



Grow the new Story.
新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

SGホールディングスグループ 統合報告書 2024



SGホールディングス株式会社

〒601-8104
京都市南区上鳥羽角田町68番地
TEL 075-671-8600
<https://www.sg-hldgs.co.jp>

本報告書に関するお問い合わせ先

SGホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部
〒136-0075 東京都江東区新砂2丁目2番8号
TEL 075-693-8850(お問い合わせ専用ダイヤル)

タイトル SGホールディングスグループ 統合報告書2024
発行月 2024年9月



SGホールディングスグループ 統合報告書 2024

SGホールディングス株式会社

証券コード：9143

An aerial photograph of Tokyo, Japan, featuring the Tokyo Skytree tower prominently on the left side. The city is densely packed with buildings, and the sun is setting in the background, creating a warm, golden glow across the sky and reflecting on the water in the distance. The sky is filled with soft, orange and yellow clouds.

Grow the new **Story.**

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

飛脚の精神を胸に、

お客さまの期待に応え続ける

創業の原点
飛脚の精神

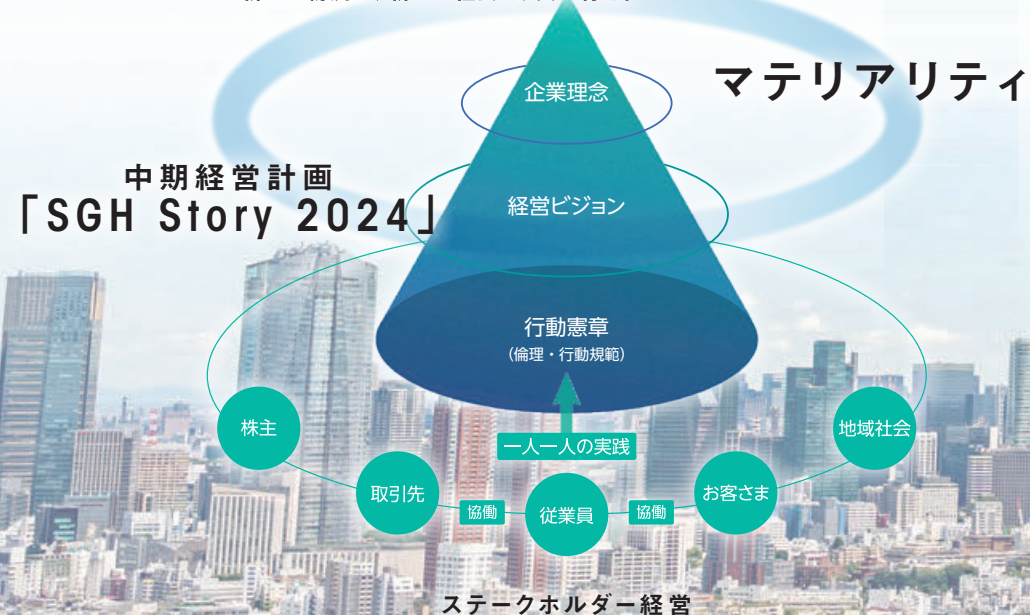
飛脚の精神とは
常にお客さまに誠心誠意尽くすことである

企業理念
信頼 創造 挑戦

- SGホールディングスグループは
- 一、お客さまと社会の信頼に応え 共に成長します
 - 一、新しい価値を創造し 社会の発展に貢献します
 - 一、常に挑戦を続け あらゆる可能性を追求します

Grow the new Story.

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。



持続可能な社会の発展

常にお客さまのために何ができるかを考え、誠心誠意尽くすという「飛脚の精神」はSGホールディングスグループの創業の原点です。当社グループは創業よりこれまで「飛脚の精神」を受け継ぎ、単に荷物を運ぶだけでなく、お客さまのビジネスにとって何が最善なのか考え続けることで、提供できるサービスを拡大し、事業成長を実現してまいりました。セールスドライバーがお客さまとの日々のコミュニケーションのなかで課題や要望等を拾い上げ、営業チーム「GOAL」を中心に最適な物流ソリューションを提案する、という当社のビジネスモデルは、まさに「飛脚の精神」を体現したものです。今後も「飛脚の精神」を胸に、お客さまの期待に応え続けます。

宅 配 便

TMS
(Transportation Management System)

国際輸送

不動産／3PL

ビジネスモデル
トータルロジスティクスの提供



統合報告書2024でお伝えしたいこと

SGホールディングスグループは、ステークホルダーの皆さまに対して当社グループの社会的な存在意義や成長可能性をご理解いただくため、当社グループの経済的な価値や社会的な価値およびさまざまなリスクの低減に関する情報を統合し制作しています。2024年版では、SGHグループ2030ビジョン「Grow the new Story.新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」の実現に向け、足元の戦略の進捗と実現に向けた事業戦略・資本戦略や企業活動を支えるコーポレート・ガバナンスなどについて要点を絞り編集しています。編集に際しては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

この統合報告書をツールとしたステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、さらなる企業価値向上を図ってまいります。

SGHグループ2030ビジョン達成に向けたコンテンツ

トップメッセージ	SGHグループ2030 ビジョン達成に向けて	事業戦略	社外取締役 インタビュー
長期ビジョン達成に向けた想い	現中計の進捗と 長期ビジョン達成に向けた 取り組み	長期ビジョン達成に 向けた各戦略	長期ビジョン達成に向けた 進捗に対する 社外取締役の評価
P.23～28	P.47～50	P.51～66	P.87～92

目次

イントロダクション

3	創業の原点、企業理念	11	SGホールディングスグループを取り巻く市場環境
5	統合報告書2024でお伝えしたいこと、 情報開示の位置づけ、目次	13	SGホールディングスグループ事業会社
7	SGホールディングスが歩んできた歴史	15	SGホールディングスグループ事業概要
9	ソリューションの変遷	21	数字で見るSGホールディングスの今

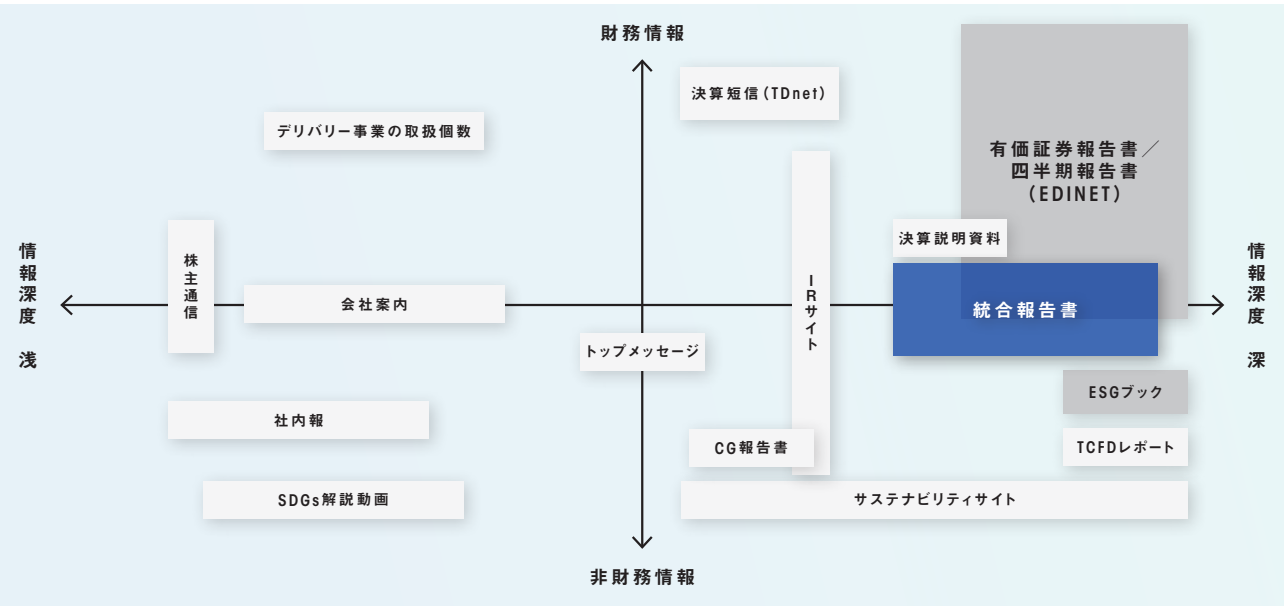
トップメッセージ

23	会長メッセージ	29	SGHグループ2030ビジョン達成に向けたロードマップ
25	社長メッセージ	31	中期経営計画「SGH Story 2024」の進捗

SGホールディングスの価値創造

33	SGホールディングスグループの価値創造ストーリー	41	提供価値
35	価値創造ストーリーのポイント	43	中長期的な事業機会とリスク
37	経営資源	45	マテリアリティ
39	ビジネスモデル		

開示情報の位置づけ



報告対象期間

2024年3月期（2023年4月1日～2024年3月31日）。ただし必要に応じてその前後の期間についても記述しています。なお、当社は2017年6月9日開催の第11回定時株主総会決議での定款の一部変更を受け、決算日を従来の3月20日から3月31日に変更し、すべての連結子会社についても決算日を本変更後の連結決算日に統一しています。その結果、2018年3月期の対象期間は、2017年3月21日～2018年3月31日となっています。

将来の見通しに関する注記

本報告書には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は本報告書の発行時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、経済動向、競争環境、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。したがって、将来の当社グループの業績見通しは、本報告書に記述された内容とは異なる可能性があることをご承知おきください。

※ 本文中の「SGホールディングスグループ」、「当社グループ」、「SGHグループ」および「グループ」は、SGホールディングス株式会社およびその傘下の事業会社を指します。
※ 「セールスドライバー®」「GOAL®」「Xフロンティア®」「VERY CARD®」「ロジスティクス・カルテ®」「タウンサポート®」「飛脚グローバルポスト便®」「飛脚ゆうパケット便®」「スマートクラブ®」「飛脚国際宅配便®」「飛脚ジャストタイム便®」「飛脚宅配便®」「HIKYAKU LABO®」のロゴ「SAGAWAの海外通販まごとのサポート®」「Grow the new Story.®」は当社グループの登録商標です。本報告書中で「®」表記を省略しています。また、文中の事業会社名については、株式会社等を省略して記載しています。
※ 業績予想数値は2024年7月26日付で公表した数値です。

SGホールディングスの成長戦略

47	特集 SGHグループ2030ビジョン達成に向けて	63	事業戦略 オープンイノベーション
51	事業戦略 デリバリー事業の戦略	65	事業戦略 安定的な物流サービスの提供
53	事業戦略 提供サービスの向上	67	人材戦略 人的資本の強化
55	事業戦略 GOALの進化 ～2030年に向けて～	73	人材戦略 パートナー企業の事業成長に貢献する
57	事業戦略 C&Fロジホールディングスのグループ化について	75	特集 2024年問題を乗り越えるために
61	事業戦略 DX戦略	79	財務戦略 企業価値の向上と持続的な成長の実現

SGホールディングスのサステナビリティ

81	サステナビリティ戦略 持続可能な社会の実現	101	社会リスクへの対応／コンプライアンス
83	サステナビリティ戦略 気候変動への対応	102	リスクマネジメント
87	社外取締役メッセージ	103	ステークホルダーエンゲージメント
93	役員一覧	106	オフィシャルスポーツ活動
95	コーポレート・ガバナンス		

データ・セクション

107	セグメント別事業概況	111	株式情報
109	主要財務情報	112	会社情報

SGホールディングスが歩んできた歴史

SGホールディングスグループの歴史は創業者自らが1つの荷物を運んだことから始まりました。それ以来、創業の原点であるお客さまのために何ができるかを考え、誠心誠意尽くすという「飛脚の精神」を受け継ぎ、お客さまのニーズにこたえ続けながら成長してまいりました。

