



# セイノーホールディングス株式会社

## 中期経営計画(2017年4月～2020年3月)

2017年 3月10日

### 1. 現・中期経営計画

『JUMP UP 70 ～ 未来への変革 ～』振り返り

### 2. 永続的なこと

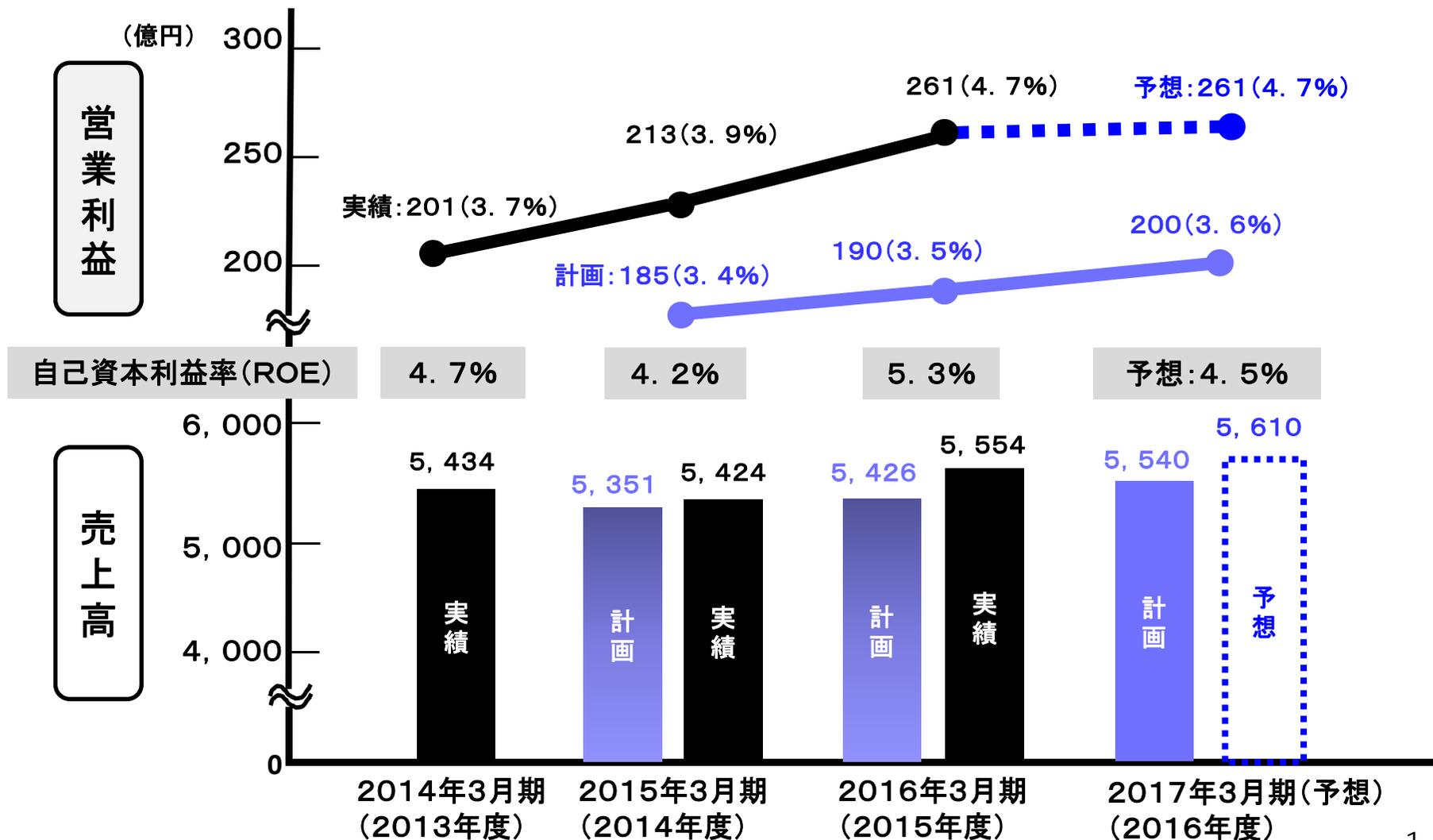
### 3. 目指すべき姿

### 4. 中期経営計画

『バリューアップ チャレンジ 2020 ～ 成長へのテイクオフ ～』

# 1. 「JUMP UP 70 ～未来への変革～」振り返り

売上高、営業利益ともに過去最高



# セグメント別 実績

(億円)

