



2025.5.14

2025年3月期 決算説明会資料

セイノーホールディングス株式会社（9076）

目次

01

2025年3月期 決算概要

02

2026年3月期 業績予想

03

ロードマップ2028の進捗について

Appendix

本日お伝えしたいこと



- 2025年3月期は、適正運賃収受が進み、売上高14%、営業利益27%の増収・増益となりました。MDロジス連結効果を除いても、営業利益は16%の増益となりました。
- 一方、備車料をはじめとするコスト上昇もあり、営業利益は業績予想を下回りました。コストコントロールは継続的に改善していきます。
- 2026年3月期についても、MDロジスの連結通期寄与や適正運賃収受の広がりなどにより、売上高10%増、営業利益25%増、純利益14%増を予想しています。
- 3月期に実施した407億円の自社株式取得の効果で、2025年3月期は2円増配（102円）を予定しておりますが、本格的な一株当たり価値向上の寄与は2026年3月期となります。ROEについては5.4%への改善、EPSは31円増を見込んでおります。
- ROE 8 %の道筋は時間を要していますが、それに向けた取組みは今後も市場の動向を踏まえ、ステークホルダーの意見、衆智を集めながら最適な選択を模索していきます。
- 引き続きO.P.P.による特積みの生産性向上に取り組むとともに、お客様に成り代わってOne Stopの利便性を提供すべく、ロジ・貸切の拡販に注力して参ります。



01

2025年3月期 決算概要

P / L : 増収・増益



MDロジスの連結効果や自動車販売などが順調に推移し前年比増収・増益

単位:百万円	24.03	25.03	前年比	業績予想比
売上高	642,811	737,377	+14.7%	+0.8%
売上総利益	73,597	86,614	+17.7%	
(粗利益率)	11.4%	11.7%	+0.3pt	
販売管理費	50,194	56,730	+13.0%	
営業利益	23,403	29,883	+27.7%	▲9.9%
(営業利益率)	3.6%	4.1%	+0.5pt	
親会社株主に帰属する 当期純利益	14,561	19,253	+32.2%	▲2.3%
EPS (円)	83.72	115.41	+37.9%	▲1.4%
ROE	3.3%	4.7%	+1.3pt	

売上高

前年比 +14.7%

(MDロジス除く)

前年比 +5.3%

MDロジスでの上振れや、自動車販売事業などでの上振れもあり、業績予想の売上高を60億円上回った

営業利益

前年比 +27.7%

(MDロジス除く)

前年比 +16.1%

輸送事業で適正運賃収受で利益率の改善を図ったものの、備車料をはじめとするコスト上昇が圧迫し、業績予想の営業利益を32億円下回った

当期純利益

前年比 +32.2%

(MDロジス除く)

前年比 +16.5%

インドネシアやHEXなどで持分法投資損失が追加発生(19億円)。有価証券売却益(53億円)の計上があったものの、業績予想の当期純利益を4億円下回った

事業の概要： 全事業で前年比増収・増益



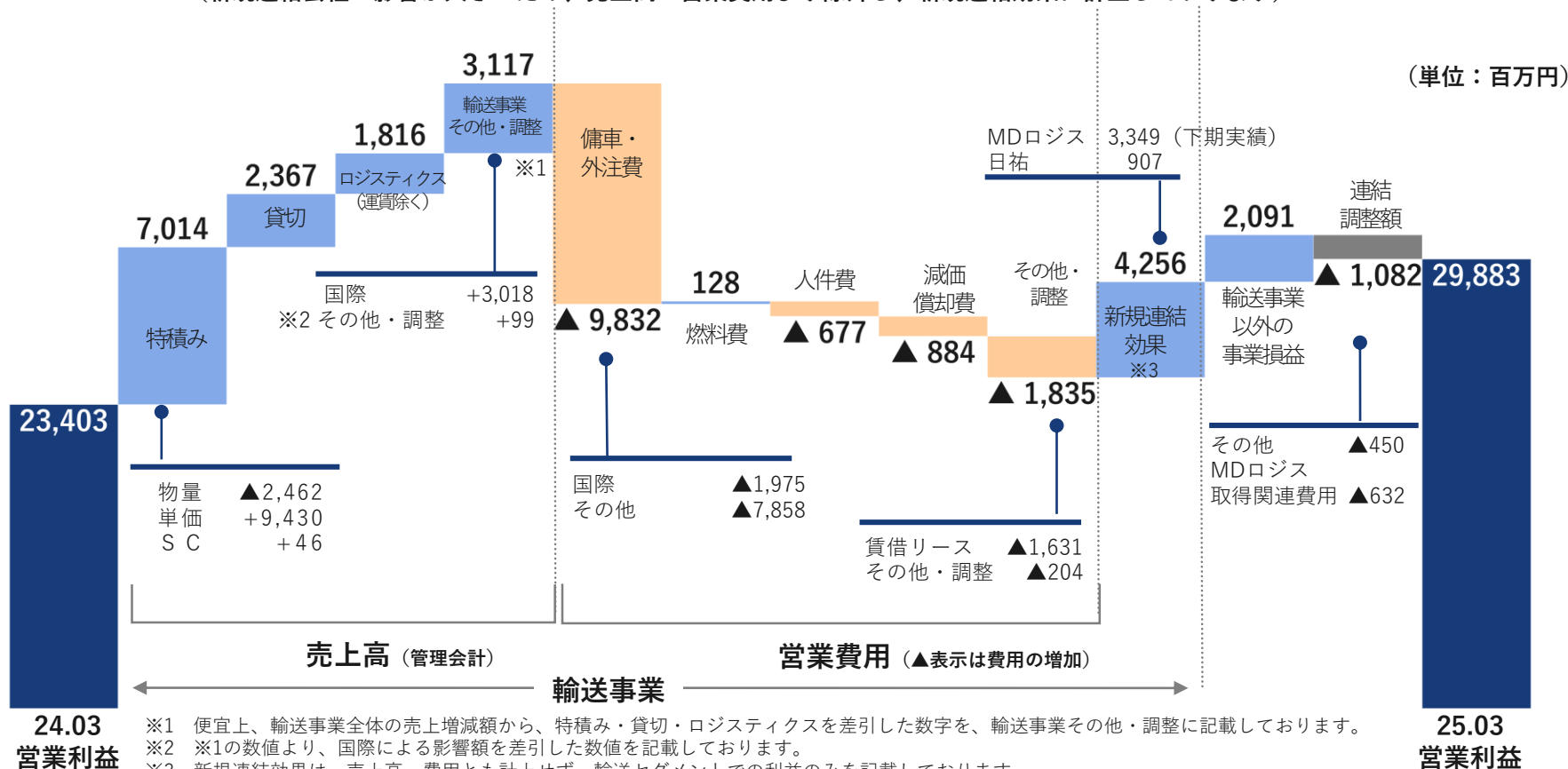
単位:百万円	売上高 (前年比) 【業績予想比】	営業利益 (前年比) 【業績予想比】	25.03 事業概況	KPI
輸送事業	554,126 (+17.8%) 【+0.6%】	20,743 (+35.8%) 【▲16.6%】	売上高 適正運賃収受の進展による単価上昇は継続、MDロジスの新規連結化の効果が加わり増収 (MDロジスを除く前年比：+4.9%)	特積 前年同期比 物量 99.3% (西濃運輸：一般+ミニ) (グループ：99.1%) kg単価 104.2% (西濃運輸：一般) (グループ：103.8%)
			営業利益 MDロジスの新規連結化効果もあり増益となったが、計画比では、備車料の圧迫もあり業績予想には届かなかった (▲4,138百万円) (MDロジスを除く前年比：+13.9%)	ロジスティクス 前年同期比 売上 147.2% (発送運賃除く) 貸切 前年同期比 売上 104.6% (西濃運輸 107.0%)
自動車販売事業	115,328 (+6.1%) 【+1.4%】	7,161 (+23.3%) 【+9.5%】	売上高 乗用車の新車販売台数は減少したものの、高価格帯車種の販売が好調であったことに加え、トラック販売台数の増加などもあり増収	新車販売台数 前年同期比 乗用車 16,679台 (93.4%) トラック 2,524台 (122.7%)
			営業利益 乗用車新車・中古車販売での粗利率の上昇や、車検・メンテナンスなどの利益の増加により増益	
物品販売事業	38,780 (+8.5%) 【+4.9%】	1,169 (+23.4%) 【+1.2%】	家庭紙販売が引き続き好調となり、増収・増益	
不動産賃貸事業	2,354 (+4.8%) 【+3.4%】	1,731 (+5.0%) 【+3.3%】	新築移転したターミナル跡地の新規貸出しや賃料改定の効果などもあり、増収・増益	
その他	26,786 (+3.4%) 【▲2.8%】	1,829 (+31.1%) 【+13.1%】	情報サービス業や住宅販売事業などの伸長により、増収・増益	