1957～



創業

1957年 佐川急便創業者・佐川清が京都において
京都－大阪間を主体とした飛脚業を開始

1961年 「有限会社佐川」を設立

1965年 佐川急便を設立

1975年 京都自動車興業
(現・佐川アドバンス)を設立

1977年 全国ネットワーク完成

1978年 佐川急便が国内100拠点目オープン

1980年 佐川自動車工業
(現・SGモータース)を設立

佐川航空
(現・SGHグローバル・ジャパン)を設立

1981年 佐川物流サービス
(現・佐川グローバルロジスティクス)を設立

1983年 佐川コンピューター・システム
(現・SGシステム)を設立

1984～



国内縦貫路線の完成

1985年 全国貨物追跡システム稼働

1986年 「財団法人佐川留学生奨学会
(現・公益財団法人SGH財団)」を設立

1987年 佐川急便が国内200拠点目オープン

1988年 翼運輸(現・SGムービング)を子会社化

1989年 「財団法人佐川がん研究助成振興財団
(現・公益財団法人SGH財団)」を設立

1990年 佐川急便(香港)を子会社化

1992年 電気自動車をはじめとした環境対応車の導入を開始

佐川急便が出荷支援システム
「飛伝シリーズ」のサービスを開始

1996年 航空宅配便「飛脚航空便」取り扱い開始

1997年 SAGAWA EXPRESS VIETNAMを設立

1998年 「宅配便・佐川急便」
(現・飛脚宅配便)取り扱い開始

1999年 保冷輸送サービス「飛脚フル便」全国展開開始

2000年 カード決済可能な代金引換サービス
「e-コレクト」全国展開開始

2003年 保利佐川物流
(現・佐川急便国際物流(深圳))を設立

2004年 電車型特急コンテナ列車「スーパーレールカーゴ」運行開始

2005年 佐川フィナンシャル(現・SGシステム)を設立

2006～



SGホールディングス設立

2006年 純粋持株会社体制へ移行、
SGホールディングスを設立

2007年 SGリアルティを設立

2009年 ワールド・ロジ株式会社が保有する
ワールドサプライの全株式を譲受け、
同社を子会社化

2011年 SGエキスパート(現・SGシステム)を設立
SGフィルダーを設立

2013年 佐川グローバルロジスティクスを分社化し、
SGHグローバル・ジャパンを設立

シンガポール国内の物流事業強化のため、
AMERIOD LOGISTICS (S)
(現・SG SAGAWA AMERIOD)を買収

当社グループの国内ネットワークを生かした
高品質な一貫物流サービスの提供を目的とし、
SG SAGAWA USAを設立

2014年 先進的ロジスティクス・プロジェクトチーム
「GOAL」を発足

国際貨物事業の拡大を目的とし、スリランカの
物流企業であるエクスポランカ社を買収

2015年 ベトナム国内で貨物・物流サービスを行うための
事業会社として、SG SAGAWA VIETNAMを設立

2016年 株式会社日立物流(現・ロジスティード株式会社)と
資本業務提携契約を締結(現在は資本提携を解消)

電報類似サービス事業の拡大を目的とし、
VST(現・佐川ヒューモニー)を設立

2017～



東京証券取引所 市場第一部上場

2017年 東京証券取引所市場第一部
(現：プライム市場)に株式を上場

2019年 ベトナムにおける車載冷凍冷蔵設備の供給事業を目的として、
SG Motors Vietnamを設立

2020年 Xフロンティア竣工



東アジアおよび中国におけるロジスティクス事業の拡大を
目的として、上海虹迪物流科技を買収

2021年 国内の陸運業界では初となるCDPの最高評価Aリストに選定

2022年 長期ビジョン「Grow the new Story.
新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を策定

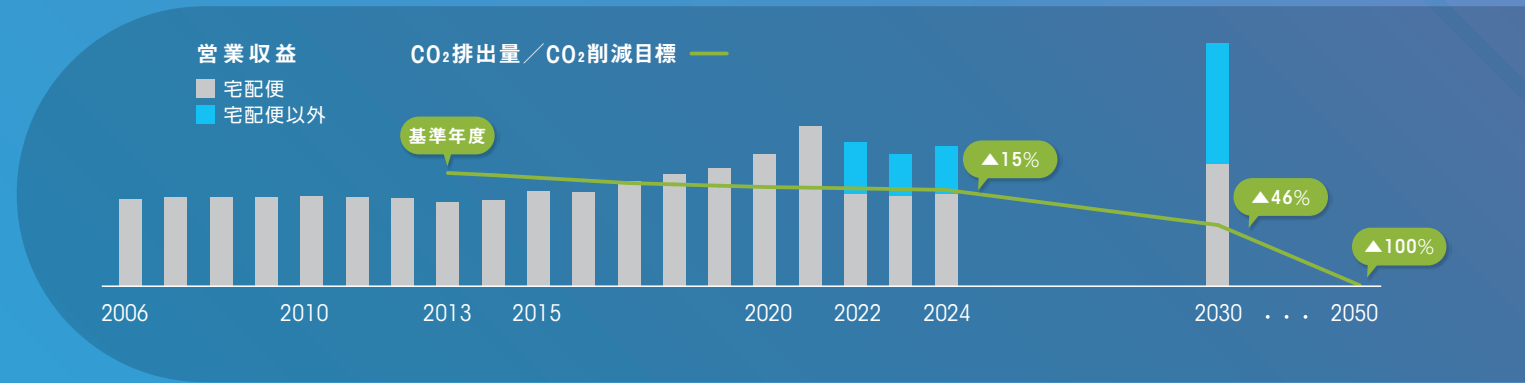
Grow the new Story.
新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

MSCI ESG格付けにおいて最上位の「AAA」を獲得

2024年 コールドチェーンの強化を目的として、
C&F ロジホールディングスを子会社化
「デジタルトランスフォーメーション銘柄2024」に選定

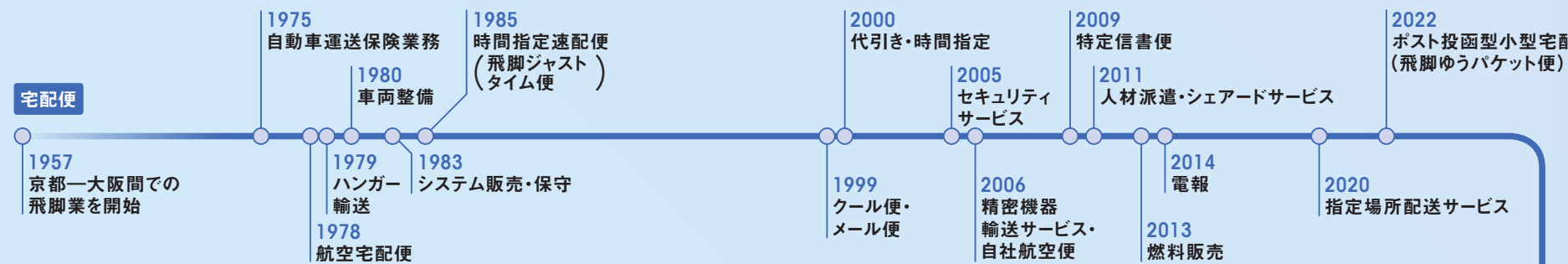
ソリューションの変遷

SGホールディングスグループは、「宅配便」にとどまらないあらゆるお客さまの物流ニーズにお応えするため、「デリバリー事業」「ロジスティクス事業」「不動産事業」、物流機能を支える「その他の事業」という幅広い事業領域で活動しており、グループのリソースを有機的に融合し最適なソリューションの提供を実現しています。



この一つを届ける 宅配便

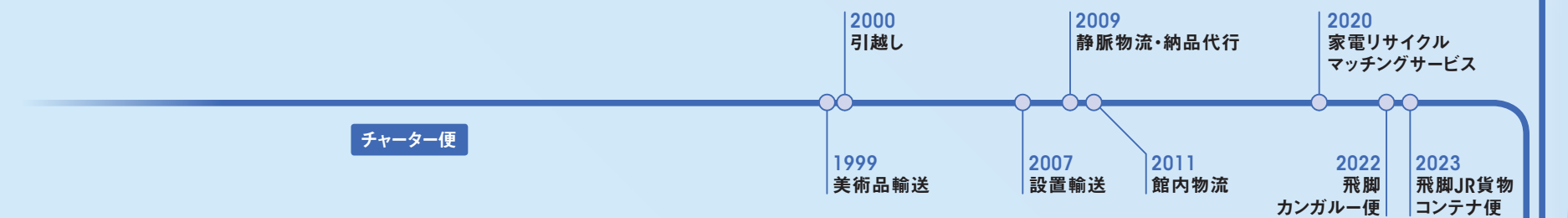
日本全国に宅配便ネットワークを有し、大小さまざまな荷物をお届け。お客さまのご要望に荷物1つからさまざまなサービスでお応えいたします。



TMS

さまざまな顧客の輸送ニーズに対応

トラックを貸切で手配し、宅配便では取り扱いが難しい大型重量物や、美術品、医薬品といった特殊物など広範な荷物を輸送いたします。



国際輸送

日本企業のグローバル化を物流で支える

飛脚国際宅配便など国内発着の荷物の輸送や、エクスボランカ社によるアジアから欧米への航空・海上輸送などグローバルネットワークを通じて、国内から海外への一貫物流に対応いたします。



不動産／3PL

顧客に寄り添う物流ソリューションの開発

不動産事業では、物流施設の開発・賃貸・管理等により、自社グループだけでなく、お客さまにとって最適な物流不動産を提供しています。3PL事業では、倉庫での保管、検針・検品、流通加工から輸送手配まで包括的な物流ソリューションを提供しています。



Grow the new Story.
新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

2030

新たなステージへの挑戦

物流ソリューションの進化

持続可能な輸送インフラの構築

DXによる新たな価値の創造

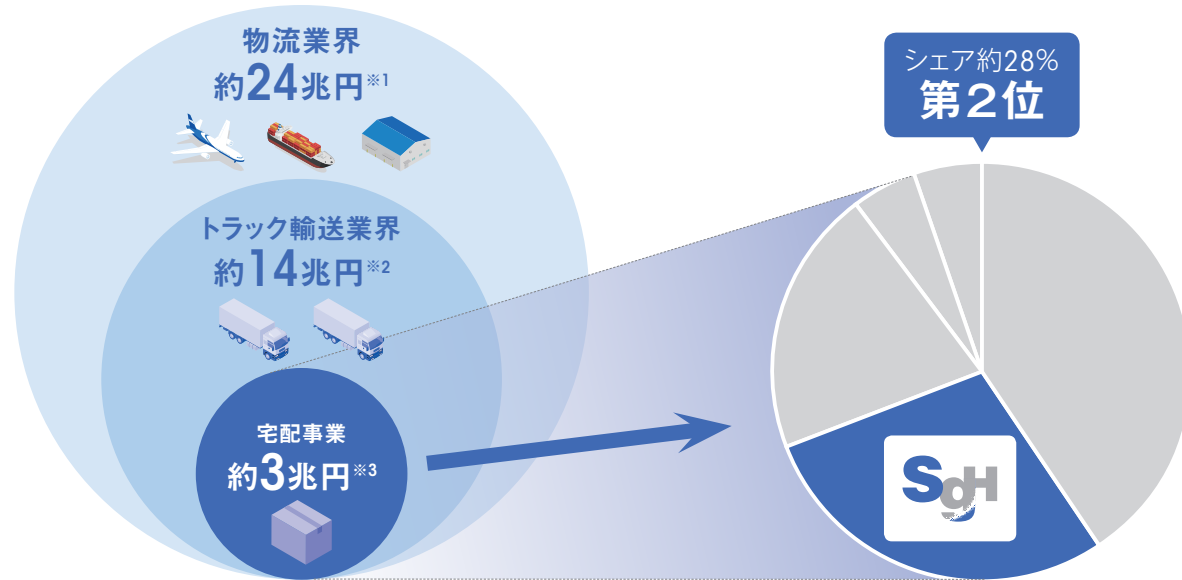
カーボンニュートラルの実現

SGホールディングスグループを取り巻く市場環境

物流業界（日本）の市場規模とSGHの位置づけ

- ▶ 国内物流業界の市場規模は約24兆円、うち宅配便は3兆円を占める
- ▶ 当社グループは宅配便マーケットにおいてシェア第2位

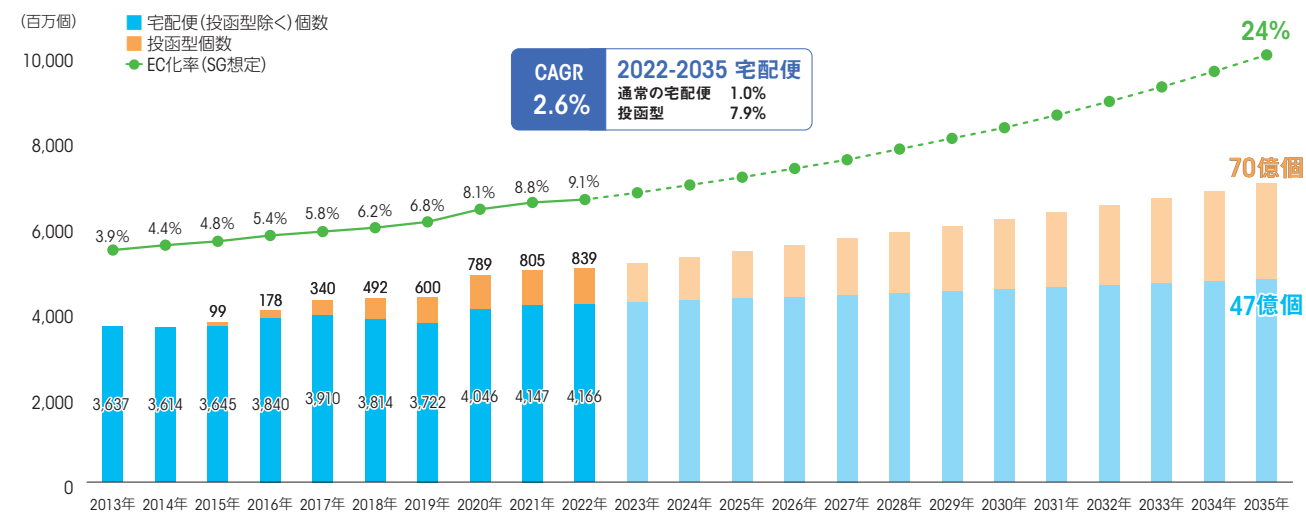
●物流業界市場規模



※1 日本物流団体連合会「数字で見る物流2019・2020」、株式会社矢野経済研究所「物流市場の現状と将来展望2017年版」より
 ※2 全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題2017」より
 ※3 国土交通省調べにEC事業者独自配送分の当社推計を追加
 ※4 国土交通省公表「令和5年度 宅配便・メール便取扱実績について」より

