

SEINO VALUE REPORT

企業や業界の垣根を越えて

“空気を運ばず空気をきれいに”



セイノホールディングスバリューレポート2025

物流業界を超えた 日本社会の持続的な 発展へ

従業員・家族

従業員の幸福

P47-48

エンゲージメント
の向上

社会

物流インフラ
の維持

P38

行政との
連携

お客様

本業への集中・生産性の向上

P31-32

物流および周辺領域の
成り代わり

On Behalf

Team
Green
Logistics

O.P.P.

アセットの
共有・効率化による
資本効率の向上

持続的な企業価値向上

P43-46

株主



物流業界の
課題解決・
持続可能な成長

P23-24

共同輸配送・
CVC・
新規事業

環境負荷
低減

サステナブルな
地球環境への貢献

P37-38

協賛
（パートナー）
会社

環境

CONTENTS

03 セイノーグループの現在地 -08

03 数字で見るセイノーグループ

05 成長の軌跡

07 私たちが解決したい業界課題

09 セイノーグループの 価値創造の志 -22

09 トップメッセージ

13 共創パートナーとの Dialogue 01

17 私たちの使命 価値創造の実現

21 価値創造を支えるセイノーグループの強み

23 共創による価値創造 -34

23 共同輸配送

25 共創パートナーとの Dialogue 02

29 貸切デジタルプラットフォーム

31 お客様の成り代わり On Behalf

33 MDロジスのグループインによる
+αの価値提供

35 価値創造を支える基盤 -48

35 サステナビリティ推進体制とマテリアリティ

37 持続可能な運び方への挑戦

39 企業価値を支えるコーポレートガバナンス

41 新任取締役からの企業価値向上に向けた
メッセージ・アドバイザーボード

43 資本効率向上・利益成長を支える財務戦略

47 従業員の Well-being を追求する人的資本戦略

49 会社情報・編集後記 -50

セイノーホールディングスは、
企業間物流の**パイオニア**企業です

物流インフラ と **ITソリューション** でお客様の繁栄に貢献しています

数字で見るセイノーグループ

創業以来変わらぬ志「輸送立国」

創業年

1930年

売上高成長

BtoB路線トラック輸送業界最大

売上高 25.3期

7,373億円

収益性向上

営業利益率 25.3期 **4.1%** ▶ ありたい姿 1〜3年後 **5.8%**

ROE **4.7%** ▶ **8.0%**

安定した配当

DOE **4%** (配当利回り**4.6%**)

※配当利回り:2025年6月末時点株価終値と26.3期配当予想を基に算出

企業価値向上

PBR 23.3期 **0.60倍** ▶ 25.3期中 **最高0.97倍** ▶ 25.3期末 **0.87倍**

ありたい姿 1〜3年後 **早期1.0倍超**

業界の垣根を越えた共創に取り組んでいます

スタートアップ投資

CVC投資先25社

(議論中11社、PoC中3社、連携済み11社)

災害連携協定数

25自治体

新スマート物流
実証実験および実装数

71自治体

日本全国の輸送インフラで、お客様の物流を支えています

輸送拠点

860拠点※1

車両台数

約2.7万台※1

輸送グループ従業員数

約3.7万人

顧客基盤

約83万社※2

ロジスティクス・貸切事業を強化しています

2024年10月、MDロジスをグループイン(半期分が貢献)

ロジスティクス売上高※3

23.3期 **606億円** ▶ 25.3期 **1,118億円**

貸切売上高※4

23.3期 **248億円** ▶ 25.3期 **281億円**

倉庫面積

東京ドーム37個分 **173万m²**

ロジスティクス機能を有する物流センター

315拠点

ハコベル 登録事業者数

約2.2万社

ハコベル 登録車両台数

約6.5万台

※1 持分法適用関連会社含む国内拠点 ※2 着荷主含む ※3 管理会計 ※4 西濃運輸管理会計

セイノーHDの事業内容

① 輸送事業 売上高 25.3期 5,541億円

特積み

特積みでは、小口貨物の混載輸送を展開し、路線トラック輸送の業界最大手です。83万社のお客様基盤を軸に、全国に張り巡らされた輸送ネットワークにより、長距離や重量物の輸送に強みを持つことが特長です。お客様の多様なネットワークと結び付けることで輸送効率を高め、適正運賃収受による単価向上や共同輸配送（O.P.P.）による物量拡大を通じて、収益性を強化しています。

ロジスティクス

ロジスティクスでは、荷物の保管・加工・輸送をワンストップで提供したサービスを提供しています。輸送拠点や倉庫のインフラネットワークとITシステムを活用し、多様なソリューションを提供。2024年MDロジス（旧三菱電機ロジスティクス）のグループインにより、エレクトロニクス領域を強化しました。「特積みのセイノー」から「ロジのセイノー」への進化を加速し、付加価値向上を通じた収益性の向上を目指しています。

貸切

貸切では、トラック1台を荷主専用として運行するほか、1台に満たない大口貨物については荷量に応じて積み合わせることで、荷量を問わず一貫した輸送サービスを提供しています。さらに、ラクスル社とのジョイントベンチャーにより設立した「ハコベル」を通じて、デジタルを活用した荷主企業と運送会社のマッチングプラットフォームを提供し、お客様の物流効率化に貢献すると共に、物流業界全体の生産性向上にも寄与しています。

② 自動車販売事業 売上高 25.3期 1,153億円

自動車販売事業では、日野自動車のトラックやトヨタ自動車の自家用車・商用車を取り扱い、新車・中古車の販売や整備を行っています。また輸送事業で行っている日々の整備の中で、自動車販売事業が有する整備技術や部品に関する知見を活用することで、輸送事業との間で事業シナジーを創出しています。

③ 物品販売事業

売上高 25.3期 387億円

セイノー商事を中心に、総合物流商社として、セイノーグループのスケールメリットを活かしトラック用燃料やタイヤ、物流資材、家庭紙など幅広い商品を提供しています。

④ 不動産賃貸事業

売上高 25.3期 23億円

主にターミナル跡地などのグループ所有地を利用価値の高い賃貸マンションとして有効活用し、収益化しています。

⑤ その他 売上高 25.3期 267億円

情報関連、建築工事、保険代理、人材派遣など、物流事業のお客様を取り巻く周辺領域で多様なサービスを展開。グループの基盤を活かし、お客様への価値提供の幅を広げています。

大きく変化する物流業界で 変わらぬ**志**で成長を目指し

“価値創造”

お客さまの繁栄のために+αの豊かさを提供する

使命

これまでも
これからも

変わらない**志**

“会社を発展させ、従業員を幸福にする”

幸福の三本柱

「経済的」に満たされること・自分の仕事に「誇り」を持てること・
「将来」に明るい展望を持てること

経営理念

基本理念

■売上高と
—営業利益率の**推移**

法律改正で運送会社が急増。
一般貨物自動車運送事業者数は、5万社超。

●価格競争が激化し、価格低下による貨物の奪い合いが続く

日本経済の成長と共に、貨物輸送量が増加

1930年
創業

1980.3 81.3 82.3 83.3 84.3 85.3 86.3 87.3 88.3 89.3 90.3 91.3 92.3 93.3 94.3 95.3 96.3 97.3 98.3 99.3 2000.3 01.3 02.3 03.3

西濃運輸単体 <.....> グループ連結

1990年以降、価格低下が起き、低収益構造が続く

ます

持続的な利益成長に向けて

01
アセットと
デジタルの活用02
他社連携03
適正運賃収受

ありたい姿

「三つの宝」

労使協調体制・礼節中心主義・福寿草精神

2024年問題や資本市場から
株価・資本効率を意識した要請

物流業界の協業・再編加速

ドライバーの不足による
物流クライシスで運べないリスクが顕在化

ネット通販の拡大で宅配貨物が急増

5.8%

4.1%

7,373
億円

1~3年後

ハコベルを設立し、貸切事業を強化

2009年 セイノスーパーエクスプレス(旧:西武運輸)をグループ化、相互のアセット効率化により利益率改善

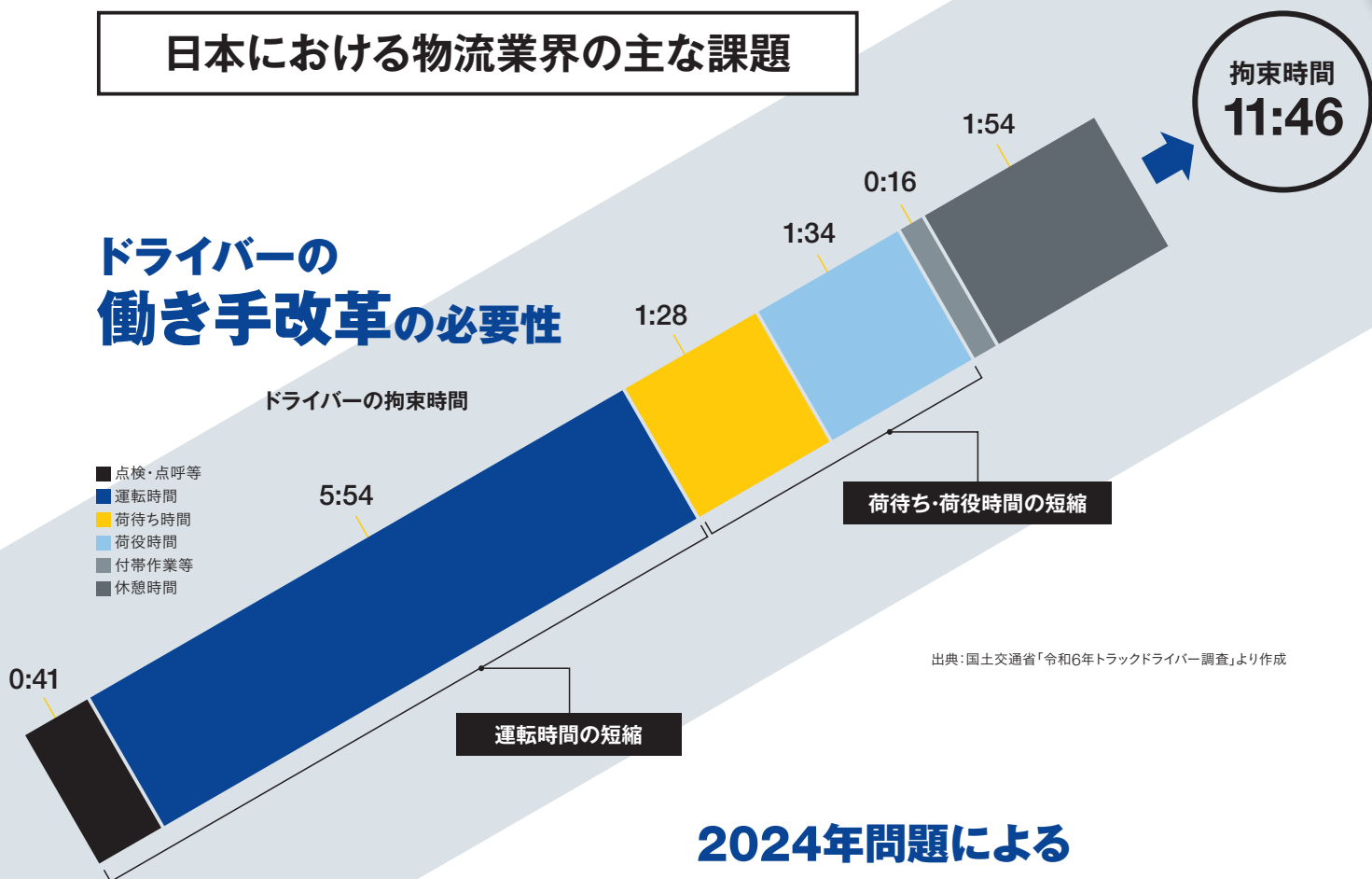
2016年にロジ・トランス新木場を開設
ロジ・トランス機能を強化し、ロジスティクス事業を拡大

私たちが解決したい 業界課題

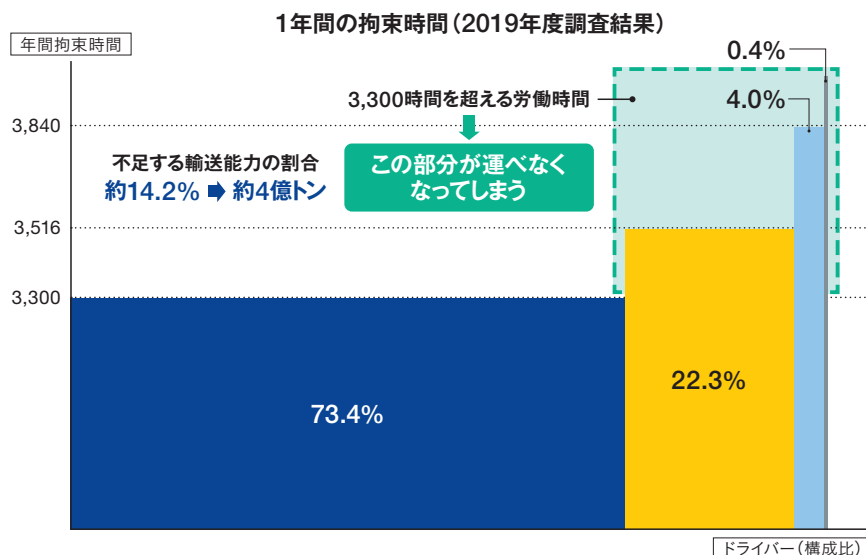
持続的な
日本の
物流インフラ

日本における物流業界の主な課題

ドライバーの 働き手改革の必要性



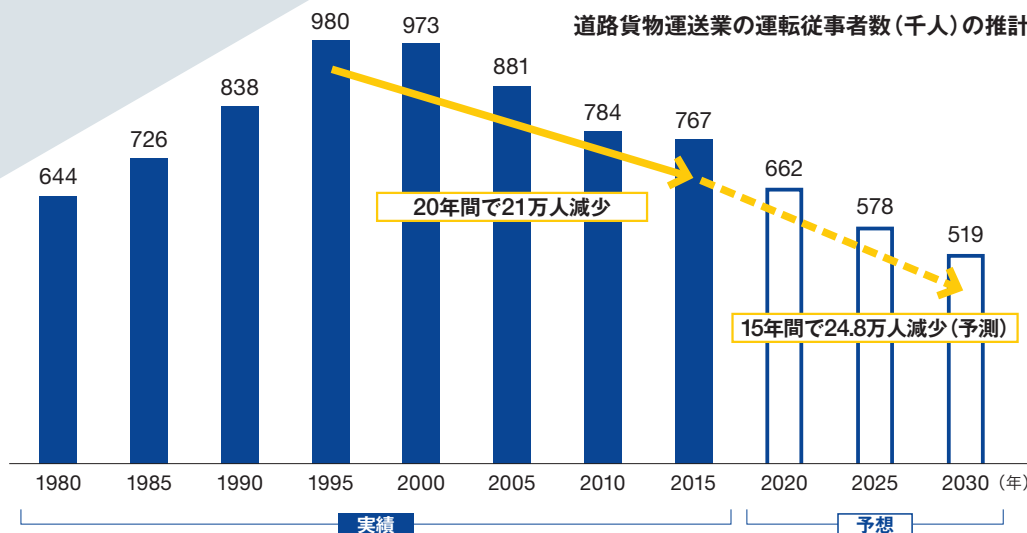
2024年問題による 輸送能力不足



出典:国土交通省「持続可能な物流の実現に向けた検討会」

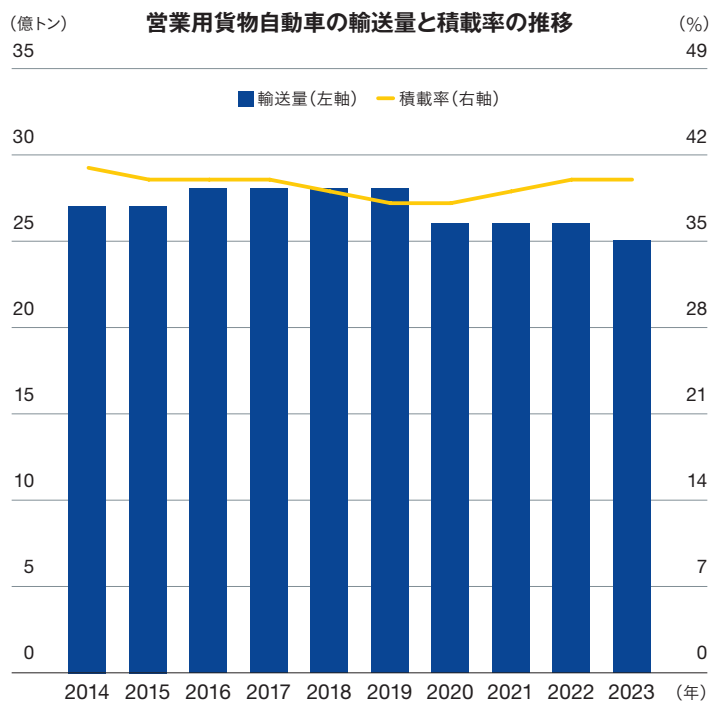
トラックドライバー不足

道路貨物運送業の運転従事者数(千人)の推計



出典: 日本ロジスティクスシステム協会(JILS)「ロジスティクスコンセプト2030」2020年1月

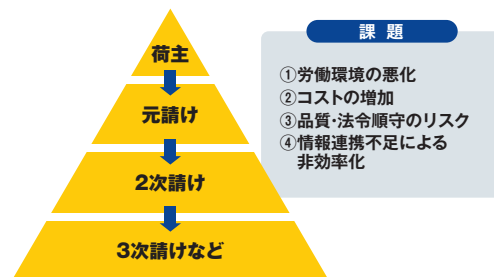
低い積載率



出典: 国土交通省「自動車輸送統計年報」

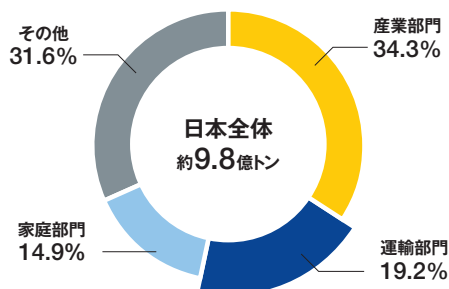
※積載率については、2020年分調査から調査方法および集計方法を一部変更しているため、時系列上の連続性が担保されていない。

多重下請け構造



CO₂排出量削減の必要性

部門別CO₂排出量(2023年度)