	2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期(予想)	
	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益
輸 送 事 業	3,933	128	3,990	147	4,161	191	4,200	191
自 動 車 販 売 事 業	1,006	53	953	49	944	49	972	50
物 品 販 売 事 業	333	7	327	7	280	8	276	8
そ の 他 事 業	148	5	140	5	154	11	147	7
不 動 産 賃 貸 事 業	14	12	14	12	14	12	15	12
調 整 額	-	▲ 4	-	▲ 7	-	▲ 10	-	▲ 7
合 計	5,434	201	5,424	213	5,554	261	5,610	261
営 業 利 益 率	3.7%		3.9%		4.7%		4.7%	
自 己 資 本 利 益 率	4.7%		4.2%		5.3%		4.5%	

# 積極果敢な行動によるCSと業績の向上

## お客様の要請に応える

### ◆ 外的要因

- ・ 景気の緩やかな回復基調
- ・ 国際情勢の不安定要素
- ・ 金融資本市場の変動

需給バランスの変化

### ◆ 内的要因

- ・ オペレーションレベルの向上
- ・ 成功事例の水平展開
- ・ 有効資産の活用

現場の意識改革

## お客様目線での行動

# 施策 振り返り ①

## ◆ グループカの更なる強化

- ・ 輸送ネットワークのエリア再編(西濃運輸、東北西濃、関東西濃、東海西濃)
- ・ 重複機能の一元化(西濃エクスプレス)
- ・ ロジスティクスと輸送の一体化ターミナル:ロジ・トランス新木場(西濃運輸)
- ・ 低利用賃貸不動産の用途転換:ボヌール梅田(西濃運輸)



ロジ・トランス新木場



ボヌール梅田(大阪)

## 施策 振り返り ②

### ◆ パートナー戦略

- ・ グループ化(関東運輸、インテンツ、SUBIC GS AUTO INC、ユニクラ自工)
- ・ 資本業務提携(阪急阪神HD、こぼうん)
- ・ 合併会社設立(セイノーサハロジスティクス、セイノーインドモービルロジスティクス、セイノーアジアトレーディング)



関東運輸



SUBIC GS AUTO INC.



こぼうん



セイノーサハロジスティクス



セイノーインドモービルロジスティクス

## 施策 振り返り ③

### ◆ 人材価値の極大化

- ・ グローバルインターンシップ
- ・ NLP研修実施

### ◆ 地球環境・社会への貢献

- ・ 共同配送(福山通運とのエコデリバリー)、共同運行(福山通運)
- ・ 産学連携活動
- ・ 熊本地震での緊急輸送(災害支援)



共同配送  
(福山通運とのエコデリバリー)



産学連携活動



熊本地震での緊急輸送

## 施策 振り返り ④

### ◆ 安全・安心の提供

- ・ ドライブレコーダー、デジタルタコグラフの導入
- ・ 全国トラックドライバーコンテスト入賞
- ・ 安全推進インストラクター制度の導入



デジタルタコグラフ



全国トラックドライバーコンテスト



安全推進インストラクター研修

# 《輸送事業施策》

## セグメント別 施策 ～今後の補強点～ ①

### 輸送事業

#### 《国内輸送》

- ◆ 600kmゾーンのダイヤグラム化
- ◆ 鉄道中心の長距離モーダルシフト

#### 《ロジスティクス》

- ◆ 物流倉庫の増床
- ◆ セールス&オペレーションの強化
- ◆ PPPからの事業領域拡大
- ◆ 館内配送を絡めた街区一体の効率化

#### 《国際》

- ◆ 日系企業の海外進出支援(トータル流通サポート)



