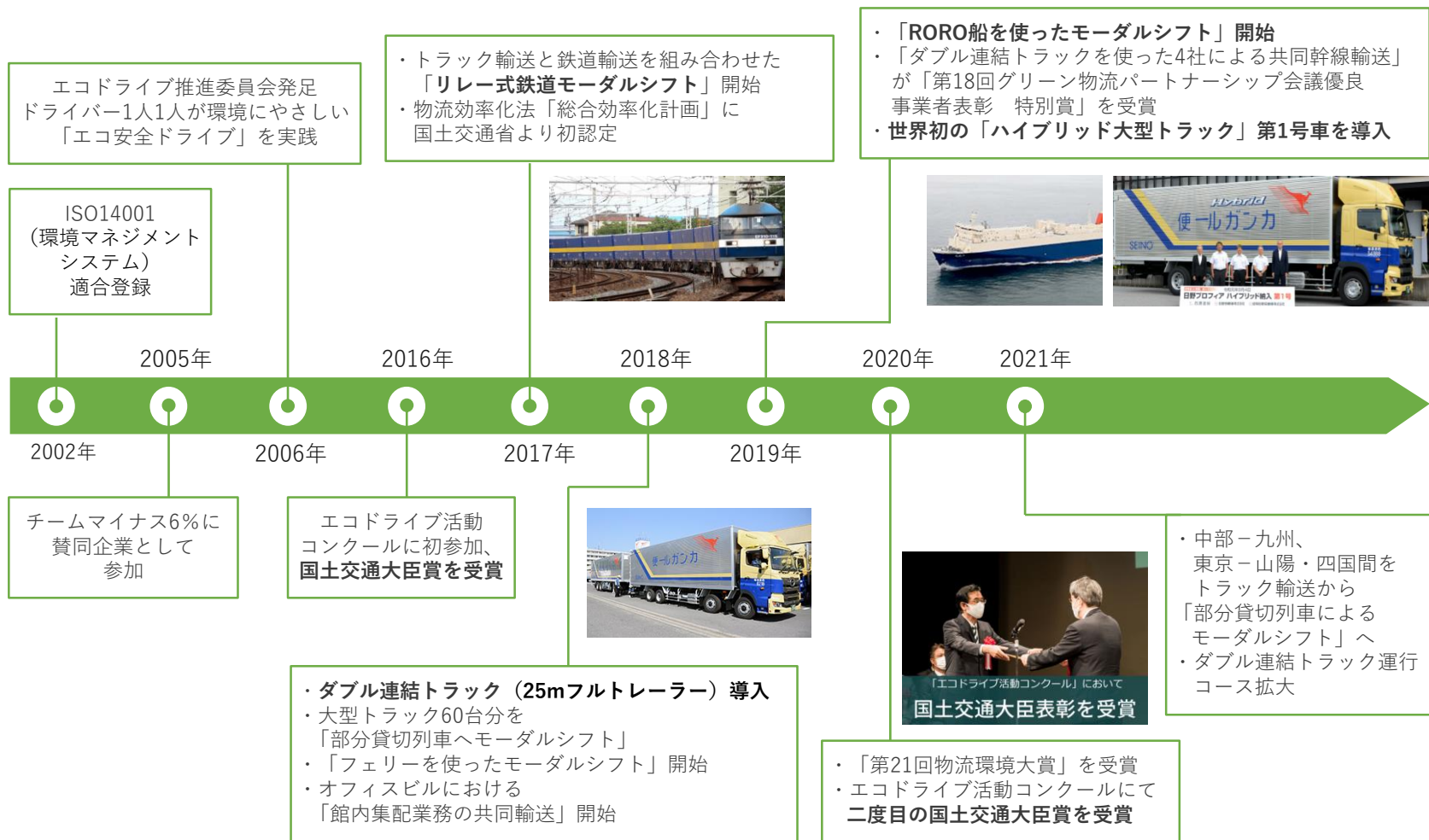
事業活動を通じた持続的な社会の実現へ (マテリアリティ)