出典: 温室効果ガスインベントリオフィス



日本社会が直面するこれらの問題を、
セイノーグループはどのように解決していくのか？

TOP MESSAGE

Team Green Logistics

による価値創造に

コミットします

代表取締役社長
田口 義隆

社長としてお伝えしたいこと

- 「人間尊重」を軸として「衆智」を広く集め、ガバナンスの高度化を図っています
- 「物流を核とした価値創造企業」への進化を目指しています
- 企業・業界の垣根を越えた連携の取り組み「O.P.P.」を推進しています
- お客様へのさらなる価値提供を目指した「On Behalf」を推進しています
- PBR1倍超の早期達成を目指しています
- ROE8.0%以上の達成に向けた課題を直視し、対策を講じています
- 財務価値と非財務価値の創出の両立と、見える化に取り組んでいます

日本の企業間物流を「共創」で変革します

私たちセイノーホールディングスは、お客様、従業員、物流業界の企業、スタートアップ、全国の自治体、長期投資家の方々など、さまざまなステークホルダーの皆さまと、対話を深め、共に未来を創っていくことを目指します。レポート発行を通じて、皆さまからの声を頂きながら、継続的に改善してまいりますので、忌憚^{きたん}のないご意見をお待ちしております。

セイノーグループは創業者である田口利八が「輸送立国」を掲げて設立した会社です。田口利八名誉会長の「物流を通じて国家社会に貢献しよう」という姿勢は、長い歴史の中でDNAとして社内に広く浸透しています。私自身も、企業間物流を担う企業の経営者として、企業価値と社会価値を共に高

めることが自分の使命であるという想いを持ち続けています。一方で、価値を高めていく方法については、時代に応じて臨機応変に変えていくべきとも認識しています。今、物流業界はこれまでにない転換期を迎えていることを強く感じています。人口減少と高齢化によるドライバー不足、環境負荷低減への社会的要請の高まりなど、構造的な課題が顕在化しているからです。従来のように自社ネットワークを囲い込み、競争で勝ち残る発想だけでは、もはや社会の要請にも経済合理性にも応えられません。だからこそ、たとえ困難であっても、新しい挑戦を通じて企業価値と社会価値を共に高めていくことが重要だと考えています。

私たちは、この課題に対して、受け身で対応するのではなく、強い意志を持って、企業の垣根を越え

て物流効率化と環境負荷低減を両立する「Team Green Logistics」という構想を掲げました。この取り組みは、単に業界の課題解決にとどまらず、お客様のサプライチェーンの強靱化^{きょうじん}、ひいては日本経済全体の競争力強化にも資するものであり、その結果として、当社の企業価値も向上すると確信しています。

「O.P.P.」と「On Behalf」を進めます

私たちが描く未来の物流は、これまでの「競争モデル」から「共創モデル」への転換です。日本の企業間物流業界は、各社がそれぞれ独自の配送網を持ち、同じ地域を複数のトラックが走るという非効率な構造が長く続いてきました。その結果、貨物自動車の積載効率は平均40%程度と低く、各社の収益性・資産効率の改善、CO₂排出量の削減も進みませんでした。この構造を変えるためには、企業の垣根を越えて、物流資産、輸送データを共有し、ネットワークを最適化する必要があります。当社は、4つの取り組みを進めています。

まず、「O.P.P. (オープン・パブリック・プラットフォーム)」です。「O.P.P.」は、企業や業界の垣根を越えて連携し、共創によって物流ネットワーク全体を最適化することを目指す、業界横断型の取り組みです。労働生産性や積載効率の向上といった成果が期待されます。この考えを具体化する取り組みの一つがハコベルの手掛ける荷主とドライバーをマッチングするプラットフォームです。これにより中小貸

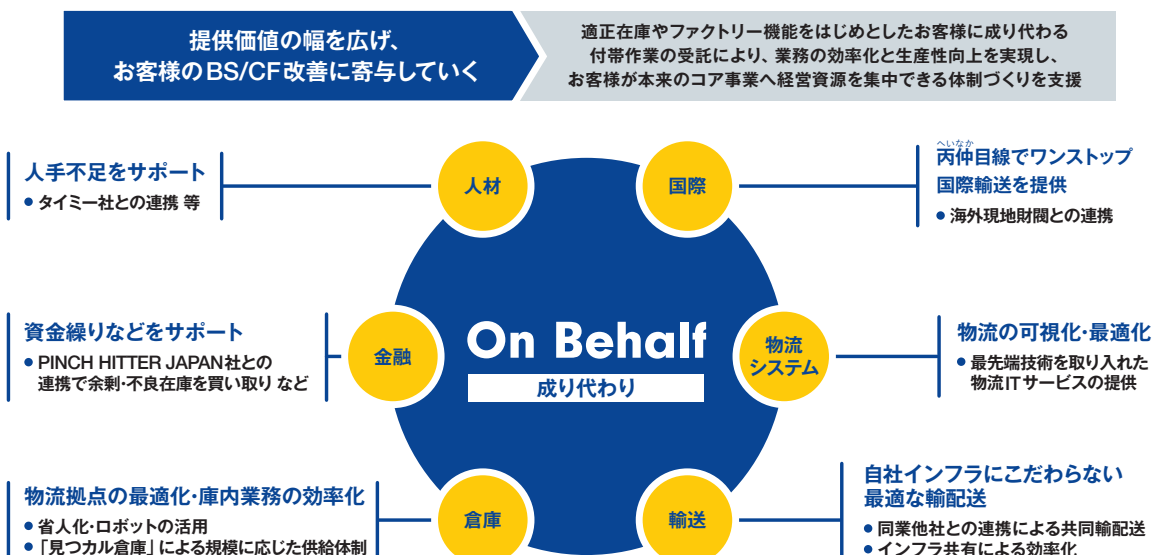
切事業者を中心とした約2万社、6万台の運送パートナーの積載効率向上に貢献しています。また特積み輸送でも専門チームが同業他社へ積極的にお声掛けすることにより共同輸配送も進んでいます。

一歩踏み込んだ共創として、資本提携の動きも進めています。当社は、2024年度に三菱電機様の物流会社(現MDロジス)に資本を投入しグループに招きました。三菱電機様は当社のお客様でもあり、お客様との共創を深めるという面もあります。またハコベルに日本ロジテム様や福山通運様、山九様などに資本参加していただいたのも業界横断の取り組みが前進している事例です。

さらに当社は、お客様への価値提供も進化させます。「On Behalf (成り代わり)」という考え方の下、お客様に成り代わって在庫管理、配送業務、資金回収などの業務を担う取り組みを進めています。お客様の固定費を変動費に変えることで、本業への経営資源の集中に貢献します。より提供の幅を拡げることで、将来の大きな事業にすべく、取り組みを強化しています。

最後に、テクノロジーと起業家精神を持ったベンチャー企業との共創です。ハコベルは、デジタル活用に優れたラクスル様が生み、事業基盤の強い当社が育てた会社です(詳細はP25～30)。また当社は業界の中では最も早くCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)に注力しており、過疎化が進む地域でのドローンの活用をはじめ、スタートアップ

「On Behalf」によるお客様の価値創造に貢献



との共創も進めています。

このように、私たちは、単独企業の枠を越えた価値創造を目指しています。これは業界構造を変革する挑戦であり、ひいては日本全体の産業競争力の底上げに寄与するものだと確信しています。

「ロードマップ2028」の取り組みを加速します

この変革を確実に企業価値につなげるためにも、私たちは2023年に「ロードマップ2028」を策定しました。お客様重視の経営を進めている中で、低い収益性・資本効率から抜け出せずに、株式市場からは、PBR約0.4倍という厳しい評価を受けていました。私たちは、この評価に真剣に向き合い、事業ごとの課題を直視し、資本政策を含めてあらゆる施策を再検討し、ROE8.0%以上、PBR1倍超の早期達成という目標を掲げました。まだ、折り返し地点ですが、時価総額は116%上昇、PBRは一時ほぼ1.0倍まで上昇しました。しかしながら25.3期末時点のPBRは0.8倍、ROEは4.7%など、まだ実現できていないことも多く、取り組みを加速する必要があります。成果が見え始めていることは、適正運賃の収受、M&Aの推進、自己株式取得やDOE4%の株主還元策、投資家・アナリストとの対話、従業員のワークエンゲージメントの向上などです。一方、課題としては、収益性のさらなる改善、ロジスティクス・貸切事業の成長、資産効率の改善などであると認識しています。

企業文化を磨き続けます

セイノーグループには、創業以来一貫して受け継がれてきた「現場主義」という企業文化があります。お客様を知り、輸送の現場を知るために、中核事業である西濃運輸では、幹部候補生が約

1年間、トラックを運転し、集荷・配送業務を実体験する研修制度を設けています。ここまでの現場主義の徹底は、当社規模の上場企業ではまれと考えています。

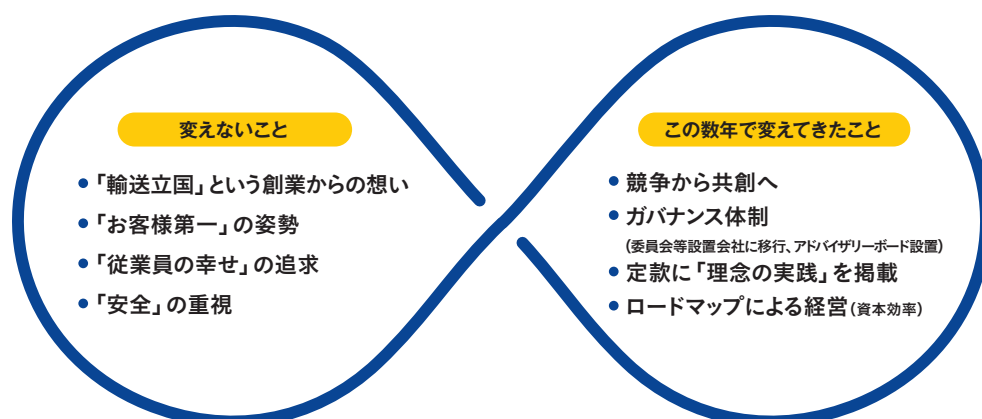
輸送事業の現場ではチームワークが大切なので、野球部をはじめとした運動部やコミュニティ活動を会社として支援しています。うれしいことに、2025年も都市対抗野球の全国大会に進出しました。全社一丸となって仲間を応援することは、日々の業務における連携やチームワークの強化、従業員の一体感の醸成にもつながり、強い組織づくりの一助となっています。

こうした取り組みに加えて、2024年には会社の憲法ともいべき定款に「企業理念の実践」を加えました。当社の企業理念の一貫した実践、それを可能にしている企業文化が当社の価値創造の源泉であると考えたからです。日本ではエーザイ様や丸井グループ様など、まだ数社しか実行していない取り組みですが、株主の皆さまの賛同を頂けたため、全力で実践することをお約束します。

経営に外部視点を活かします

独自の企業文化を磨くと同時に、常に世界の潮流に目を向け、広く「衆智」を集め、自分たちのやり方を見直し続けることも重要だと考えています。私自身、2003年に西濃運輸の社長に就任以来、お客様の繁栄を中心軸に、経営理念である「会社を発展させ、従業員を幸福にする」考えの下、その結果指標である売上高、利益を上げることに集中してきました。先進的な経営を推進している丸井グループ様の社外取締役の経験や様々な知見を持つ方々との対話の中で、上場企業の経営者として、投資家

との対話や資本効率の考え方が十分でないことに気が付き、軌道修正をしました。それが、「ロードマップ2028」です。おかげさまで、外部のステークホルダーとの対話の質・量は大きく向上してきたため、さらに経営に



活かしていきたいと考えています。従業員の経済的な幸せと株主への還元は両立することも再認識できたことから、継続して従業員持株会の促進にも取り組んでいきます。

また2024年に「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行し、迅速な意思決定を可能にしました。新たに社外取締役^{キョウジ}にトヨタ自動車代表取締役副社長の経験を持つ伊地知隆彦氏、スタートアップ支援やベンチャー投資の経験を持つ佐藤真希子氏などを迎え、取締役会の多様性も強化しました。さらに、2023年にアドバイザリーボードも大きく変革しました。コーポレートガバナンス、経営戦略、サステナビリティなどの実務家を招き、毎月、テーマを決めて私と事業責任者、次世代経営者たちを交えて、活発な意見交換をしています。組織の強靱化のために変えるべきことは、経営者として私が責任を持って、すぐに変えていくサイクルを回し始めました。

すべてのステークホルダーと共に 持続可能な未来を実現します

長期投資家・インパクト投資家であるコモンズ投信様などとの対話を通じて、企業価値創造の道筋の見える化、特に、財務・非財務の両面から進捗の数値化の必要性にも気が付きました。GHG排出削減量、積載効率向上、従業員の定着率・エンゲージメントなどの非財務指標を経済価値と社会価値の統合的なマネジメントの中核に位置付け、実行・検証・対話のサイクルをスタートしました。まだ取り組みは初期段階ですが、皆さまからのフィードバックを頂きながら、改善していきたいと思えます。

私は、経営者として、確信していることがあります。それは、企業は単に利益を追求する存在ではなく、社会と共に価値を創造し続ける存在でなければならないということです。お客様、従業員とその家族、取引先や協業先、株主、社会、そして環境。すべてのステークホルダーに対して、信頼と価値を生み出し、それぞれの持続的な発展に貢献していくことこそが、企業が長期的に成長していくための本質的な道だと私は信じています。Team Green Logisticsを通じて、単なる「モノを運ぶ会社」から、

物流を基盤に多様な価値を組み合わせ、お客様の成長と社会課題解決を同時に実現する「物流を核とした価値創造企業」へと、さらなる進化を遂げます。これは単なる経営戦略ではなく、次世代に向けた責任であり、物流という社会インフラを担う企業としての使命です。私たちはこれからも、「運ぶ」その先の価値を問い続け、社会と共に成長してまいります。本レポートに対する皆さまからの率直なフィードバック、経営についてのご意見、お待ちしております。



COLUMN

私の原点

私は、スポーツから得た学びを、日々の意思決定や組織運営に活かしています。幼少期に続けていた剣道における「礼節と人間尊重」の姿勢、学生時代に熱中したラグビーやアメリカンフットボールで学んだ「役割分担とチームワーク」の大切さ、40代後半から始めて、現在も年6回程度参加しているトライアスロンで培った「因数分解と仮説検証」の思考—いずれも、現場と本社が連携しながら、個と組織が共に成長し続けるための行動のベースになっています。

私の経営の起点には、現場での体験があります。入社直後、アメリカでコンテナの積み込みや配送ドライバーとして汗を流した日々は、物流のリアルな課題と尊さを身をもって学べた時間でした。その後、マネジメントに携わる中でも、この現場感覚を常に軸とし、全体最適と現場の実行力をどう両立させるかを考え続けています。数年後に現地法人の経営者となり、知見も経験も足らず苦労しましたが、できる人に任せることで、課題を解決できることも身をもって学びました。知らないことを教えてくれる人、私が得意でないことが得意な人（あるいは会社）、価値観の違う人たちと共創することの価値を体験できたことは貴重です。

コモンズ投信株式会社
代表取締役社長兼 CIO

伊井 哲朗

セイノーホールディングス
株式会社
代表取締役社長

田口 義隆

共創パートナーとの Dialogue 01

社会価値と経済価値の二項対立を超えて

長期投資家との

対話を通じた経営の転換

持続可能な物流の未来に向けて

Q1

2024年問題を背景に、陸運業界の環境変化が加速しています。
投資家として業界をどのように見ていらっしゃいますか。

“「競争」から「共創」への転換”

伊井 2024年問題はドライバー不足や労働規制の象徴とされますが、本質的には日本の人口の東京集中・地方過疎といった社会構造の変化に根差しています。物流は単にモノを運ぶだけではなく、生産地と消費地をつなぐ社会の大動脈です。

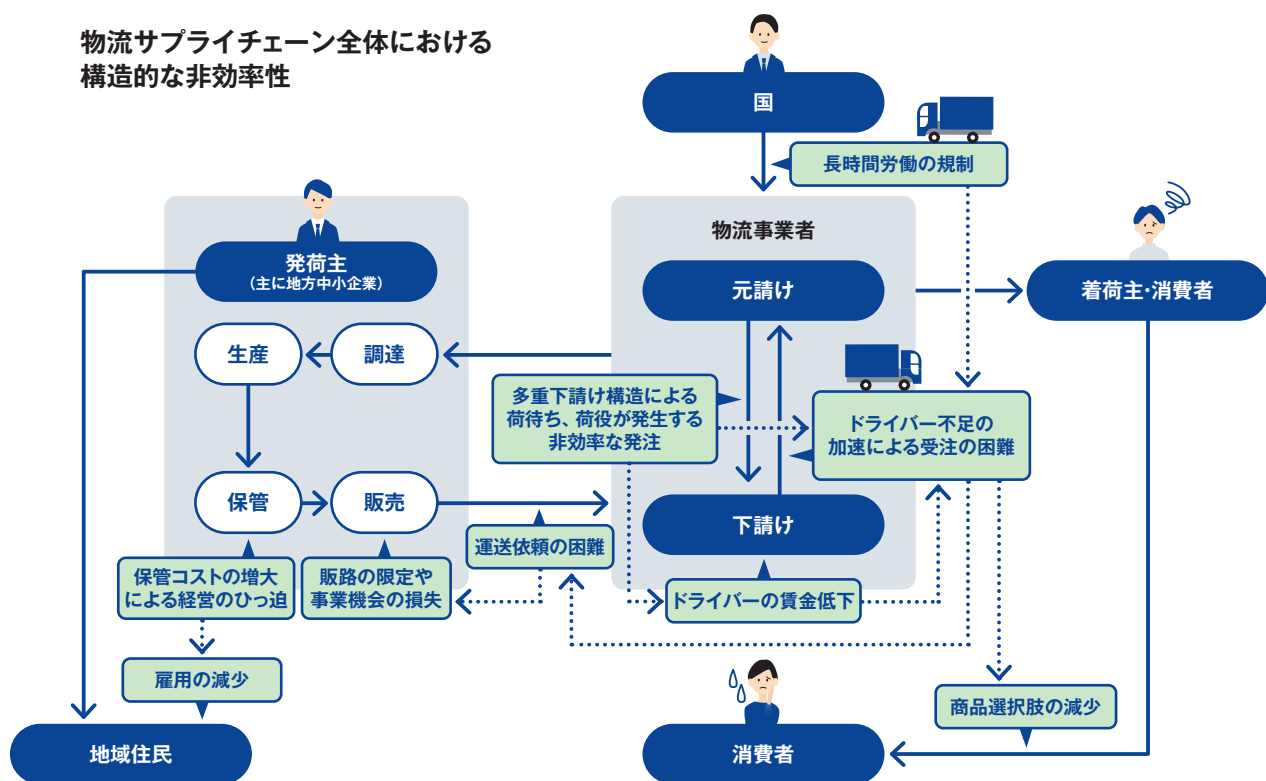
物流問題はより大きな社会構造を巡る問題とつながっていますから、物流を維持すると同時に、地方の疲弊を防ぎ、DXなどのイノベーションを駆使し、環境を含め持続可能な社会を目指す必要があります。投資家から見ると、物流業界はそのような大きな社会課題に対応できておらず、収益構造も改善しづらい状況でした。