連結営業利益の増減要因（前年比）



輸送事業は、備車・外注費等の増加や物量減はあったものの、適正運賃収受の進展やMDロジスなどの新規連結効果も加わり増益、自動車販売事業などが順調に推移し、連結営業利益も増益

（新規連結会社の影響が大きいため、売上高・営業費用より除外し、新規連結効果に計上しております）



輸送事業の営業費用

(25.3期新規連結除く)



営業費用増加率（2.9％）は、
売上増加率（3.0％）に収まったものの高止まり

単位:百万円	24.03	25.03	前年同期比	コメント	
人件費	190,336	191,014	+677 (+0.4%)	25/3期末人員（新規連結除く）	25,409名 (▲1.3%)
燃料費	17,919	17,791	▲128 (▲0.7%)		
減価償却費	18,916	19,801	884 (+4.7%)	建物及び構築物 車両及び運搬具 工具器具備品 その他	63百万円 328百万円 485百万円 8百万円
備車料・取扱手数料・外注費	178,376	188,209	+9,832 (+5.5%)	国際運送原価の増加 国際運送原価以外での増加	1,975百万円 7,858百万円
その他	51,650	53,891	+2,240 (+4.3%)	賃借・リース料の増加	1,631百万円 (+11.0%)
営業費用合計	457,200	470,708	+13,507 (+2.9%)	新規連結を除く売上増加	14,313百万円 (+3.0%)

特積み：物量・単価の状況



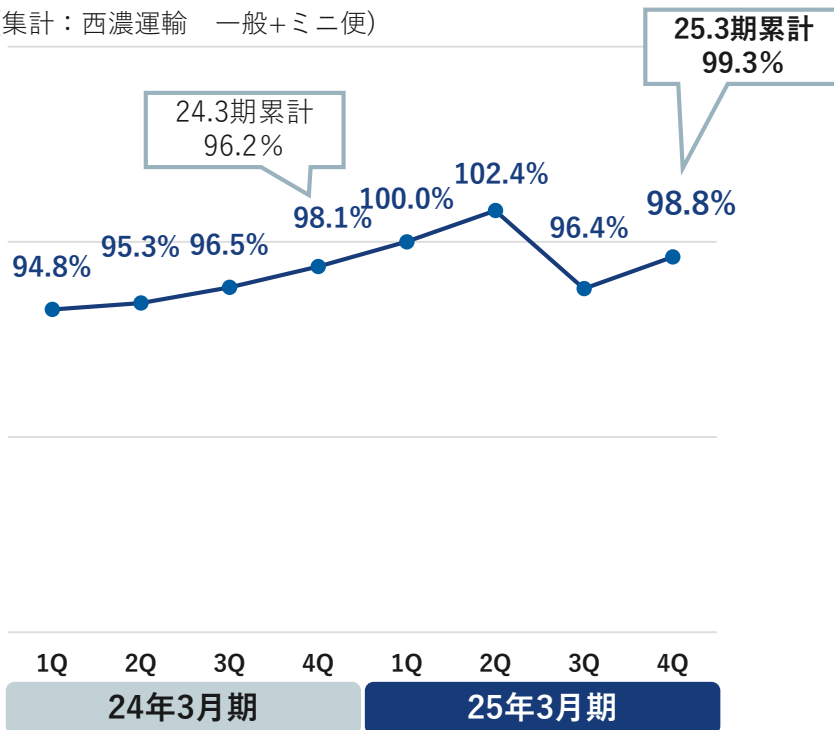
3Qのお客様の商品価格値上げによる物量減を
カバー出来ず通期では前年を下回る

適正運賃収受は堅調に推移

+ α の価値提供と適正運賃収受を継続

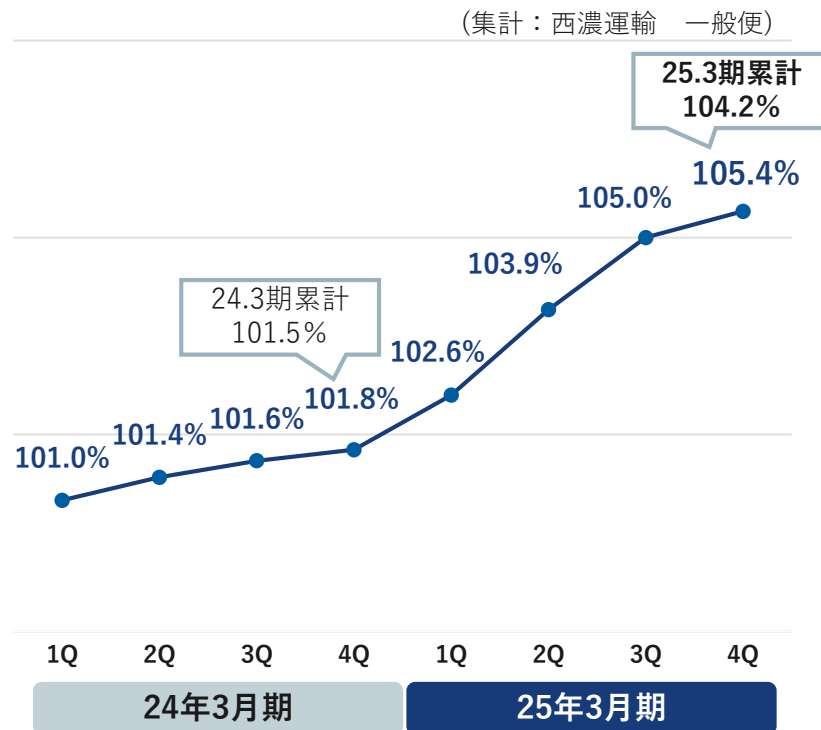
日当たり物量（前年同期比）

（集計：西濃運輸 一般+ミニ便）



kg単価（前年同期比）

（集計：西濃運輸 一般便）



重量・距離帯別の分析（西濃運輸）



重量・距離帯別領域



(集計：一般+ミニ) (集計：一般)

重量・距離帯別 前年比（4-3月）

重量帯／距離帯	日当り物量	kg単価
①300kg以下／500km以下	98.2%	103.5%
②300kg超／500km以下	100.5%	105.6%
③500km超	99.0%	104.5%
全体	99.3%	104.2%

物量(4-3月)

想定 99.5% 実績 99.3%

- ・比較優位性のある②で前年100%確保
- ・3Qにお客様の商品価格値上げにより落ち込んだ物量を4Qに取り戻すには至らず、想定を僅かに下回る

単価(4-3月)

想定 103.9% 実績 104.2%

- ・大手荷主への交渉を継続的におこない、適正運賃収受は計画を上回る
- ・4Qで個建契約(※)の運賃改定が20%進捗するも、3月末単価目標105.8%までは届かなかった届出運賃と並行し継続的に取組みが必要
- ・4月以降の改定件数も堅調に推移

※ 距離×重量ではない個数あたりでの運賃契約

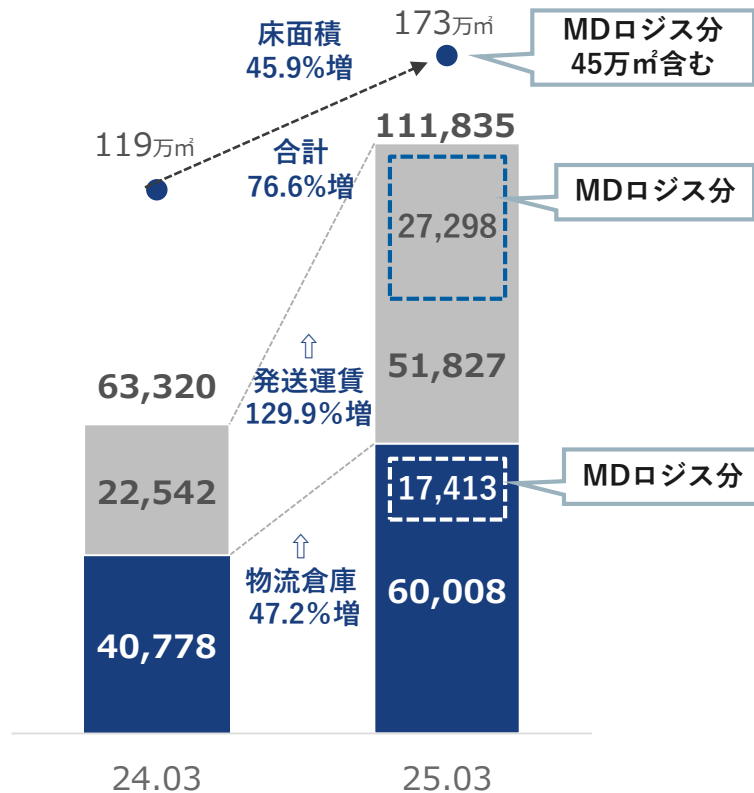
ロジスティクス・貸切事業の状況



ロジスティクス | 売上高 (管理会計)