## 《自動車販売事業・関連事業施策》

### セグメント別 施策 ～今後の補強点～ ②

#### 自動車販売事業

- ◆ 南関東圏・愛知県における自動車整備ネットワーク拡充

#### 関連事業

##### 《金融》

- ◆ 代金回収、一括ファクタリング以外の提供サービス確立

##### 《販売》

- ◆ カタログギフト以外の販売チャネル構築

##### 《情報》

- ◆ 物流ソリューション領域の拡大

##### 《不動産》

- ◆ 物流拠点の用地取得、物流施設の開発と物流倉庫の増床

##### 《人材》

- ◆ 自律、前進の気概を遂行する人材育成

## 2. 永続的なこと

### 【使命】と《価値基準》

セイノーグループ

【使命】 『価値創造』

《価値基準》  $+ \alpha$ の豊かさの提供

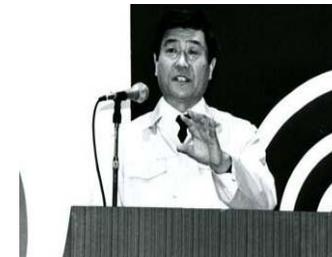
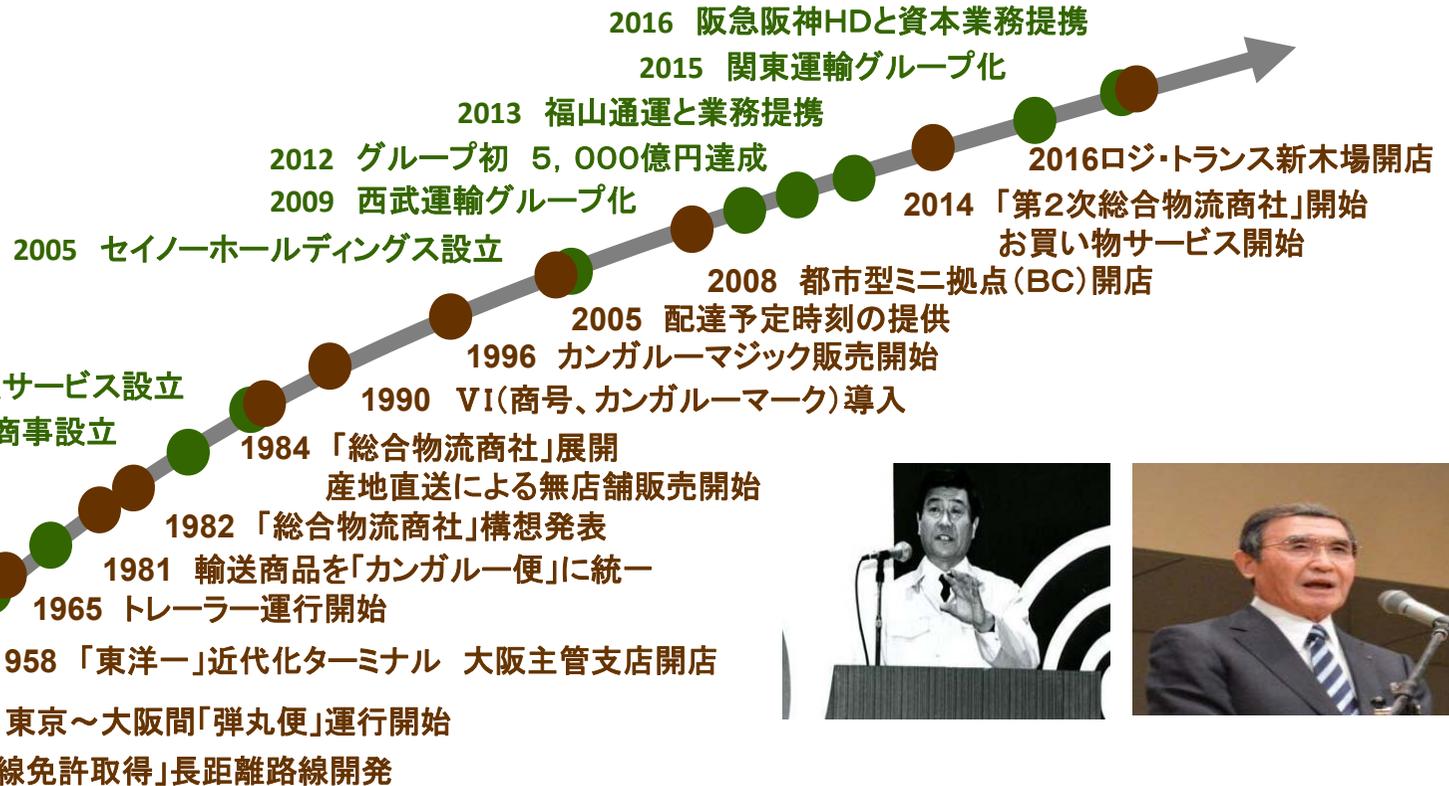
主たる輸送事業