田口 なるほど。当社はコモンズ投信さんとの対話

を通じて、長期的視点の重要性に気付かされました。陸運業界では、かつて人口ボーナス期に各社がインフラに投資し、競い合ってきました。しかし、人口減少でインフラが余ってしまっている今、必要なのは「競争」よりも「共創」の発想です。

長期的視点を踏まえて「今こそ骨組みから改革しなければいけない」と気付けたことで、企業の垣根を越えて物流効率化と環境負荷低減を両立する「Team Green Logistics」という構想につながりました。その一環として、共同輸配送をはじめとする取り組みで業界全体の効率を上げながら環境に配慮したGreen物流の確立、「空気を運ばず、空気をきれいにする」世界観の実現を目指しています。

物流サプライチェーン全体における構造的な非効率性



出所: コモンズ・インパクトファンド 月次レポートより引用

Q2

そのような業界の現状認識とセイノーHDの取り組みを前提に、コモンズ投信がセイノーHDに投資する理由を教えてください。

「見えない」資産を可視化する

伊井 物流業界の課題は大きいですが、それだけ変革の余地も大きい業界です。そして、セイノーHDはGreen物流の仕組みづくりや協業によるDXで足場を築くと共に、「見えない資産」を多く持っていると感じました。①人材育成やオープンイノベーションによる

競争力 ②長期を見据えた経営力 ③ステークホルダーとの対話力 ④健全な企業文化などです。これらは私たちが投資を開始した2022年当時、まだ資本市場に伝わっておらず、PBRは0.4倍台でしたが、顕在化して企業価値が高まる大きな可能性を感じました。

企業評価を行う「5つの軸」～コモンズ流企業価値評価のレシビ

企業の長期持続的成長力を評価するには「見えない価値」が重要

見える価値	収益力	営業利益率、ROEなどの財務的価値に優れ、長期的な成長または安定が見込まれる。配当などの資本政策が明確である。
	競争力	競争力の源泉を理解し、その強さを支えるビジネスモデルを磨き続けている。技術やサービスの開発、市場の開拓にも積極的に取り組んでいる。
見えない価値 ＝非財務情報	経営力	経営トップが長期的な企業価値向上に対する意識が高く、それを支える持続的な経営体制の高度化に取り組み、社外取締役、株主など外部からの知見も経営に反映している。
	対話力	顧客、社員、取引先、株主、社会などステークホルダーとの対話姿勢を重視している。対話を通じた持続的な価値創造に取り組んでいる。
	企業文化	明確に定義された企業理念・価値観を組織内に共有し、浸透させることで具体的な行動に結び付けている。企業文化が、組織横断的な横串となり組織力を高めている。

田口 ありがとうございます。伊井さんのおっしゃる「競争力」を高め、維持していくために、私たちは「衆智」を重視しています。他業種との協業によりDXを推進できたり、投資家の知見を共有して頂くことで長期的視点が備わったりと、一つの業界、一つの企業だけでは得られない強みを獲得できます。現場主義も重視しており、経営陣も現場を経験することで、経営と現場が一枚岩になることができます。

伊井 その結果として企業文化が醸成され、競争力が高まっているのでしょう。投資家としても高く評価します。これまで私たちは、インパクトミーティングを通してセイノーHDの人的・社会関係資本などのインプットがどんなアウトカムにつながるかをロジックモデルで整理してきました。これは「見えない資産」を可視化し、資本市場に伝える助けになります。

田口 ロジックモデルを作成することで、KPIの本質を深掘りできるようになりました。例えば「積載率100

%」を目指す際も、単に数字を追うのではなく「待ち時間は増えていないか」といった実効性も議論します。人口減少時代には「時間当たり生産性」が重要であり、DXによる効率化が日本の競争力向上の鍵になるのではないかと考えています。

伊井 環境負荷やトラックドライバーのWell-beingの観点からも、「時間当たり生産性」は重要な指標と言えます。

田口 業界全体を見渡した効率化が進められるようになり、東京や地方で共同輸配送が実現しています。生産性向上の成果も出ており、採用コストも減らせるため同業他社にもメリットがあります。結果的に積載率も上がってきています。



Q3

対話を通じて、経営の意識にどのような変化がありましたか？

“ 経営理念への回帰、そして未来へ ”

田口 長期目線を持つ投資家との対話では短期的な数字より「私たちは何のために存在するのか」を問われます。これにより創業時の経営理念に立ち戻れました。創業者は「輸送立国」を掲げ、物流を通じ最高のサービスを提供し国家社会に貢献するというミッションを示しました。この理念に従業員と共有できているのは当社の強みです。

伊井 金融の役割は本来、価値ある産業に資金を供給し、強い企業を育成していくことです。価値観が多様化し、複雑化している今の時代、金融業は、社会的な価値の高い企業に資金を供給する役割を担っていると思います。従って、「この社会課題を本業として解決するのだ」という意図が明示されているかどうかを重視します。

セイノーHDからはその意図がはっきりと伝わっ

てきましたし、「見えない資産」を可視化するために不可欠な開示についても積極的な姿勢を示していただきました。財務情報に関しても、例えば逆ROEツリーで明確にROE向上のためのドライバーを整理した上で数値に結び付けて説明されています。ここまで行う企業はまだ多くありません。

田口 投資家の知見を共有して頂いたことで、客観的な指標に基づく判断が可能になりました。

伊井 IRに関する対話だけでなく、非財務のKPIに関する対話を交わしたことで、例えばバックオフィスを担う部署の方から「自分たちの仕事がこういうポジティブなインパクトにつながると分かり、モチベーションが上がりました」という声を頂きました。外部への「見えない資産」の可視化は、社内的にも良い影響があると感じましたね。

Q4

最後に、今後のセイノーHDの企業価値創造への期待をお聞かせください。

伊井 社会全体の大きな課題と密接に結び付いている物流業界ですから、その未来を明るいものにするには、業界の縦横の連携を深めるだけでなく、異業種との連携も不可欠です。例えば、ドローンなどの先端技術、農業や水産業といった地域産業との協業も、新たな可能性を広げるでしょう。セイノーHDは、業界において最も精力的に連携や協業に取り組まれていると思います。今後はさらに改革を加速されるものと期待しています。

田口 まさにO.P.P.は業界・企業の垣根を越えて連携するための仕組みづくりであり、物流業界だけでは完結しません。「輸送立国」の実現には、物流の枠を超えたタイアップが不可欠です。「セイノーだけでは無理だろう」というご指摘も、新たなパートナーシップを模索する出発点になります。今後も忌憚なきご意見を頂きながら、持続可能な物流の未来を切り開いていきます。

私たちの使命

価値創造の実現

価値創造ツリー

MISSION 「価値創造／輸送立国」の実現

社会へのインパクト

国家・社会へ貢献	Well-being の実現	環境保護への貢献	地域と社会の発展
持続可能な物流 インフラの構築	就業環境の質向上	低炭素社会の構築	労働人口減少対策 への貢献

提供価値

積載効率の向上

主なKPI
積載率／実車率／
時間当たり生産性

プレ財務価値

GHG排出量の削減

主なKPI
Scope1・Scope2排出量

エンゲージメント の向上

主なKPI
エンゲージメントサーベイ
で重視する指標 (P48 参照)

財務価値

資本効率向上

主なKPI
ROE／総資産回転率

主な活動

On Behalf (成り代わり)

ロジスティクス

周辺領域 (人材・金融など)

ロードマップ2028重点施策

O.P.P.

特積み

貸切

定着・採用力の強化

BCP対応と 地域連携の推進

M&A/CVC/ 新規事業

資産

価値創造を支えるセイノーグループの資産

組織資産

経営理念

人的資産

顧客資産

物的資産

金融資産

Mission実現に 向けた経営の重点課題 (マテリアリティ)

持続可能な
地球環境への
貢献

安心・安全な
職場環境づくり

多様な人が
活躍する
組織づくり

輸送事業を
通じた
社会貢献

社会課題解決型
事業の推進

責任ある
企業運営

持続可能な
企業風土の醸成

● 環境
● 人・社会
● ガバナンス

経営理念の実現に向けた「価値創造ツリー」とは

セイノーグループの原点にある創業以来の使命は「輸送立国」です。戦後の復興期から今日に至るまで、輸送を通じて社会やお客様の発展を支えてきました。こうした歩みは、単なる物流サービスの提供にとどまらず、時代ごとの課題に応えながら社会へ価値を提供し続けてきた歴史そのものです。

グループの拡大に伴い、この使命は「輸送立国」という輸送事業の枠を越え、より広がりを持つ「価値創造」へと進化しました。価値創造とは「お客様の繁栄のために+αの豊かさを提供すること」であり、すべての人々に笑顔と幸せを届けることを意味します。

私たちは、これら使命を経営戦略と結び付け、全体像を可視化するために「価値創造ツリー」を作成しました。ツリーは、積み上げてきた有形資産と理念や人材、顧客基盤といった無形資産を土台に、企業活動を通じてプレ財務・財務価値を生み出し、最終的に社会的インパクトを創出するという価値創造の連鎖を描いたロジックモデルです。

Team Green Logistics構想とは

私たちが掲げる「Team Green Logistics」は、日本が直面する社会課題に対する一つの答えです。少子高齢化による労働力不足、環境問題への対応、そしてサプライチェーンの安定性と柔軟性の確保。物流業界は、これら課題の影響が表れやすい業界の一つです。物流は社会の大動脈であり、持続可能な社会の実現のためには構造変革が必要不可欠なものであると考えています。だからこそ私たちは、業界の枠を超え、多様なプレイヤーと共に新しい価値を創り、未来へとつなげるという想いを「Team Green Logistics」という名に込めました。

Team Green Logistics構想は三つの柱で整理されます。第一に **Green**。「空気を運ばず、空気をきれいにする」という世界観の実現です。デジタルとリアルを融合し、積載効率を高め、環境負荷を最小限に抑えた物流エコシステムを目指します。第二に **One Stop**。お客様にとっての総合窓口となり、物流をはじめとする周辺業務を個別に対応するのではなく、まとめて相談・依頼できる利便性を提供します。これにより、サプライチェーン全体をストレスなく最適化します。第三に **Support**。お客様の煩雑な周辺業務を代替し、本業への集中を支援することで、共に成長できる関係を築くことです。この三本柱を通じて、物流を「単なるモノの移動」から「価値創造の基盤」へと進化させていきます。

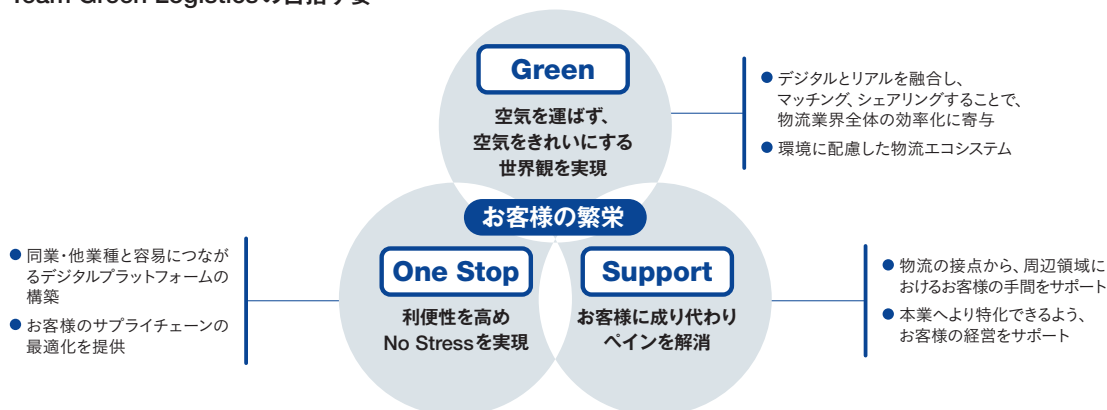
この構想を実現するための方針が、「O.P.P.」と「On Behalf」です。

O.P.P.(Open Public Platform) は、多様なプレイヤーがつながり、物流資源を共有する“共創の仕組み”です。従来、物流は企業ごとに拠点やシステムを抱え込むことで非効率が生じてきました。O.P.P.はその垣根を越え、車両・倉庫・情報といった資源を業界全体に開放・共有することで、ネットワーク全体を最適化し、環境負荷低減と効率化を同時に実現します。この取り組みは単なる効率化の仕組みではなく、業界全体を巻き込んだ新しい物流の在り方を示すものです。

一方で On Behalf は「お客様に代わって課題解決を担う」姿勢を意味します。お客様が抱える複雑な物流業務や、日々の運営に伴うさまざまな手間を私たちが引き受けることで、お客様は本来注力すべき仕事に集中できます。これは単なるアウトソーシングではなく、信頼関係を基盤に「お客様の成長を支える長期パートナーとなる」発想です。On Behalfは、お客様にとって「なくてはならない存在」となるための重要な方針であり、Team Green Logisticsを日々の事業活動に落とし込む推進力となります。

私たちが目指すのは、社会課題の解決と経済的成果の両立です。O.P.P.による共創の広がり、On Behalfによるお客様に寄り添う価値提供。この二つを両輪としてTeam Green Logisticsを推進することで、持続可能な社会を支える物流エコシステムを築き、ROEやROICといった資本効率の改善にもつなげていきます。すなわち、Team Green Logisticsは理念を具現化する未来像であると同時に、持続的な企業価値を高める成長戦略そのものなのです。

Team Green Logisticsの目指す姿

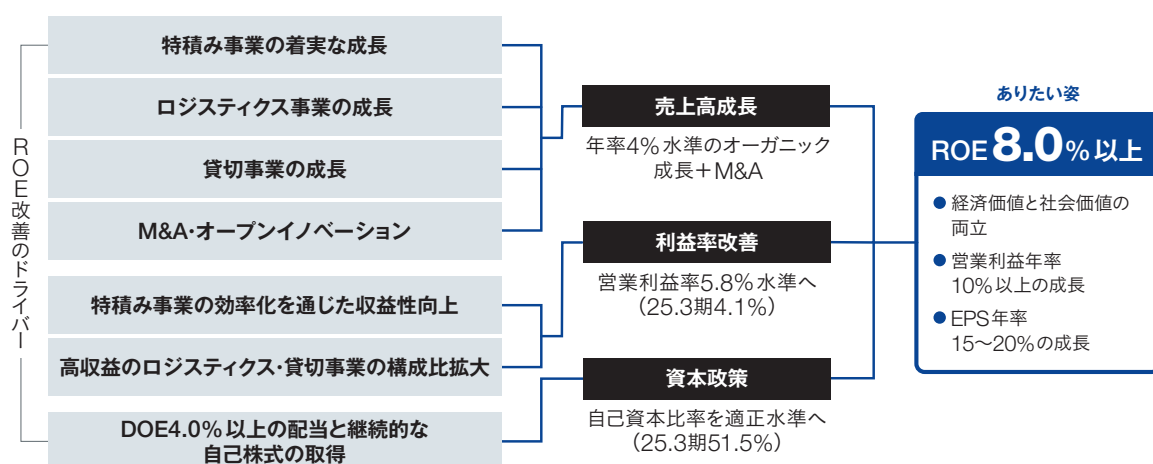


私たちの使命
価値
創造
の実現

経済価値 創出に向けて

ROE8.0%超の早期実現に向けたロードマップ

ROE8.0%以上の達成に向けた逆ROEツリー

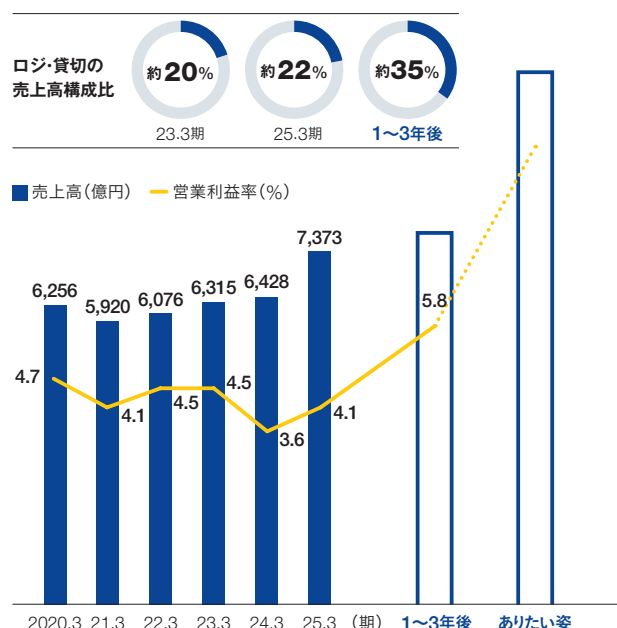


私たちは、Green 物流の実現とお客様の課題解決を経済価値に結び付けるため、2023年より経営の軸を「PL 中心」から「資本効率中心」へと転換しました。その具体策として、「ありたい姿」から逆算するバックキャスト型の中期戦略『ロードマップ2028』を策定し、ROE8.0%超の早期実現を見据えた経営に移行しています。

ロードマップは「売上高成長」「利益率改善」「資本政策」の3要素を統合し、稼ぐ力の強化と資本効率の向上を両立させる構造としています。売上高では、特積みの安定成長を軸に、ロジスティクス・貸切といった高付加価値サービスの強化に力を入れると共に、M&Aやオープンイノベーションを通じた非連続な成長を目指しています。利益率については、O.P.P. による積載効率の向上や高収益領域の構成比拡大を通じて、持続的な利益率の改善に取り組んでいます。資本政策では、DOE4.0%の安定配当と自己株式取得によるEPSの向上を図る一方、自己資本比率の最適水

