

セイノーホールディングス株式会社

IR DAY 2024 問題がもたらす影響とセイノーHD の企業価値向上に向けて  
質疑応答要旨 (2023 年 10 月 13 日)

【質問者 1】

Q：今回の 2024 年問題が、御社にとっても追い風ということでしたので、これが御社の業績面に数量増なのか単価増なのかコスト減なのか、業績面に顕在化するタイミングがどのあたりでどれくらいのインパクトだというふうにお考えでしょうか。例えば来季のガイダンスに含められるのでしょうか。またその追い風にならないリスクがあれば、それが何だとお考えでしょうか？

A：まずタイミングですが、徐々に始まっていますので、いきなりこのタイミングで出たということではなく、もう既に始まりつつあります。物量が減っていますので、大きな潮流が逆を向いています。ですから、このままだとアウトプットが出ておりましたが、全体感が下がっていることもありプラスが見えてきません。

この項目については、分解して比較するとこういうふうになっています、と説明できるようにしたいと思います。土台が少し下がりつつあるのが現状ですので、本来ならば、もう今これだけ出ているということを説明して、このように出ていますとお示したかったが、土台が少し下がっているのので、項目を分けてお示しできるようにしていきたいと思います。

リスクについては、法令が 2024 年で変わり、我々は前もってやっていました。

例えば今後環境が、石油や燃料の問題など、突発的な変化が起こってくるとそれぞれ皆さん身を守り始めるので、我々がやっていることの優先順位が下がります。比較的経営課題として取り組んでいくというように優先順位を高めていただかないと進んでいきません。きちんとこういうメリットがあります、お互いに一緒にやりましょうと言って握って、進めていくということをしていきたいと思います。

緩やかな連携で今オープンパブリックですから、できることをやりましょうと言っていますが、そうすると突発事象が起こったときに、(連携が) 弱くなる可能性があるというのがリスクです。これはヘッジしていきたいと思います。

【質問者 2】

Q：政府のパッケージの話もあり、中身が正直よくわからないところがあります。新聞を読むと、実現の可能性はどれだけあるのかが疑問に思えます。例えば、モーダルシフトで輸送量を倍にするという話がありましたが、鉄道貨物の輸送量はそんなにキャパシティが増やせるのか、船もそんなに海運会社は投資するのかなどです。

共同配送も荷主さんの力がないと駄目だということですが、まだ荷主さんの意識もそこま

で高まってないということと、政府がパッケージとして後押しするのはいい話だと思いますが、実際にその効果が本当に出るのかどうかは、新聞を読む限りは疑問でした。現場で皆さんがどういうご評価をしているのか、期待できることと課題を分けて説明していただければと思います。

A：ご指摘の通りモーダルシフトをやっていきたいと思いますと言ってですね、簡単にできるかどうかというのは、我々にとっても大きな課題であります。お客様の方で一つ一つの設計がこれは儲かる、これはいいということを積み上げていくことになりますので、どれだけ具体的に積み上がっていくか、Aのお客様 B のお客様に積み上がっていくかというところは現場の営業力にかかってきていると思います。

一つの営業を完成させるのに大体 6 ヶ月以上かかっているのが現状ですので、それが全国で行われていても、いつ頃モーダルシフト等の効率輸送が形になってくるかということはこの中期経営計画の数字に追いつくようになってくるだろうというふうには思っていますが、実際のところは走行に向かって仮説検証を回していくしかないと思っています。確信を持って、このタイミングでこれができるという格好ではなく、一つ一つのお客様の積み上げ式でやっているところですので、タイミングはここで測れる、モーダルシフトとしてすごい大きな効果があるというところは、個別には出来ませんが、全体の域、地域までまだ達成していない、達していないという形です。それぞれの仮説検証しっかり回していきたいと思えます。

ただ、共同配送等に関しては、先程と重複する部分がありますが、一緒にやりましょうと言って、緩やかな感じでやっているとなかなか進みが悪いことがありますので、ひょっとすると一緒に箱を作ってやっていくなど、明確な形作りをして進めていく必要があると思っています。今のところは、手を結びましょうという業務提携的な言い方ですが、ひょっとしたら箱作りは資本の提携も含めて進めていくということがより共同配送等の効率化、業界効率化に対しての良いステップになるかなと思っています。