【使命】 『輸送立国』

「物流を通じて、お客様に喜んで頂ける  
最高のサービスを常に提供し、国家社会に貢献する。」

《価値基準》 「時・氣」を逸しない

# イノベーション(革新) = レガシー(偉大な資産)



良いものを遺し、  
今の礎(いしずえ)を築く

### 3. 目指すべき姿(次世代に向けて)

## 取り巻く環境・社会的課題



# 構造改革による社会的課題の解決

## 《 働き方改革 》

- ◆ 労働生産性の向上
- ◆ 女性の活躍支援(女性スタッフ・ドライバーの採用)
- ◆ 高齢者の雇用環境整備(柔軟な勤務体系の導入)
- ◆ 多様な働き方(兼業)の推進
- ◆ 中継輸送(ドッキング運行)の推進
- ◆ 子育て・介護と仕事の両立

## 《 人材の採用・育成・定着 》

- ◆ 魅力ある・働きやすい職場づくり(管理者の能力開発、ドライバーのキャリアパス、ES向上)
- ◆ 育成から定着へ(メンター制度、カウンセリングの充実)
- ◆ 人材の能力アップ・成長をするしくみづくり
- ◆ 外部人材(専門家)の招聘
- ◆ 外国人(キャリア人材)の採用

## 《 運び方改革 》

- ◆ ダイアグラムによる複数便体制(ハブ&スポーク)
- ◆ リレー式モーダルシフトの導入(トラック+鉄道)
- ◆ 幹線輸送のフル・トレーラー化
- ◆ 物流の共同化(共同ターミナル、共同輸配送)

## 《 安全・環境 》

- ◆ 車両動態管理
- ◆ 環境適応車両(ハイブリッド車、EV車など)の代替促進
- ◆ クリーンエネルギーの利用

## 《 効率化の追求 》

- ◆ 省力化、省人化(ロボット、パワースーツ、ドローン)
- ◆ 標準化(トラッキング、発送マッチングシステム)
- ◆ 生産性の向上(IOTの活用)
- ◆ BCP対応(代替保管・出荷・配送、納入先支援)

## 《 社会貢献 》

- ◆ 地域への貢献、CSR(社会的企業責任)
- ◆ 産官学連携活動
- ◆ 緊急、復旧支援物資の輸送(避難所への物資配送)
- ◆ 買い物弱者対策
- ◆ 子ども、青少年の育成(社会科見学、交通安全教室)

# 長期ビジョン

## 時間、空間、資金、気持ちのコントロール

- ◆ 時間、空間 ⇒ 物流の提供
- ◆ 資金 ⇒ 商流の提供
- ◆ 気持ち ⇒ 感動の提供 (CS、ESの向上)

## 事業領域での“トップ”を目指す

- ◆ 競合他社との優位性、差別化を発揮
- ◆ 新たなビジネスモデルの創出、新規事業の開発・支援
- ◆ ファースト“ワン”、ナンバー“ワン”、オンリー“ワン”の実現