▶ ECの利用拡大などを背景に宅配便市場は中長期で緩やかに成長

●宅配便個数とEC化率の将来見通し



※ 個数の将来見通しは経済産業省「令和4年度デジタル取引環境整備事業（電子商取引に関する市場調査）」より当社グループにて試算
 ※ 2035年のEC化率は日本経済研究センター「EC（電子商取引）化の進展で、2035年には宅配便は倍増」の想定より

国際物流市場について

- ▶ 当社グループのフォーワーディングにおける中心企業であるエクスパランカ社はグローバルフレートフォーワーダーとしては中堅クラスに位置

●世界の航空FWDコンテナ取扱量ランキング（2023年）

順位	会社名	国	取扱量 (t)
1	Kuehne + Nagel	スイス	2,232,000
2	DHL Supply Chain & Global Forwarding	ドイツ	1,902,000
3	DSV A/S	デンマーク	1,557,972
4	DB Schenker	ドイツ	1,360,000
5	UPS Supply Chain Solutions	アメリカ	988,880
...			
29	エクスパランカ社	スリランカ	138,150

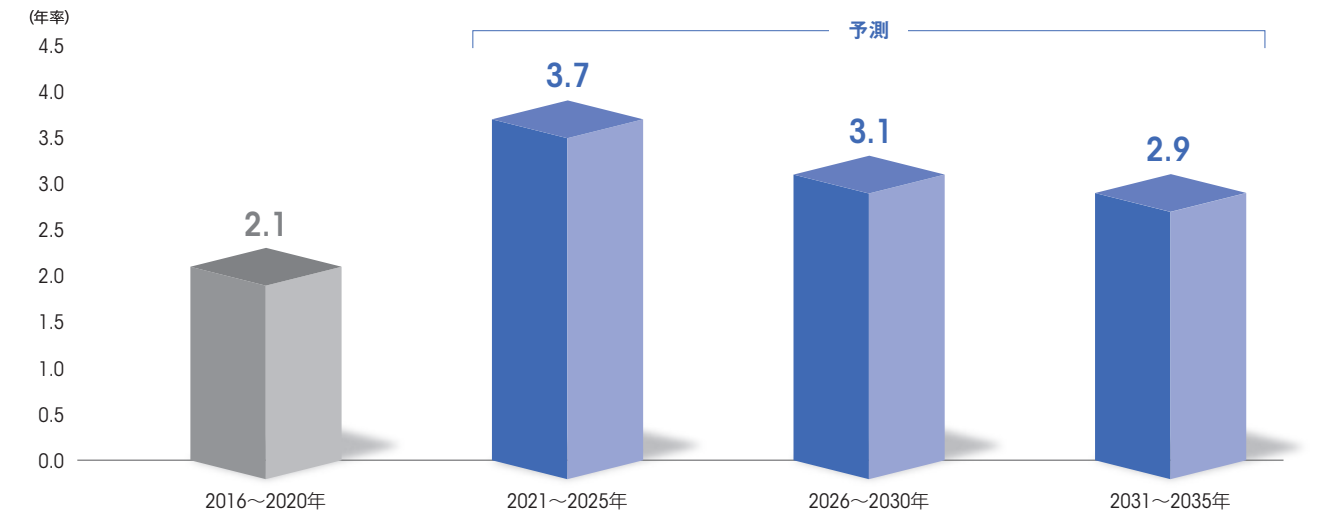
※ Transport Topics "Top 100 Logistics" より

●世界の海上FWDコンテナ取扱量ランキング（2023年）

順位	会社名	国	取扱量 (TEU)
1	Kuehne + Nagel	スイス	4,386,000
2	Sinotrans Ltd.	中国	3,890,000
3	DHL Supply Chain & Global Forwarding	ドイツ	3,294,000
4	DSV A/S	デンマーク	2,665,147
5	DB Schenker	ドイツ	1,935,000
...			
40	エクスパランカ社	スリランカ	227,696

▶ 世界経済は緩やかに成長する見通し、それに伴い国際輸送の需要も増大

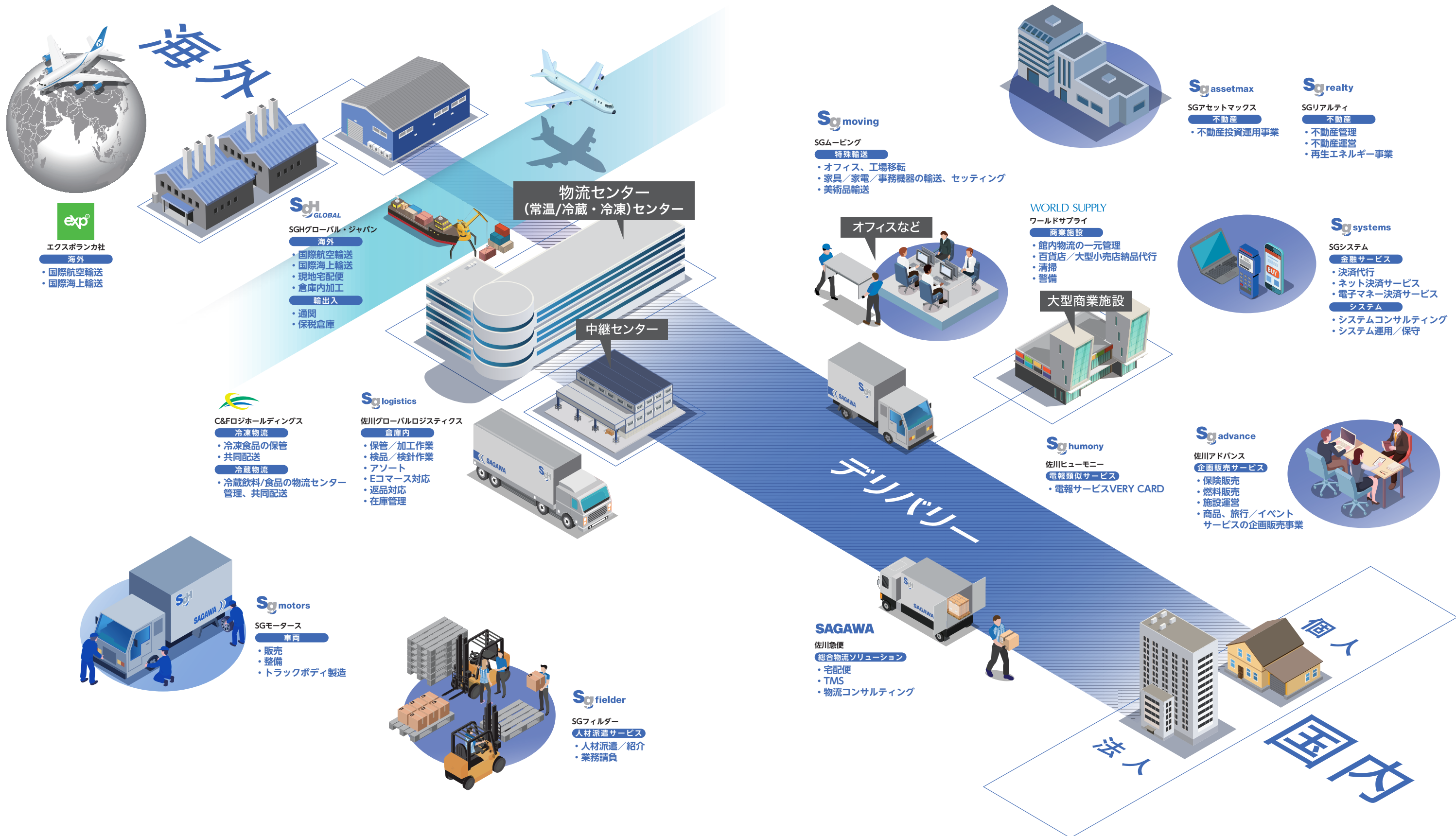
●世界経済の成長予測（5年平均）



※ 予測は三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査部
 ※ 出所:IMF

SGホールディングスグループ 事業会社 あらゆるビジネス領域を網羅し

海外調達から国内外での流通加工、ラストワンマイルの配達にいたるまで上流から下流のすべてのビジネス領域を一貫してコーディネートし、物流の最適化を実現します。



SGホールディングスグループ 事業概要

デリバリー事業

物流課題に ワンストップソリューションを提供

佐川急便の飛脚宅配便を中心に、TMS、大型家具や家電などの組み立て・設置など、輸送に関わるさまざまなサービスを展開しています。

約25,000人のセールスドライバーがお客さまとの接点となり、全国を網羅する物流施設や輸送ネットワークを駆使し、多種多様な「運ぶ」ニーズに対し、最適なソリューションをご提供します。



SAGAWA

佐川急便

グループの中核会社として、飛脚宅配便をはじめとする物流のトータルソリューションを提供しています。宅配便のシェアは、国内宅配便取扱個数の約3割を占めています。



Sg humony

佐川ヒューモニー

全国即日対応（一部地域を除く）も可能な電報サービスVERY CARD、供花発注代行サービス、本格胡蝶蘭など、慶弔電報から生花の手配・配送などを行っています。



Sg moving

SGムービング

引越輸送、設置輸送、特殊輸送に加え、オフィス等の内装デザインから施工までを請け負うアーキテクト事業等を展開しています。



WORLD SUPPLY

ワールドサプライ

百貨店をはじめとする小売店に向けた共同配送のほか、商業施設、大型マンションなどへの配送や警備、清掃などのファシリティサービスを提供しています。

提供しているサービス



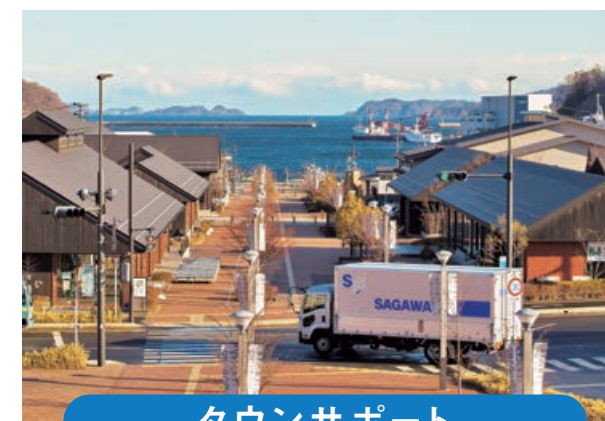
宅配便

お荷物1個から全国各地へ配送
▶詳細はP.53の提供サービスの向上をご覧ください。



オフィス移転

オフィスのデザインも含め、引越しに留まらない
『輸送+α』のご提案が可能



タウンサポート

官民一体となって地域社会の課題を解決する支援やサービス
▶詳細はP.105のタウンサポートをご覧ください。



イベントサポート

イベントなどにおける輸配送をサポート
(展示会、スポーツイベントなど)