まだ、こういう数字が出ていますというところがお見せできずに大変申し訳ないと思っていますがこういう積み上げ式であることと、箱を作って形を作っていく方が固まりやすいのではないかと考えています。そちらに向けて動かしていきますので、またご指摘ください。

Q：23 ページですが、適正運賃収受は継続課題ということで、運賃収受の話で、足元はちょっと思ったように進んでいません。荷動きがきついかということだと思いますが、これが一気に進む可能性があるとしたら何がトリガーになりうるのかという、その何かをお持ちだったら教えてください。結果として値上げができたときに、例えば、特積み事業の利益率は、どこまで上げられるものなのか。コストがもう上がっているのに、結果マージンはそんなに変わりませんということになってしまうのかなど教えてください。

例えば、10%を目指せるような値上げは実現できるのか、その値上げが実現した後の利益率

と特積み事業としての利益率イメージなどがもしあれば教えてください。

A：この後、一気に上がる可能性、ご理解いただけるタイミングという言い方をさせていただきまずと先程来の 24 年問題になろうかと思えます。24 年問題については先程言いましたように、荷主さんが最近はご理解いただける、興味を持っていただける、心配をいただいているというようなことがあります。その中で実際現地に入ってきたのはある業者さんから、来年からはどこどこ行きが対応できなくなりますという話が来たけども、セイノーさんできますかというような問い合わせをいただいているというのが実際ございまして、それを実現するには結局コストがかかってきます。ドライバーを変えるなり、荷役分離するなり、これまでの運び方とは違う運び方をするので、そのあたりだけご理解いただけますかというようなタイミングで来年の 4 月というところに対して、現在既に 24 年問題の話をお客様にはさせていただいているというタイミングでございまして。

これまでの IR 等で運賃帯、重量帯、距離重量帯を①②③（ロードマップ 2028 スライド 19P をご参照ください）というふうに分けてありますけれども、この③の部分、長距離帯の部分については 2024 年 4 月を目途に現在動いているというところとございまして。②の重量帯のところは現在の動きの中ですけども、これが逆にひよっとしたら将来にしんどくなるなという懸念をしております。というのは、2t・4t を動かしておられる区域の業者さんが遠いところには行けなくなりました。近場で勝負しないといけませんし、というようなことで強化されますといったところが二口・三口積み合わせて近場回ろうかというようなところと今後価格競争になるという時期がひよっとしたら来るのではないかと懸念はございまして、ひたすら今の間にそのあたりのお願いということで現在動かしております。

利益率は、タイミングとしましては上期よりも下期は上がるというふうには進んでおります。現在下期に入りまして 2 週間足らずですけども、上期の平均よりも多少なりとも運賃が上がってきているということが確認できていますので、上期よりは良くなり、上期のアップ率よりはもう少し上がってくるだろうと思っております。先程来の 10%とのことは、まずございませぬ。1 桁前半というようなところかと思っております。

A2：論理的には、ご存知のように運賃密度です。空間に対する運賃密度で 1 時間あたりどれだけその空間に積めるか、回転できるかというところと。細くなればなるほど運賃密度が高くなるので、特積みとしては利益率が高くなると思っております。お客様の方がこの頃まとめて出すというパターンから、だんだん小ぶりになってくるっていう方に傾向としてはなっているようですので、そういう面では運賃の適正化を行っていくと運賃密度が上がりやすくなってくるだろうと思っております。これはあの方向性の話で、お答えではないですけどもベースの方式では、計算できると思っております。

Q：確認ですが、2024 年 4 月に例えば御社の月次とかの運賃が出たときには何か少し変化が出てきたということが見れるだろうということでしょうか。

A：という期待をしています。もう既に運賃適正化が動いていますので、一周回ってくるとまた変わってくると思います。

【質問者3】

Q：先程、物流の革新緊急パッケージが与える影響について、モーダルシフトであったり、共同配送のところは時間軸長く徐々にというようなご説明ありましたが、例えば24年とか25年など比較的時軸が、短いところでプラスに効いてくるものがあるとしたらどういうものが想定されるかを教えてください。