7つのマテリアリティ（重要課題）を事業活動を通じて解決することで、ありたい姿＝価値創造を実現し、私たちのパーパスである「すべての人に笑顔と幸せをお届けする」サステナブルな企業を目指します。

	マテリアリティ（重要課題）	取り組みテーマ	取り組みの目標
1	持続可能な地球環境への貢献	CO ₂ 排出量並びに資源使用量の少ない事業活動の推進	GHG排出量 35%減(2030年に2013年度比)
2	安心・安全な職場環境づくり	安全風土の構築に向けた従業員教育 安全を守る企業体制づくり	重大交通事故（有責死亡事故）0件 重大労働災害（死亡労働災害）0件 労働災害発生件数前年比 5%削減
3	多様な人が活躍する 組織づくり	多様性の尊重と柔軟な働き方の推進 従業員への心と身体のケア 従業員間のコミュニケーション促進	定着率 98% エンゲージメント 80%(肯定的回答率) 2次検診対象者の受信率 100%(定期健診) 研修コンテンツ月間 1万回の閲覧
4	輸送事業を通じた社会貢献	BCP対策の推進 災害時における行政との連携	安否確認訓練の実施率 100%
5	社会課題解決型事業の推進	輸送サービス並びに他社との共創による 社会課題解決への貢献	
6	責任ある企業運営	従業員への教育 コンプライアンスを遵守する企業体制づくり 公益通報窓口の設置 リスク管理マネジメントの実施	情報セキュリティ重大事故 0件 Gマーク認定取得率 100%(輸送事業) 法令違反件数 0件
7	持続可能な企業風土の醸成	従業員の認知度並びに理解度を向上	

環境への取り組みにおいても業界をリード



Green物流の実現に必要な次世代 車両の商用利用を目指す



お客様への貢献を中心に運び方改革の推進と当社主力である
中型・大型商用電動トラックの社会実証への参画を通じて、
2030年までに35%のCO₂排出量削減に取り組んでいく

実行可能なモーダルシフトやダブル連結トラック、輸送共同化に加え、
長距離トラック定期輸送のパイオニア企業として、
次世代車両の普及に資する取り組みを実行していく



CO₂排出量削減への新たな取り組み



TOPIX

FCV(水素燃料電池)大型車両実証実験への参画

- 2023年6月より運行開始 およそ2年間の走行実証を実施する
- 東京支店⇒小田原支店⇒相模原支店⇒東京支店の路線運行コースで実証を実施し、輸送事業者にとって利用可能な車両に仕上げていく



TOPIX

NEDO「グリーンイノベーション基金事業」への参画・実証開始

- 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の助成事業「グリーンイノベーション基金事業/スマートモビリティ社会の構築」への参画
- 2023年4月より小型のFCV 車両を東京支店、深川支店、大森支店、京浜ターミナル支店へ1台ずつ導入し、実証を開始。
- 商用車として必要なコスト低減、エネルギー充填によるタイムロス抑制など運行管理と一体となったエネルギーマネジメントを検証していく
- 2025年までにFCV、EVトラックを総計45台導入していく



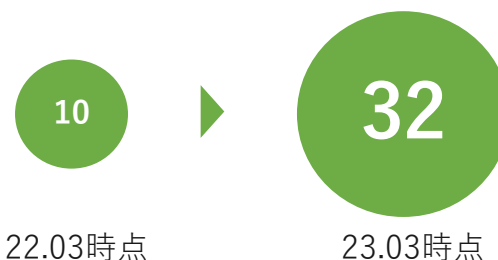
新スマート物流でSDGs推進



過疎地域の物流クライシスに対し、
『**荷物が当たり前が届く**』
を持続可能にするための新スマート物流を構築
貨客混載・共同配送・ドローン配送を組み合わせる
ことで**カーボンニュートラルにも貢献**