MDロジスの寄与もあり、売上・床面積とも大幅増加
新設による拡大(先行投資)により立上げ費用が先行

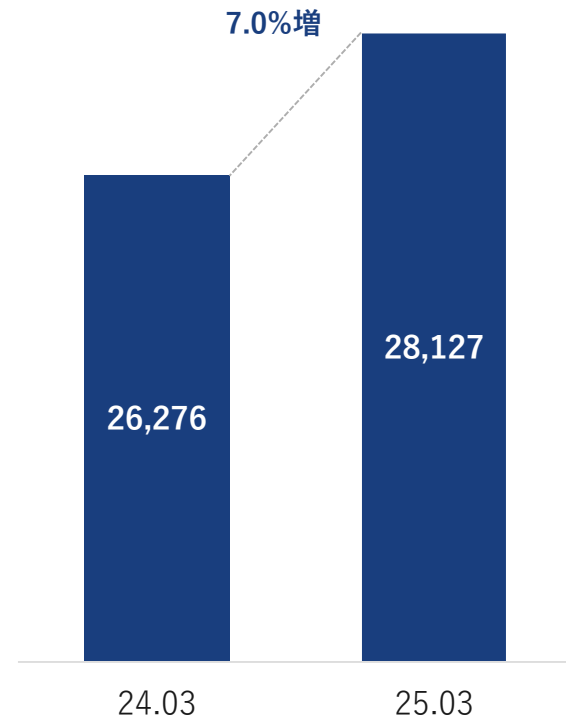
(単位：百万円)



貸切 | 売上高 (西濃運輸：管理会計)

貸切の売上高は7.0%の成長
更なる配車力強化に向け、集中配車センターを開設

(単位：百万円)



財務・資本政策 バランスシートの変化



自己資本の圧縮と負債活用によりバランスシートが変化
財務安全性を意識しつつ資産・資本効率を改善

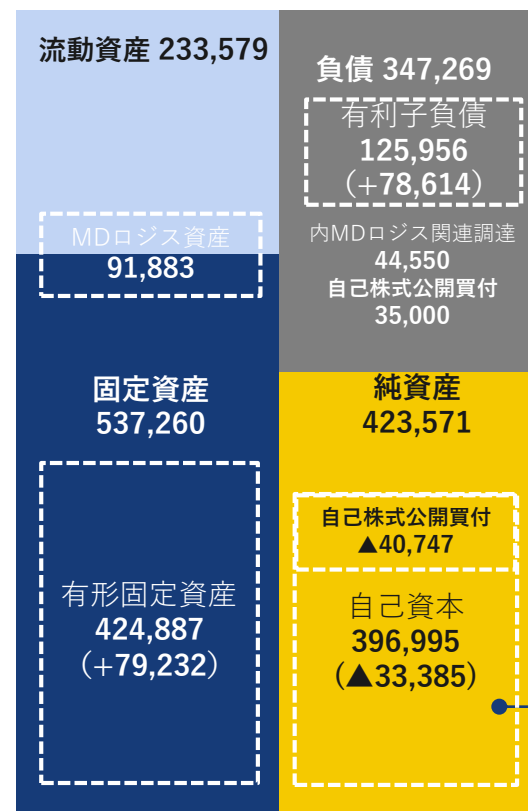
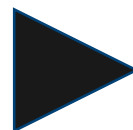
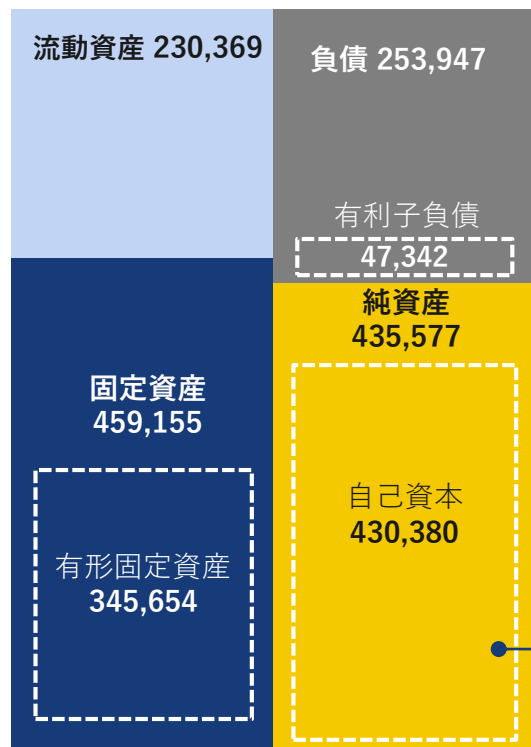
2024年3月末

2025年3月末

(単位：百万円)

総資産 689,525百万円

総資産 770,840百万円 (+81,315)



自己資本比率
62.4%

自己資本比率
51.5%

財務・資本政策

MDロジスグループインと自己株式公開買付による効果



• 25年3月期および26年3月期の効果

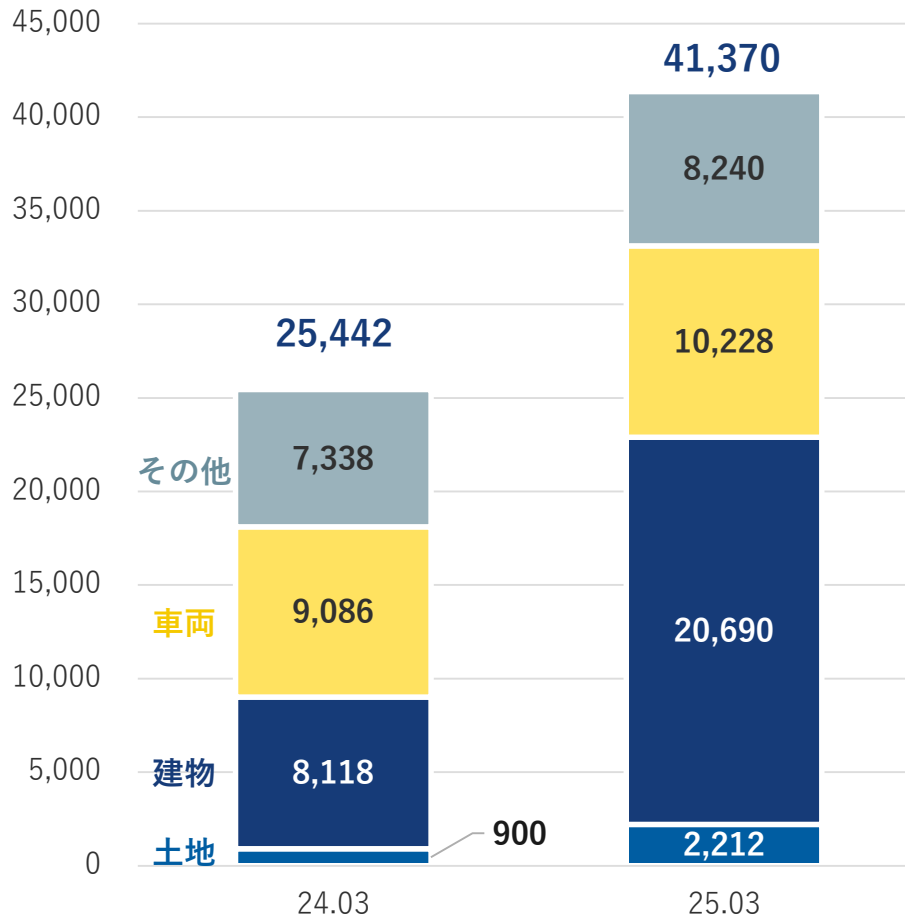
25年3月期 〔MDロジスのグループインは半期の効果〕					26年3月期 〔通年効果〕
	未実施	⇒	実施	効果	効果
売上高	6,766億円		7,373億円	+607億円	+1,157億円
営業利益	271億円		298億円	+27億円	+53億円
ROE	3.8%		4.7%	+0.8pt	+1.0pt
EPS	101.69円		115.41円	+ 13.72円	+30.76円
DPS	100円		102円	+ 2円	± 0円
自己資本比率	64.4%		51.5%	▲12.9pt	▲12.7pt