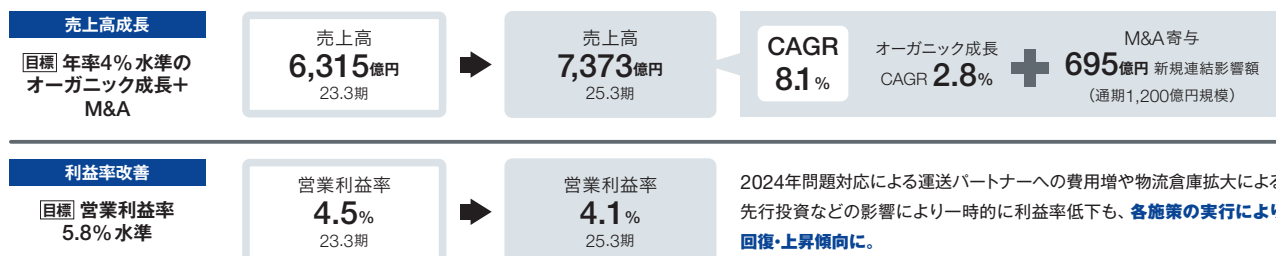
準を意識しながら、成長投資との両立を追求しています。こうした取り組みを積み重ねることで、資本コストを意識した経営を推進し、PBR1倍超の早期実現と企業価値の持続的な向上を目指します。

売上高と営業利益率



ロードマップの進捗 (25.3期時点)

25.3期時点で「ロードマップ2028」の各戦略は着実に前進しています。適正運賃収受やM&Aの効果により、売上高はCAGR8.1%と高い伸びを実現しました。一方、物流施設への成長投資等により一時的に営業利益率は4.1%まで低下したものの、オペレーション改革や収益構造の見直しを通じて利益率の回復を図っています。資本政策においては、前年に引き続き25.3期に407億円規模の自己株式取得を実施し、資本効率の改善と株主価値の向上を同時に進めています。



輸送事業の進捗:成果と課題

輸送事業では、成果と課題がより明確になってきています。特積み事業では、パートナー企業との共同輸配送の拡大により生産性が向上し、O.P.P.によるネットワーク全体の効率化も進展。一方で、施設リノベーション費用や運送パートナーへの支払い増加などによってコスト負担が高まっていることから、収益性の見える化とモニタリング体制の強化を進め、継続的な改善につなげています。

ロジスティクス事業では新設倉庫の稼働により一定の収益を確保できたものの、早期満床化や坪単価向上が課題です。これに対しては、デジタルマーケティングの強化や庫内作業の効率化を図っています。貸切事業では、配車オペレーションの効率化と特積み荷主へのクロスセルによりさらなる受注拡大を目指します。今後も現場で得られたデータや実績を基に、事業ごとの改善ポイントを明確化し、必要に応じ迅速に対策を講じていきます。

	成果		重要課題
特積み	kg単価(西濃運輸・一般) 23.3期比 106.0%	O.P.P.パートナー 12企業 と連携拡大 連携エリア 46カ所	- 想定以上の施設リノベーションコスト、運送パートナー企業への支払い増加 - O.P.P.による生産性向上 - 取引(伝票)単位での損益分析の可視化
ロジ	売上高成長率(西濃運輸・管理会計) 23.3期比 113.5% ※1	営業利益率(西濃運輸・管理会計) 9.6% 開設2年超物流倉庫25.1~3月累計(概算)※1	- 早期満床化と坪当たり顧客単価向上 - 賃借料の高騰化 - ロジスティクス部門における収支可視化
貸切	売上成長率(西濃運輸・管理会計) 23.3期比 113.4%	営業利益率(西濃運輸・管理会計) 13.4% 25.1~3月累計(概算)	- 特積み既存荷主への新規貸切利用拡大 - 遠方貸切への対応 - 受託件数増加に伴うオペレーションの効率化
M&A	営業利益寄与率(MDロジス・日祐) 14.2% ※2	連結営業利益率(MDロジス・日祐) 6.1%	- MDロジスのソリューション展開による拡販 - 三菱電機グループへのセノーグループ機能提供拡大 - グループ間シナジー拡大

※1 発送運賃除く ※2 営業利益寄与率: 25.3期新規連結営業利益÷連結営業利益

価値創造を支える

セイノーグループの強み

全国輸送ネットワークによる高い輸送力と国際物流ネットワーク

セイノーグループは、全国860拠点をつなぐ国内輸送ネットワークとお客様のニーズに応える幅広い輸送サービスにより高い輸送力を実現してい

ます。また、海外においては、輸出入通関、航空輸送・海上混載輸送、物流倉庫業務までの一貫した国際輸送サービスを提供しています。

多様な輸送手段を活用した国内輸送ネットワーク

特積み拠点	348拠点
航空貨物拠点	187拠点
冷凍・冷蔵拠点	58拠点
ラストワンマイル	48拠点
保有車両台数	約2.7万台



登録事業者数	約2.2万社
登録車両台数	約6.5万台



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

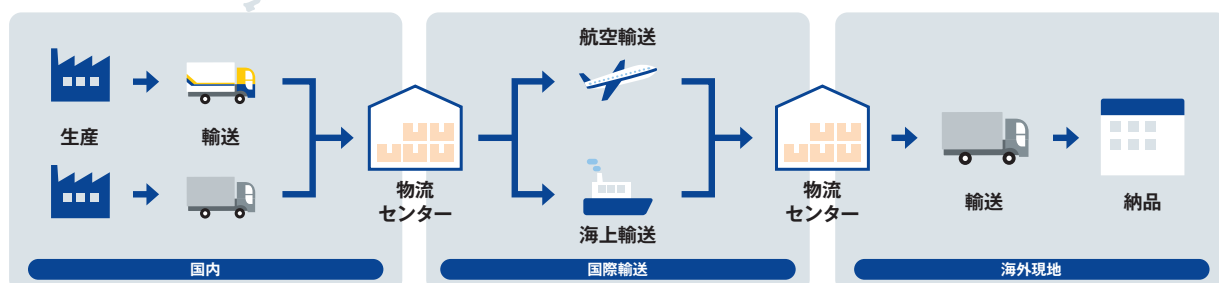


特積み輸送 (Express便)
トラック輸送および航空輸送を組み合わせ、発地より全国翌日配達を実現



積合せ貸切輸送
特積みでは扱いづらい長尺物、重量物、特殊形状物等を混載輸送

顧客の規模に捉われない国際輸送サービス



国際輸送・通関



MDロジス株式会社



セイノーロジクス株式会社
SEINO LOGIX CO., LTD.



海外現地法人*



アメリカ



メキシコ



中国



インド



タイ



ベトナム



インドネシア



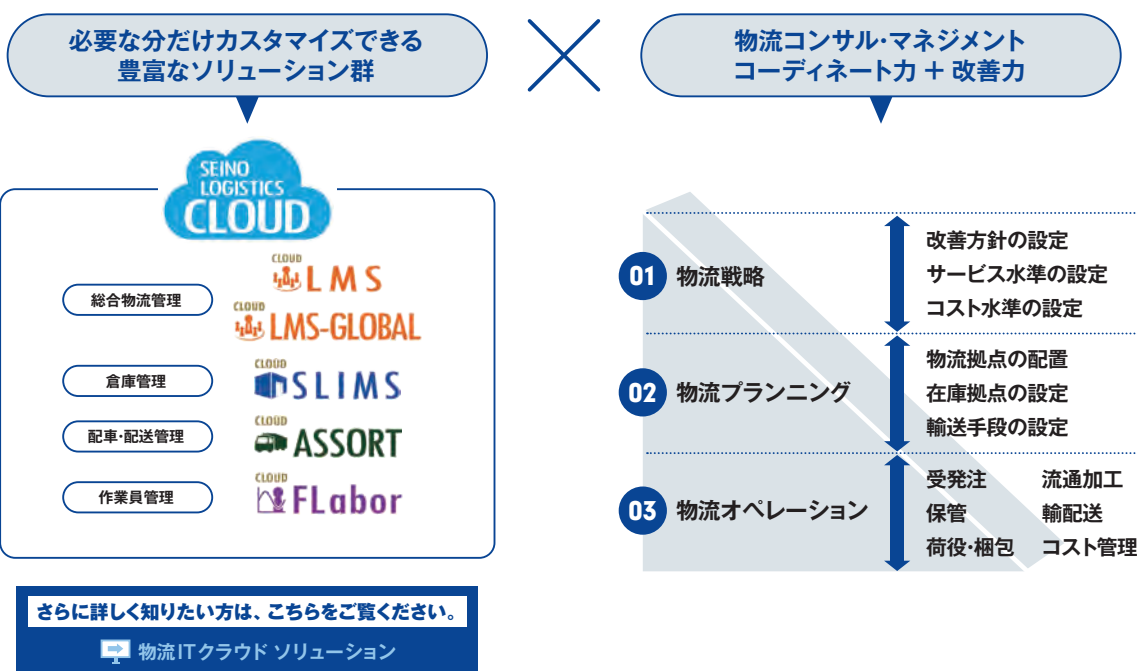
マレーシア

※連結子会社のみ

物流ITソリューションと多様な事業シナジーを活かしたロジスティクスの展開

調達・生産から輸配送までロジスティクス領域を一気通貫したITソリューション群を持ち、お客様の課題やニーズに合わせた最適なソリューションを提供しています。また、長年培った物流ノウハウ

やソリューションを活用し、ロジスティクス戦略立案からオペレーションまでのコンサルティングサービスを提供しています。



強みを支える無形資産・有形資産

物流インフラや輸送拠点、安定した財務体質などの有形資産だけではなく、使命の実現に向けた想い(組織資産)、約4.1万人の従業員(人的資産)、

約83万社のお客様(顧客資産)などの無形資産が企業価値の源泉と考えています。無形資産への投資を強化し、企業価値向上を目指しています。



組織資産

- 理念・企業文化の浸透
- BtoBトラック輸送No.1の実績
- 多様な輸送ネットワーク
- 豊富な物流データ
- 物流ITシステム
- スタートアップとの協業体制
- 一体感の醸成に寄与する企業スポーツ



人的資産

- グループ従業員 約4.1万人
- ドライバー 約1.6万人
- 営業専任者 約500人
- 新設ロジ関連4事業部 約130人
- エンゲージメント・定着率の向上



物的資産

- 国内トップクラスの物流インフラ (ターミナル・倉庫・トラック)
- 輸送拠点 860拠点
- 車両台数 約2.7万台
- 拡大中のロジスティクス



顧客資産

- 顧客基盤 約83万社
- グローバル先進企業の物流業務の受託



金融資産

- 成長投資と株主還元
の両立が可能なバランスシート
- 自己資本比率 51.5%
- 現金及び預金 850億円超

(2025年3月末時点)

業界課題を共創で解決 O.P.P.

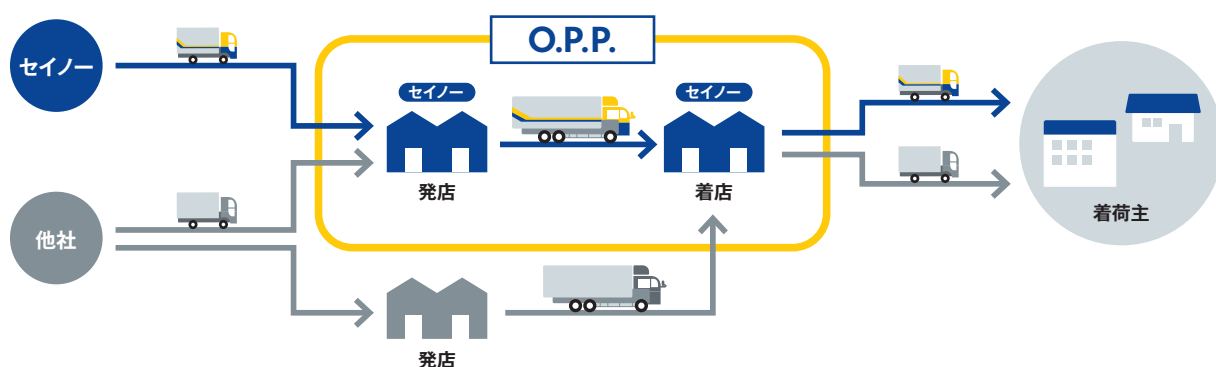
広がる

共同輸配送

デジタル×リアル融合で生み出す共創の物流インフラ

セイノーグループは、自社が保有するデジタルソリューションとリアルのアセットを活用し、業界全体の共創を促すことで持続可能な物流の実現を図っていきます。現在の物流業界では、企業ごとに独立した輸送網を構築していることから、地域内での車両や倉庫の稼働が分散し、空車回送や余剰スペースが発生するなど非効率化が常態化しています。その結果として、ドライバー不足や輸送コストの上昇がさらに深刻化しています。こうした状況を打開するため、私たちは自社アセットを起点に

しつと業界全体を巻き込み、共通基盤として機能するプラットフォーム化を進めます。リアル面ではターミナルや鉄道中継施設の共有化により幹線輸送の共同化を推進。デジタル面では他社の輸送情報と連携できるシステムを構築し、輸送状況の可視化や柔軟な連携を実現します。こうした「デジタル×リアル」の融合により、多様なプレーヤーが参画するオープン・パブリック・プラットフォーム（O.P.P.）を構築し、物流を社会インフラとして進化させています。



北大阪支店を鉄道コンテナへの積み込み拠点として外部に開放

その具体例が、西濃運輸北大阪支店を継送専門の「北大阪ハブ店」として再編した取り組みです。従来の集配拠点型の運営から脱し、関西以東から九州向けに輸送される貨物を一括して集約。JRコンテナを活用することで長距離ドライバーの運行業務時間を大幅に軽減し、「2024年問題」への対

応を加速させると共に、CO₂排出削減という環境負荷の低減にもつながります。さらに拠点を同業他社にも開放し、貨物の共同化やモーダルシフトを推進。拠点単位にとどまらない業界全体での効率化につながるモデルとして、O.P.P. 構想の具現化を体現しています。

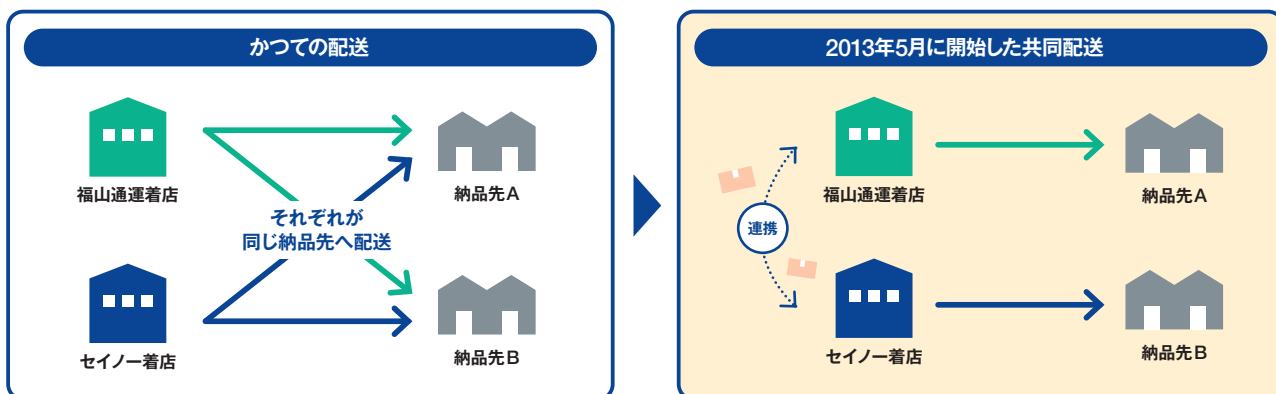


福山通運と佐川急便 (SGHD) の共同輸配送の事例

セイノーグループは、業界横断で持続可能な物流を実現するために、輸配送の共同化にいち早く取り組んできました。その先駆けが福山通運との協業です。特定の納品先宛ての貨物を両社で交換し配送を集約することで、効率化と環境負荷低減を両立させる仕組みを継続的に展開してきました。この長年の取り組みは、トラックドライバー不足やCO₂削減といった業界共通の課題に先進的に対応するものであり、物流を社会インフラとして持続させる基盤づくりに寄与してきました。こうした歴史を基盤に、同業他社との協業の輪はさらに広がっています。例えば佐川急便との連携は青森県下北郡向け共同輸送・配送とし

て具体化され、国土交通省の「総合効率化計画」に認定されました。岩手県内で両社の貨物を集約し、1台のトラックで共同輸送する仕組みにより、年間8,083時間の労働時間削減(41.8%)、94.6トンのCO₂削減(53%)という顕著な成果を上げています。これらの一連の事例は、セイノーグループが掲げるO.P.P. 構想の理念を具体的な協業のかたちとして体現するものです。今後は、福山通運との早期からの協業で培った経験と佐川急便との成果をはじめとして、同業他社の皆さまとの連携を全国各地で展開することで、物流インフラの持続可能性を高め、Green 物流の未来を切り開いていきます。

福山通運との共同配送の事例イメージ



物流の効率化、持続可能な全国ネットワークの維持へ

業界横断型の中継輸送ネットワーク「物流コンソーシアム baton」

「物流コンソーシアム baton」は、11法人が参加する企業横断型の枠組みとして発足し、当社もその一員として参画しています。batonでは中継輸送の実現を中核に据え、①物流の効率的なマッチング、②中継拠点の確保・整備、③ドライバーの労務環境向上、④新形態に対応したリスクマネジメントの4領域に注力しています。中立・公平・オープンな場として企業間の知見を結集し、情報共有や連携を促進。今後は参加企業をさらに広く募り、運送事業者にとどまらず多様な関係者が集うプラットフォームを目指します。「baton」という名称には、人や企業を結び、力を合わせて新しい未来へバトンをつなぐ想いが込められています。複数企業が横断的に連携する中継輸送ネットワークの実現に向け、当社もメンバーとして共創を重ね、日本の物流産業の新たな価値創出に貢献してまいります。



加速する共同輸送！
西濃運輸が本気で進める
物流プラットフォーム構築にける想いとは
<https://seinodrive.seino.co.jp/movie/20241029161911.html>



ラクスル株式会社
取締役会長
松本 恭攝

セイノーホールディングス
株式会社
代表取締役社長
田口 義隆

共創パートナーとのDialogue 02

社会価値と経済価値の二項対立を超えて

“デジタル”で物流業界の 非効率を変革する

ハコベルの誕生と未来像

Q1

まずは、ハコベルがどのように生まれたのか、その背景をお聞かせください。

“物流業界の非効率をデジタルで解消”