A：一番想像しておるのはロジスティクスです。お客様も手が足りなくなってきているので、多くのお客様が傾向として、ご自身の中で間接部門の人件費を抱えようということよりも、流動的に外出しで業者に任せようという動きがあります。その方がリクルーティングコストもエンゲージメントのコストも全部下がってくるので、多少自分たちで採用するより高くても、外出しした方が楽だという傾向があります。我々としてはもちろん営業の努力もありますが、その依頼が増えてきているということなので、そういう面で2024年問題は我々業者に対する手が不足するだけではなく、お客様の手が不足しているのも、それがすごくロジスティクスに我々を向かわせる、良い後押しになっているなと思います。2024年問題で働き手が不足しますから適正運賃ですと言われるとちょっとそれはタイミングがわかりませんが、となってしまうかもしれませんが、お客様も手が足りないというのは明確に出ていますので、その部分を我々がやるということは比較的言い易いことだとは思っています。

Q：2024年問題の対応が完了とありましたが、御社の委託先での対応状況について今どのように捉えていらっしゃるかというところを教えてください。

A：運行での協力会社さんからは、やはりそれぞれに対応策を持ってこられて、それに見合う費用をということでお話が来ますのでそこについては対応をさせていただいているというところでは。

Q：もう基本的には対応は完了できているというような認識でしょうか。

A：はい、協力会社さんは協力会社さんでお願いしているこのコースは荷役分離でいきます、ドライバー交代をさせますというようなことで、引き取ってそれに対するお支払いというようなことで、処理をしております。

**【質問者4】**

Q: 来年からのその残業の上限に対して皆さんの会社が今現状で何か引っかかっているような部分はそもそも今あるのかどうかということを教えていただきたい。新基準に適用した状況になっているかどうかを確認させてください。

A: 集配というドライバー、それと運行を走る路線というドライバーですけども、路線のコースが約 4,500 便ほど現在動いています。あと今のままですと引っかかるっていうのはもう 50 コース程度かと思えますけどもこれに対しても、そのタイミングまでにこういう対策で回避するというように設定はしておりますので、そこに対する人の手当というところを今進めているというところなんです。集配の部門におきましてはもう数年前からその範囲内に収めることができしております。

Q: 4月までにはもう対応できることが見えているということだと思いますが、今田口社長の方からお話がありましたがボリュームが落ちているので、そういった影響も強くは出ていなさそうだということだと思いますが、今後仕事を取っていく上で、モーダルシフト等の提案をしていかないと、キャパとしてはギリギリなのでそういうアプローチで仕事を取っていくという戦略という認識でいいのでしょうか。それに合わせてトラックやドライバーを増やす必要があればどういう対応を考えてらっしゃるのかっていう、2024 年以降の能力の考え方を伺いできればと思います。

A: 要はキャパの問題だと思いますけども、おっしゃられるように、現在は確かにある程度キャパがある状態まで物量が落ちているというところなんです。将来持ち直してキャパを上回る物流になったときにはどうするかということでしょうけども、時間的には現在の戦力で精一杯やり、それが法律に引っかかるようであれば協力会社をお願いする、あるいは採用を増やすというようなことで対応していきますので、過去のように何とか上手にということは今後無理かなと思います。

**【質問者5】**

Q: 今お話の中で結構大手中心にまず 2024 年問題の対応みたいなところをし始めていて、大きいところから対応し始めていらっしゃると思いますが、御社は中小のお客様が多い中で、今後この 2024 年問題に対応できない、中小がいる中で、御社が価格を例えば転嫁しようとしたらした場合、そういったときに対応できないお客様が出てくるリスクはあるのかどうか。そういったお客様も長い目で付き合っていくって徐々に改善していったらという考え方なのか。それとも今回を機に、ある意味少しそういうところに対応できるようなお

お客様にポートフォリオが変わっていきつつあるところ、理解した方がいいのか、お客様が対応できるのかどうか見解があれば教えていただければと思います。

A：二つのことがあって、ご存知のように、お客様の小売の単価を100とすると、輸送に占める割合は8%ぐらいです。間接コスト自体が大体20%ぐらいです。その中で、お客様我々がこの8%を、8.8%、10%あげますと言うときついなと言う方はやっぱりいらっしゃいます。お客様やっているこの20%の管理コスト、これをこっちでやりますよと言って、それを2%下げますが、運賃は1%あげてくださいって言う方も、行って来いで-1%になります。そういうロジスティクスの提案をしていき、お客様にとっても我々も適正運賃いただきます。8.8%上げます。ただお客様を管理コストの20%を1%下げ、2%上げます。というような、こういうロジスティクス提案ということが比較的され始めているので、お客様に負荷がなく、ただどもこちら側でやらせていただくことができるといえるんだらうなというのが1個あります。