- ・ 1自治体あたりCO₂削減見込量
平均**11.6t**/年間
- ・ 実証実験および実装自治体数



- ・ 専用アプリにて処方薬配送や
緊急時通報等機能強化も目指す



全国市町村の**51.5%**[※]
(885市町村)が過疎関係市町村
※出典 総務省令和2年国勢調査

IR・対話の強化



1. 決算説明会の早期開催
2. 説明会のハイブリット開催
3. 映像配信
4. 英文開示



04 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の振り返り： 売上・利益ともに未達



◆前中計売上推移◆

輸送事業、自動車販売事業は目標未達。

輸送事業

新型コロナ禍影響、エネルギー資源や原材料価格の高騰、円安による輸入コストや物価上昇などから、物量の確保に苦慮した。

自動車販売事業

トラックのエンジン認証不正問題による出荷停止の影響、乗用車の部品の供給制約による生産調整の影響を受けた。

物品販売事業

家庭紙販売の好調により、目標を達成。

◆前中計利益推移◆

売上が計画に届かなかったこともあり、営業利益も目標未達。

輸送事業

高利益率なロジスティクス事業を成長させたことにより、利益体質への転換を図る一方、屋台骨の特積みにおいて、コロナ禍以前まで物量は回復せず、利益の確保に苦慮した。

自動車販売事業

整備事業に力を入れ、利益率は5.0%に改善。

単位:百万円	20.03 (実績)	23.03 (実績)	23.03 (前中計目標)	差異
		(A)	(B)	(A)-(B)
売上高	625,626	631,507	637,200	▲5,693
輸送事業	466,473	474,701	482,040	▲7,339
自動車販売事業	103,164	94,209	102,000	▲7,791
物品販売事業	32,867	33,517	29,000	4,517
不動産賃貸事業	1,732	2,191	2,160	31
その他	21,389	26,886	22,000	4,886
営業利益	29,697	28,501	33,600	▲5,099
輸送事業	23,339	21,869	26,180	▲4,311
自動車販売事業	4,611	4,709	5,250	▲541
物品販売事業	870	800	850	▲50
不動産賃貸事業	1,382	1,614	1,720	▲106
その他	688	1,174	900	274
調整額	▲1,194	▲1,666	▲1,300	▲366
営業利益率	4.7%	4.5%	5.3%	▲0.8pt
ROE	6.1%	4.3%	5.3%	▲1.0pt

※「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2022年3月期の期首から適用しております。2020年3月期は、収益認識基準を適用した数値がない為。参考値として2022.3月期の影響額は、売上高15,001百万円減少、営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ395百万円増加

前中期経営計画の振り返り： 将来の成長に向けた投資を強化



単位:百万円	21.03-23.03 実績	21.03-23.03 計画	差異
	(A)	(B)	(A)-(B)
施設投資	69,643	80,033	▲10,390
車両投資	23,521	25,700	▲2,179
戦略投資	11,392	9,100	+2,292
合計	104,556	114,833	▲10,277

◆投資活動の振り返り◆

施設投資

- ロジスティクス領域の拡大を目的に、特積みの優位性を最大限発揮するロジトランス施設や、高需要エリアへの物流倉庫の展開を推進し、3ヶ年で73,000坪を増床。
- 土地の取得に時間を要したことを鑑み、一部賃借により（内48,000坪）展開スピードを上げた。

車両投資

- 日野自動車のエンジン認証不正問題による出荷停止の影響により、車両代替え計画は遅れたものの、EV車両など環境に配慮した投資を実施

戦略投資

- 20.09 株式会社リビングプロシード グループ化
置き配サービスの全国展開に向け、LCC宅配ネットワークを強化
- 21.08 丸久運輸株式会社 グループ化
コールドチェーンネットワークの拡充及び3温度帯物流拠点の確保
- 22.08 ハコベル株式会社 グループ化
物流業界の基盤となる「オープンパブリックプラットフォーム（O.P.P.）」の実現
- 22.09 株式会社地区宅便 グループ化
首都圏におけるラストワンマイルのネットワーク強化