松本 ラクスルの最初の事業を通して印刷業界の非効率を解消する中で、次に注目したのが物流業界でした。物流業界も印刷業界と同様に、企業数が多く寡占率が低い業界であり、多重下請け構造による非効率性がありました。とくに、トラックや人材といったアセットがどこにあり、どれだけ活用されているのか、業界全体として可視化されていないことが課題でした。このアセットの稼働状況を可視化できれば、非効率な部分を解消し、より効率的なマッチングが実現できると考えました。

田口 トラックの貸切輸送に空きが多い状況など、現場で目にする非効率をテクノロジーで埋められるとお考えになったのですね。

松本 はい。当時はインターネットやクラウド技術の進化で、需給をリアルタイムにマッチングする仕

組みが可能になっていました。デジタル化によって需給マッチングがより効率的に行えると見込んでいましたので、まずは事業を立ち上げ、データを収集・分析しながら改善しようと考えました。

田口 スタートアップの経営者の方に共通して見られる姿勢ですね。まずは「やる」と決めて、その方法を後から考える。

松本 スタートアップにとって重要なのは「やる」と決めることです。大企業は通常、合理的にうまくいく見通しのある事業を得意としていますが、スタートアップは大企業が取れないリスクを取ることで勝負していく必要があります。できない理由を探すより、まず走り出し、そこから利益率やサービスの拡張を模索する姿勢が求められます。

物流業界の課題に挑むべく、2015年にハコベルをリリースされました。その後、セイノーHDとのJV設立に至った理由は何だったのでしょうか。

“ジョイントベンチャー（JV）という選択”

松本 物流は、集荷から幹線輸送、ラストワンマイルの配送までの全体最適が重要です。ハコベルは当初、ラストワンマイルに注力していましたが、それだけでは十分な価値を提供できないと痛感しました。そこで、物流全体をカバーする大企業と協業すれば、より大きな社会的インパクトを生み出せると考えました。実は、ハコベル事業に興味を示してくださる企業は他にもあったのですが、現場のリーダーたちからの強い希望を受けて、セイノーHDとの協業に至りました。

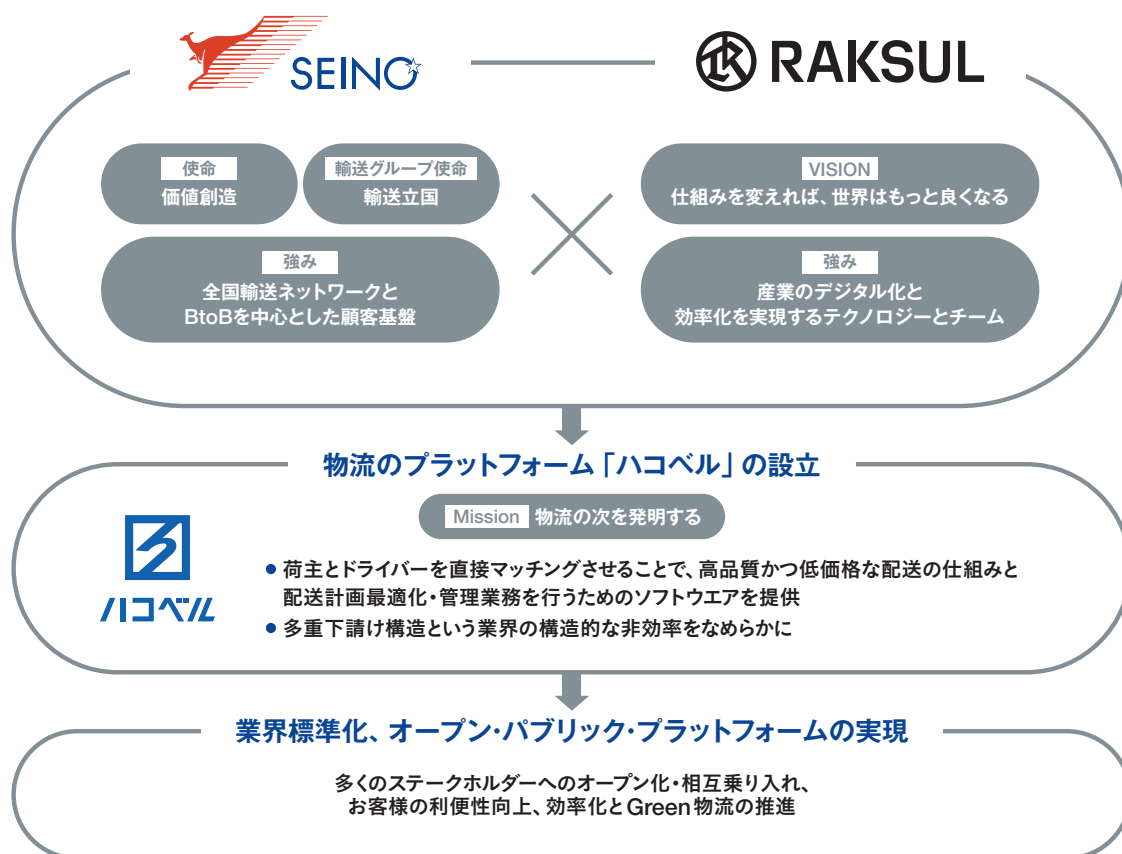
田口 ありがたいことです。ハコベルの皆さんが現場に深く入り、当社の社員と肌感覚を共有してくだ

さった。お互いに「フィーリングが合う」という手応えがありましたね。

松本 当社も現場を重視するカルチャーを持っていますから、フィーリングが合ったのだでしょうね。

田口 いくら良い田んぼがあっても、そこに合う作物でなければ育たないように、カルチャーが合わなければ良い協業は生まれません。私たちの現場は、さまざまなお客様と接する中で培ってきた対応力があり、固定観念にとらわれず工夫を凝らす文化があります。そうした文化と、スタートアップ特有のスピード感、そしてゼロイチから新たなものを生み出す挑戦意欲が、うまくかみ合ったのだと思います。

共創による中長期の成長ポテンシャル



Q3

改めて、セイノーHDの特長をどのように捉えていらっしゃるか、お聞かせください。

“トップから現場まで「一枚岩」”

松本 岐阜県に本社を構えている点は大きな強みだと思います。これはあくまで個人的な見立てですが、地方発の企業は、周囲に流されない独立した思考を持ち、未来志向の経営をしやすいように思います。また、創業家オーナーシップの強いリーダーシップの下、トップから現場までが「一枚岩」であることも、特長と言えるでしょう。大企業では、トップの意思と現場の考えが乖離^{かいり}し、プロジェクトが進まないことも往々にしてあります。しかしセイノーHDでは、トップの目線や優先度が、現場のそれと

一致しています。これこそが、当社のメンバーが共に働きたいと思った最大の理由かもしれません。

田口 自立した思考を持ち、バックキャストで未来を予測し、行動していく。もし当社にそうした良さがあるならば、それは組織として継続していくべきだと考えています。私が経営者として変わらず大切にしているのは、何が必要かをお客様や利用者の目線に立って考えること。そして、専門家の方々から知恵を集め、集合知を活かすことです。今回の協業でも、ラクスルの皆さんからさまざまな知恵を共有していただき、学びを得る機会を頂きました。



Q4

セイノーHDにとって、ハコベルはどのような存在ですか。

“業界プラットフォームとして”

田口 「業界のプラットフォーム」の役割を担ってくれる存在です。例えば、私たちが同業他社に直接声を掛けると警戒されがちですが、ハコベルを介することで、業界全体の効率化を旗印にフラットな関係を築けます。当社のアセットやネットワークをハコベルが活用し、そこに他社も参画することで、業界全体の最適化が進んでいくと期待しています。

松本 ハコベルはまさに「ラクスル生まれ、セイノー育ち」のJVです。スタートアップのアイデアが大企業のリソースと結び付き、大きなイノベーションに育っ

ていく。これは、オープンイノベーションの理想的な形だと思います。

田口 私たちが目指すのは「まれな成功事例」ではありません。人口減少が進む日本では、競争よりも協業が不可欠です。ハコベルを通じて多くの仲間と力を合わせ、物流業界の地位向上と効率化を推し進めていきたいと考えています。その背景には「輸送立国」を掲げてきた創業以来の理念があり、物流を通じて社会を支えるという使命を貫いています。

Q5

最後に、ハコベルの課題と今後の展望についてお聞かせください。

“課題と展望”

松本 プラットフォームをさらに拡大していくことが、今後の大きな課題です。インフラとしての役割を維持しつつ、どのように収益性を高めていくか。ハコベル自体をプラットフォームとして、そこにさまざまなサービスを乗せていくことで、事業を成立させていくことが、次のチャレンジだと考えています。物流のマッチングというインフラを基盤に、データ活用、決済、金融サービスなど、いかに多くのサービスを乗せていくかが鍵となるでしょう。

田口 MDロジスのグループインによって専門性の高いロジスティクスも扱えるようになりましたから、調達から販売までのバリューチェーンでも新たなサービスを展開できる可能性が見えてきました。バリューチェーンが拡大するにつれ、より多くの参画者を呼び込めるでしょう。

松本 セイノーHDとのパートナーシップによって、ハコベルの可能性がさらに開かれたと確信しています。ラクスルグループは、「仕組みを変えれば、世界はもっと良くなる」というビジョンを掲げています。ハコベルを通じてセイノーHDと共に未来に大きなインパクトを生み出せると確信していますし、ハコベルが日本の物流インフラに成長していくことを期待しています。とりわけ人口減少という社会課題に直面する日本では、効率化と協業を通じた持続可能な物流基盤の確立こそが、両社に課せられた責任だと認識しています。

田口 「やる」と決めて、実現しましょう。物流データのプラットフォームを通じて取引が効率化され、決済までシームレスにつながる。そんな全く新しい物流の世界を、共に開いていきましょう。

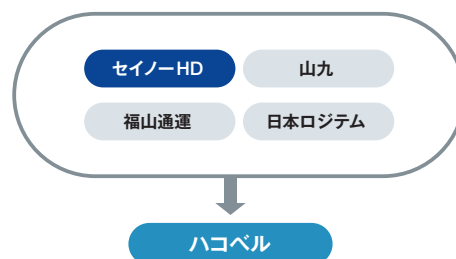
物流を持続的に発展させるハコベルの 貸切デジタルプラットフォーム



ハコベル

会社概要 「物流の次を発明する」をミッションに、デジタル技術を活用し、物流を持続的に発展させるプラットフォームとシステムを提供する企業です。Webから24時間365日、日本全国で手配可能な「ハコベル運送手配」に加え、配車計画の最適化と配車・運行管理に関連するオペレーションの効率化を実現する「物流DXシステム」の提供を通じ、物流業界の課題解決とお客様の物流戦略のサポートを実現します。

業界各社も資本参画
共創による業界標準プラットフォームへ



マッチングプラットフォーム「運送手配」

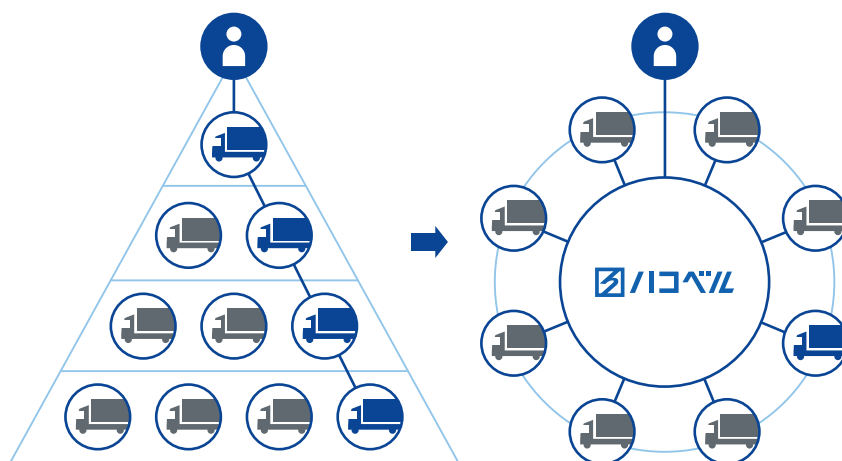
物流×ITで、業界課題解決へ

これまで

ピラミッド型 多重下請け

これから

ネットワーク型 運送業界の業務効率化



ハコベル運送パートナーネットワーク

登録事業者数 約2.2万社

登録車両台数 約6.5万台

内訳

軽貨物 約2.3万台

一般貨物(トラック) 約4.2万台

※2025年3月現在

アナログで多重下請け構造の運送業界において、運送会社と荷主を直接つなぐデジタルプラットフォームを構築
双方の生産性・利便性の向上を実現

物流DXシステムの紹介



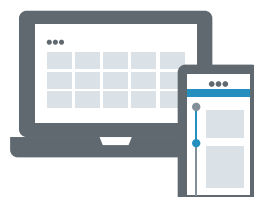
トラック簿

トラックの受付・事前予約により荷待ち時間、バースの混雑を解消。月ごとの契約で受付・予約・呼び出し・実績の見える化を実現



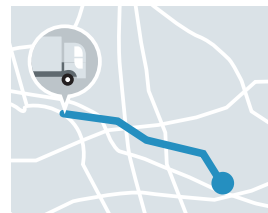
配車計画

配車計画の属人化、長時間の計画作業の課題を、AIによる最適化計算で解決。誰でもかんたんに、最適な配車計画をパッと作成できます。



配車管理

配車依頼・車番設定・運行管理・請求支払のすべてのプロセスをデジタル化し、法改正に合わせた協力会社の管理にも対応可能



動態管理

到着予測、遅延検知を関係者（荷主・運送会社・納品先）間で共有することで問い合わせコスト削減、配送品質向上を実現



お客様

への価値提供

ハコベルが選ばれる理由は、使いやすいUIとデジタルで一元管理できる仕組みにあり、すでに10万を超えるお客様にご利用いただいています。

「運送手配」はWebでの即時見積もり・依頼に対応し、手配後の配送状況もリアルタイムに確認できるなど、ネット上ですべての手配を完結できます。優良ドライバーのネットワークと、急な依頼や深夜・休日にも対応できる体制により、お客様は必要な時にいつでも安心して低コストかつ高品質な配送サービスを利用できます。

「物流DXシステム」では、バース予約システムによる入退場の効率化（トラック簿）、AIアルゴリズムによる配車計画の最適化（配車計画）、協力会社の配車・運行・請求業務の一元管理化（配車管理）、車両位置情報の共有による効率化（動態管理）を実現するソリューションを提供しています。物流効率化法の施行に伴い、荷主企業にも物流効率化が求められる中、ハコベルはお客様の物流戦略をサポートする、物流DXを加速させるシステムを提供しています。



運送パートナー

への価値提供

運送パートナーの皆様には、生産性の向上とキャッシュフローの安定という二つの価値を提供しています。案件の検索から受注・請求までをすべてWeb上で完結できるため、確認連絡や書類作業の負担を削減し、時間と手間を省いて業務効率化を実現します。またスポットに加え、地場・定期案件まで幅広い選択肢を提供しており、自社車両の状況に合わせて柔軟かつ能動的に受注できるため、安定した収益機会を確保できます。これにより、運送パートナーは効率化と収益機会の拡大を同時に実現し、生産性向上につなげています。

さらに「ハコベルサポーターズプログラム」では、業務や経営を支援する各種サービスをご案内しています。車両リースやファクタリングの提供は、キャッシュフローの安定をサポートし、持続的な経営を後押しします。こうした取り組みにより、運送パートナー数は約2.2万社、合計6.5万台以上の規模まで拡大しています。

お客様の成り代わり On Behalf



価値提供

お客様の倉庫業務の
生産性向上、トータルコスト削減



セイノー情報サービス

会社概要 セイノーグループで培った物流ノウハウとIT提案力を基盤に、最新技術を活用してお客様の現場課題を把握し、サービスを柔軟に組み合わせ、最適解を導くことで生産性向上に貢献します。

最新のITサービス



物流スペシャリストによる業務支援



セイノー情報サービスのロボット・AIの活用: BRAIS

ブライス

セイノー情報サービスでは、Big Data、Robot、AI、IoT、Sharing を略し「BRAIS」として最先端技術の活用に取り組んでいます。BRAISをロジスティクス分野で活用することで、限りある資源の効率化や共同化への変革を目指しています。専門部署を設立しロジスティクス分野での実践的な活用

に向けて本格的に活動し、既に実用化して効果を挙げているものを含め様々な取り組みを進めています。今後も、シェアリングなどのテクノロジーを活用し、ロジスティクスのソリューションを強化し、物流現場の自動化や効率化を実現します。

活用例

Big Data

入出荷データ、在庫の保管・稼働データ、作業実績データなどの活用

Robot

作業者の負担を軽減する様々な業務に特化した物流ロボットの活用

AI

画像認識を活用した検品精度の向上、動画解析による物流の安全・安心の向上

IoT

光センサーを活用した梱包計測、温湿度センサーを活用した倉庫の遠隔監視

Sharing

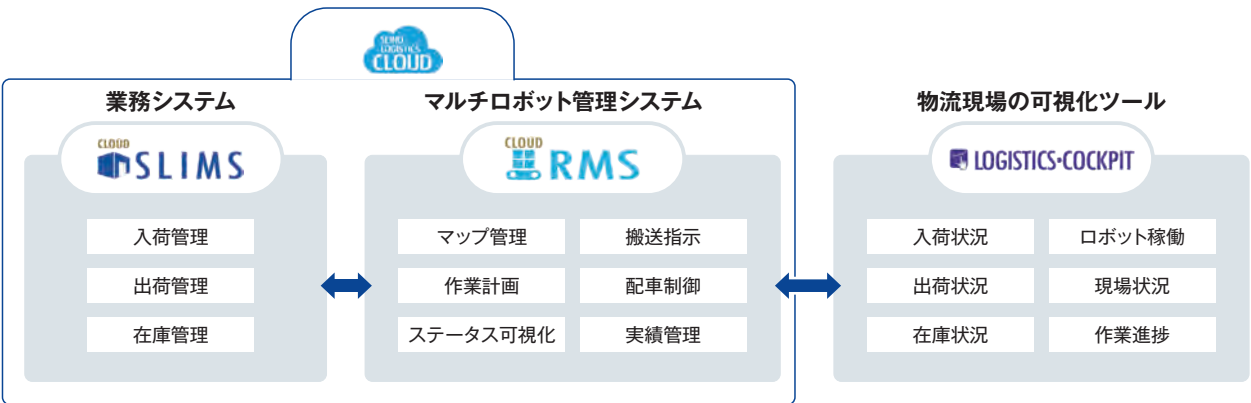
物流・商流情報をマッチングし、物量・在庫を平準化し、物流リソースの効率性を向上



人とロボットの力を活かし物流最適化をサポート

お客様の現場環境に合わせて、複数メーカーのロボット・マテハン・デバイス・システムを最適に組み合わせる提案します。

20年以上のノウハウに基づく全体最適を目指した業務設計や物流データの可視化により働く人やロボットの生産性向上を支援しています。



Skater様への価値提供

Skater

会社概要 スケーター株式会社は、弁当箱や水筒、ステンレスボトルなど多彩なキャラクター商品の企画・製造・販売を手掛けられ、近年約4,700坪の新物流センターを開設されています。