## お客様の繁栄に寄与

- ◆ お客様により近づき、企業活動をどこからでもお手伝い
- ◆ お客様が欲しいもの、変化をキャッチ

ビジョンを担う人材育成

セイノーファンづくり

イノベーションの発揮

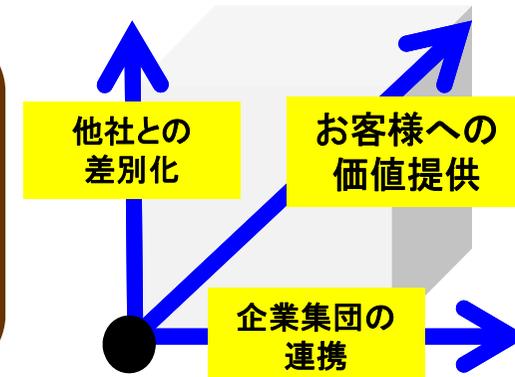
## 4. 中期経営計画

2017年4月 ~ 2020年3月

# バリューアップ チャレンジ 2020 ～成長へのテイクオフ～

- ◆ これまで培った「強み」を伸ばし、価値の最大化を追求
- ◆ 変革と挑戦を加速し、新たな価値と豊かな未来を創造

- ◆ 事業基盤の強化により、新たな価値を創出
- ◆ “トップ”企業集団の形成
- ◆ セイノーの「強み」を最大限に発揮する“2本柱”の遂行
  - ・第2次総合物流商社の完成
  - ・オープン・パブリック・プラットフォームの構築



## 《方向性》

# 事業基盤の強化により、新たな価値を創出

- ◆ **グループ各社の“現場力”による競争優位性を築く**
  - ・ 更なる事業基盤の維持、発展、拡大
  - ・ エリアの再編、重複機能の一元化による生産性の向上と競争力強化
- ◆ **自律型成長企業の風土醸成**
  - ・ 自発的、主体性を伴った行動を促進し、企画、開発活動にシフト
- ◆ **人的資源の育成・人材価値の向上**
  - ・ 既成の概念にとらわれない課題発見と解決能力を備えた人材育成
- ◆ **地球環境と社会貢献**
  - ・ 環境にやさしいサービスの開発
  - ・ 産官学連携での活動推進
- ◆ **安全・安心の提供**
  - ・ 安全義務の遂行、コンプライアンス遵守による高い品質の提供

# セイノーの「強み」を最大限に発揮する“2本柱”

お客様のために、社会のために、環境のために

第2次 総合物流商社の完成  
～ 現代版  
越中富山の薬売り ～

オープン・パブリック・  
プラットフォームの構築  
～ O. P. P. ～

オープン・ダイバーシティ・マッチングによる推進

つなぐ

替える

創る

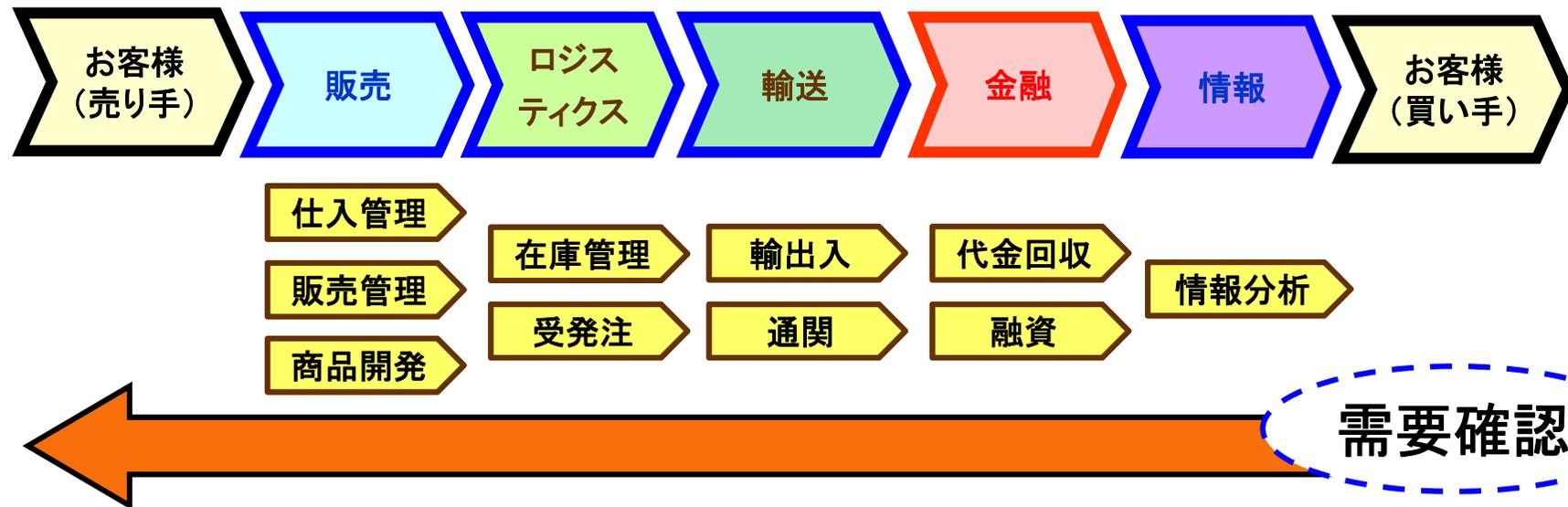
- ◆ 競合他社との差別化
- ◆ デマンド・チェーンによるニーズの把握
- ◆ ビジネスモデルの創出
- ◆ トライ&チャレンジによる価値の積み上げ