前中期経営計画の振り返り： 重点施策



前中期経営計画スローガン
『Connecting our values』
～すべてはお客様の繁栄のために～

ロジのセイノーへの進化

- 物流全体の最適化を実現した、
● 新たな価値の提供
- ロジトランス施設の増設をはじめ
とした倉庫展開を推進

ロジの売上成長

：60,608百万円

(3ヶ年における成長率 127.9%)

ターミナル、ロジ関連施設投資額

：62,000百万円

見つカル倉庫における提供可能坪数

：197千坪

(全国700カ所を超える登録倉庫数)

グループ機能強化

- グループ統合や機能をコネクトし
グループ機能を最適化

グループ4社（関東・濃飛・東海・西濃運輸）
統合に向け、運行効率化に着手

：現時点での効果：2,350百万円

自動車販売ディーラー（カローラ・ネッツ）
の統合によるスケール拡大と業務の効率化

：岐阜県下No.1（全国5位）の規模

- 利便性の高いオープンな共同プラット
フォームを推進

JVハコベル社を設立

：車両登録台数 38千台

ドライバー数 40千人

(求荷求車マッチング認知度ランキング No.1)

※LOGISTICS TODAYより引用

O.P.P.の推進

- 他社との連携強化、O.P.P.を推進する
ことでお客様にとってベストな価値を
提供

O.P.P.カンガルー便取扱物量

：約5千トン/月

スマート物流の実証実験

：実証実験および

実装自治体数32自治体

(実証実験実施自治体数国内No.1)