協働型ロボットAMRの導入は、単なる自動化ではなく「人とロボットの最適協働」を実現するソリューションです。広大な物流センターではピッキングに長時間を要し、作業者の歩行負担が大きいという課題がありましたが、RMSやSLIMSによる一元管理と可視化を組み合わせることで、歩行距離の削減やピッキング効率の向上を実現しました。その効果はBtoBの大口

出荷からBtoCの小口対応まで柔軟に波及し、倉庫設計やロケーション管理の革新にもつながっています。さらに、可視化によって課題が顕在化し、従業員が主体的に改善を進める文化も醸成されました。結果として、限られた人員でも効率的に業務を進められる体制が整い、人手不足の影響を抑えながら現場全体の生産性を高める価値を実現しています。



お客様からの声

+α 価値提供

現在も品目数や出荷件数が増加しており、今後さらに拡大していきます。物流はバックアップ的な部門であるため、このような企業の変化、社会の変化に素早く対応していきたいと考えています。今回導入した倉庫管理システム SLIMSやロボットマネジメントシステム RMS、AMRは大きな効果を生んでいるため、これからさらに効率的な運用を目指し、将来的には稼働台数の拡大も検討していきたいと考えています。また、現状を素早く把握するためにも情報の可視化は重要だと考えているため、物流現場の可視化 LOGISTICS・COCKPT にも非常に興味があります。今後も、ロボットやAIは急速に発展していくと考えられるため、さらに活用していけたらと思っています。



鴻池 総一郎氏
スケーター株式会社
代表取締役 社長

MDロジスのグループインによる +α 価値提供



MDロジス

会社概要 電機メーカー物流で培った経験と先進技術で、多様な課題に応える高品質・高効率物流サービスを提供し、お客様への価値提供に貢献

生産・
調達物流
ソリューション

販売物流
ソリューション

国際物流
ソリューション

建設
ロジスティクス

重量品輸送・
精密機器輸送
サービス

半導体・
電子部品
物流サービス

法人向け
移転・搬出・
搬入
サービス

MESSAGE

MOVE & DELIGHT 物流を通して感動と喜びを

当社は1958年の設立以来、三菱電機グループの物流機能を担う会社として半導体から家電・人工衛星とエレクトロニクスの総物流で成長してきました。

2024年10月にはセイノーグループの一員となり、より広範な輸配送ネットワークやデジタルプラットフォームなどの物流インフラを活用できる体制になり、社名も「感動と喜び」をお届けする物流、「MOVE & DELIGHT」の頭文字をとり、「MDロジス株式会社」へ変更しました。

私たちはサステナブルな社会の実現に向け、物流の品質と効率向上を追求し、お客様、そして社会に「感動と喜び」をお届けしてまいります。



小西 雅彦
MDロジス株式会社
代表取締役社長



専門性の高い物流技術と一貫物流の対応力が強み

MDロジスは、大型機器・設備などの特殊輸送や、半導体・精密機械といった高度な物流技術を要する分野に強みを持ち、幅広い製品に最適な物流を実現してきました。振動・静電気・^{じんあい}塵埃に弱い製品に対応できる保管環境や、専用容器の開発など、一貫した物流体制を備えている点も特徴です。総合電機メーカーの物流会社として培ったノウハウを活かし、半導体から家電、FA機器、発電機、防衛・宇宙分野に至るまで、製品ごとの商流・物流特性・物流形態を熟知した物流管理を提供。多様な製品を安全かつ確実にお客様へ届けています。

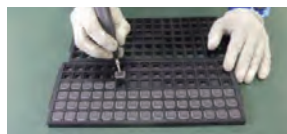
半導体保管のための防じん環境



電子部品向け防じん包装



静電気対策を施した
半導体の数量仕分け作業



輸送中の機器の状態を
把握するデータロガー



大型タービン発電機や変圧器などの
高度な輸送も計画から据付けまでサポート

MDロジスグループインによるさらなる価値提供の拡大

MDロジスのグループインは、セイノーグループが次の成長フェーズへ進むための重要な一歩です。電機メーカーの国内外における成長戦略に最大限応えるべく、全国の特積み輸送網や物流拠点を活用して、調達から販売までを支える効率的かつ安定したサプライチェーンを実現します。国際戦略も視野に入れ、グローバルに広がる事業活動の中長期的に支えるパートナーとして寄り添います。

今回の統合を契機に、自動化設備やデジタル基盤の整備、人材育成への投資を加速し、現場の生産性や顧客への対応力を一段と高めていきます。こうして整備した体制や培った知見を、エレクトロニクス領域をはじめとしてセイノーグループの幅広い顧客基盤に活かし、より多様なニーズに応える物流サービスを拡充していきます。

電機メーカーへの α 価値提供

国内における輸送力

日本国内で業界トップクラスの車両供給力による安定したサプライチェーンの維持、最適化

広域な国際ネットワーク

フォワーダーのネットワークを柔軟に活用し、国際サプライチェーンの最適化によるローコストオペレーションの追求

全世界をカバーする物流ITソリューション

国際物流の一気通貫管理を可能とするトラッキングシステムの提供など、全世界における物流の動態管理と在庫を可視化し、複雑な国際物流の効率化に貢献

MDロジスグループイン後の次なる挑戦

MDロジスは、外販体制を強化し、高機能物流を求めるお客様へサービスを展開していきます。大型設備や半導体・精密機器など特殊輸送を要する分野や、振動・静電気・温度管理が不可欠な製品の保管・輸送において、安全性と効率性を兼ね備えた高

度なソリューションを提供します。さらに、セイノーグループの機能を活かし、海外調達から生産・販売までを支援する取り組みを進めていきます。こうした取り組みにより、外販領域での価値提供をさらに広げ、お客様と共に持続的な成長を実現します。

高機能物流を 求めるお客様へ

セイノーグループ

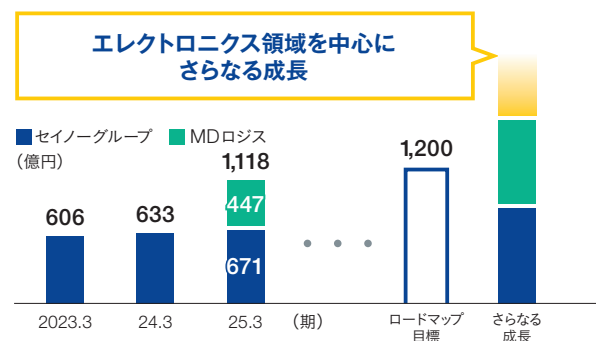
物流ソリューション



MDロジス

エレクトロニクス領域を中心とした豊富なノウハウ

ロジスティクス事業の成長(売上高)



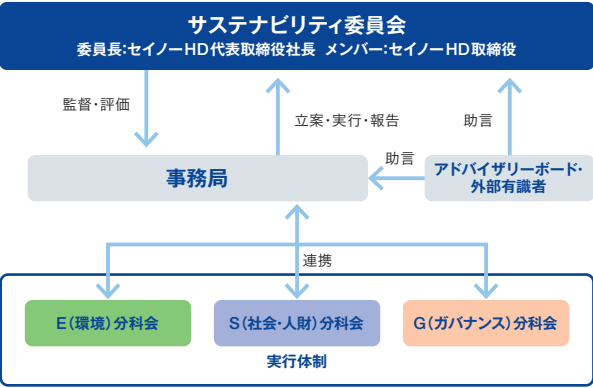
Team Green Logistics 構想の実現を支える サステナビリティ推進体制と マテリアリティ・目標

サステナビリティ委員会を設置

当社は2025年4月、サステナビリティの取り組みと経営の連動性を一層高めるため、「サステナビリティ委員会」を新設しました。本委員会は、従来の推進部門主導の体制を進化させ、取締役直轄の組織として設置されています。これにより、ESG課題に関する方針や施策を統合的に検討し、経営戦略との整合を図る体制を整えました。委員会は、マテリアリティに基づく取り組み全体を監督・評価し、必要に応じて提言を行うことで、持続可能性と事業成長を一体として推進していきます。

この体制により、社会・環境課題への戦略的対

応を強化し、企業価値の中長期的な向上を実現していきます。



マテリアリティ(重要課題)の目標と進捗

セイノーグループは、経営理念に基づき、社会と共存し持続的に成長するため、7つのマテリアリティを特定しています。これらは、投資家をはじめとして社外の声を踏まえつつ、事業部門を交えた社内での議論を重ね、グループとしての強みと果たすべ

き役割を明確にした上で策定したものであり、定量目標・KPIと結び付けて進捗管理を行っています。今後も、事業環境や社会の期待に応じてマテリアリティ・取り組みを進化させながら企業価値の向上につなげていきます。

マテリアリティ(重要課題)	取り組みの目標	実績
持続可能な地球環境への貢献	GHG排出量 35%減 (Scope1・Scope2)	GHG排出量 20.6%減
安心・安全な職場環境づくり	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%減	重大交通事故(有責死亡事故) 2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 2.6%減 ^{※1}
多様な人が活躍する組織づくり	定着率 98% エンゲージメント 80% (肯定的回答率) 2次検診対象者の受診率 100% (定期健診) 研修コンテンツ月間 1万回 の閲覧	定着率 92.5% エンゲージメント 65.9% (肯定的回答率) 2次検診対象者の受診率 99.6% (定期健診) ^{※1} 研修コンテンツ 月間 2.1万回 の閲覧
輸送事業を通じた社会貢献	安否確認訓練の実施率 100%	安否確認訓練の実施率 95.5%
社会課題解決型事業の推進	—	—
責任ある企業運営	情報セキュリティ重大事故 0件 Gマーク認定取得率 100% ^{※1} 法令違反件数 0件 ^{※2}	情報セキュリティ重大事故 0件 Gマーク認定取得率 95.2% ^{※1} 法令違反件数 1件 ^{※2}
持続可能な企業風土の醸成	—	—

※1 集計対象は西濃運輸。 ※2 直ちに是正ができたものを除く。

[マテリアリティの選定プロセスの詳細はこちら](#)

マテリアリティの主な取り組み

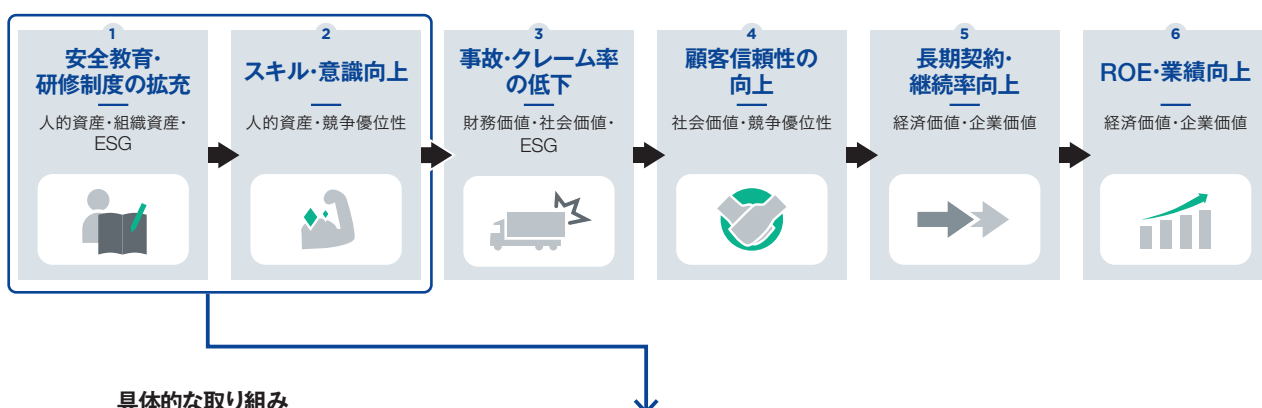
安心・安全な輸送の実現に向けて

「安心・安全な輸送」はお客様への価値提供の基本であり不可欠な要素であると同時に、社会インフラを支える企業としての根幹的責任であると考えています。そしてこの考えは、従業員にとっても安心と誇りを育む大切な価値観であり、現場力をよりど

ころとする輸送事業で重視している取り組みの一つです。

安心・安全の基盤づくりから始まる一連の施策が、最終的に企業価値(業績や資本効率)の向上にまで連鎖的に貢献すると考えています。

企業価値向上への価値提供ステップ



具体的な取り組み

取り組み	具体的内容
安心・安全を支える組織体制と風土醸成	安全管理規程に基づく体制整備、安全指導計画の策定・実行、内部監査実施
従業員への教育・啓発とリテラシー向上	事故再発防止研修など各種研修の実施、安全インストラクター制度
テクノロジーと現場支援によるリスクマネジメント高度化	危険箇所通知管理システムアプリの導入、事故事例のデータベース化と教育教材の展開
現場に根差した日常的な安心・安全行動の促進	全国事故防止運動、エコ安全ドライブの実践、運転適性診断の活用
指標・評価の見える化とマネジメント活用	有責死亡事故ゼロ、労災ゼロに向けた目標設定とPDCAの実践、Gマーク認定



安全インストラクターと全国トラックドライバー・コンテスト

輸送事業の中核会社である西濃運輸では、2016年から主要拠点に「安全インストラクター」を配置し、その後グループ全体に展開して全国のドライバー指導体制を強化してきました。安全インストラクターは個人の特性を踏まえた個別指導や安全講習を担い、その成果は「全国トラックドライバー・コンテスト」での2年連続優勝を含む、多くの入賞歴に表れています。競技を通じた技術・知識の向上は、スキル強化にとどまらず、安全最優先の姿勢を従業員全体で共有する機会となっています。こうした取り組みにより、事故削減だけでなく、長期的な安全意識の定着や安全文化の醸成へとつながっています。



持続可能な運び方への挑戦 ドライバーの 環境への負荷低減と働き方改革を進める

業界に先駆けて、新たな運び方に挑戦してきたこと

私たちの社会に不可欠な「物流」。しかし今、その持続可能性が、地球環境の保全と国内の労働力不足という二つの側面から問われています。運輸部門によるCO₂排出量の削減は喫緊の課題であり、同時に、物流現場で働く人々の働き方も大きな転換点を迎えています。

私たちは、「環境負荷の低減」と「従業員のWell-being」という、両立の難しいテーマにこそ、未来の物流を創造する鍵があると考えています。目指すのは、単にCO₂を減らし、労働時間を短縮するだけでなく、モーダルシフト、共同輸配送、DX、自動運転、水素の利活用といった具体策を通じ、業界内外の皆さまとの連携を深めることで、物流全体に新たな価値を創出し、ドライバーが誇りを持って働ける産業へと変革を進めています。

持続可能な物流の実現に向けた取り組み

モーダルシフト

鉄道・RORO 船との連携拡大

当社はCO₂排出の多い中長距離トラック輸送において、環境負荷の低減とドライバーのWell-being、特に安全・健康・働きやすさの向上を両立させるための取り組みの一つとして、鉄道やRORO 船との連携を拡大しています。

ブロックレイン 3路線 で運行

鉄道輸送(専用列車)

CO₂削減量 28,431 tCO₂



10航路で運航

RORO 船輸送

CO₂削減量 880 tCO₂

次世代物流

DXと人的資本を両立する変革

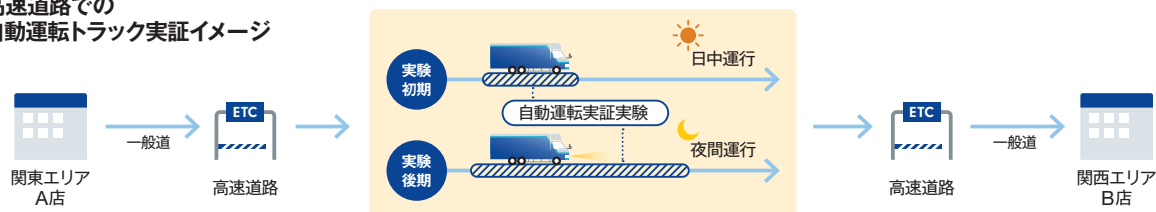
安全で働きやすい物流の未来へ向けて、2024年から特定の高速道路区間にてT2が開発した自動運転技術(レベル4相当)を搭載した大型トラックの実証運行を実施しています。AIが車両の位置や周囲の状況を正確に把握し、ハンドルやブレーキなどを自動で操作することで、高速道路でドライバーがいない状態での運転を可能にします。この技術は、長時間運転の負荷軽減、ドライバー不足対応、交通事故低減といった複数の社会課題に応える可能性を秘めています。高速道路での安定運行・安全性向上、

ドライバーと自動運転を組み合わせた柔軟なオペレーション体制の構築など、この取り組みはテクノロジー単体の実証にとどまらず、ドライバーの働き方改革や自動運転を起点とした拠点間輸送モデルの再構築にもつながると位置付けています。

また「自動運転トラック輸送実現会議～L4 Truck Operation Conference～」に参画し、より多くのパートナーとの共創による早期実現を目指しています。



高速道路での自動運転トラック実証イメージ





「排出ガスゼロ」で走るトラックの実証実験

水素を使った長距離輸送の実現に向けて

大型トラックは大量輸送を担う一方でCO₂排出量が多く、脱炭素化の鍵を握る存在です。しかし乗用車と比べ、とりわけ中型・大型トラックの電動化は遅れており、技術やコスト・インフラ整備に課題が残っています。一般的に知られているEVトラックは充電時間や積載量、航続距離の制約から長距離輸送には不向きです。一方、FCVトラックは水素を短時間で充てんでき、長距離走行が可能であるため幹線輸送に適した有力な選択肢となり得ます。こうした中、当社グループは商用EV(電気自動車)およびFCV(水素燃料電池車)の早期普及に向け、