- ◆ アライアンスによる機能補完
- ◆ シェアリングによる共有、有効活用
- ◆ 時間とノウハウの早期取得
- ◆ 社内活力とスキルの向上

## 第2次 総合物流商社の完成

### 日本の社会を豊かにするための流通チャネル支援

- ◆ 輸送・情報・販売・金融・ロジスティクス・国際のフルフィルメントサービス提供
- ◆ デマンド・チェーン・マネジメントの確立



豊かな社会を創るイノベーション企業

# オープン・パブリック・プラットフォームの構築

## Open Public Platform (O. P. P.)

- ◆ 日本の社会にとって役立つこと
- ◆ 日本の経済にとって負荷低減に繋がること
- ◆ 日本の物流にとって意義あること

- ◆ お客様・社会・同業者に新しい価値を提供
- ◆ 業界標準(デファクトスタンダード)による収益化

### 基本概念

- ◆ 【ミッション】 国家社会のインフラとして環境・産業・生活への貢献、効率向上
- ◆ オープンで公共性の高いプラットフォームの構築
- ◆ お客様・社会・同業者に新しい+αの価値を提供
- ◆ 独自性を維持しながら「強み」、機能を活用
- ◆ 具体的サービス・商品群を創造

- ◆ 国内物流の効率化
- ◆ アジアの物流インフラに寄与

## “2本柱”の遂行によるバリューアップ

第2次 総合物流商社の完成  
～ 現代版  
越中富山の薬売り ～



オープン・パブリック・  
プラットフォームの構築  
～ O. P. P. ～

・ 業際市場の開拓によるビジネスモデルの提供

・ 幅広いサービスと最適なソリューションの提供

お客様が享受できるもの

- ◆ セールスアップ(販路・商機・商圈拡大)
- ◆ コストダウン(固定費圧縮、変動費化)
- ◆ プロフィットアップ(生産性・効率性向上)
- ◆ バリューアップ(社会的存在意義向上)

国家社会への貢献 = お客様の繁栄

## 《グループ全体施策①》

# 労働力人口減少を補い、事業戦略を下支え

- ・人口の減少に伴う、労働人口の減少
- ・若者の労働観の変化
- ・長時間労働の常態化
- ・イノベーションが生まれにくい環境

### 生産性向上

- ◆ 仕事の“見える化”による効率アップ
  - ・定型業務の簡素化
  - ・システムの統合、連携
- ◆ 輸送の良循環による業務改善
  - ・EDI化の推進
- ◆ オフショア業務、開発の導入
- ◆ 組織改革による間接部門の圧縮
  - ・管理部門の縮小、重複機能(部門)の一元化

### 働き方改革

- ◆ ドライバーの確保
  - ・定期採用、中途採用での100%充足
- ◆ 外国人、女性、高齢者(セカンドキャリア)の採用、スペシャリスト招聘
  - ・多様人材の採用
    - ⇒2017年度 10% → 2019年度 30%
- ◆ 公募型研修の実施
  - ・事業創造力強化研修、グローバルインターンシップ
    - ⇒2017年度 32名 → 2019年度 92名
- ◆ 「他流試合」の推進(セルフバージョンアップ)
  - ⇒2017年度 793名 → 2019年度 2,195名
- ◆ 長時間労働の是正
- ◆ 多様で柔軟な働き方の実施
  - ・時間帯社員、女性スタッフ、シニアスタッフ
  - ・在宅勤務の促進
- ◆ ハード(環境面)の改善、制度の充実
- ◆ 短時間インセンティブの導入