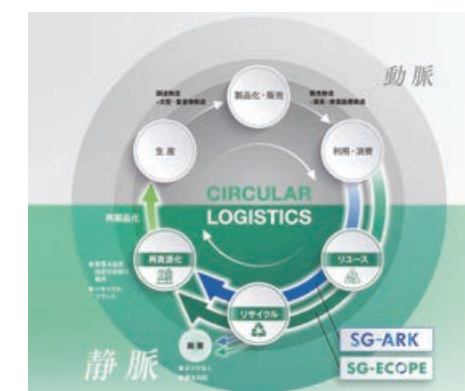
ファシリティサービス

百貨店や商業施設、大型マンションなどで館内配送や
駐車場管理・警備清掃業務などの施設後方支援業務



重量物・特殊輸送

動物や美術品、重量物など幅広い物品の輸送が可能



静脈物流

不要品から資源を有効活用し循環型社会を実現



海外通販まるごとサポート

荷主の海外ECマーケットへの進出を輸送から
マーケティングまでトータルでサポート
▶詳細はP.56の海外通販まるごとサポートをご覧ください。

SGホールディングスグループ 事業概要

ロジスティクス事業

国内外一貫で サプライチェーンの最適化を実現

倉庫における保管、流通加工等のオペレーションや、通関・フォワーディング等の国際輸送など、国内外で物流ソリューションを提供しています。海外での事業についてはスリランカの物流企業であるエクスポランカ社を中心に、従来の日本を軸とした輸出入に加え、日本以外のアジアから欧米などへ約40の国と地域に広がるグローバルネットワークを活用した国際輸送を展開しています。



Sg logistics

佐川グローバルロジスティクス

物流コンサルティングやプラットフォーム物流、オーダーメイド物流、輸送チャーターなど、3PL事業を展開しています。



SGH GLOBAL

SGHグローバル・ジャパン

国際輸送から物流倉庫事業まで担い、グループのネットワークで国内外一貫物流を提供しています。



exp

エクスポランカ社

スリランカ最大手のグローバルフレイトフォワーダーであり、約35の国・地域にて事業を展開しています。

提供しているサービス

3PL・低温物流・物流コンサルティング等



倉庫管理

国内に倉庫を多数保有（365日稼働の倉庫もあり）。倉庫内の設備や人員配置など、在庫管理を含む総合的な業務運営を実施



冷蔵・冷凍物流

温度管理の必要な荷物の保管・輸送・流通に対応



流通加工

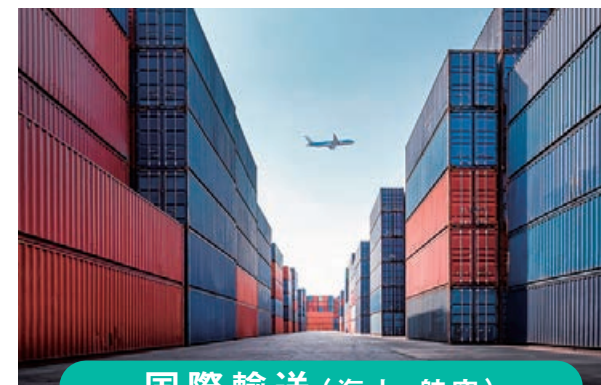
商品に合わせた物流加工が可能



ロジスティクス・カルテサービス

サプライチェーン全体の物量・コストの可視化に加え、お客さまに応じた多様な詳細分析が可能

国際物流



国際輸送（海上・航空）

世界各国への輸送に対応



通関・保税倉庫

輸出入における通関業務などに対応。一部国・地域に保税倉庫を保有



保管・物流加工（海外）

発着地における倉庫保管および物流加工に対応



現地宅配便（海外）

海外の一部地域で宅配便サービスを提供

SGホールディングスグループ 事業概要

不動産事業

ビジネスを物流施設から変えていく

主に物流施設の開発・賃貸・管理を通じ、グループの物流事業を支えています。新規物流施設の開発を通じたグループの競争力向上に寄与する取り組みや、グループ施設の安定稼働と機能の強化に取り組むとともに、これまで培った不動産ノウハウを活かし、資産価値を向上させるための戦略的な投資を実施しています。例えば、老朽化した既存施設および物流効率の低い施設の大規模修繕やバリューアップにより、全国の輸送インフラの最適化に取り組んでいます。



Sg realty

SGリアルティ

主にグループのコア事業である物流関連の不動産を対象に、開発・賃貸・管理事業を展開しています。



Sg assetmax

SGアセットマックス

物流不動産を主な対象として、投資運用事業を行っています。

提供しているサービス



不動産開発

マルチテナント対応の大型物流施設や、BTS®型物流施設等の開発
※Build To Suit:テナントの要望に応じオーダーメイドで建設・賃貸される物流施設



不動産賃貸

物流施設を中心に全国に所有する約300の物件のリーシング



アセットマネジメント

不動産投資の資産運用



再生可能エネルギー事業

全国にあるグループの物流施設等の屋上に太陽光発電設備を設置

その他の事業

物流に附帯する各機能を担う

お客さまに提供するサービスの品質を向上させるために、車両整備や物流拠点における人材派遣サービス等の物流に附帯する各機能を担うほか、トータルロジスティクスを支える付加価値を創出、提案、提供しています。また、グループ内の業務効率向上に寄与する機能も担っています。これら当社グループの物流と連携した新たな機能、サービスを開発することで、お客さまに幅広い価値提案を行っています。



Sg advance

佐川アドバンス

保険販売、燃料販売、施設運営、商品や旅行・イベントサービスの企画販売事業などを行っています。



Sg motors

SGモーターズ

車両整備、車両販売、ボディ架装/修理などの事業を展開しています。



Sg systems

SGシステム

グループのIT統括会社として各システムの開発・設計、保守・運用を行うほか、グループ外にも物流課題を解決するためのITソリューションを提供しています。



Sg fielder

SGフィルダー

物流拠点における人材派遣、人材紹介、業務請負などを提供しています。

提供しているサービス



車両整備

トラックを中心に、メーカー・車種を問わず車両の整備に対応



Biz-AI×OCR

高精度のAI-OCRサービスを提供可能



人材派遣・アウトソーシングサービス

物流に特化した人材を派遣。請負現場の運営も可能



災害備蓄品の調達・管理・輸送

備蓄品の管理、賞味期限が近い商品の再流通などBCP対策をサポート

数字で見るSGホールディングスの今 (2024年3月31日現在)

○ 主な財務指標

※ 増減は対前年比

営業収益	営業利益・営業利益率
8.2% DOWN	34.1% DOWN 2.7ポイント DOWN
13,169 億円	892 億円 6.8 %
自己資本当期純利益率 (ROE)	自己資本比率
13.8ポイント DOWN	
10.3 %	64.4 %

○ 主な株式指標

株価純資産倍率 (PBR)	1株当たり年間配当金
2023年3月期 2.2倍	±0円
2.1 倍	51 円
1株当たり当期純利益 (EPS)	配当性向
106.58円 DOWN	29.3ポイント UP
92.98 円	54.9 %

○ 主な非財務指標

※ 増減は対前年比

平均単価・取扱個数	連結従業員数・セールスドライバー数
5円 UP 2.7% DOWN	連結従業員数 (パートナー社員等含む) セールスドライバー数
648 円 13.7 億個	93,403 名 約 25,000 名
女性従業員比率・女性管理職比率 (国内)	グローバルネットワーク
女性従業員比率 女性管理職比率	
32.6 % 11.1 %	38 の国と地域 154 社
当社グループ全拠点数	車両台数
1,463 拠点	27,115 台
倉庫延床面積 (佐川グローバルロジスティクス)	温室効果ガス排出削減実績 (Scope1・2、国内)
159 万㎡	19.6 %

○ 社外からの評価

SGホールディングスは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを積極的に推進する企業として高い評価を得ており、国内外の複数のインデックスへの組み入れや、外部団体・組織からの表彰や認定を受けています(2024年9月現在)。当社は世界最大の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が、国内株式を投資対象として選定する6つのESGインデックスすべての構成銘柄となっています。また、国際環境非営利団体CDPから、気候変動対応における世界の先進企業として最高評価である「気候変動Aリスト」に3年連続で選定されています。

○ 主要なESGインデックス※への組入れ状況

- ・ FTSE4 Good Index Series
- ・ FTSE Blossom Japan Index
- ・ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ・ MSCI ESG Leaders Indexes
- ・ MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- ・ MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)
- ・ Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)
- ・ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- ・ SOMPOサステナビリティ・インデックス

※ ESGインデックスとは、持続的な成長を見据え、企業の環境、社会、企業統治 (ガバナンス) の取り組みを評価し、それに基づいて構成銘柄を選定する株価指数

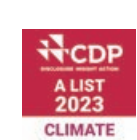






※ 当社によるMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社の後援、宣伝、販売促進を目的としていません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

○ 主要な外部格付・表彰





会長メッセージ

Grow the new Story.

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

代表取締役会長

栗和田 榮一



当社の歩み

SGホールディングスグループは、主要な連結子会社である佐川急便株式会社（以下、「佐川急便」）の宅配便を中心に、グループが持つさまざまな機能を組み合わせることで、お客さまに最適な物流を提供する総合物流企業グループです。

当社グループの歴史は、1957年3月に始まりました。当時、小口輸送は主に国鉄（現JR）の小荷物扱いや郵便小包が中心で、配達には通常1週間以上時間を要していました。しかし、お客さまの「早く届けたい」という要望に応え、翌日配達可能な「宅配便」のビジネスモデルを確立しました。さらに「より遠くまで届けられないか」というお客さまの要望に応え、宅配便ネットワークを拡大。1977年には全国を網羅するネットワークを築き、インフラ企業の一つとして、物流で皆さまの日常を支える役割を担ってまいりました。ちなみに、私が当時の東京佐川急便に入社したのもこの頃でした。

時代が移り変わっていく中で、お客さまのビジネスも日々変化を続けています。当社グループは常にお客さまに寄り添い、その期待に応え続けるために、宅配便を中

心に、チャーター輸送や3PL、国際物流、物流を支える不動産やITなど提供できるソリューションを拡大してまいりました。今後も創業の原点である、常にお客さまのために何ができるかを考え、誠心誠意尽くす「飛脚の精神」^{こころ}を忘れることなく、物流を通じてお客さまや社会が必要とする新しい価値を創出してまいります。

持続的成長に向けて

事業環境の変化は、過去に例のないスピードで進んでおり、企業を取り巻く環境は複雑さを増しています。このような環境下で、物流企業としてお客さまの期待に応え続けるために私が重要だと考えているのが、宅配便に留まらない「物流ソリューションの高度化」と「人材」です。

宅配便は当社グループの原点であり、今後も事業の柱の1つとして重視していますが、それだけではなく、宅配便の顧客基盤やセールスドライバーがお客さまとの日々のコミュニケーションを通じて集めてくる情報を元に、お客さまの課題解決につながる新しい物流をさまざまな物流ソリューションを組み合わせることで創出することが肝要です。このために、TMSや3PL、お客さまのグローバル化に対応できる国際物流などの物流ソリューション

をさらに高度化させていく必要があります。モノを運ぶだけではなく、お客さまのサプライチェーンの最適化を図る、さらに言えばお客さまの経営課題を、物流を通じて解決することができる総合物流企業こそが、私たちの目指す姿です。

また、持続的に企業価値を向上させていく上で重要だと認識しているのが、「人材」です。労働集約型の産業である物流においては従業員やパートナー企業など、事業を支える人材をいかに確保していくか、多様な価値観を持った人材が能力を発揮できる環境をいかに整えるかが企業経営を左右します。

当社グループでは、人材の確保、多様な人材が活躍できる環境を築くために「収益の30%を女性が生み出す」を目標に十余年前から女性活躍推進に取り組んでまいりました。地道な取り組みを継続してきた結果、労働環境も整備され、女性従業員の比率は30%を越えるなど、一定の成果が出ていると感じています。今後ともDE&Iを推進し、女性に限らず多様な人材が活躍できる環境を整えることで、新たな価値を創出できる人材を育ててまいります。

一方で、足元で進行するインフレなどを考慮すると、ドライバーを中心とした従業員やパートナー企業の待遇

改善はまだ道半ばです。あらゆるコストが上昇する中で、当社グループとしてもDXへの投資などを通じて生産性向上を進めていますが、荷主の皆さまにも継続的な適正運賃収受の取り組みにご理解いただくことが必要だと考えています。物流業界において生活に足りるだけの収入を得ることが出来なければ、当然人材が他の業界に流出し、荷物を運び続けることが困難になります。当社グループでは、高品質な物流サービスを継続的にご提供することでお客さまとの信頼関係を深め、適正運賃収受の取り組みにご協力いただき、従業員・パートナー企業の待遇改善を進めることで、従業員やパートナー企業で働く方々が誇りを持って物流業で働き続けられるような環境を作っていきたいと考えています。

物流は、社会・経済活動を支える重要なインフラであり、変化が大きい社会・経済環境の中でますます重要性が高まっています。変化に対応し、安定した物流サービスを持続的に提供することは、物流を生業とする私たちにとっての責務です。私は、当社グループが従業員やパートナー企業の皆さまとともに、お客さまにとって最適な物流ソリューションを提供し続け、このような責務を果たしていくことが、当社の持続的な成長につながるものと確信しています。