- 25年3月期配当予想の修正
通期予想 100円 → 102円 (2円増配)
期末配当 57円 → 59円 (2円増配)
- 配当性向 88.4%
今後は配当性向100%を超えない運用をしていく
- 26年3月期配当予想
通期予想 102円 (中間配当43円)

設備投資： ロジスティクスへの投資を拡大



(単位：百万円)



25.03 設備投資の主な内訳

土地 2,212百万円

- 西濃運輸 (愛知県豊明市) 1,432百万円
- サハロジ (タイ:White Warehouse) 563百万円

建物 20,690百万円

- 西濃運輸 (市川支店新築工事) 5,222百万円
 - 西濃運輸 (横浜支店新築工事) 1,837百万円
 - 西濃運輸 (金沢支店倉庫新築工事) 1,797百万円
 - サハロジ (タイ:White Warehouse) 1,246百万円
 - TCN岐阜※(岐阜店サービス工場改修工事) 647百万円
 - TCN岐阜※(高山店改修工事) 453百万円
- ※自動車販売事業

車両 10,228百万円

- 西濃運輸 (1,140台) 7,382百万円
- セイノースーパーエクスプレス (147台) 497百万円

その他 8,240百万円

- 西濃運輸 (省力機器他) 2,133百万円
- 西濃運輸 (ソフトウェア) 1,269百万円

キャッシュ・フロー



投資CFの増加に加え、資本政策の遂行により、短期借入金が大幅増加

単位:百万円	24.03	25.03	増減額	増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	48,441	52,746	+4,304	税金等調整前当期純利益の増加 (+6,883) 減価償却費の増加 (+2,443) 売上債権の増減額 (+7,573) 仕入債務の増減額 (▲17,969) 棚卸資産の増減額 (+5,543) 法人税の減少 (+4,285)
投資活動による キャッシュ・フロー	▲25,509	▲70,875	▲45,366	固定資産取得による支出の増減 (▲14,726) 子会社株式の取得 (▲37,646) 有価証券の売却償還による収入 (+7,366)
財務活動による キャッシュ・フロー	▲48,646	19,952	+68,598	短期借入金の増減 (+80,413) 自己株式取得による支出の増減額 (▲10,748) 配当金支払額の増減 (▲1,069)
フリー・キャッシュ・フロー	22,932	▲18,129	▲41,061	
現金及び現金同等物の残高	75,378	77,354	+1,976	



02

2026年3月期 業績予想



業績予想の想定

1.単価：利益寄与 37億円

単価想定：104.5%（4月速報 105.2%）

- ・前期から取り組んでいる3年周期の運賃改定のターゲットや、個建契約荷主の運賃改定をなど、適正運賃収受の取り組みを継続する。

2.物量想定

物量想定：99.5%（4月速報 100.0%）

- ・米国関税問題の影響が見えない部分が多く、国内経済の先行きが不透明であることから、現時点では、物量は若干の減少を想定

3.MDロジスの通年寄与：利益寄与 19億円

- ・24年10月より連結化、今期連結業績に通年寄与
通期連結影響額 売上 549億円 営業利益 19億円

4.ロジスティクスの拡大：利益寄与 10億円

- ・売上拡大により先行投資のキャッチアップを図るとともに、新たな成長に繋げるための投資も進める。
今期は4拠点（自社3：賃借1）を開設し、5.6万㎡の床を確保を進める。

5.コストコントロール：利益寄与 20億円

- ・物量に相関した運行体制の構築として、往復物量のアンバランスをハコベルでの片道手配を進めるなど、コストコントロールを進めることで、運行便全体の積載効率を高め混載差益を創出する。

2026年3月期 業績予想（通期）



単位:百万円	26.03 (予想)	25.03 (実績)	増減額 (前年)	増減率 (前年)	コメント
売上高	813,700	737,377	+76,322	+10.4%	【輸送事業】
輸送事業	632,000	554,126	+77,873	+14.1%	<MDL影響額>
自動車販売事業	112,400	115,328	▲2,928	▲2.5%	売上 54,940百万円
物品販売事業	38,200	38,780	▲580	▲1.5%	営業利益 1,970百万円
不動産賃貸事業	2,400	2,354	+45	+1.9%	(通期売上) 115,700百万円
その他	28,700	26,786	+1,913	+7.1%	(通期営業利益) 5,320百万円
営業利益	37,600	29,883	+7,716	+25.8%	<特積み（西濃運輸）>
輸送事業	28,700	20,743	+7,956	+38.4%	物量 99.5%（日当り）
自動車販売事業	6,250	7,161	▲911	▲12.7%	単価 104.5%（一般）
物品販売事業	1,180	1,169	+10	+0.9%	日数 100.0%
不動産賃貸事業	1,740	1,731	+8	+0.5%	【自動車販売事業】
その他	1,850	1,829	+20	+1.1%	<新車販売台数>
調整額	▲2,120	▲2,752	▲632	-	乗用車 16,600台（99.5%）
経常利益	38,300	28,124	+10,175	+36.2%	トラック 2,029台（80.4%）
親会社に帰属する 当期純利益	22,000	19,253	+2,746	+14.3%	持分法投資利益 150百万円
					EPS 147.35円（+31.94円）
					ROE 5.4%（+0.7pt）

2026年3月期 業績予想第2四半期（中間期）



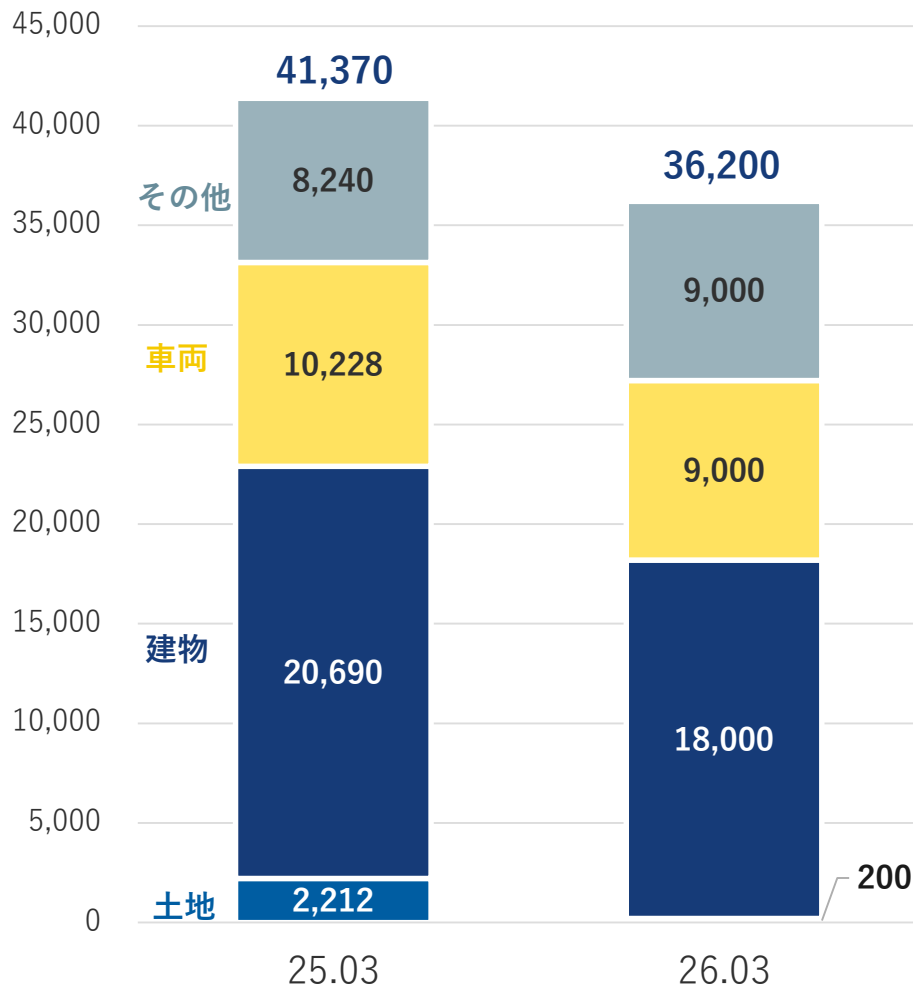
単位:百万円	25.09 (予想)	24.09 (実績)	増減額 (前年)	増減率 (前年)	コメント
売上高	398,500	331,604	+66,895	+20.2%	【輸送事業】
輸送事業	308,800	240,843	+67,956	+28.2%	<MDL影響額> 売上 57,100百万円 営業利益 2,570百万円
自動車販売事業	56,500	58,732	▲2,232	▲3.8%	
物品販売事業	18,400	18,180	+219	+1.2%	<特積み（西濃運輸）>
不動産賃貸事業	1,200	1,157	+42	+3.7%	物量 99.3%（日当り） 単価 104.5%（一般） 日数 100.0%
その他	13,600	12,689	+910	+7.2%	
営業利益	17,000	13,075	+3,924	+30.0%	【自動車販売事業】
輸送事業	12,090	7,306	+4,783	+65.5%	<新車販売台数> 乗用車 7,960台（91.9%） トラック 1,034台（72.5%）
自動車販売事業	3,540	4,438	▲898	▲20.2%	
物品販売事業	560	556	+3	+0.7%	
不動産賃貸事業	850	846	+3	+0.4%	
その他	930	917	+12	+1.4%	
調整額	▲970	▲990	+20	-	
経常利益	17,100	13,159	+3,940	+29.9%	持分法投資損失 300百万円
親会社に帰属する 四半期純利益	9,300	6,434	+2,865	+44.5%	EPS 62.34円（+24.09円）