もう一つはポートフォリオを変えていくかという話があって、これはもう我々の選択肢でなく、お客様に、今こういう理由でこういう金額でやりたいと思っていますと言って、結構時間かけてお話をします。

あとはお客様が選択されるだけで、それではセイノーとは付き合えない、新たにやってくれる、運ぶところがないのでやってくれと言われることがあって、今のところお客様の剥離率は比較的低いので、どちらかというとも我々の方でお願いをした金額にそのお客様自体が乗ってきていただけるという格好になっています。

Q：そんなにお客様が乗ってくれないってことは心配しなくていいのですか。

A：そう思います。サポートもロジスティクスでできるだろうと思っています。

A2：実際当社のロジスティクスは、中小のお客様を的にした展開もしております。他の大きな3PL業者様は大手さんが中心です。そういったところが当社の強みにも合致するかと思います。

#### 【質問者6】

Q：先ほどからお話に挙がっていたこの緊急パッケージのところでもまだお話に挙がっていません。あの商慣習の見直しのところで、かなり当局からの目も厳しくなるというところで、これが荷主さんに与える影響はいかほどのものかというところで田口社長のお考えがあればと思います。

特に昔みたいですね、過積載を取り締まるときのよう、皆さんがコンプライアンスを意識して、ちゃんと荷主さんもこういった無理を言わないような体制ができるのかどうか、ここについても何かお考えをお聞かせ願えればと思います。

A：そういう面では、無理を言うことが少なくなりました。これはいろいろな情報機器の発展によって、ありとあらゆる方が発信し始めるので、そう簡単にはあの無理が言えなくなっています。これをやっておけるとか昔は結構昭和的に落とし込みをしたところがありましたが、今はもうそんなことをするとあっという間にみんなそれぞれが監査の人いるのと同じ感じになっているので、ある程度法律こうですということを言えば、お客様の方も理解を示して、どうやって知恵を出していくかということと同じ方向を向いてやって、強要のようなことはほとんどありません。

同じ方向を向いて、コンプライアンスに関しては相当皆さん意識が高くなっているの、働いてる人も何かあるとすぐに公益通報みたいなことやりますから、コンプライアンスに関しては意識が高くなっています。

Q：荷主さんの意識の変化によるこのロジスティクスの機会のところですが、まだ制約は別として今後その5年で倍にできるようなその案件のパイが見え始めているのかどうか。コンペ等々、1年半年ぐらいでぐっと増えてきた印象があるのか、それともやはり、2024年問題で問題が顕在してからといったところなのか、この辺りの感触をお聞かせ願えればと思います。

A：コンペも少しずつではありますが始まってきております。コンペを開くぐらい大型の案件もあり、取り組みを進めておるところであります。先程来から大手中心に私も営業として、お客様からお聞きするのは大手様から、実際にどのように対応したら良いですかと、大手のお客様もセミナー等を聞いて、対応は進めています、バース管理システム入れますと言っておりますが、実際にどうなるかはまだわからないというところが荷主様側もまだあるのが現状だと思っておりますので、弊社はしっかり準備してうます、ということをお伝えしながら受けるだけのパイを広げていきますというアピールをした中で既存のお客様も含めて様々な案件を獲得していこう、というようなステージだと思っております。

A：当社のポイントはやはり自分たちの自前の戦力、足回りで運び切ろうとは思っていないということです。やはりそのお客様の最適化を考えたときに最適な足回りを使えばいいと思っています。一方で、そういう中で運ぶ力というのはそれなりに持っていますので、やっぱりそこで運べないというリスクはちゃんと回避できる。その辺のところが強みかなというふうに思っています。

#### 【質問者7】

Q：人員の確保の点で2点ほど質問させていただきます。一点目は、路線ドライバー、特に長距離のドライバーが不足しているという点で、その一つの解決策として、集配ドライバーから

路線ドライバーキャリアをチェンジするというようなことがあると思いますが、実際どのように会社側から働きかけであったりとかプログラムであったりとか、実際新卒採用で入られた方をどのようにキャリアチェンジを促していくのか、そういった点を一つ具体的に教えてください。