国の「グリーンイノベーション基金」によるNEDO事業にも参画しています。本実証では、自動車メーカーやインフラ企業と連携しながらEV・FCVトラックを運用し、運行管理と一体となったエネルギーマネジメントなどを検証。車両だけでなく物流システム全体の進化を目指し、次世代物流の実現に挑戦しています。



共同輸配送

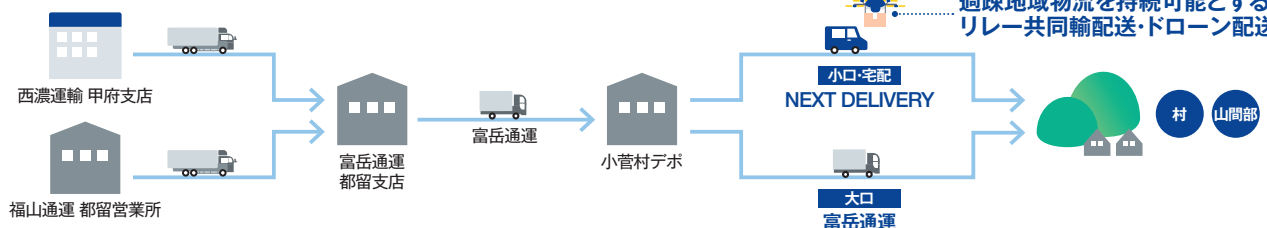
荷主・業種を超えた水平連携

山梨県小菅村 年間約3tCO₂削減

少子高齢化や過疎化が進む地域では、荷物が届くことが生活を支える基盤であり、物流はライフラインの一部です。しかし従来の仕組みでは対応が難しくなっていることから、当社グループは自治体や他社と連携し、拠点集約・混載輸配送・ドローン活用・

商業連携を組み合わせ、地域型「共同輸配送」の仕組みづくりを推進しています。持続可能な地域社会の実現に向け、インフラとしての物流再構築に取り組んでいます。

山梨県小菅村・丹波山村でのAERONEXT、富岳通運、福山通運との共同輸配送



TCFD提言への対応レポートの詳細はこちら



企業価値を支える コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え

当社グループは、「会社を発展させ、従業員を幸福にする」経営理念の下、お客様の発展を第一とした企業活動を行っています。この経営理念の実現のために、中長期視点での経営に努め、株主をはじめとして各ステークホルダーとの長期的な信頼関係の構築を目指し、企業価値の向上を図ることがコーポレートガバナンスの基本的な考え方となります。その上で、コーポレートガバナンスの充実と強化は、経営の重要課題の一つであると認識しております。当社の事業特性を踏まえつつ、経営の透明性、適法性、健全性のみならず、企業経営の効率性を高める観点から、経営の監視・監督機能の強化を努めると共に、迅速な意思決定と機動的な業務執行を図るための体制の整備ならびに内部統制システムを構築しています。

取締役会

当社は、社外取締役4人を含む10人の取締役で構成する取締役会が中心となり、コーポレートガバナンスの強化を推進しています。2024年6月に監査等委員会設置会社に移行して以降、監査

等委員である3人の取締役が取締役会で議決権を有しており、業務執行取締役への監督機能の実効性を高めています。

● 社外 ● 社内

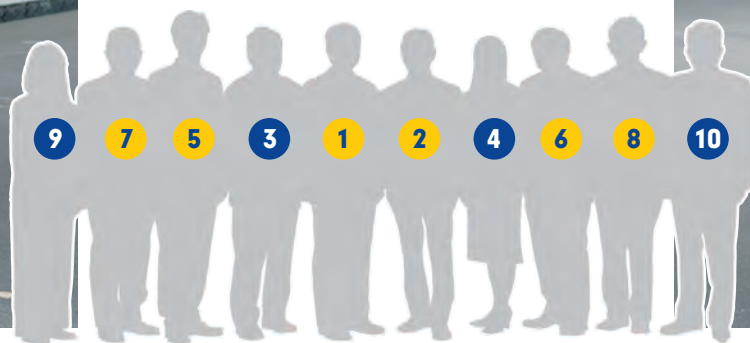
委員会とその役割		委員会委員長	取締役の構成人数
監査等委員会	独立機関として取締役の職務執行を監査	(常勤) 監査等委員取締役	●●●●
人事委員会	取締役会の諮問機関として、取締役候補や報酬、重要人事に関与・助言	代表取締役社長	●●●●●●
取締役会評価会議	社外を含む取締役の評価を基に、取締役会の実効性を検証	代表取締役社長	●●
リスク管理委員会	事業リスクと機会を管理し、リスクの未然防止と低減を実施	コーポレート推進部担当取締役	●●



取締役

- | | |
|---------|-----------|
| 1 田口 義隆 | 6 丸田 秀実 |
| 2 田口 隆男 | 7 野津 信行 |
| 3 増田 宏之 | 8 伊藤 信彦 |
| 4 小松 慶子 | 9 佐藤 真希子 |
| 5 高橋 智 | 10 伊地知 隆彦 |

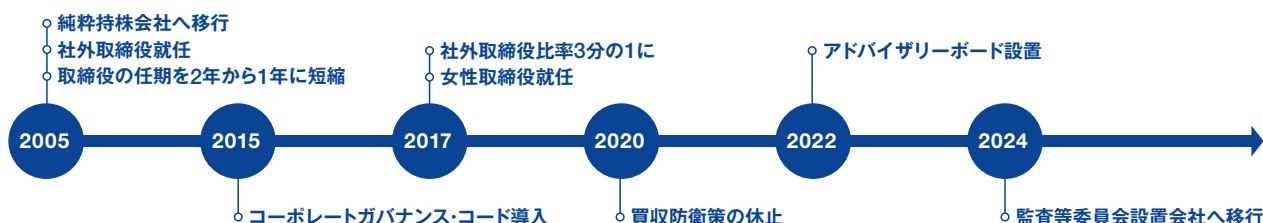
社外 社内



コーポレートガバナンス強化に向けて

コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社の機関設計変更や社外取締役比率の向上などの各種取り組みを通じ、ガバナンス強化を拡充してきました。



社外取締役比率の向上



取締役会での主な審議および戦略的議論のテーマ

当社は持続的な企業価値向上に向け、外部環境の変化やグループ経営の方向性を踏まえ、取締役会で経営基盤や成長戦略に直結する重要テーマを審議・議論しています。

取締役会での主な審議テーマ

- 経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連
- 決算・財務関連
- リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連 等

取締役会での主な戦略的議論テーマ

- 2024年問題への対応状況と今後の戦略
- MD ロジスグループインによるセイノーグループの成長戦略
- Team Green Logisticsの実現に向けた事業戦略 等

[コーポレートガバナンス報告書の詳細はこちら](#)

[取締役会の実効性の詳細はこちら](#)

佐藤真希子取締役の戸籍上の氏名は重松真希子であり、小松慶子取締役の戸籍上の氏名は市橋慶子であります。

新 任
取 締 役

企業価値向上に向けたメッセージ



新任社外取締役
佐藤 真希子

テクノロジー×次世代の力で創る 物流の未来

このたびセイノーホールディングスの社外取締役に就任いたしました。ベンチャーキャピタルとして数多くの成長企業を支えてきた経験から、テクノロジーと次世代の力を取り入れることが社会を進化させると確信しています。物流は社会基盤の血流であり、その持続性は日本のレジリエンスを支えます。セイノーの強みは、X公式アカウントに映し出される従業員の姿に表れています。磨き上げられたトラックを操る誇らしげな姿、数センチの精度で縦列駐車を決める技術、企業野球部に象徴される一体感——そこに誇りと結束を見ることが出来ます。加えて、田口社長が掲げる「Green物流」の理念は、従来一社で抱えてきた課題を業界横断の協調によって解決し、環境配慮と効率化を両立するものです。人口減少や環境変化に直面する今こそ、この挑戦にテクノロジーと若い力を結集させ、未来志向の変革を後押しし、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

株式会社サイバーエージェント、ベンチャー投資のご経験を経て、
2025年6月社外取締役に就任

スタートアップ支援やベンチャー投資で豊富な経験を有し、多くの企業成長を支えてきた深い知見を活かし、当社のイノベーション推進と経営の多様性確保に大きく寄与いただくことを期待しております。



新任社外取締役
伊地知 隆彦

Get Back to the Basics

いわゆる企業価値は、将来生み出されるであろうキャッシュフローの現在価値の合計額です。この企業価値向上即ちキャッシュフローを増やすためには、創業以来こだわり続けてきた「迅速および正確な時間という最高のサービス」を今後とも愚直にお客様に提供し続けキャッシュを稼ぐことでしか他に方法はないのです。企業価値向上に魔法の杖はありません。そして当社の事業を通じて、すべてのステークホルダーが当社と関係することで得られる価値が向上し、その価値の総和が当社の真の企業価値と認識すべきだと思います。創業者の福寿草精神を胸に、当たり前のことを当たり前として当たり前に行い続けることが最も大切なことだと思います。円滑な物流は今や社会的な課題であり、この課題解決は当社がさらに飛躍し企業価値向上を図る上で大きなチャンスと捉えたいと思います。

トヨタ自動車株式会社取締役のご経験を経て、
2025年6月社外取締役に就任

長年にわたり企業経営に携わり、経理・財務・人事など管理部門で培った幅広い知見を基に、コーポレートガバナンスやリスクマネジメント、人的資本の観点からの業務執行に対する助言と監督を期待しております。

人事委員会

両氏には人事委員会委員として、役員候補者の選定や報酬決定に独立した立場で参画いただき、健全で透明性あるガバナンスの強化に貢献していただきます。

外部専門家の知見を取り入れ 経営を進化

アドバイザリー
ボード

アドバイザリーボードの設置理由

外部の専門的な知見を定期的に活用し、経営の高度化と企業価値の向上を図ることを目的に、2022年よりアドバイザリーボードを開催。多様な視点を経営に反映させることで、持続的な成長と企業力を強化。

アドバイザリーボードにおける主な議論内容

- コーポレートガバナンスについて
- 新規事業構築の課題と方向性
- 有形・無形資産に対する考え方
- ESGの取り組みについて
- サステナビリティ推進の基盤整備

2025年3月期アドバイザリーボードのメンバー（五十音順）

氏 名	所 属	略歴・期待すること
青木 英彦 氏	東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻 教授 加藤産業株式会社・株式会社ワールド 社外取締役	延べ31年にわたり国内外小売・EC業界担当の証券アナリスト業務に従事し、多数の大手小売企業を担当。産業構造審議会流通部会臨時委員、製・配・販連携協議会準備委員なども歴任 グローバルな視点とサプライチェーン全体の構造・デジタル戦略分析の知見
家本 賢太郎 氏	クララ株式会社 代表取締役社長	15歳で会社を設立し、IT業界で活躍する若き経営者。2012年3月世界経済フォーラム主催「Young Global Leaders 2012」にも選定 豊富な経営経験や戦略的視点からの助言とデジタル活用の知見
大堀 龍介 氏	一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム 理事 株式会社LIXIL・前田道路株式会社 社外取締役	バイサイド・セルサイドアナリストを経験し、経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ〜企業と投資家の望ましい関係構築〜」委員も歴任 アナリストやアセットマネジメントの豊富な経験と知見
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（2025年6月から当社社外取締役）	文部科学省「次世代アントレプレナー育成事業」評価委員、経済産業省「J-Startup」など、複数の産業・行政委員を歴任 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
堀江 磨紀子 氏	株式会社SDGインパクトジャパン パートナー 株式会社有沢製作所 社外取締役	日本株式市場に関わる、機関投資家営業、直接対話に基づく企業調査・投資の経験を経て、SDGインパクトジャパンにて持続可能な投資やインパクトファイナンス領域の推進に従事 長期投資家視点、事業戦略と連動性の高いサステナビリティ推進の知見

ADVISORY BOARD MESSAGE

**アドバイザリーボードでの議論を踏まえて、
2025年4月、サステナビリティ委員会を組成。
Team Green Logisticsと連動したサステナビリティ戦略を策定し、
取り組みを進めていく**

アドバイザリーボード参画を通じ、当社の明確なミッションが社会的価値の創出に直結していることを確認しました。各部門でもESG課題への取り組みが着実に進んでいます。これらを組織としてどのように推進しているかを外部からも理解できる体制を築くことが重要であると提言しました。経営トップ主導でサステナビリティ委員会を迅速に設置し、取締役会でも重要性を確認したことは大きな進展です。明確な目標と指

示系統に基づく推進はアクションの再現性を高め、企業価値向上に直結すると期待します。仕組みが整った今、各課題の深掘りが次のステップです。特に、当社の事業特性から、サプライチェーン全体での環境対応と従業員のウェルビーイング向上は中長期的にキャッシュフローを最大化させ、リスクを極小化させるためのサステナビリティ戦略の根幹をなすものだと考えています。



アドバイザリーボードメンバー
堀江 磨紀子氏

執行役員
コーポレート推進部・人事部担当

渡邊 久人

取締役
財務IR部・経理部・
コーポレート推進部・人事部担当

野津 信行

資本効率向上・利益成長を支える財務戦略

DOE4%による高配当利回りと

着実なEPS成長で持続可能な成長と

株主への安定還元を両立

現在の株価を真摯に受け止め、
ギャップ解消を目指しています

当社のPBR(株価純資産倍率)が1倍を下回る現状は、資本効率や将来の成長性に対する市場からの厳格な評価と受け止め、重要な経営課題と認識しています。そのため、資本収益性の改善や資本の有効活用を進め、ROE8%の早期達成やROAの向上、資本構成の見直しに取り組んでいます。株主還元の一環として配当方針をDOE(株主資本配当率)4%へと改定しました。今後は投資家の皆さまとの対話をさらに深め、持続的な企業価値の向上を目指します。

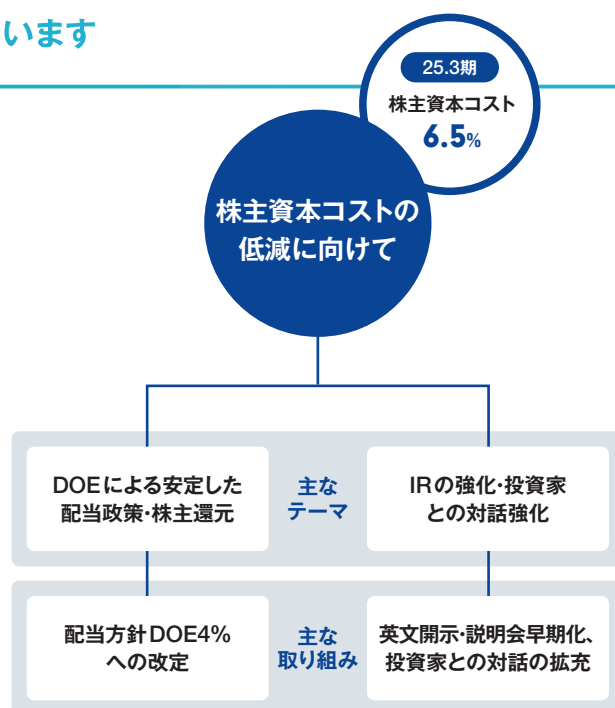
資産効率の向上と適切な資本政策の両輪で
ROE8%超の早期実現を目指します

ROE8%の早期実現に向けては、売上・利益率の改善に加え、資本コストを踏まえた資本効率向上に取り組んでいます。投資判断ではWACCと比較しながら資本コストを上回るリターンを意識した成長投資を進めています。また、政策保有株式の売却を進め、資産効率と財務の柔軟性を高めています。

資本政策では、DOE4%を目安とした安定配当に加え、自己株式取得を市場環境に応じて活用し、株主還元と資本効率の両立を図ります。これらを段階的に進めることで、ROE8%達成への基盤を整えていきます。

株主資本コストの低減に取り組んでいます

資本コスト低減に向けては、健全な財務体質の維持を前提に、DOE4%という新たな配当方針を軸とした安定的なリターンを示すことで、当社株式が長期的に保有しやすい資産との評価につながると考えています。加えて、投資家への適時・適切な情報発信と対話の充実、英文資料の同時開示や決算説明会の早期開催などにより透明性を高めることで、当社の戦略やリスク管理への理解が深まり、投資家の安心感の向上につながります。こうした取り組みが総合的に作用することで、投資の不確実性が低下することから、リスクプレミアムが下がり、低コストでの資金調達が可能となるなど、資本コストの低減に結び付くと考えています。

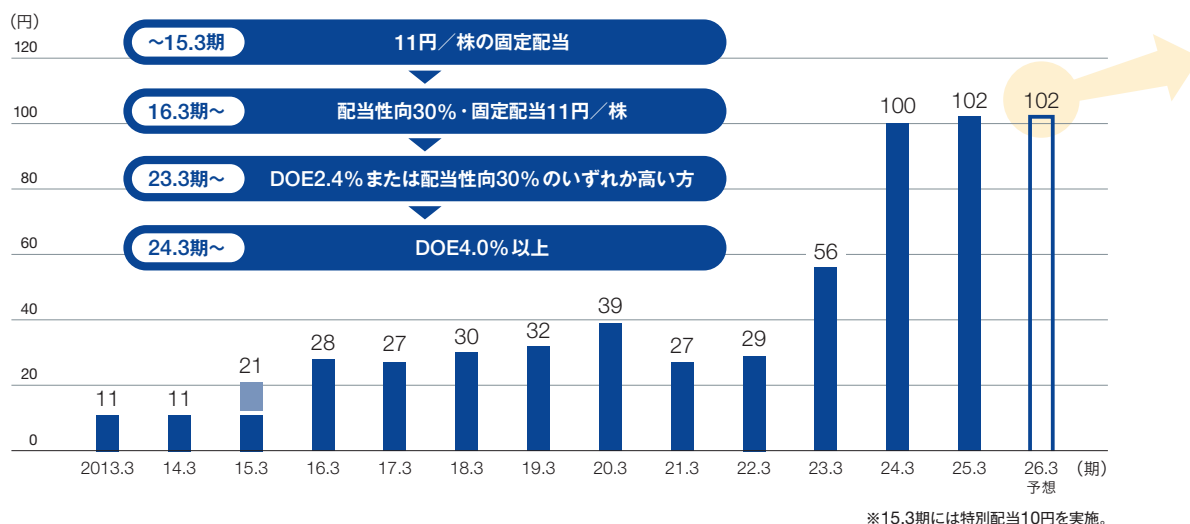


DOE4%による高水準かつ安定配当を提供します

配当方針については、これまで段階的に見直してきました。かつては11円の固定配当を継続していましたが、2014年度からは利益に応じた利益配分を行うため、配当性向30%を目安とする方針に改定しました。現在は安定的な還元を維持しつつ資本効率を高めるため、DOE(株主資本配当