26.03期 設備投資予想：

調達は資産の入替えや不動産ファイナンスを視野に



(単位：百万円)



26.03 設備投資の主な内訳

- | | | |
|------------------------|------------------|--------|
| 土地 | 200百万円 | |
| • 西濃運輸 (愛知県豊明市) | | 102百万円 |
| 建物 | 18,000百万円 | |
| • 西濃運輸 (市川支店新築工事) | 3,941百万円 | |
| • 西濃運輸 (名古屋北支店新築工事) | 3,721百万円 | |
| • 西濃運輸 (岡山支店新築工事) | 2,511百万円 | |
| • 西濃運輸 (横浜支店新築工事) | 2,053百万円 | |
| 車両 | 9,000百万円 | |
| • 西濃運輸 (978台) | 6,500百万円 | |
| • セイノースーパーエクスプレス (91台) | 616百万円 | |
| • 北海道西濃 (90台) | 356百万円 | |
| その他 | 9,000百万円 | |
| • 西濃運輸 (省力機器他) | 2,800百万円 | |
| • 西濃運輸 (ソフトウェア) | 2,000百万円 | |



03

ロードマップ2028の進捗について

ロードマップ2年経過の進捗状況



売上高成長

目標：年率4%水準のオーガニック成長 + M&A

売上高
6,315億円
23.03期

売上高
7,373億円
25.03期

CAGR
8.1%

オーガニック成長
CAGR 2.8%

+

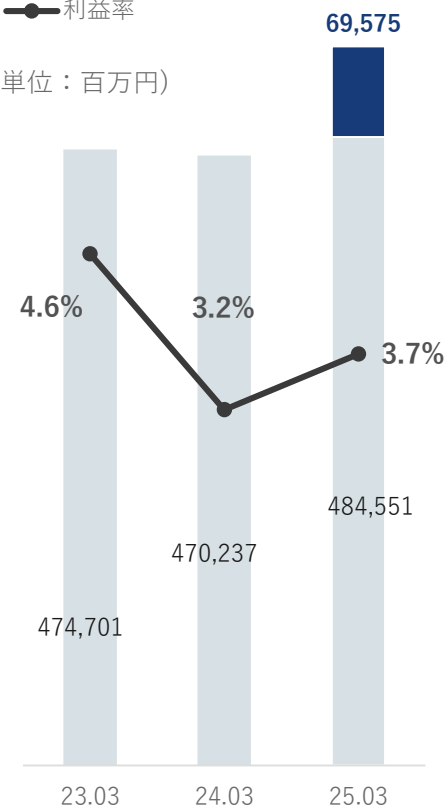
M&A寄与
695億円
新規連結影響額
(通期1,200億円規模)

輸送事業売上推移

輸送事業 CAGR8.0%

オーガニック M&A
— 利益率

(単位：百万円)



利益率改善

目標：営業利益率5.8%水準

営業利益率
4.5%
23.03期

営業利益率
4.1%
25.03期

2024年問題対応による協力会社への費用増や物流倉庫拡大による先行投資などの影響により一時的に利益率低下も、**各施策の実行により回復・上昇傾向に。**

重点施策の成果と課題



	成果		重要課題
1 特積み	kg単価 (西濃運輸・一般) 23.03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、パートナー企業への支払増加 ✓ 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
2 ロジ	ロジ売上成長率 ※1 (西濃運輸・管理会計) 23.03比 113.5%	ロジ営業利益率 ※1 (西濃運輸・管理会計) 9.6% 開設2年超物流倉庫 25.01-03累計(概算)	✓ 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
3 貸切	売上成長率 (西濃運輸・管理会計) 23.03比 113.4%	貸切営業利益率 (西濃運輸・管理会計) 13.4% 25.01-03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
4 M&A	営業利益寄与率 ※2 (MDロジス、日祐) 14.2%	連結営業利益率 (MDロジス、日祐) 6.1%	✓ MDロジスソリューション展開による拡販 ✓ 三菱電機グループ様へのセイ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：25.03新規連結営業利益÷連結営業利益

特積み事業の施策

適正運賃収受×効率化×O.P.P.により利益体質強化へ



適正運賃 収受

KPI

- ・ kg単価

×

- 持続的な輸送確保のため、コスト増を補う適正化運賃施策
- デジタル&リアルセールス両輪での、お客様のご要望に合わせた柔軟かつ+α価値提供による単価交渉
- 特積み・貸切・ロジ・国際を組み合わせたお客様の課題に応えるクロスセル営業

路線・集配 の効率化

KPI

- ・ (路線)積載率
- ・ (集配)時間当り生産性

×

- 物量に 관련된 運行体制の見直し
- ハコベル活用による往復運行の物量アンバランス解消
- 集約体制の推進・運行便の見直し（エリアハブ、中継ハブの強化と整備等）
- ドライバーの定着率と採用力向上のための戦略（セイノードライブ、社内YouTuber、ワークエンゲージメント向上等）

O.P.P.パートナー 連携強化

KPI

- ・ 受委託物量
- ・ 連携エリア数

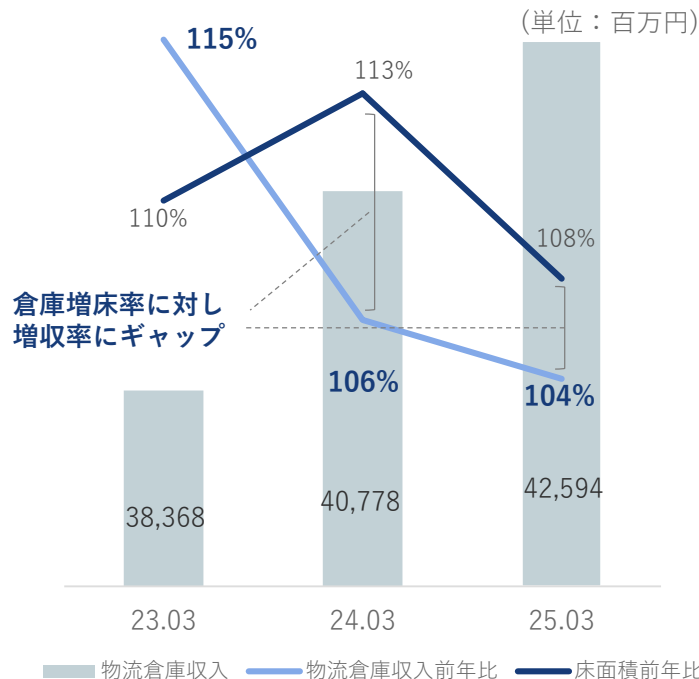
- 配送・路線ネットワークの維持・協業による生産性向上
- 既存パートナーとの連携エリア拡大
- 新規パートナー開拓（特に都心部）