あともう一点が、理解が正しいのかどうかなんですけれども、こちら新卒採用の例えば応募者数全体を見たときに、例えばドライバーになりたい人たちのその全体の数が、パイとして、縮小しているというのを現場として感じられているのか、もしそうであるならば、それを各プレーヤーが、例えば給与面などの要素で縮小しているパイを奪い合っている状況なのか、その前提が正しいのであれば、今後もこの給与面などの条件を良くすることによって、そういった人員を御社としては戦略として確保していく、そういった戦略があるのかどうか教えてください。

A：今の小型集配から路線へというところですけども、路線に乗せるがために採用という場面は今のところありません。集配のベテランの中から、君の実力なら路線でいける、と店所長等から勧めるなどということを進めており、あるいは全体に声をかけながら、誰か路線乗りたい人がいるかというような声掛けから、逆にまだちょっと危ないなと君ならいけるなというようなことで進めたりと色々なやり方がございます。

新卒ですけども確かなかなか新卒のドライバーっていうのは、取りにくいところです。それでも何名かは来てくれますので、対応しないといけないのは、オートマで乗れる 2t 車で対応しながら、そういった形も採用しております。要は給与で釣るのかということになるかと思いますが、給与は春闘等の中で次回の新卒としての賃金は、組合と当然対話しながら進めていくと、その年だけ採用のために特別なことっていうのは過去にもしたことはございません。

#### 【質問者 8】

Q：物的生産性の上昇が付加価値生産性の上昇にどう繋がるのか。その業界の中からすると、このままでは運べないので生産性を上げて、労働力不足に対応しますというのが御社や荷主さんの課題ですが、我々金融市場、株式市場からすると最終的に利益増えますかというところを見るので、全社同じように物的生産性・現場の生産性が上がったので、運賃とか利益率上がりませんかでは、頑張った意味がないという形になります。業界として現場の生産性が上がったのでこれが運賃に上がりますとか、特に我々としてはどの会社さんがより良いのか評価をするのでその中で西濃さんがより生産性上がったことがそのまま運賃とか利益により繋がるという差別化のようなお話があると非常に助かります。ハコベルさんの件とかいろいろ要素としてはあると思うのですが、どういったところが御社として、現場の生産者がというよりうちの利益率が他社より上がりますよというアピールを特にされたい分野と

ということになるのか教えていただけますか。

A：3つあって、1つは運び方で先ほどあったように運賃密度をいかに上げていくかという小口化に進んでいくという方向性によって上がってくることはあるだろうというふうに思っています。2つ目にはロジスティクスでモノ自体を運ぶ以外に、そのものの代金の回収をするなどで上がってくる場合があります。3つ目は、これらのこと二つはどちらかという、輸送に関係することですけれども、我々としては、お客様の方の生産管理をどのようにやっていくのかということも一緒にやっていけるといいなと思っています。

バリューチェーン全体をコントロールするというようなことをしていると物理的な生産性を今2つ申し上げたようなこと以外にも、生産管理ということで、お客様に成り代わって、仕事をするのできるのではということをおもっています。特にその3番目のところができるようになると実際にはお客様の間接部門の中に入っているということなので、これは比較的デジタルのことも含めて対応しやすくなると思っています。

#### 【質問者9】

Q：政府の支援パッケージの中身で、いわゆるトラック法に定める標準的な運賃水準見直しという話があると思うんですけども、ちょっとどうなのかイメージがつかないので、もしご存知の点がございましたら教えてください。示し方内容によってはですね、あまり効果がない、あるいは、かえってその適正単価収受の阻害になってしまうんじゃないかというそういう懸念もあるのですがこの点についてよろしくお願いします。

A：今のお話はどちらかというとその貸切の運賃の適正化というところだと思っています。ですので、我々の特積みにおきましてはあまり影響がなく、決まった運賃テーブルの中でお客様にご提示させていただいています。一方、貸切は非常に難しいところがあり、例えば高速代をどうするのか、何もかもが込み込みの値段になっているという業界の課題をどういう形でガラス張りにしていくのか、そういったところが継続課題ではないかと認識をしております。

Q：そういった運賃制度の見直しを政府主導でやってくれた方が貸切の分野においてそれはもう助かるということですよ。

A：その通りでございます。

以上