お客様の周辺領域サポートを目的に、
タイミー様など異業種との連携

おわりに



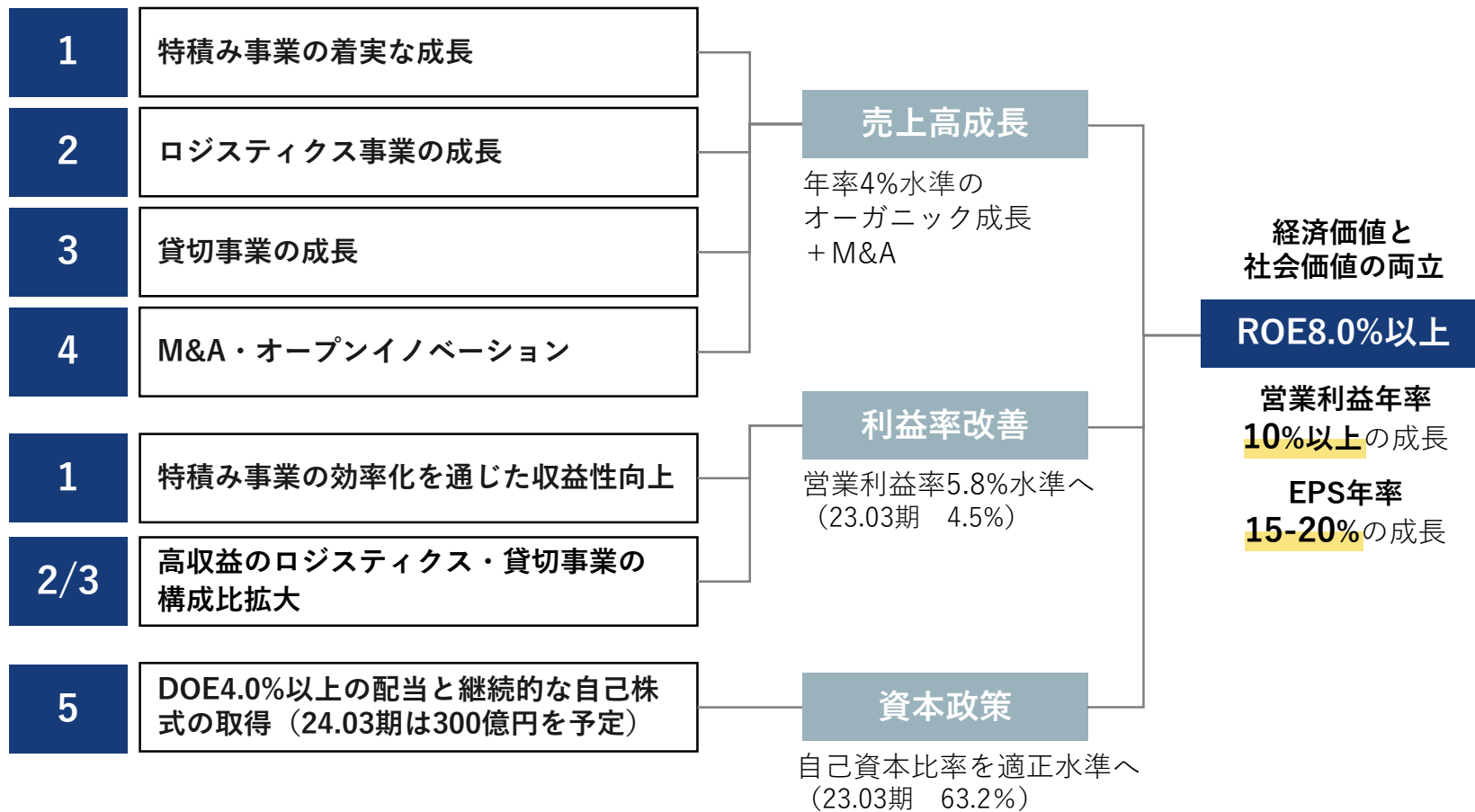
- 基盤事業である特積み輸送の安定成長、ロジスティクス及び貸切輸送を成長エンジンに利益拡大を実現します。また、配当政策はDOE4.0%以上を配当の目安に変更し、継続的な増配と継続的な自己株式取得で企業価値向上を実現します。
- 2024年問題の課題を目前に、顕在化する運べないリスクに対して、デジタル・テクノロジーを活用することで企業・業界の垣根を超えた「共創」で、Green物流の実現を目指します。
- お客様のバリューチェーン上流の課題解決に取り組むことで、お客様の繁栄に貢献します。
- 開示・IRを強化し、株主・投資家の皆様との対話を充実させていきたいと考えています。

(再掲) ロードマップ2028 逆ROEツリーで価値創造を実現します



稼ぐ力の向上、積極的な株主還元で、3-5年以内にROE8.0%達成を目指す

ROE改善のドライバー





参考資料

セイノーHDについて

路線トラック輸送で業界最大手



2023年3月期売上高構成比

不動産賃貸事業 21億円

物品販売事業 335億円

セイノー商事
西濃産業 2社

自動車販売事業 942億円

トヨタカローラネット岐阜
岐阜日野自動車など 他6社

2023年3月期
売上高
6,315億円
連結子会社数
82社

その他事業 268億円

セイノー情報サービス
トヨタホーム岐阜
スイートラベルなど 他17社

輸送事業 4,747億円

西濃運輸、
セイノースーパーエクスプレスなど
他50社



出所：弊社決算説明資料

笑顔と幸せを届けることで、 当社の成長につながった



創業の志

1930年、岐阜県で月賦で中古トラック一台を手に入れ、運輸業を開始。

品物が届かないことが当たり前だったが、
確実な輸送で顧客からの信頼を得るために、
荷物の到着時間を送り主に知らせる情報通知のサービスを始めた。
その結果、お客様の信頼につながり、会社の成長につながった。