## 《グループ全体施策②》

# 「強み」を活かした市場競争力アップ

### グループ外収入拡大

- ◇ グループ外収入の拡大による市場競争力アップ
  - ◆ グループ各社の「強み」を活かしたグループ外収入拡大
    - ・ グループ間連携によるセールス拡大
    - ・ 機能の組み合わせによる事業領域拡大
    - ・ 機能の活用による既存事業強化
  - ◆ 既存事業の他社展開
    - ・ 既存事業に新たな事業、サービスの追加、成功事例の水平展開
  - ◆ セグメント横断による事業展開
    - ・ 横断プロジェクトの組成

## 《輸送事業施策①》

# ネットワークの安定、維持、拡大

### 国内輸送

#### 《国内輸送》

##### ◇ BtoBフルラインナップ物流の構築

##### ◆ BtoB物流の効率化

- ・ 盤石な輸送ネットワークの構築による最適輸送の提供

##### ◆ BtoBフルモード輸送の推進

- ・ 国内、アジア圏における高品質管理による3温度帯物流の確立

## 《輸送事業施策②》

# グローバル化をサポート

### ロジスティクス

- ◆ **モノと情報の同期化による保管・流通加工**
  - ・ ロジ・トランス機能の拡大
- ◆ **グローバルなサプライチェーン構築と効率化を提供**
  - ・ グローバル3PLの拡大  
～事業領域を広げてトータルロジスティクスを支援～
- ◆ **館内物流の広域化とビジネスセンターとの融合**
  - ・ 集配車両、BCと合わせた水平、垂直展開(ベストミックス)による  
街区一帯の効率化(スマートシティー)を実現

### 国際

- ◆ **日系企業の海外流通サポート**
  - ・ 国際輸送サービス「5つの機能」(国際物流、国内集配送、  
クロスボーダー輸送、倉庫、貿易金融)の提供

## 《自動車販売事業施策》

### 地域との融合

#### 自動車販売

- ◆ お客様目線で更なる地域ナンバー“ワン”への挑戦(トヨタ・日野自動車)
  - 事業基盤の強化、事業領域の拡大
- ◆ 南関東圏・愛知県における自動車整備ネットワークの拡充
  - 地域ナンバー“ワン”の事故修理体制の構築、CS向上
- ◆ 日野自動車販売地域ナンバー“ワン”への挑戦(フィリピン)
  - メトロマニラ地区でのナンバー“ワン”サービス体制構築