ロジスティクス事業の施策

新拠点の早期満床化により利益貢献へ



物流倉庫の収入と床面積の推移



開設スピードを重視した賃借物件の増加に伴い、開設2年以内の倉庫使用率が68%と低いため、早期満床化を目指す

早期満床化

KPI：倉庫使用率

- グループ会社・業務提携先との共同営業開発
- 営業ツール活用・お客様情報の共有等セールスの効率化およびデジタルマーケティング強化

高度化による + α 価値提供

KPI：坪当たり顧客単価

- 自動化・省人化のIT機器導入、専門性のニーズに合った提案
- 作業内容可視化・効率向上、立地優位性、柔軟な料金体系などによる付加価値向上
- 庫内運用の見直しによる保管・作業効率の向上

お客様への提案力向上

KPI：成約率（打率）

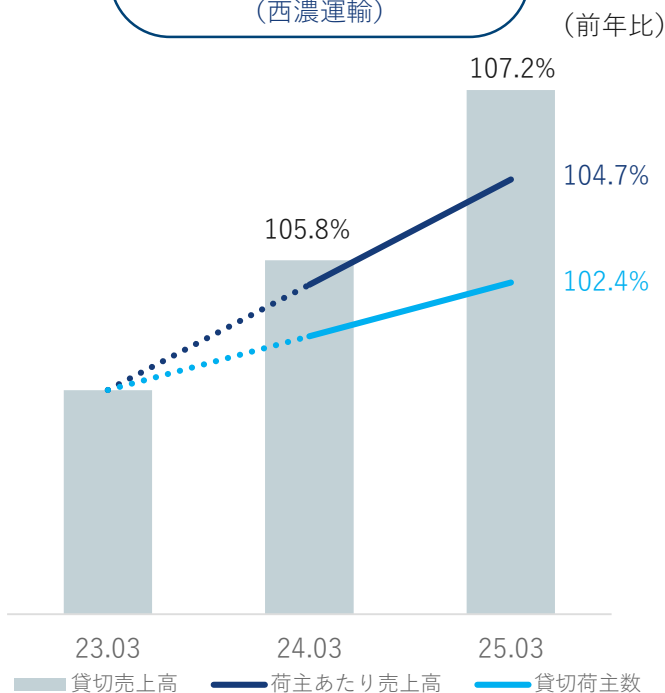
- 物流診断サービスによる定量的な分析による課題解決提案
- 現場状況を分析・判断し、未来を予測して改善策など次のアクションをガイドするAIエージェント「ロジスティクス・エージェント」の開発開始

貸切事業の施策

貸切利用荷主数増加と利用頻度向上による利益貢献へ



貸切出荷荷主数
荷主あたり売上高推移
(西濃運輸)



荷主あたり売上高は上昇傾向も、スポット利用だけでなく定期的な利用荷主獲得が課題であるため、貸切サービスの認知拡大、提案力と配車力の拡充を目指す

貸切営業力強化

KPI：貸切出荷荷主数

- 既存ネットワークからの情報収集強化
- 情報分析によるインサイドセールス強化

運べないリスクへの対応

KPI：顧客あたり売上高

- 100%手配保証エリアの拡大
- 積み合わせ貸切等多様なサービスによる柔軟な対応
- 鉄道コンテナ貸切便の活用

配車センター設置

- 貸切事業拡大に伴う貸切集中配車センターの拡大 (全国4拠点設置)
- 迅速見積もり、効率配車、情報集約の強化によるスピーディー対応でのCS向上

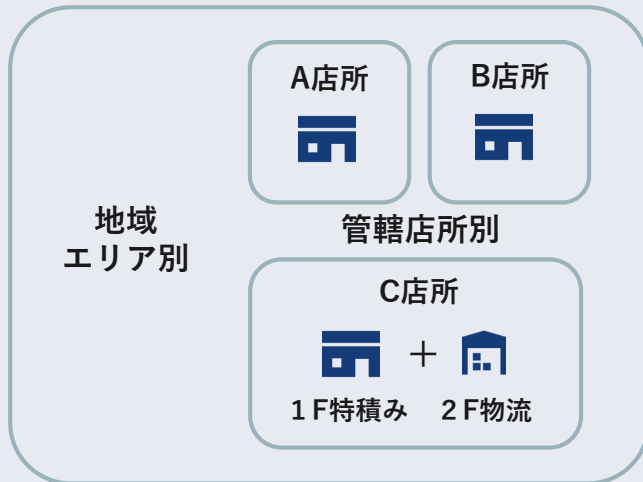


収支構造の細分化

サービス毎やお客様（伝票）単位での収支の可視化ができていない課題に対して、新たに管理会計を設計し直すことで、利益構造の細分化を進め、適正運賃收受など施策への活用を実施していく

Before

特積みを中心としている事業会社においては、管轄店所別・エリア別収支など事業所別での収支管理。



After

①運送取引(伝票)単位
②物流倉庫(建物)単位
利益の可視化を行い、経営精度を高めていく。
(25年4月～)

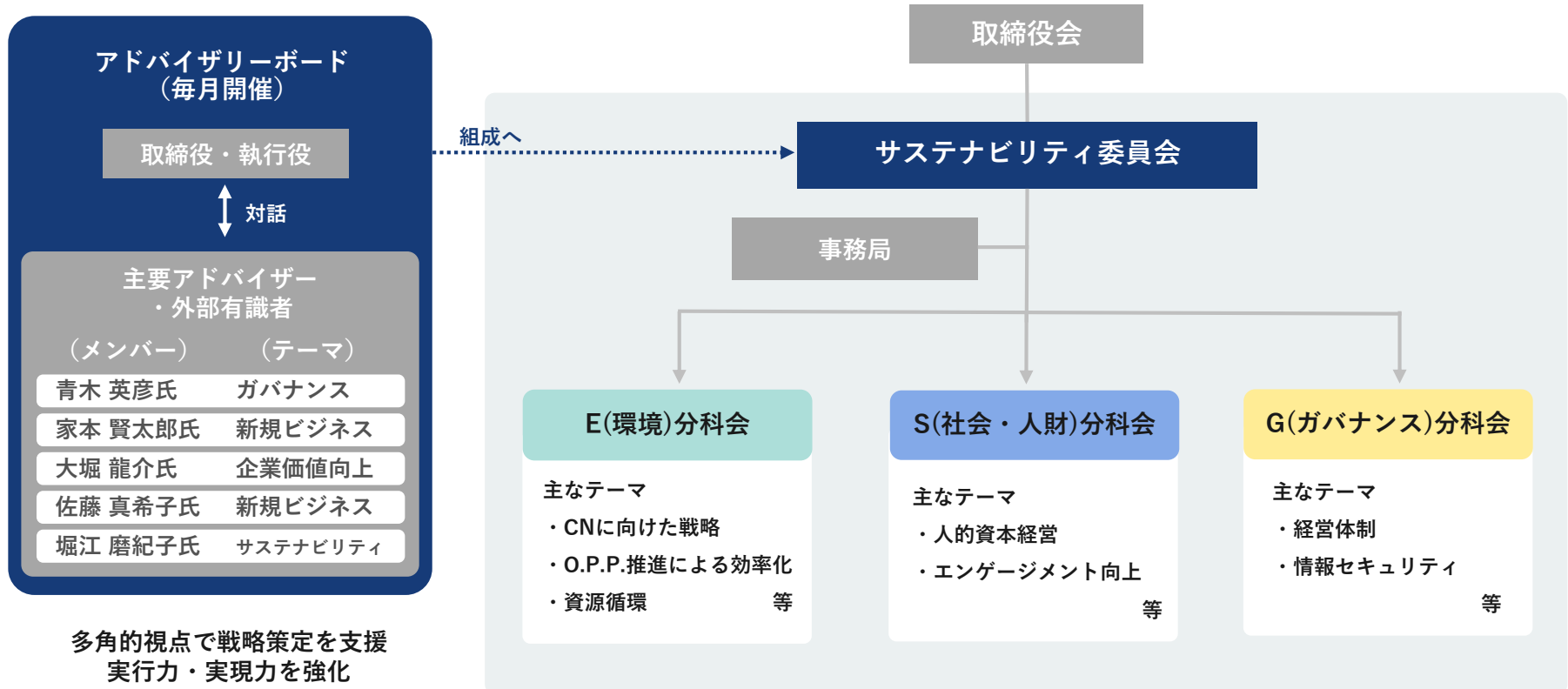


企業価値向上に向けて



アドバイザリーボードでの議論を契機に25年4月よりサステナビリティ委員会を組成。

外部の声から衆智を集めつつ、企業理念や事業戦略との連動性を重視した中で
企業価値向上につながる取り組みとして進めていく。



おわりに



- ロードマップ2028において2年が経過し、業績においては、物価上昇に伴う物量の伸び悩みを適正運賃収受でカバーでき、2年で単価上昇が106%水準となりました。
- 2024年問題を契機に輸送事業全体での費用増が顕著で収益を圧迫も、重要施策として掲げるロジ・貸切においては着実に成長しています。
- そのような中、MDロジスのグループイン（M&A）によりこの世界の繁栄に向けて提供価値が大きく拡がりました。
- ロードマップ2028の方針に感応して個人・中長期投資目線の株主が増加し、PBRも昨年11月には1倍目前まで上昇しています。
- 経済動向に左右されにくい低ボラティリティ株として、資本コストも低下傾向です。
- ROE 8 %の道筋は時間を要していますが、それに向けた取組みは今後も市場の動向、ステークホルダーの意見、衆智を集めながら最適な選択を模索していきます。
- 引き続きO.P.P.による特積みの生産性向上に努めるとともに、お客様に成り代わってOne Stopの利便性を提供すべく、ロジ・貸切の拡販に注力して参ります。