率)を導入しています。さらに株主還元の一環として、ロードマップ2028に基づき24.3期には300億円、25.3期には407億円の自己株式取得を実施しました。こうした一連の取り組みにより、安定性と効率性を両立させ、株主価値の向上と長期的な企業成長につなげていきます。

1株当たり配当金の推移グラフ





資本効率向上・利益成長を支える財務戦略

バランスシートの改善に努

企業価値の持続的な向上に向けて、機動的なキャッシュアロケーションを検討しています

キャッシュアロケーションについては、企業価値の持続的な向上を目的に、「投資」「財務健全性」「株主還元」の3つの観点から、バランスの取れた資本配分を重視しています。

まず投資については、利益率の高いロジスティクス事業や貸切事業への資本集中を基本に、成長余地の大きい領域への投資を優先しています。具体的には、2024年10月にMDロジスをグループに迎えたことで、物流ノウハウの拡充や高付加価値物流サービスの提供体制を強化しています。

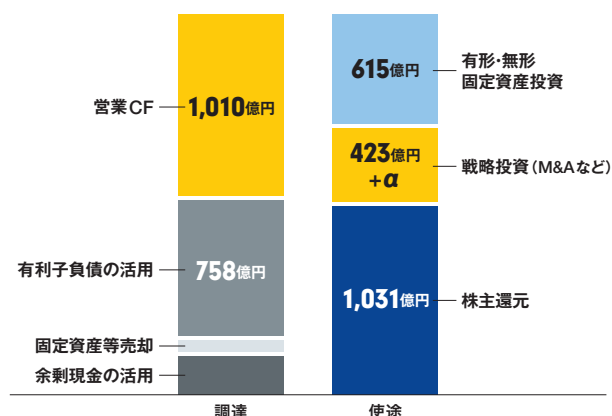
さらに戦略投資としては、少子高齢化に伴う地域課題に対応するラストワンマイル領域への投資に加え、スタートアップ投資ファンドを通じた先進技術や新規事業への投資を強化しています。これにより、社会的価値を創出すると共に、中長期的な事業構造の転換や競争力強化の基盤の強化を意識しています。

一方で財務健全性の確保も重視しており、過剰な現金保有は避け、必要最低限の運転資金を確保した上で、余剰資金はより生産性の高い領域へ再配分する方針です。また、外部借入など財務レバレッジも適切に活用し、資本コストを意識した資金調達を行う一方、自己資本比率などの健全性指標を管理し、財務リスクを抑えつつ成長投資の機動性を高めていきます。

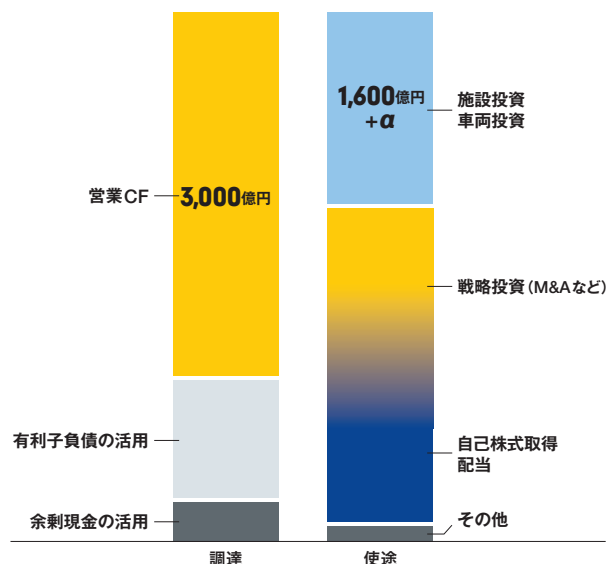
株主還元については、DOE4%を目安とした安定的かつ継続的な配当を基本とし、財務状況や株価水準を踏まえながら自己株式取得の継続的かつ機動的な実施を検討しています。

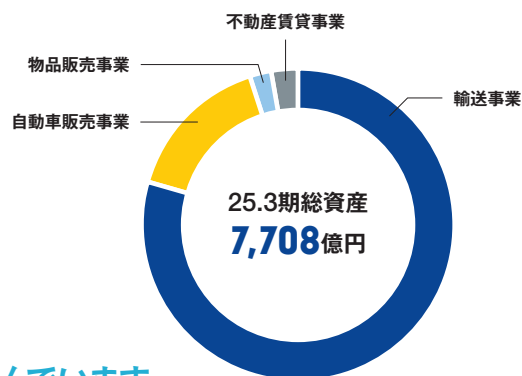
今後もキャッシュアロケーションを最適化し、持続的成長と資本効率の両立を実現することで、企業価値の一層の向上を目指してまいります。

2か年累計 実績



5か年累計 計画





既存アセットを見直し、資産回転率の改善に取り組んでいます

既存アセットについては、資本効率の向上を重要な経営課題と位置付け、見直しと戦略的活用を通じて資産回転率の改善に取り組んでいます。老朽化した建物については、単なる建て替えではなく、事業の実態や競争力向上の観点に合わせた柔軟なアプローチを進めています。

例えば、施設を再構築する際には倉庫機能を併設することで付加価値を高め、拠点の多機能化を通じて事業の競争力を強化しています。一方で、外部借入倉庫を活用することで、市場ニーズの変化に素早く柔軟に対応しつつ、過剰投資を抑え、効率的なアセット運用を推進しています。

また、遊休地は利益率の高い不動産賃貸事業へ

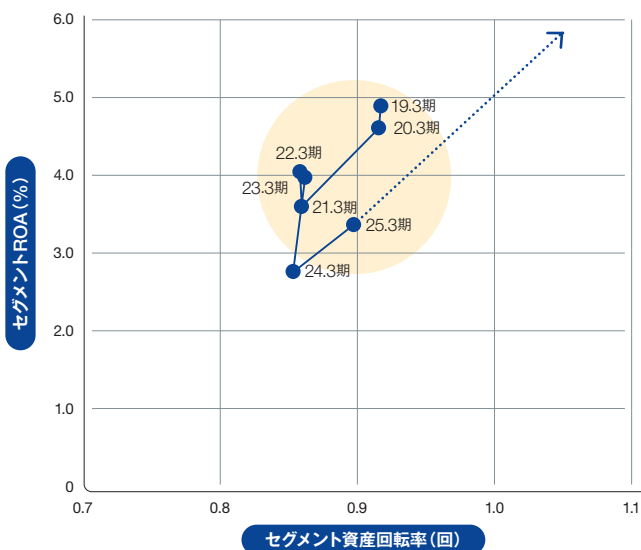
の転用や、事業用途への転用が困難で維持コストが高い跡地は売却するなど、収益性の向上とアセットの稼働効率を高め、全社的な資産の有効活用につなげてまいります。

加えて、トラック車両については、グループ内での調達量を活かしたボリュームディスカウントにより投資コストを抑制すると共に、部品調達や整備工数のスケールメリットを活かし、計画的な整備により稼働率の維持と車両寿命の延長を図っています。

今後も、資産の再配置や外部リソースの活用を柔軟に進めながら、資産回転率と利益率の両面から資本効率を高め、企業価値の最大化につなげていきたいと考えます。

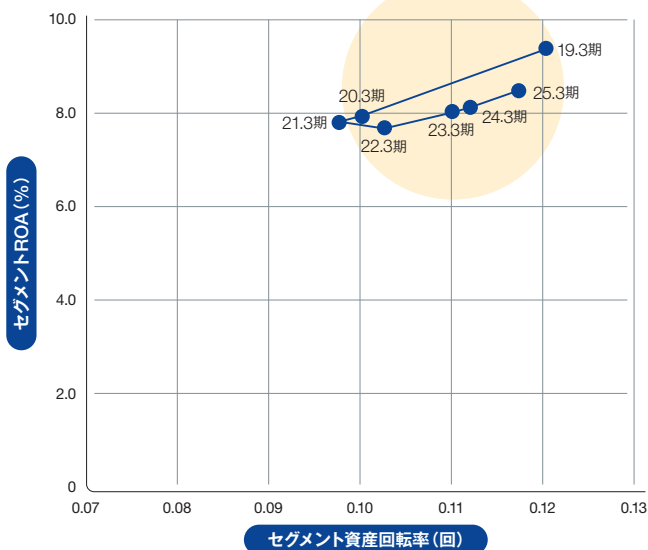
輸送事業

資産回転率は1倍以下が続いており、営業利益率の改善と資産回転率の向上を両輪で推進し、ROAを高めていきます。



不動産賃貸事業

所有する土地および跡地利用を利用価値の高い賃借に転換し、持続的に安定したROA創出を目指します。

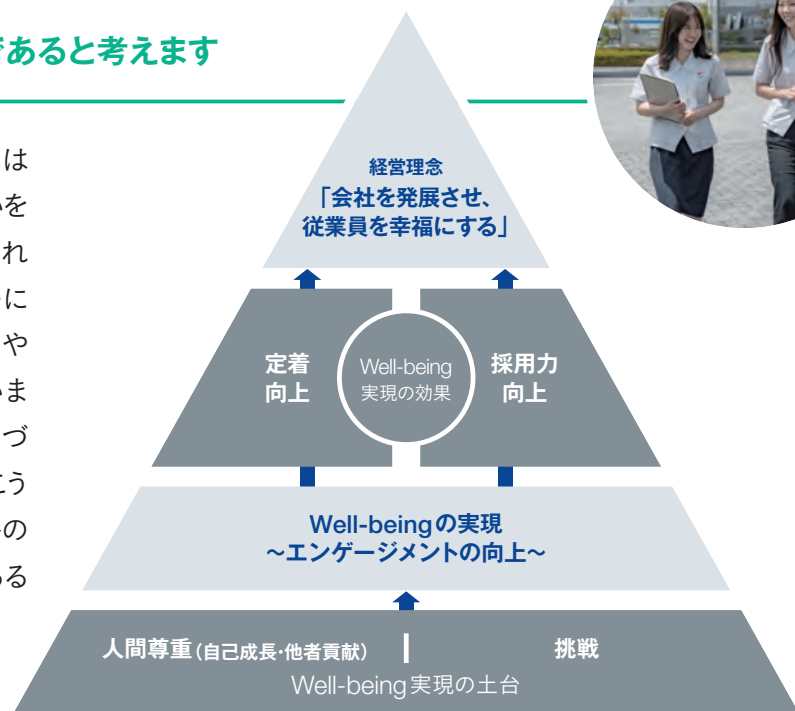


お客様の繁栄・会社の発展が従業員の幸せ

従業員のWell-beingを追求する人

従業員の幸せが競争力の源泉であると考えます

私たちにとって、価値創造の中心にあるのは“人の力”です。従業員一人ひとりが誇りややりがいを持ち、安心して挑戦できる環境を整えること。それが持続的なサービスの提供や社会課題の解決につながると考えています。物流業界は人手不足や働き方への不安といった大きな課題を抱えていますが、私たちは現場に根差した制度づくりや文化づくりを通じて、従業員のWell-beingを高めていこうとしています。従業員の幸せこそが、すべての戦略の源泉であり、価値提供をしていくための基盤であると考えています。



従業員のエンゲージメント向上に取り組んでいます

“Team Green Logistics”を支えるのが人的資本戦略です。従業員が誇りを持ち、仲間を尊重しながら価値を共創できる環境づくりを重視しています。そのため挑戦を後押しする制度や一体感を育む文化に力を入れ、安心して働ける職場と相互に支え合う関係を整備し、エンゲージメントを高め、人的資本を持続的な競争力へとつなげています。

人的資本戦略の具体的な取り組み

テーマ	具体的な取り組み	指標	
		2024年度	2025年度目標
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	
		92.5%	98%
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	
		セイノーグループ 365人	セイノーグループ 500人
個人の成長 (教育)	● 社会人の基礎ならびに当社のマインド及び自己肯定感・自己効力感の醸成 ● セイノーベーシック研修 ● 従業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	新入社員の研修受講率	
		セイノーグループ 100%	セイノーグループ 100%
従業員の 一体感の醸成	● 広報、SNSを活用し、従業員の企業スポーツへの関心度と参加率が高まると、「一体感の醸成」につながると考えられる	一人当たり教育時間	
		550分/人	614分/人
		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」	
		73.36%	80%

戦略を支える制度

ドライバーのグループ制度

連携と協力体制の強化が図れ、業務量の平準化や、安定的な休日取得に寄与

職種変更制度

集配ドライバーから路線ドライバーへのステップアップの道筋も準備することで、採用の困難な大型ドライバーを安定的に確保

持株会の拡充

企業価値向上＝従業員の経済的利益につながるよう、従業員持株会を強化

免許取得支援制度

上位運転免許の取得にかかる費用を会社が一部負担することにより、ドライバーの定着に寄与

リフレッシュワン休暇

入社1年後を対象とした連続休暇制度の導入で、入社後1年以内の退職を防ぐことに寄与

人的資本戦略

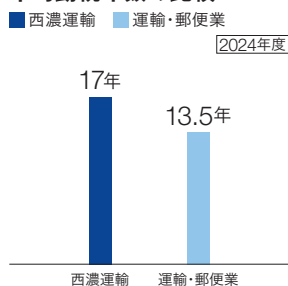
経営理念の実現に向けた取り組みを推進しています

私たちの経営理念は『会社を発展させ、従業員を幸福にする』というものです。この“幸福”は、経済的に満たされること、自分の仕事に誇りを持てること、そして将来に明るい展望を持てることの三本柱で成り立っています。

その理念を実現するために、さまざまな取り組みを進めています。例えば中核会社である西濃運輸では、ドライバーの定着を支える“グループ制”を採用し、仲間同士で業務をカバーし合う仕組みをつくりました。業務量を平準化し、突発的な休みにも対応できるこ

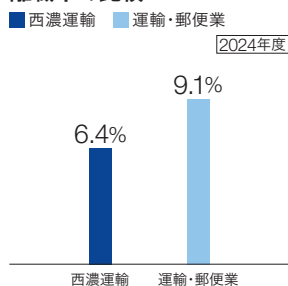
とで、安心して働ける環境とチームの連帯感が育っています。加えて、従業員持株会を充実させ、企業価値の向上を従業員自身の経済的利益と結び付ける仕組みも整えています。さらに、野球部や空手道部といった企業スポーツへの応援活動は、職場を超えた一体感づくりを象徴する取り組みです。部署や役職を超えて感動を共有する経験が、組織全体の結束力を高め、日常の業務にも良い循環をもたらしています。制度と文化の両面で進めるこうした取り組みが、当社の人的資本戦略を象徴しています。

平均勤続年数の比較



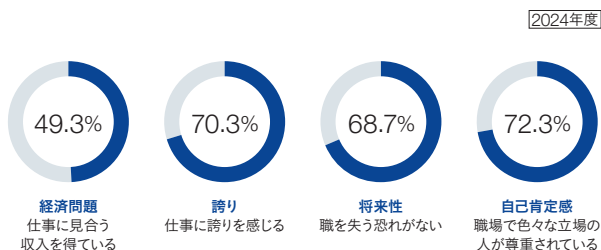
出典：厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査：産業別」

離職率の比較



出典：厚生労働省「令和6年雇用動向調査：産業別入職率・離職率」

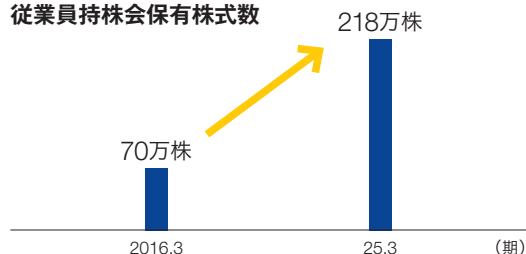
エンゲージメントサーベイで重視する指標



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。

- 企業価値向上＝従業員の経済的利益につな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 4,874名
保有株 218万株
(大株主順位 10位)
- インセンティブプラン
2022.03～2026.03(4年)
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

従業員持株会保有株式数



会社情報・編集後記

会社概要

社 名	セイノーホールディングス株式会社
創 業 年 月 日	昭和5(1930)年2月11日
設 立	昭和21(1946)年11月1日
従 業 員 数	40,933人 内、臨時従業員 9,501人(年間平均)
事 業 年 度	第104期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
本 社 所 在 地	岐阜県大垣市田口町1番地
株 主 数	19,437名
上場証券取引所	東京証券取引所 名古屋証券取引所

さらに詳しく知りたい方は、
こちらをご覧ください。

 [オウンドメディア セイノードライブ](#)

 [中長期の経営の方向性
～ありたい姿とロードマップ2028～
説明会資料](#)

 [会社概要2024](#)

 [決算情報](#)



アンケートへのご協力をお願いいたします。

 <https://forms.gle/YGZBKwRj4wsPKB6H6>



編集方針

本レポートは、当グループが物流を超えて持続的な社会の実現に貢献し、長期的な企業価値をどのように創造していくかを、一貫したストーリーとして分かりやすくお伝えすることを目的としています。お客様をはじめ、ビジネスパートナー、株主・投資家、そして従業員など、当グループと共に未来を築く皆さまとの対話を促し、共創につながる情報を提供します。対象期間は2024年4月1日から2025年3月31日までとし、グループ全体を対象に、特に主要事業や重点的に進めている取り組みを整理しています。編集に当たっては、公正性と透明性をベースに、数値は可能な限り一次情報を基に作成し、必要に応じて社内外の知見を反映しています。今後も継続的な改善を重ね、信頼性の高い情報発信に努めてまいります。

編集後記

本レポートの編集を通じて、改めて「Team Green Logistics」の旗印の下、現場・経営・パートナーが一体となり、社会課題の解決に挑む姿を再確認しました。お客様に寄り添い、世の中の生産性向上に寄与する価値提供を進めると共に、物流の効率化や環境負荷を低減しながら、働く人々のWell-beingを高めています。経営理念に基づくこの姿勢こそが、当社らしさを形づくる原動力だと感じています。一方で、データ整備やサステナビリティ指標の管理・改善など、今後強化すべき課題も明らかになりました。本レポートがステークホルダーの皆さまとの対話を生み、持続可能な未来を共に描く一助となることを願っています。最後に、本レポート作成に携わってくださったすべての皆さまに心より感謝申し上げます。



JR山陽本線（三石～上郡）を走る
ブロックトレイン



セイノーホールディングス株式会社
岐阜県大垣市田口町1番地