西濃運輸創業者
田口利八

現在に
引き継がれる志

お客様の繁栄 = 会社の繁栄



1950年、東京～大阪間長距離路線の
運行が開始。

数字で見る セイノーホールディングス



01 創業

1930年

日本の物流を
支えてきた歴史

02 企業間物流

No.1

車両台数
約26,000台

03 輸送拠点

736拠点

日本の企業間物流を支える
物流インフラ

04 輸送グループ社員数

26,532名

日本の物流を
支える人的資産

05 顧客資産

86万社

これまでに築いてきた
顧客基盤

06 株主還元

DOE 1.2% → 4.0%
2022.3期 2024.3期

安定的で高い株主還元
へ変更

07 自己資本比率

63.2%

08 CVC投資件数

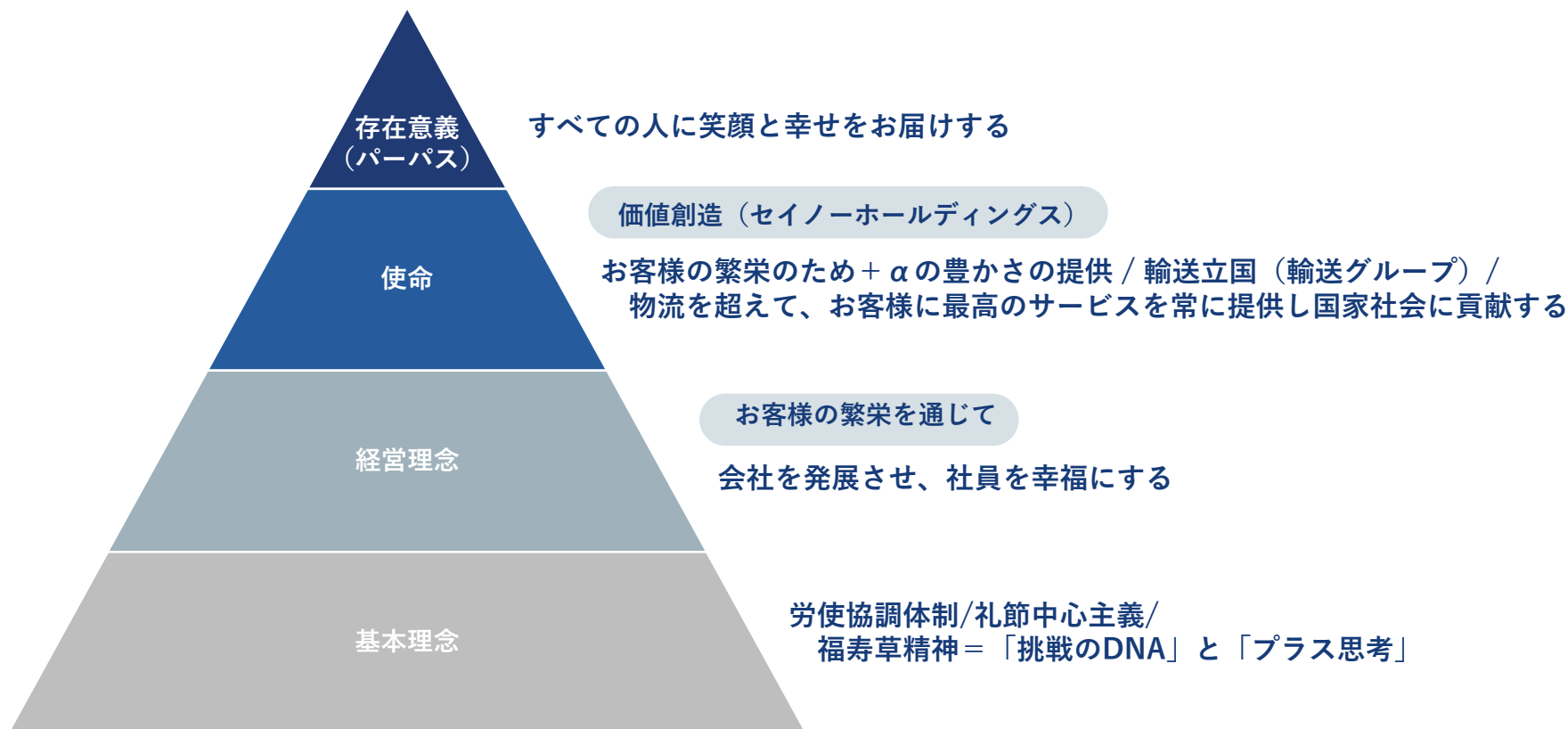
21社

テクノロジーに
強いスタートアップとの共創

「すべての人に笑顔と幸せをお届けする」



我々はお客様の繁栄をセンターピンに「すべての人に笑顔と幸せをお届けする」企業集団を目指す
お客様への価値創造を使命とし、主たる輸送部門においては、輸送立国を掲げ、国家社会に貢献していく