Appendix



連結営業費用



新規連結を除いた営業費用の増加率（3.7%）は、
コストコントロールにより、**売上の増加率（3.9%）に収まった**

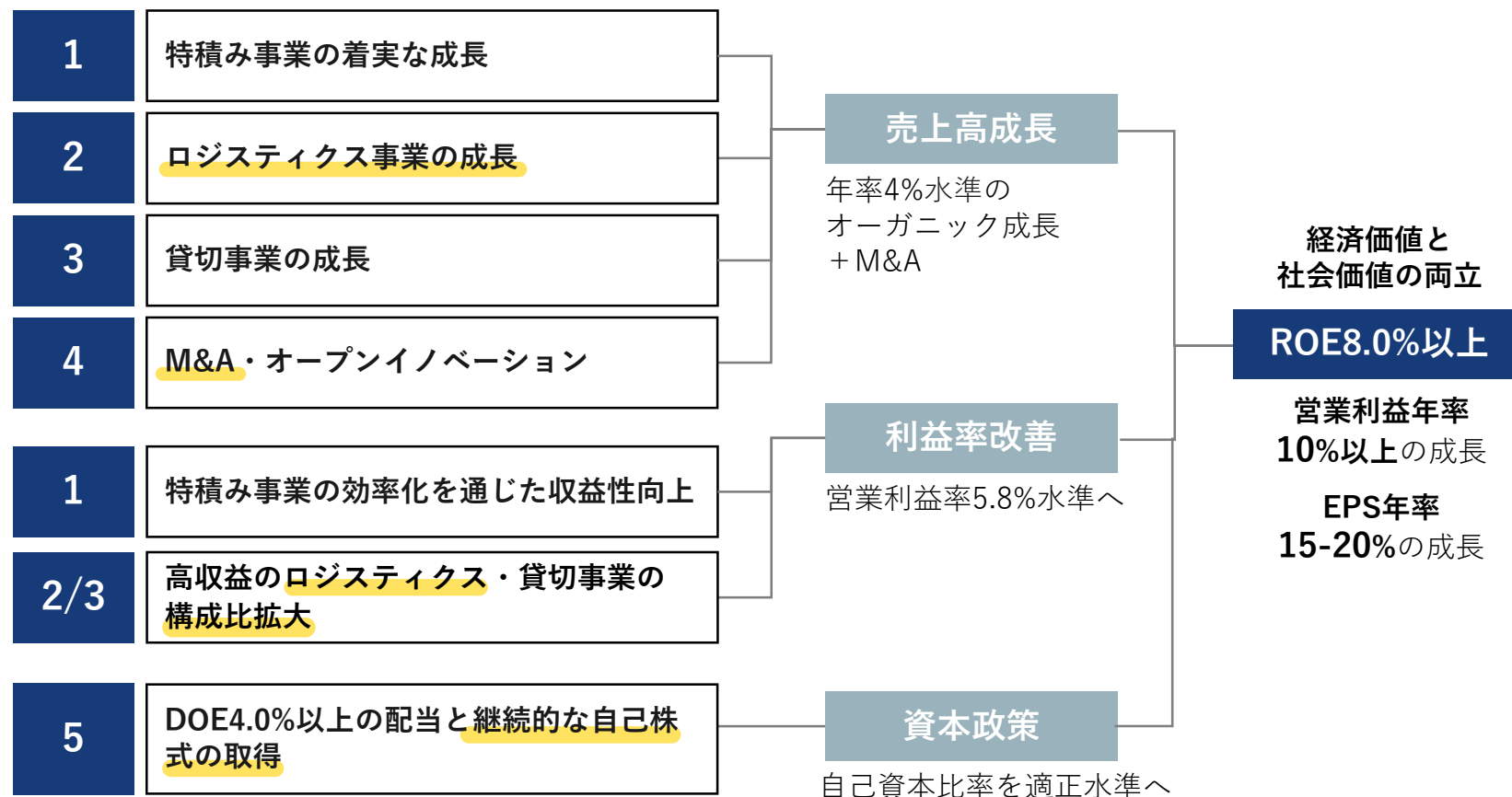
単位:百万円	24.03	25.03	前年同期比	コメント
人件費	219,055	233,898	+14,842 (+6.8%)	輸送事業（新規連結） 13,780百万円 輸送事業（新規連結以外） 385百万円 輸送事業以外での増減 677百万円
燃料費	18,240	18,423	+182 (+1.0%)	輸送事業（新規連結） 297百万円 輸送事業（新規連結以外） ▲128百万円 輸送事業以外での増加 13百万円
減価償却費	21,690	24,134	2,443 (+11.3%)	輸送事業（新規連結） 1,608百万円 輸送事業（新規連結以外） 884百万円 輸送事業以外での増減 ▲49百万円
傭車料・取扱手数料・外注費	178,376	222,714	+44,337 (+24.9%)	輸送事業（新規連結） 34,504百万円 輸送事業（国際運送原価の増加） 1,975百万円 新規連結・国際以外での増加 7,858百万円
その他	182,044	208,324	+26,279 (+14.4%)	輸送事業（新規連結） 14,789百万円 商品仕入原価の増加 7,903百万円 賃借・リース料の増加 1,631百万円
営業費用合計	619,408	707,484	+88,086 (+14.2%)	新規連結による増加：64,979百万円（+10.5%） 新規連結以外の増加：23,106百万円（+3.7%） “ 売上増加：24,990百万円（+3.9%）

ロードマップ2028 ～逆ROEツリー～



ロードマップに基づきロジスティクス分野での大型M&Aと、
23.03期、24.03期に渡り大規模な自己株式取得を実施。
ROE 8 %に向け、資本効率を意識した施策を進めていく

ROE改善のドライバー



スローガン

『Team Green Logistics』

～共に創り 未来に貢献する～



お客様ならびに様々なパートナーと連携することにより
業界の効率化・生産性の向上を目指し「Green物流」を共創していく



※オープン・パブリック・プラットフォーム (O.P.P.)

社内外、業種の違い等を問わず連携した（オープン）、誰もが使える（パブリック）、物流プラットフォームを構築し、プラットフォーム利用者それぞれの効率化や価値向上、さらには社会インフラとして産業・環境・生活への貢献を実現する構想

※CLO：Chief Logistics Officer（物流統括管理者）とは、運送・荷役等物流の改善や流通全体の効率化を計画などを行う管理者



MDロジスシナジー進捗

国内での展開

- MDロジス各物流ソリューションの外販拡大に向け、セイノーグループ内顧客への展開
- MDロジス他社利用の各種輸送対応についてセイノーグループ内輸送機能への切替推進
- エレクトロニクス領域における販売物流および調達物流拡大に向け、共同セールス開始

海外での展開

- 26.03期MDロジスにおけるインド現地法人設立予定（日本品質での展開をサポート）
- マヒンドラロジスティクス社との合併会社（Seino MLL Logistics）やHEXなどインド現地法人との連携検討
- 成長市場に向けた日系企業進出を物流面で支援検討
外販での事業拡大のためにも、自社現法による業務受託とサービス提供を目指す

+ α のシナジー

- 三菱電機グループ様製品販売による売上拡大（当社建築関係グループ会社での調達力強化）
- 共同購入や購入先変更等による建築・リノベーションコスト削減

無形資産戦略



お客様視点でのデジタル強化と人の力を生かす戦略的人財強化により、
持続的成長基盤の構築へ

デジタル投資

- AI・業務補助ツールなど積極導入やデータ分析プラットフォームの整備により、生産性向上や高度な分析を組み合わせ、営業力強化を目指す。
- 顧客接点のDX化を推進し、マイセイノー（会員ページ）・CRMなどの基盤を強化する方針。物流のOne Stop窓口として顧客体験向上を目指す。