社長メッセージ

代表取締役社長

松本 秀一



トータルロジスティクスを中心とする
新たな競争優位性を確立することで、
持続可能な成長及び企業価値の向上を
実現いたします。

2030ビジョン実現に向けて

総合物流企業としてのさらなる進化

2030ビジョンの実現に向けて、私が特に重要だと思っているのは、トータルロジスティクスの提供です。越境ECの増加や2024年問題を背景とした物流の再構築の流れなど、サプライチェーンの効率化・最適化のニーズはますます拡大すると考えております。このような環境変化に対応し、お客さまの期待に応え続けるためには、主力の宅配便事業の顧客基盤をベースに川上から川下まで広がる当社グループの物流ソリューションを組み合わせ、トータルロジスティクスが鍵を握ります。現在、宅配便以外の事業の競争力は十分とは言えず、トータルロジスティクスを提供するためには、宅配便だけでなくそれ以外の物流ソリューションの高度化が必要となります。

2030ビジョンで掲げた営業収益2.2兆円という高い目標達成に向けて、中核事業である宅配便事業の安定的な成長は必須です。しかし私は、宅配便以外の、例えば成

長市場である海外事業や、2024年問題を起点としたサプライチェーンの見直しなどによる需要の増加を見込むTMSや、3PLを強化し、第2、第3の柱にすることでトータルロジスティクスを中心とする新たな競争優位性を確立することこそが、最も重要だと考えております。

1 海外事業の強化

現在当社グループの海外事業の中で大きな割合を占めており、今後の海外事業の成長においても中核を担う会社と位置づけているのが、フォワーディング事業を中核としてグローバル展開を行うエクスポランカ社です。エクスポランカ社は、コロナ禍においては世界的な海上コンテナ不足のなか、安定的にコンテナスペースを確保し急成長を遂げましたが、足元では米国の消費者マインド低迷などの影響を受け、非常に厳しい業績となっております。しかしながら、日本発着の貨物を中心に国際輸送を手掛けてきた当社グループにとって、アジアを拠点に

はじめに

2022年3月、私たちは変化のスピードが速い現代社会において、常に社会から必要とされる存在であるために、2つの長期戦略を柱とする、2030年に向けた新たな長期ビジョンとして2030ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を策定いたしました。

2030ビジョンの1つ目の柱は、2030年度の営業収益2.2兆円を目標に、宅配便を安定的に成長させつつも、宅配便以外のサービスを成長ドライバーと位置づけ、営業収益の半数を宅配便以外のサービスへと拡大させることで

す。2つ目の柱として、2050年のカーボンニュートラル実現を掲げており、中間目標として2030年にGHG排出量を△46%（2013年度比）とする削減目標を定めています。

中期経営計画策定時に想定していた事業環境から、インフレの進行や2024年問題の本格化など、事業環境の変化は想定を超える速さで進んでおりますが、2030ビジョン達成に向けて当社グループの目指す方向性に変わりはありません。

社長メッセージ

北米や欧州にビジネスを展開するエクスポランカ社の機能は非常に重要だと認識しています。故にエクスポランカ社を改めて成長軌道に乗せるべく、私の直下に海外事業に特化した専門部署である「国際戦略事業部」を立ち上げ、エクスポランカ社を中心に密なコミュニケーションを行い、国際事業戦略の再構築に着手しております。

具体的な戦略として例えば、日本発着レーンやアジア発米国向け以外のトレードレーンの強化や、既存顧客のウォレットシェアの拡大、フォーワーディングの周辺事業への領域拡大などを想定しております。その他、欧州およびアフリカレーンの強化、さらにはインド国内での3PL事業を強化しております。また、変化の激しい事業環境下においてスピード感のある意思決定を可能にするために、エクスポランカ社のコロンボ証券取引所からの非上場化を決定いたしました。これまで以上にガバナンス体制を強化し、柔軟な経営体制を構築することで、2030ビジョン達成に向けて国際事業基盤の確立を行います。

2 国内でのTMS・3PLの拡大

主にデリバリー事業で展開しているTMS (Transportation Management System：チャーター輸送サービス) や、3PLなど、宅配便以外の高付加価値サービスの提供拡大を進めてまいります。特に成長性の高い分野に注力し、自社リソースだけでなく、多様なノウハウを持つ他社とのアライアンスも視野に入れて対応してまいります。低温物流のノウハウを持つ株式会社C&Fロジホールディングスのグループ化もその一環です。お客さまのサプライチェーン全体へと提案領域を広げ、より最適な物流提案を実現してまいります。

3 宅配便

当社グループの主力事業である宅配便の安定的な成長を支えるためには、宅配便インフラの強化に加え、DXをうまく組み合わせることによる効率的な業務運営体制の構築が必要であると考えております。宅配便需要は、現状、国内の実質賃金低下の影響等で弱くなっておりま

すが、中長期的には国内のeコマース市場の成長により緩やかに上昇すると見込んでおり、今後の取扱量増加に対応できるインフラの強化と生産性向上の取り組みが必要です。そこで、当社グループは既に稼働している次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」と同様の大規模中継センターを、人口が密集する関東・関西エリアに設立し、キャパシティの向上や中継拠点集約による物流の効率化を図ります。さらに、トラックへの荷積みの自動化を可能とするAI搭載ロボットの開発や、山間地域を中心としたドローンによる配送サービスの実用化に向けた実証実験なども行っています。このような取り組みを通じ、宅配便インフラの強化およびDXを活用した効率的な物流事業運営を目指します。

これらの事業ごとの戦略に加え、物流ソリューションの高度化には、組織力の強化も必要不可欠です。当社グループは2014年にグループ横断でソリューション提案を行う先進的ロジスティクスプロジェクトチームとしてGOALを始動し、組織の強化と人材の育成を行ってきました。現在ではGOALも500人規模の体制となり、ノウハウも蓄積され、一定の成果は出ていると認識しております。

しかしながら、2030ビジョン達成に向け、さらなる成長を目指す上では、GOALのみならずグループ各社において当たり前になるトータルロジスティクスの提案ができる集団を目指す必要があると考えております。そのため、時間はかかるかもしれませんが、自社の収益のみならずお客さまにとって何が最適かという、全体最適の意識をGOALからグループ全体へと浸透させてまいります。

宅配便事業を安定的に成長させるとともに物流ソリューションを高度化することで、グループ全体で競争優位性のあるトータルロジスティクスの提供を可能とし、総合物流企業としてさらなる進化を目指します。

カーボンニュートラルに向けた取り組み

当社グループは、持続可能な社会の創造に向け、物流を担う事業者としての社会的責任を果たすべく、かねてより環境負荷低減や、多様な人材の活用、および公正で

透明性の高い企業統治に向けた組織の整備など、ESGの取り組みを積極的に行ってまいりました。2023年6月には、「脱炭素をはじめとした社会・環境課題解決に向けたサービスの推進」、「人的資本への投資およびエンゲージメントの向上」、「グローバル化に対応したガバナンスの構築」等、ESGに関する項目を経営上の重要課題「マテリアリティ」として特定し、取り組みを加速しております。「マテリアリティ」の各項目を中期経営計画「SGH Story 2024」（以下、中期経営計画）の重点戦略と合致させることで、ESGと経営計画を切り離すことなく一体で推進できる経営管理体制を構築し、中長期的な企業価値の向上を目指しております。

2050年カーボンニュートラルの実現に向けては、環境対応車の導入や再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを積極的に進めております。とりわけ電力使用量の大きい大型物流施設での切り替えを先行して進めたことで、2023年度の使用電力（国内）に占める再生可能エネルギー由来の電力の構成比は約半分にまで達しています。また、2023年2月には、日本貨物鉄道株式会社と

ステークホルダーの皆さまへ

これまで説明してきた成長戦略の根幹にあるのは「人」です。必要な人材を確保、育成することが出来なければ戦略を実現することは不可能です。故に、持続的な成長を実現するためには、従業員への投資はもちろんですが、パートナー企業とも緊密に連携していく必要があると、私は考えています。継続的なお取引や関係の強化を通じてパートナー企業と共に成長できる関係を築くとともに、自社の従業員に対しては、多様な人材が活躍いきいきと働ける職場環境の整備や、一人ひとりの成長の機会を設けることで、事業に関わるすべての「人」が能力を発揮し、安心して働き続けることが出来ることを目指します。「人」への投資は、持続可能な経営の基盤であり、企業価値を継続的に向上させていくために不可欠な要素です。

また、「人」と並んで企業価値を向上させていくために重要なことが企業経営の高度化です。我が国では、過



共同開発した、お客さまの環境負荷軽減に寄与する新サービス「飛脚JR貨物コンテナ便」を開始するなど、サプライチェーン全体を見据えた温室効果ガスの削減も推進しております。自社の温室効果ガス削減に留まることなく、お客さまへの最適な物流ソリューションの提案を通じて社会全体の温室効果ガス削減に貢献してまいります。

去からのコーポレート・ガバナンス改革の過程で企業価値向上に向けた資本コスト・資本収益性に関する企業と株主・投資家との対話の重要性が高まる中、2023年3月には東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する要請が上場企業に通知されました。当社では、事業の収益性・成長力の向上施策に加え、成長投資や株主還元のあるあり方を含むキャッシュアロケーションの最適化など、経営陣・取締役会が主体となって取り組みを推進しております。今後もステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、資本効率や株価を意識した経営に努めていくとともに、企業価値向上に向けた考え方をしっかりと説明してまいります。

創業の原点である「飛脚の精神」^{こころ}を守り続けながら、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な成長を実現することで、企業価値を向上してまいります。

SGHグループ 2030ビジョン達成に向けたロードマップ

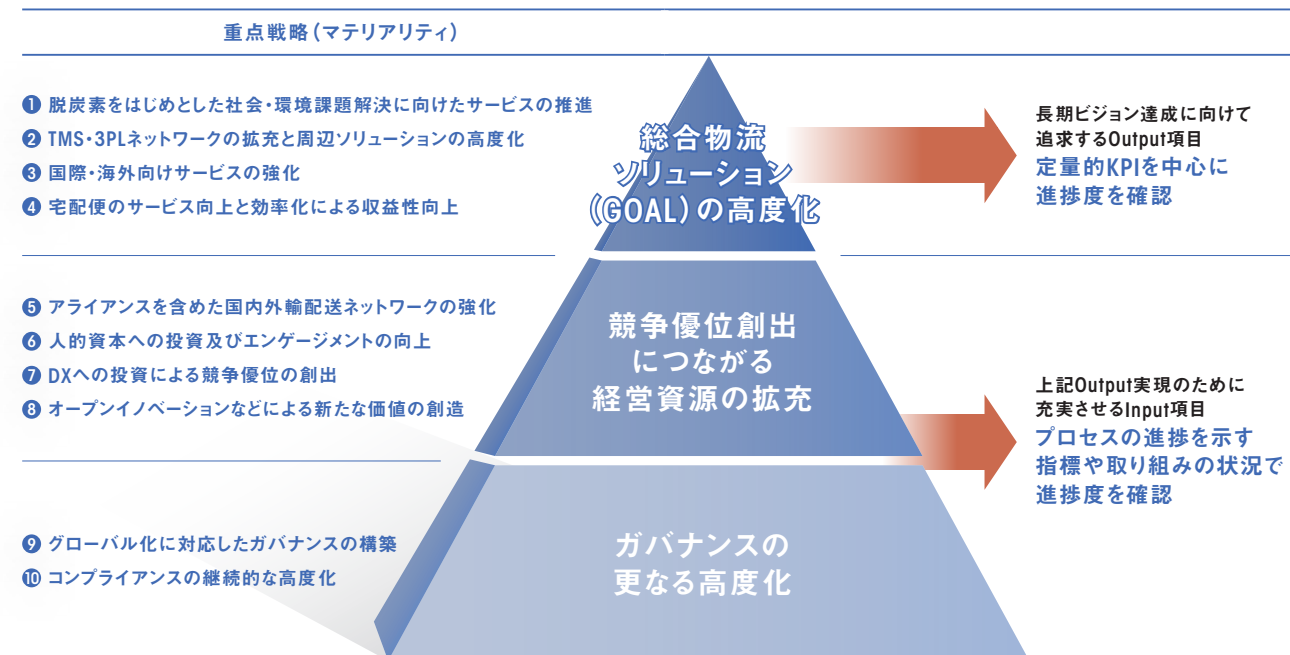
変化が激しい社会、経済環境に対応するために、当社グループは2030年に向けた長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げています。長期ビジョンにおいては、自社の力だけではなく業種業界に囚われない多様なパートナーと力を合わせて、物流ソリューションの提供を通じ、未来につながる価値の創出、社会課題解決を可能とする新たな成長ストーリーを共に育んでまいります。



2030ビジョン達成に向けたマテリアリティ

▶ 詳細はP.45～46をご覧ください。

中期経営計画＝マテリアリティ



SGHグループ 2030ビジョン

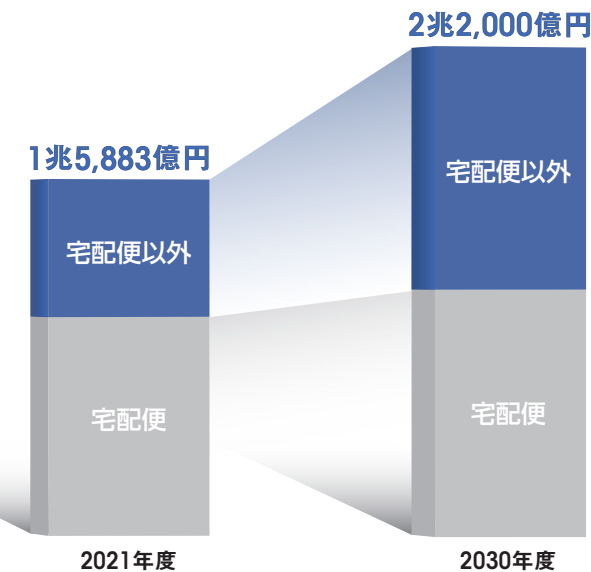
Grow the new Story.