輸送事業について



多彩な運び方によるSEINOの輸送力

特積み輸送（カンガルー便）

企業間（BtoB）物流では業界トップクラスの輸送力を誇る。高い自社便率を持ち、確かな輸送、確かな品質で安全・確実にお届け先まで輸送する。



特積み輸送（EXPRESS便）

ハブ・アンド・スポーク方式でのトラック輸送および航空便を組合せ、発地より全国翌日配達を実現する。



貸切輸送（メガEXP便）

長尺物、重量物、異形物などを積み合わせ、輸送するハブアンドスポーク方式の積み合わせ貸切輸送。



カンガルービジネスセンター

都市型集配拠点であるカンガルービジネスセンターより、近隣のお客様へ自転車や専用カートを用いて、荷物の集荷、配達を行う。



輸送事業について 特積み

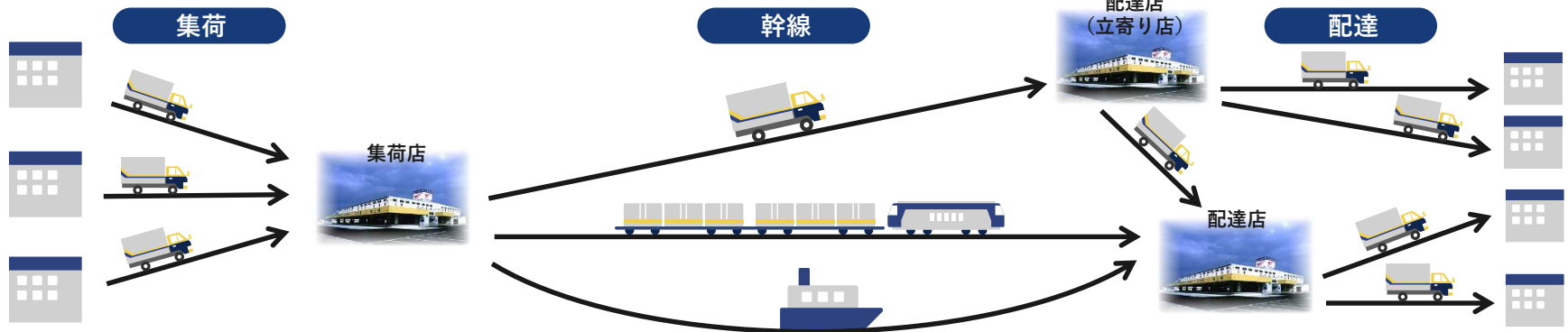


全国特積みネットワーク

国内532拠点を活用した小口～ロット商品
(～1トン)の特別積み合わせ便

特徴

- ・コスト重視
- ・運ぶモノを選ばない

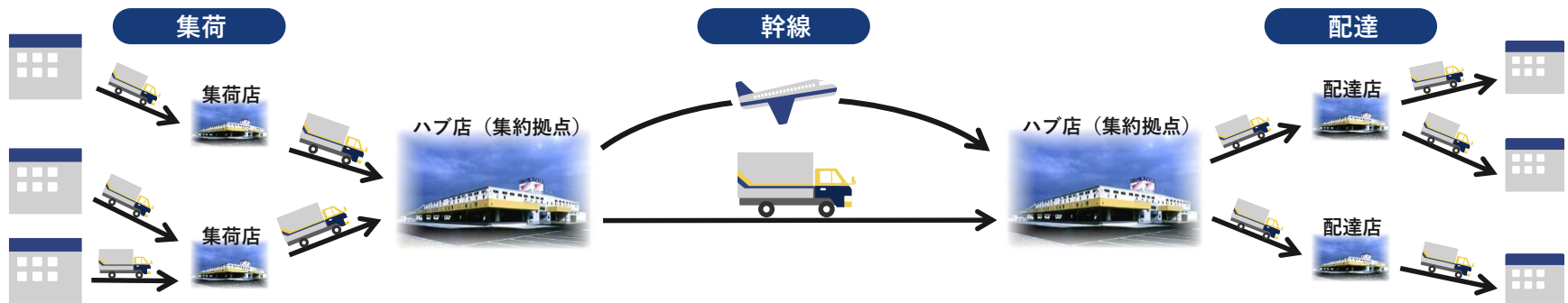


全国急便ネットワーク

国内186拠点を活用し、全国翌日配達を提供
(EXPRESS輸送)

特徴

- ・スピード重視
- ・小口配送



ハブアンドスポーク方式…ハブとなる物流拠点に荷物を集約させ、仕向け地となる全国の集配拠点別に仕分けする輸送方法

輸送事業について 貸切



一車貸切便