## 《関連事業施策》

### 物流創造の発揮

#### 金融

- ◆ 特積み貨物に適合したフィンテックサービスの提供
  - ・ 物流、IT、金融、保証、融資、決済機能の融合

#### 物品販売

- ◆ メーカーとバイヤーを“つなぐ”「企画商社」
  - ・ メーカーの商品開発（機能、ブランド）支援

#### 情報販売

- ◆ デマンド・チェーン・マネジメント ソリューションパートナー
  - ・ 競争力のあるソリューションベンダーとしてのマーケット拡大

## 《新規事業・人材・不動産施策》

### 社内外での協働

#### 新規事業開発

- ◆ 社内外から新規事業の種を集め、事業化までサポート
  - 新規事業開発と事業領域の拡大

#### 人材

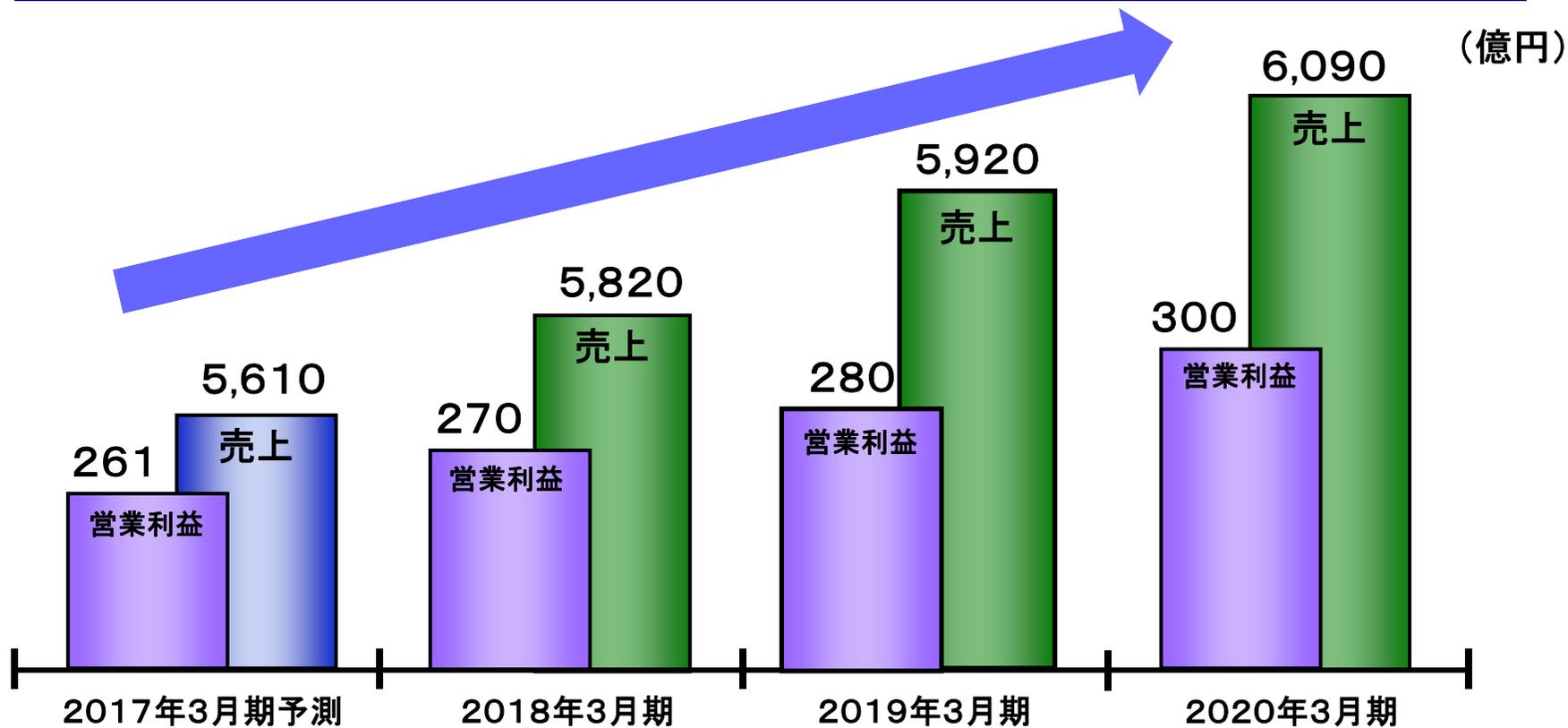
- ◆ バリューアップのための人的資源確保・人材価値向上
- ◆ 労働人口減少(逆風)下における価値提供(人材確保)

#### 不動産

- ◆ CREを活用した拠点整備と物流倉庫開発
  - 狭隘、老朽化店舗の物流施設開発による収益力アップ

# 《数値目標》

## バリューアップによる数値



自己資本利益率 (ROE)

2017年3月期(予測)	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
4.5%	4.8%	4.8%	5.0%

# セグメント別 計画

(億円)

	2017年3月期(予想)		2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期	
	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益
輸 送 事 業	4,200	191	4,394	195	4,503	203	4,633	220
自 動 車 販 売 事 業	972	50	950	50	950	50	980	51
物 品 販 売 事 業	276	8	290	10	280	10	280	10
そ の 他 事 業	147	7	170	9	170	10	180	12
不 動 産 賃 貸 事 業	15	12	16	13	17	14	17	14
調 整 額	-	▲ 7	-	▲ 7	-	▲ 7	-	▲ 7
合 計	5,610	261	5,820	270	5,920	280	6,090	300
営 業 利 益 率	4.7%		4.6%		4.7%		4.9%	
自 己 資 本 利 益 率	4.5%		4.8%		4.8%		5.0%	

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IR部

〒503-8501 岐阜県大垣市田口町1番地

TEL:0584-82-5023 FAX:0584-82-5045

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

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