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。



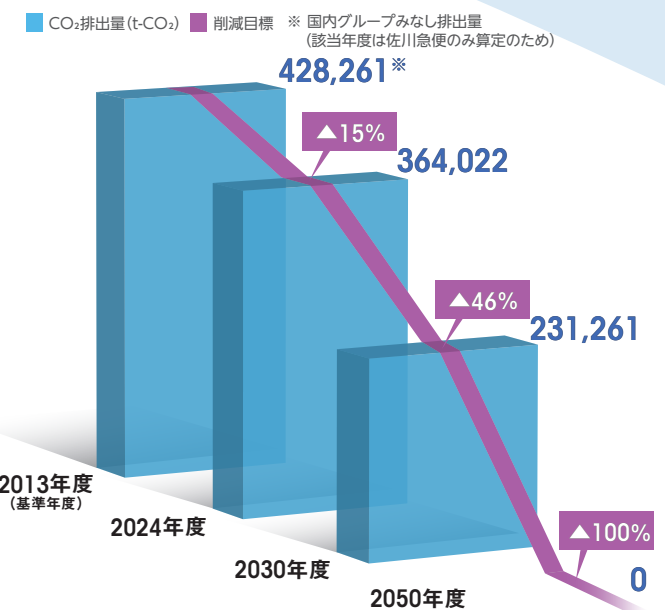
2030年度の目指す姿

事業ポートフォリオ戦略の推進 営業収益の拡大



▶ 詳細はP.47～66をご覧ください。

2050年カーボンニュートラルに向けて



▶ 詳細はP.81～86をご覧ください。

中期経営計画「SGH Story 2024」の進捗

当社グループはSGHグループ2030ビジョン達成に向けた最初の3カ年として、「持続可能な成長を実現する次世代の競争優位性創出」を基本方針とする中期経営計画「SGH Story 2024」を策定。SGHグループ2030ビジョン実現に向けて取り組んでいます。



- 1 脱炭素をはじめとした社会・環境課題解決に向けたサービスの推進
- 2 TMS・3PLネットワークの拡充と周辺ソリューションの高度化
- 3 国際・海外向けサービスの強化
- 4 宅配便のサービス向上と効率化による収益性向上

- 5 アライアンスを含めた国内外輸配送ネットワークの強化
- 6 人的資本への投資及びエンゲージメントの向上
- 7 DXへの投資による競争優位の創出
- 8 オープンイノベーションなどによる新たな価値の創造

- 9 グローバル化に対応したガバナンスの構築
- 10 コンプライアンスの継続的な高度化

●中期経営計画「SGH Story 2024」の計数目標と進捗状況

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期(予想)	2025年3月期中計目標
営業収益(億円)	14,346	13,169	13,800	16,500
営業利益(億円)	1,352	892	960	1,600
営業利益率(%)	9.4	6.8	7.0	9.6
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	1,265	582	645	1,050
取扱個数(億個)	14.1	13.7	13.6	14.5
平均単価(円)	643	648	662	648
TMS売上高(億円)	1,197	1,130	1,200	1,700

●参考:主な投資

	2023年3月期(実績)	2024年3月期(実績)	2025年3月期(見通し)
不動産・施設投資	160億円	200億円	330億円
車両投資	85億円	150億円	190億円
IT投資	70億円	75億円	70億円
その他	120億円(資本投資)	—	1,200億円(資本投資)

※ 上記は主な投資案件のみ集計した概算値

○重点戦略の進捗状況

- ・中長期を見据えた宅配便の安定的な成長に向けた取り組みや投資は進展
- ・宅配便以外の新たなサービス・新規領域の獲得など成長基盤の構築の加速が課題
- ・一方で、国内の環境変化に伴うネットワーク維持のための社内外リソースの維持・確保が急務

	成果	課題
総物流ソリューション(GOAL)の高度化	・ 宅配便の生産性向上 ・ 適正運賃収受の取り組みの進展 ・ TMS、3PL、国際事業の取引事例の増加	・ 宅配便のさらなる品質向上・効率化 ・ 新規サービス・新領域獲得
競争優位創出につながる経営資源の拡充	・ 大型中継センター投資開始 ・ AI搭載荷積みロボットR&D ・ パートナー企業との関係性強化	・ 高度な専門人材育成・獲得 ・ オープンイノベーション加速 ・ 2030年を見据えた社内外リソースの維持・確保
ガバナンスの更なる高度化	・ 海外事業会社の内部統制整備	・ エクスポランカ社のガバナンス体制の変更と安定化

SGホールディングスグループの 価値創造ストーリー

Grow the new Story.

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

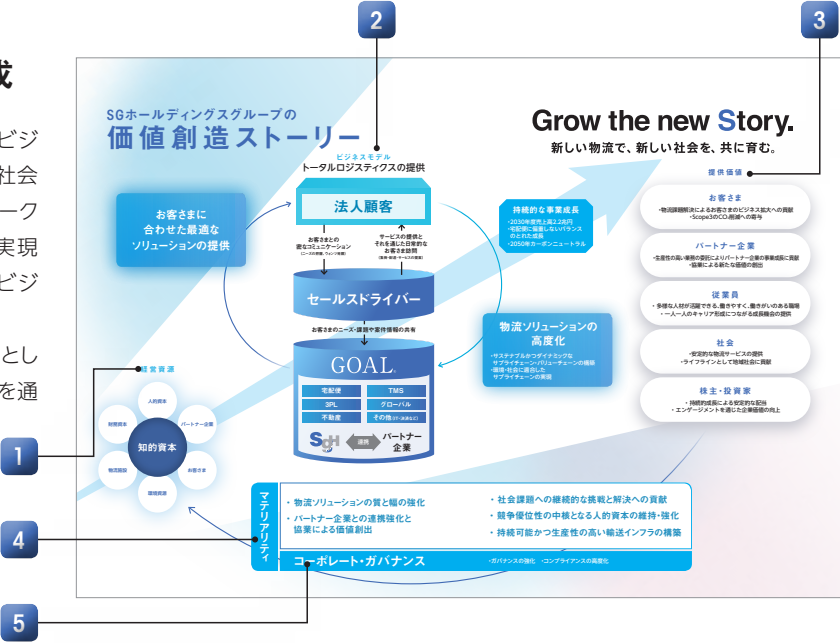


価値創造ストーリーのポイント

価値創造ストーリーの構成

価値創造ストーリーでは、SGHグループ2030ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」において、どのような価値をステークホルダーに提供することを目指すのか、それを実現する基盤となるリソース(経営資源)や仕組み(ビジネスモデル)について表現しています。

経営資源やビジネスモデルは、マテリアリティとして設定した経営上の重要課題に関する取り組みを通じて強化され、企業価値の向上に寄与します。



1	経営資源 (インプット)	当社グループの有する7つの経営資源について整理しています。当社グループの経営資源の特徴は、知的資本をソリューション創出の源と考え、各リソースの結節点と位置付けている点です。	詳細は ▶ P.36～38をご覧ください。
2	ビジネスモデル (アウトプット)	経営資源を活用して、お客さまに対して価値を創造する仕組みについて整理しています。当社グループはお客さまの課題を捉えて最適なソリューションを提供するだけでなく、ノウハウを蓄積することでビジネスモデルそのものを強固なものにするサイクルを有しています。	詳細は ▶ P.39～40をご覧ください。
3	提供価値 (アウトカム)	ビジネスを通して当社グループが創出したいと考えている価値について整理しています。当社グループではステークホルダーごとに提供価値を設定しており、ステークホルダー経営に取り組んでいます。	詳細は ▶ P.41～42をご覧ください。
4	マテリアリティ (循環のプロセス)	長期ビジョン実現に向けた経営上の重要課題です。当社グループのマテリアリティは中期経営計画「SGH Story 2024」とリンクしています。価値創造ストーリーでは中期経営計画の重点戦略のポイントを抽出して5項目にまとめています。	詳細は ▶ P.45～46をご覧ください。
5	コーポレート・ガバナンス (ビジネスの基盤)	ガバナンスやコンプライアンスを含むコーポレート・ガバナンスはビジネスを行ううえで基盤となっています。	詳細は ▶ P.95～100をご覧ください。

SGHグループの経営資源とは

創業以来、お客さまの多様なご要望にお応えする中で、当社グループに蓄積された知見やノウハウ、DX推進を支えるIT基盤などといった知的資本は、物流が抱える本来的な課題の解決につながる、当社グループの成長に欠かせない重要な経営資源です。

お客さまごとに、オーダーメイドで最適な物流ソリューションを提供するには、当社グループの経営資源をフルに活用する必要があります。知見やノウハウを含む知的資本は、経営資源の中心的な位置づけであり、価値創造ストーリーにおいても知的資本を各経営資源の結節点として表現しています。

この知的資本の役割を体現しているのが先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「GOAL」であり、知的資本の中核です。



▶各経営資源についてはP.37～38をご覧ください。

知的資本の中核 -GOAL-

「GOAL (Go Advanced Logistics)」は、グループ横断でお客さまの経営課題に対して物流を通じて最適なソリューションを提供する、先進的ロジスティクスプロジェクトチームです。お客さまと共に成長するパートナーとして、いま目の前にある課題の解決のみならず、潜在的な課題まで敏感にキャッチし、物流を全体最適化することをミッションとしています。

GOALの提案領域は幅広く、500人を超えるメンバーが、日本全国をカバーしています。各分野の専門家たちが、海外現地での調達から輸出入の手続き、国内での保管や流通加工、さらにはラストワンマイルの配送まで、一括してお客さまのサプライチェーン全体をコーディネートします。グループ企業と密接に連携し、お客さまにもっとも近い拠点からワンストップで課題解決にあたります。

GOAL



▶GOALの進化～2030年に向けて～についてはP.55～56をご覧ください。

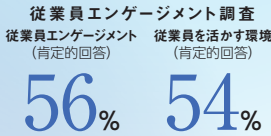
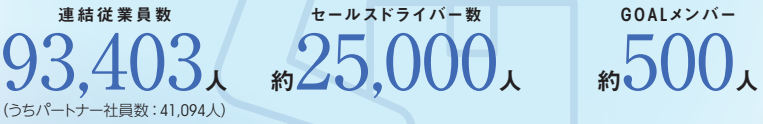
経営資源

人的資本

付加価値創出の源泉

当社グループにとって重要な経営資源の一つが「人」です。日々、お客さまとのコミュニケーションの中からニーズの把握、ウォンツの発掘に努め、最適なオーダーメイドソリューションを提案しています。約25,000人のセールスドライバーの集めた情報を基にGOALが中心となりお客さまの物流課題を解決していくのが当社グループの強みであり、セールスドライバーの情報収集力とGOALの課題解決力は付加価値創出の源泉となっています。

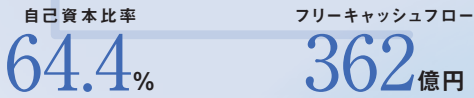
また、ジェンダーや年齢、障がいの有無、国籍に関わりなく、多様な人材が活躍できる職場づくりに努め、企業価値の向上を実現します。



財務資本

健全な財務体質

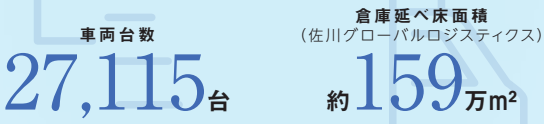
当社グループは、収益力を高め、財務基盤を安定させることで、成長に向けた投資と株主の皆さまへの安定的かつ継続的な還元の実施とともに、将来に備えた内部留保をバランス良く配分し、中長期的な企業価値のさらなる向上に努めてまいります。