人財強化

- DXに関する実績ある外部高度人材をTeam Green Logistics実現に向けて登用し、先進的な知見や実務経験を組織内に展開。
- 業務高度化と人材育成の質・スピードを向上させる。特にロジスティクス拡大に伴う実践的な従業員の専門力と問題解決スキルを強化。



アドバイザーボードによる 企業価値向上の取り組み



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。



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



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



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



佐藤 真希子氏

株式会社SGSiインベスト
メントワークス
代表パートナー



堀江 磨紀子氏

株式会社SDGインパクト
ジャパン
株式会社有沢製作所
社外取締役

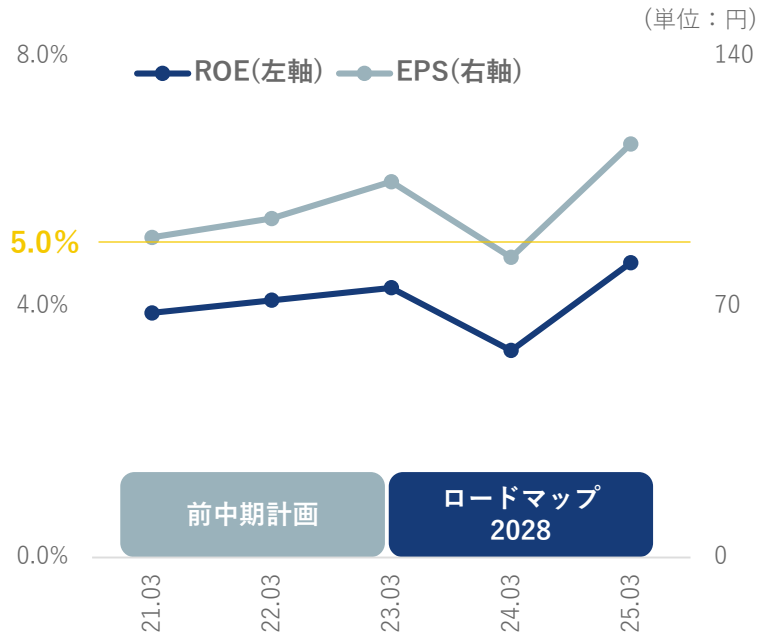
(50音順)

資本効率・株価を意識した 経営ヘシフト



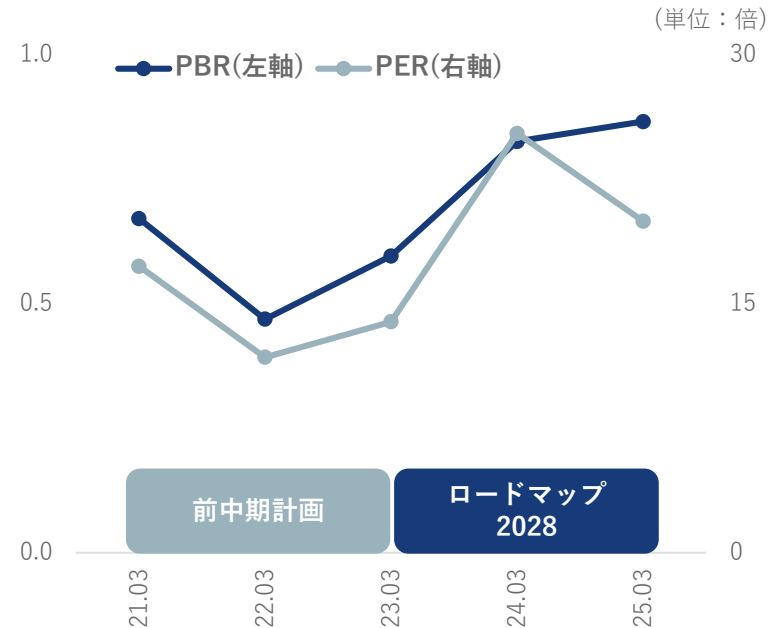
ROE・EPS

- 選別したターゲット企業への戦略的M&Aと持続的な自社株買いを推進し、ROE・EPSが上昇傾向。
ロードマップ2028に基づく企業価値向上を意識した経営を推進



PER・PBR

- 配当方針DOE 4 %等の安定的な株主還元の方針により、低ボラティリティ株へβ値が低水準であるため、不況による株価低減リスクが小さく、資本コストも減少

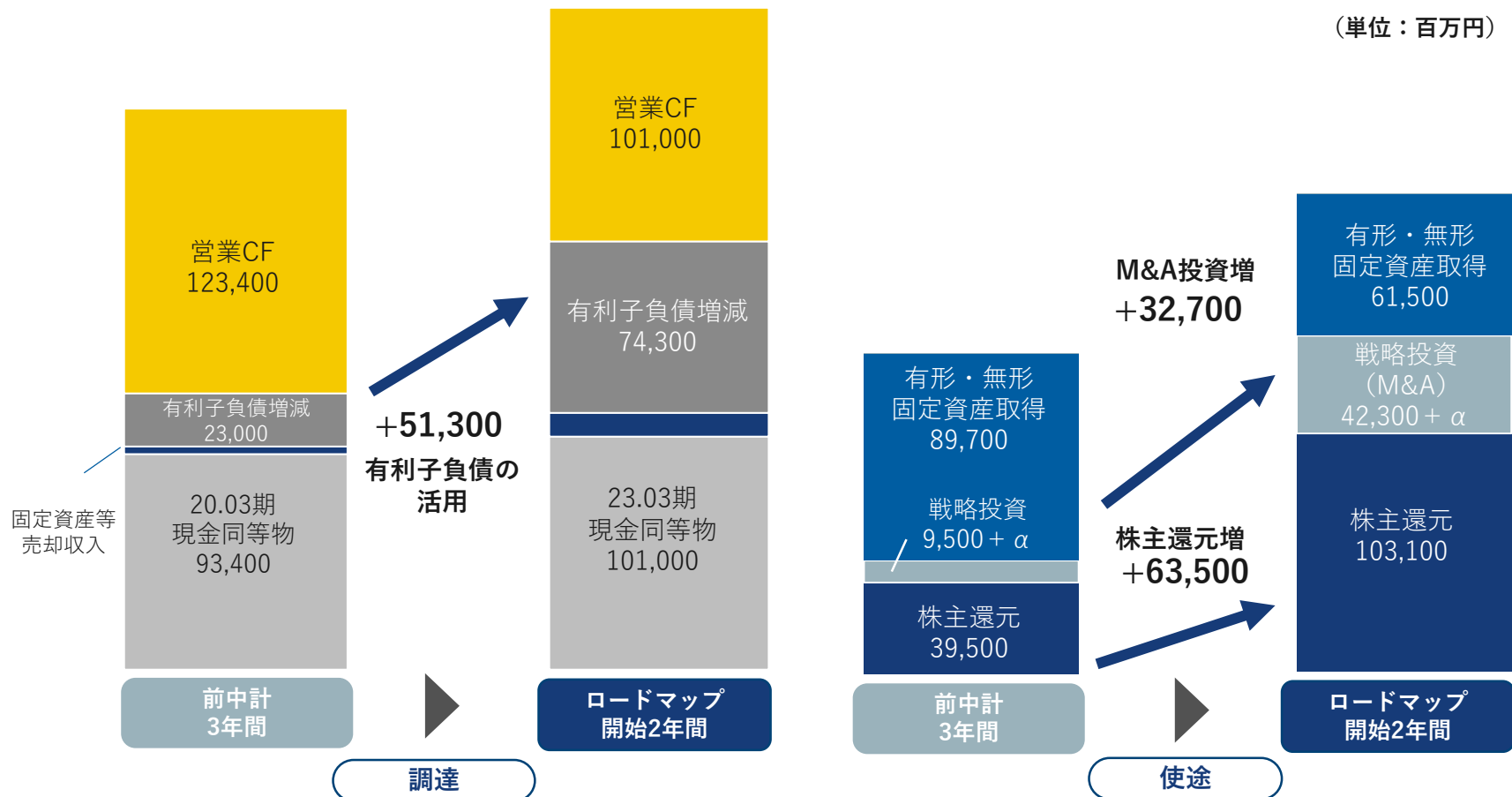


キャピタルアロケーション



余剰資金や有利子負債などキャッシュを積極的に有効活用することで、
アセット投資に加え、戦略的投資や株主還元も視野に入れた経営へと進化。

(単位：百万円)



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

〒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