軽車両、4トン車、7トン車、10トン車など
1車建で集荷した商品を目的地まで直接配達

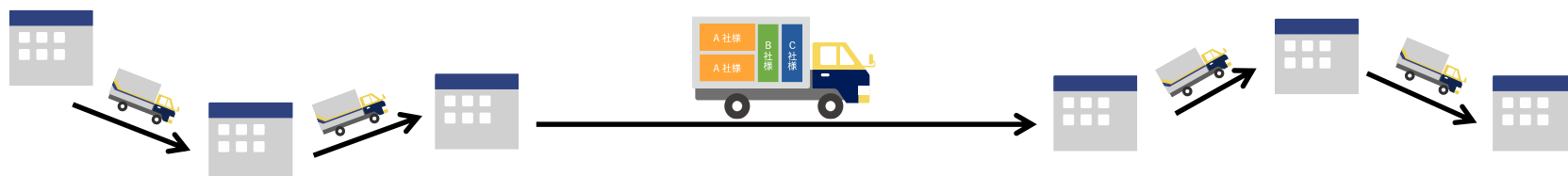
特徴
品質重視



積み合わせ貸切便

1車で2~3カ所の商品を集荷し、積み替えを
行わず目的地へ配達

特徴
コスト重視



メガEXP便

中ロット（1トン~2.5トン）、長尺物、重量物、
異形物を国内18拠点にて積み合わせた輸送

特徴
・中ロットでも貸切対応が可能
・無駄がなくGreen



自動車販売事業の概要



乗用車販売（トヨタ事業）

2023年1月より新会社
「トヨタカローラネット岐阜」
として、新たなにスタート。

岐阜県下 NO.1（全国5位）
の販売網・販売実績



トラック販売（日野事業）

岐阜県と滋賀県で日野自動車の
トラックを販売

全国の日野自動車ディーラーで
NO.1 のシェア（占拠率）

**収益性の高いメンテナンス事業に注力
トラックの保有・メンテナンスで
輸送事業との相乗効果を創出。**



本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問合せ先

セイノーホールディングス株式会社

財務 I R 部

〒503-8501 岐阜県大垣市田口町 1 番地

TEL : 0584-82-5023 FAX : 0584-82-5043

<http://www.seino.co.jp/seino/shd/>

E-mail : i.r@seino.co.jp