物流施設とモビリティ

全国に広がる拠点網

当社グループは、全国に1,463の拠点を展開する企業グループです。常にネットワークや設備を見直し、輸送効率の向上や生産性の改善に努めています。また、環境に配慮した技術や設備を導入することで、CO2排出量等を削減し、持続可能な社会の実現に貢献しています。



知的資本

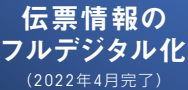
最適なソリューション提案の源となる知見、ノウハウとIT基盤

創業以来、お客さまの多様なご要望にお応えする中で、当社グループに蓄積された知見やノウハウ、DX推進を支えるIT基盤などといった知的資本は、物流が抱える本来的な課題の解決につながる、当社グループの成長に欠かせない重要な経営資源です。

GOALはその中心的な存在であり、グループの経営資源をつなげて、高度な物流ソリューションを提供する役割も果たしています。

物流ソリューション

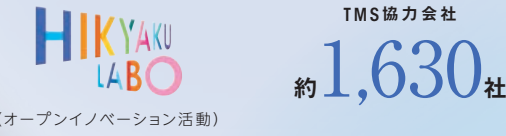
宅配便	TMS
3PL	グローバル
不動産	その他 (IT・決済など)



パートナー企業

事業成長を支えるパートナー

当社グループでは、幹線輸送やラストワンマイルにおいて、パートナー企業との連携を積極的に行っています。これにより、宅配便の個数にあわせた機動的な対応を可能にするとともに、個数の増減によって利益率が左右されにくいビジネスモデルを構築しています。同業の運送業のみならず、IT企業などの異業種企業とも提携するなど、戦略的なアライアンス関係を構築しています。お客さまの多様なニーズに対応することに加え、持続的に成長するために、自社の力だけではなく幅広い業種のパートナーとの業務連携を展開することが必要と考えております。



サービスを共に提供している企業
日本郵便(株)
セイノーHD(株)
日本貨物鉄道(株)
CBcloud(株) など

お客さま

あらゆる業界・領域に広がる顧客基盤

当社グループは、100万社を超えるお客さまにサービスを提供しており、多様な業界・領域の物流ニーズに対応しています。特定の顧客に依存しない強固な顧客基盤を有することは当社グループの事業の安定に寄与しており、さまざまな業界・領域から集まる課題やニーズの情報は当社グループのソリューション開発の出発点です。社会やお客さまのビジネスの変化に対応した商品・サービスを開発し、提供し続けることで、顧客基盤をさらに強固なものにしてまいります。



環境資源

業界に先駆けた環境対応の推進

脱炭素化の推進は、物流という社会インフラを担う企業グループにとって最重要課題の一つであると認識しております。当社グループは1990年代より業界に先駆けて環境対応車への切り替えなど環境負荷低減の取り組みを進めてまいりました。

また、保有する森林の保全活動を実施しています。

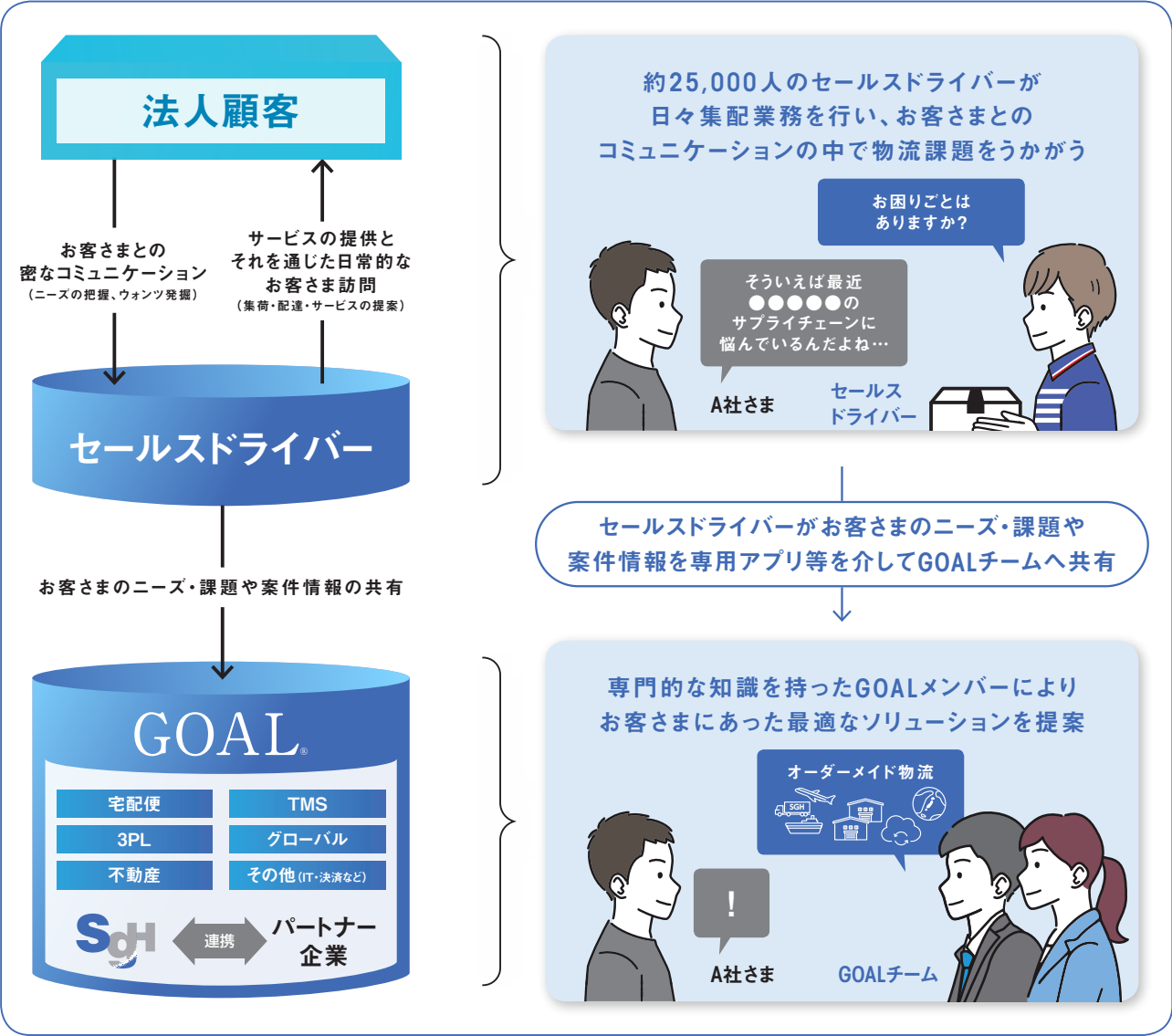
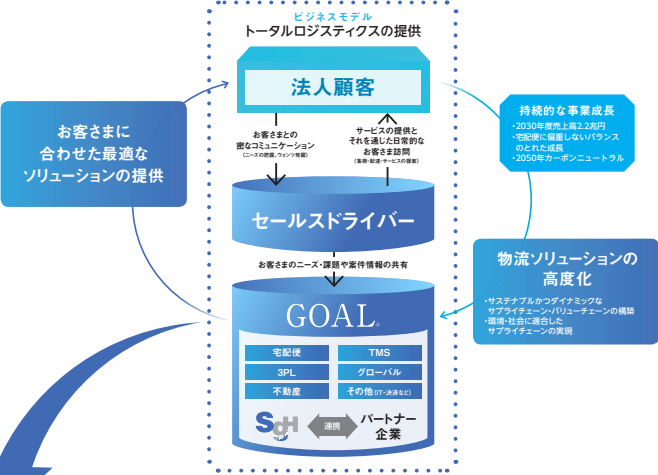


※ 記載の数値は原則2023年度数値

ビジネスモデル

当社グループのビジネスは、中核事業である佐川急便のセールスドライバーがお客さまから伺ったニーズや課題を起点としています。約25,000人のセールスドライバーが日々集配業務を行い、約100万社にのぼる多種多様なお客さまとのコミュニケーションの中で伺った物流課題に対して、当社グループとパートナー企業のリソースを組み合わせ、オーダーメイドの物流提案をするとともに知見とノウハウを蓄積し、物流ソリューションを高度化していくことが当社グループのビジネスモデルです。

●ビジネスモデルの全体図



○最適な物流ソリューションを実現するSGHグループの競争優位性

質の高い情報収集力と課題解決力

- ・約100万社にのぼる多種多様なお客さまとお取引
- ・集荷、配達時のお客さまとの密なコミュニケーションを起点とするセールスドライバーによる情報収集
- ・GOALを中心とする高い専門性を持った人材による、オーダーメイドの物流提案

お客さまに寄り添ったオーダーメイドの物流提案を可能とする輸送ネットワーク (fromBに特化した輸送インフラ)

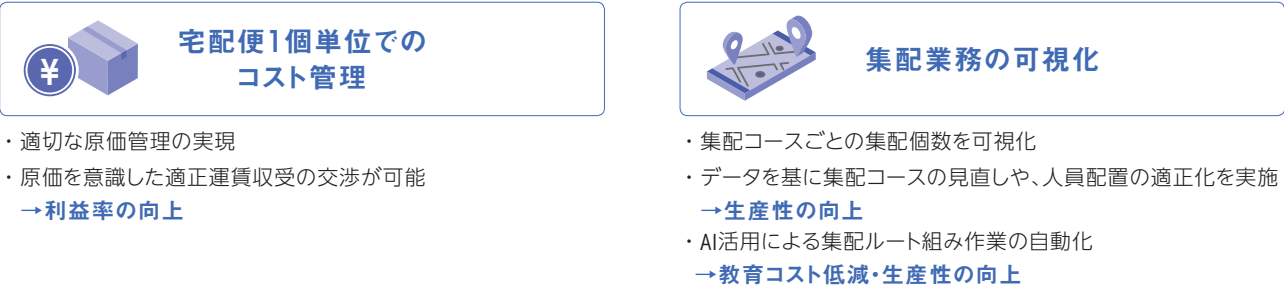
- ・グループ各社の機能の集結によるワンストップ物流の提供 (川上から川下まで網羅する物流機能)
- ・世界約40カ国に広がるグローバルネットワーク



最適解を導き出す柔軟かつ厳格な現場統制

最適化を追求する徹底した採算管理

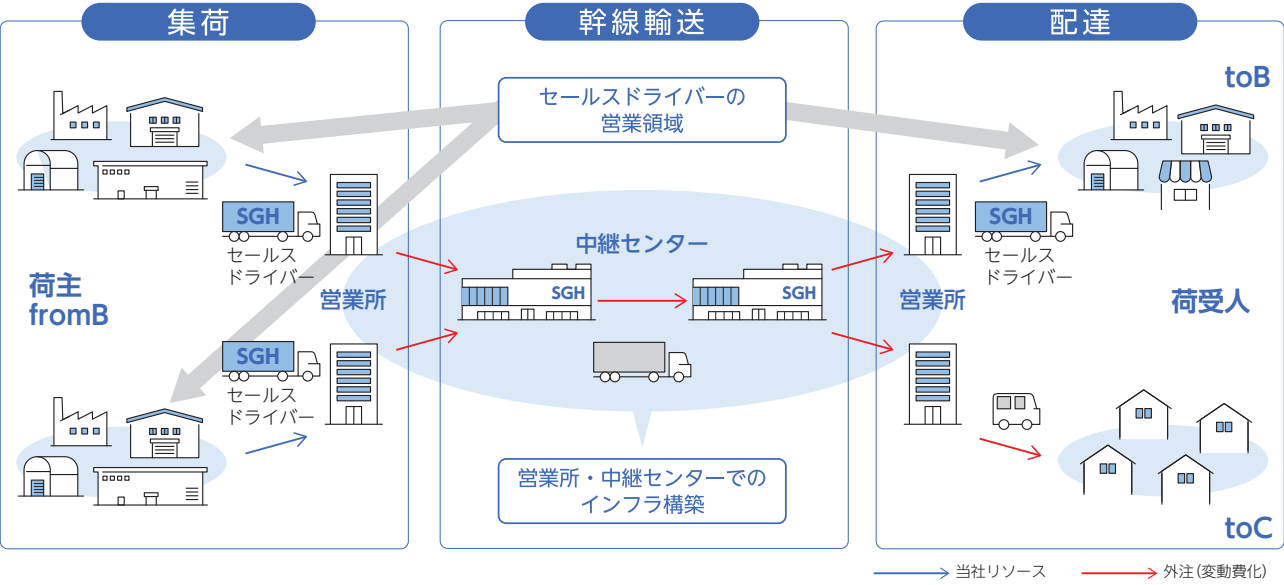
- ・ITによるコストやオペレーション、生産性の可視化



個数に左右されないネットワーク

- ・幹線輸送、ラストワンマイルにおけるパートナー企業との緊密な連携
- ・パートナー企業との連携を支えとする宅配便の個数にあわせた機動的な対応の実現と、輸送コストの変動費化による、利益率の安定

●fromBに最適な輸送ネットワーク



提供価値

ステークホルダー	提供する価値		具体的な取り組み
お客さま 	物流課題解決による お客さまのビジネス拡大への貢献	・「運ぶ」にとどまらない総合物流ソリューションの提供 ・お客さまのニーズに沿った物流課題解決 ・お客さまのビジネス拡大	当社グループはGOALを中心に、中核である宅配便にとどまらないサービスを提供しています。お客さまのニーズに応えたオーダーメイドソリューションや多くのお客さまに共通する悩みを解決できるサービスの開発等、物流課題を解決しお客さまのビジネス拡大に貢献します。 ▶当社グループの提供サービスの向上についてはP.53～54をご覧ください。 ▶GOALの進化～2030年に向けて～についてはP.55～56をご覧ください。
	Scope3のCO ₂ 削減への寄与	・当社サービスの脱炭素化の推進 ・脱炭素につながるソリューションの提案	当社グループは2050年カーボンニュートラルを目標とする「脱炭素ビジョン」を掲げ脱炭素への取り組みを行っています。また、サプライチェーン全体の脱炭素化が企業にとって課題となる中、環境負荷の低い輸送サービスも提供しています。 ▶当社の気候変動への対応についてはP.83～86をご覧ください。
パートナー企業 	生産性の高い業務の委託により パートナー企業の事業成長に貢献	・生産性の向上と就労環境の整備 ・パートナー企業との良好な関係の構築 ・事業成長のサポート	当社グループは、多くのパートナー企業に支えられていますが、物流業界ではドライバー不足や時間外労働など対処すべき課題があり、ネットワークを維持するためにパートナー企業と共に生産性の向上や就労環境の整備、パートナー企業の皆さまへのサポートに取り組み、お互いの成長を実現します。 ▶当社パートナー企業との取り組みについてはP.73～74をご覧ください。
	協業による新たな価値の創出	・スタートアップとの新たな物流ソリューションの創出 ・外部企業、自治体などとの先端技術の研究開発	物流業界を超えた異業種との連携や、先端技術を活用した研究開発等、当社の可能性を広げる取り組みを行っています。 ▶スタートアップとのソリューションはP.63～64をご覧ください。 ▶ドローン配送の活用 人口減少が懸念される山間地域等にて、住民生活の利便性向上と輸送のための人手不足の対応として、実証実験を実施。 
従業員 	多様な人材が活躍できる、 働きやすく働きがいのある職場	・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 ・ワークライフバランスの継続的な改善	当社グループは、2030年までの成長戦略と連動させた人的資本戦略を策定し、従業員一人一人が能力を十分に発揮できる体制を整えています。また、活躍基盤を構築し、人材の価値を最大限に引き出すことで、従業員にとって働きがいのある環境を提供します。 ▶人的資本の強化についてはP.67～72をご覧ください。 ▶DE&Iの推進についてはP.69～70をご覧ください。 ▶エンゲージメント評価の詳細についてはP.71～72をご覧ください。
	一人一人のキャリア形成に つながる成長機会の提供	・人材の育成 ・企業風土の醸成	
社会 	安定的な物流サービスの提供	・人々の生活に欠かせない社会インフラを担う ・時代の流れに沿った宅配サービスの提供 ・災害や疫病などの、緊急事態への対応	当社グループは、人の生活を潤す社会インフラとして、世界の国々から欲しいものが自宅に何でも届くという社会の実現に寄与しています。特に、近年重要性を増している宅配便事業を担う総合物流企業グループとして大きな使命を負っています。豊かな暮らしを実現するために不可欠な存在として、社会の発展と安定、豊かさの提供に注力しています。 ▶安定的な物流サービスの提供についてはP.65～66をご覧ください。 ▶地域社会への貢献についてはP.104～105をご覧ください。
株主・投資家 	持続的な成長による安定的な配当 エンゲージメントを通じた企業価値の向上		持続的な事業成長と、効率的な事業運営による利益の拡大により、安定した配当を株主の皆さまへ行います。また、株式市場とのエンゲージメントを通じ、当社の魅力を伝え、さらなる企業価値の向上を目指します。 ▶当社の財務戦略についてはP.79～80をご覧ください。 ▶株主・投資家とのエンゲージメントについては、P.103をご覧ください。

中長期的な事業機会とリスク

事業環境の変化	事業機会	リスク	SGホールディングスグループの対応
 物流市場の進化	- EC市場の成長による宅配便個数の増加 - 輸送モードの多様化による新たなサービスの提供 - 国際物流、越境EC市場の拡大	- 海外における地政学リスクの高まりによる経済情勢、事業環境の悪化 - 安価な物流商品の発売・普及による単価の下落 - 異業種の参入による宅配便市場のシェア低下 - 店舗販売の縮小等によるBtoB荷物の減少	- 宅配便のサービス向上と効率化による収益性向上 - TMS・3PLネットワークの拡充と周辺ソリューションの高度化 - 海外有力事業者との協業によるグローバルネットワークの強化
 テクノロジーの進化	- 先端技術の活用による効率化・省人化、オペレーションの標準化（習熟度に頼らないオペレーション） - AIや高速通信を活用した新サービスの開発 - オープンイノベーションの活用	- 破壊的イノベーションによる非連続な技術革新 - 労働集約型産業から装置産業への移行による物流のコモディティ化 - セキュリティリスクの増大	- 顧客・他社連携によるプラットフォームサービスの拡充 - デジタル化による生産性向上 - Xフロンティアなどの効率的なインフラ構築 - オープンイノベーションでのサービス開発（HIKYAKU LABOなど）
 企業経営の変化	- グローバルサプライチェーン見直しの動き - 企業の本業集中による物流の外部委託の増加 - サプライチェーンの複雑化・高度化による物流専門家への依存の高まり	- インフレーションによる人件費、エネルギー価格を中心とするコスト増 - 大規模事業者による物流自社化 - 宅配便のコモディティ化	- GOALによる最適なサプライチェーン・バリューチェーンの構築支援 - パートナー企業への安定的な業務委託、支援施策の実施 - 適正運賃収受の継続
 社会ニーズの変化	- ニューノーマルの定着によるラストワンマイルビジネスの広がり - 消費者志向の複雑化などによるカスタマイズの機会増加 - 流通のオムニチャネル化	- 長時間労働規制強化による宅配便ネットワークの再整備（物流の2024年問題への継続的な対応） - 国内労働力人口減少、人件費の上昇 - 消費者のニーズ多様化による対応コストの増加 - 個人宅への配達増加および単身世帯や共働き世帯の増加など、ライフスタイルの多様化による再配達の増加	- 宅配便にとどまらない多様なサービスの提供 - 多様な受け取り方、Webサービス強化による再配達抑制 - パートナー企業を巻き込んだ、オペレーション効率化による労働生産性向上 - 多様な人材がいきいきと働くことができる労働環境の実現 - DE&Iによる多様な価値の創出
 社会課題への対応	- 業界に先駆けた環境対応により、選ばれる企業に - サプライチェーン全体での温室効果ガスを削減するサービスの提供による受託増加 - 地域社会に寄り添ったサービスの提供 - 災害の激甚化、インフラ老朽化を見据えたBCP関連物流の需要拡大	- 環境規制の強化、脱炭素化推進によるコスト増 - 環境対応の遅れによる競争力低下 - 過疎化によるネットワークの非効率化	2050年度カーボンニュートラルに向けた取り組み（EVをはじめとする環境対応車の積極的な導入、再生可能エネルギーの活用など） - 環境負荷の低いサービスの提供による顧客企業の温室効果ガス削減のサポート - 貨客混載や共同配送による地方インフラの維持 - 自治体と連携した、有事のライフラインの整備（タウンサポート）

マテリアリティ

○「マテリアリティ」＝中期経営計画「SGH Story 2024」

当社グループは、2030年に向けた長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」の実現に向けた、経営上の重要課題「マテリアリティ」を策定しております。マテリアリティにおいては、当社グループの長期ビジョン実現に向けた重要課題と戦略をまとめた中期経営計画「SGH Story 2024」こそがマテリアリティであると考え、中期経営計画の「重点戦略(10項目)」を中心に項目やKPIの特定を行っております。当社グループのマテリアリティは財務面、非財務面双方をカバーしており、サステナビリティと経営計画はマテリアリティのもと統合されております。マテリアリティに対する取り組みを着実に推進することで、企業価値を中長期で高めてまいります。

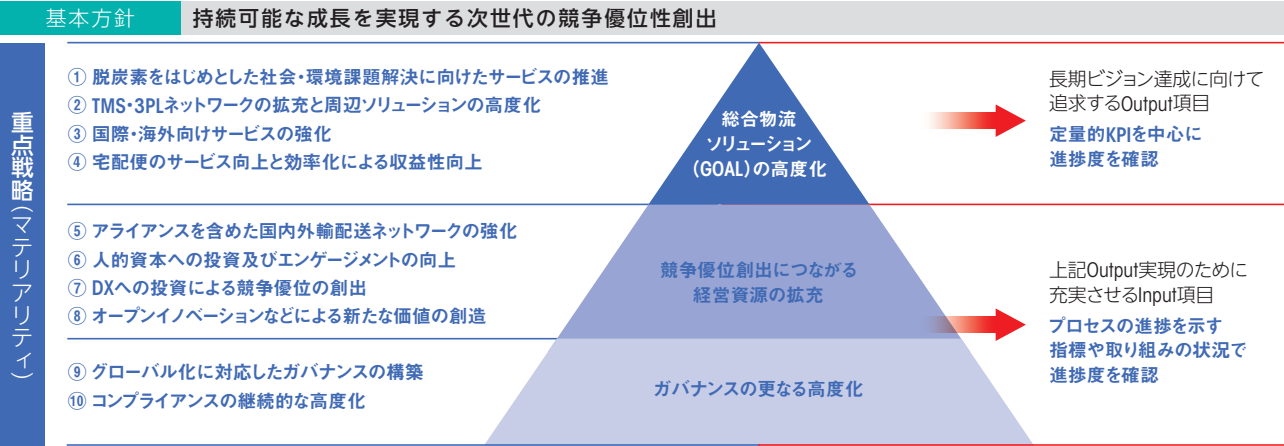
また、当社グループでは事業に密接関連性のあるリスクとして、マテリアリティのうちリスク側面を持つものを戦略リスクと位置づけています。

※ 以下表で赤字のものは戦略リスクとして位置づけ

特定プロセス	マテリアリティの特定プロセスと管理体制については当社Webサイトをご覧ください。 ▶ https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/materiality/
管理体制	戦略リスクの詳細は、2024年3月期有価証券報告書P.26をご参照ください。 ▶ https://ssl4.eir-parts.net/doc/9143/yuho_pdf/S100TWLI/00.pdf

●マテリアリティとKPI

大項目	小項目	選定理由、目的	主な取り組み	KPI	2023年度進捗
総合物流ソリューション(GOAL)の高度化	① 脱炭素をはじめとした社会・環境課題解決に向けたサービスの推進	気候変動問題や、災害の激甚化、少子高齢化等のさまざまな社会課題への対応が、当社にも一層求められていると認識。当社グループが提供する物流ソリューションを通じて、お客さまにとってより持続可能かつ地球環境へも配慮したサプライチェーンの構築をすることで、社会・環境への負担軽減を図る。	自社およびお客さま(荷主)のGHG排出量削減	Scope1+2排出量削減率(2013年度対比) ※2024年度目標:15%削減	・Scope1+2排出量 2013年度対比19.6%削減 ・再エネ導入率の拡大により前期比7.1%削減
	② TMS・3PLネットワークの拡充と周辺ソリューションの高度化	労働力人口減少や、テクノロジーの進化およびお客さまのサービス多様化が要因となり、お客さまは物流ソリューションの高度化が求められている。[「宅配便以外の領域」]での機能や提案力の強化によって、お客さまのサプライチェーン全体への提案領域とサービス拡充を図る。	・TMS案件数の拡大 ・既存顧客のTMS利用率上昇	電力使用量に占める再エネ率 ※2030年度目標:40%	・再エネ率47.7%(前期比+19.9ポイント) ・導入計画が前倒しで進んでおり2023年度中に目標達成
	③ 国際・海外向けサービスの強化	世界経済の中長期的な成長を背景とする国際貨物量の拡大に対して、日本発着貨物を含む国際・海外向けサービスを強化することで対応する。お客さまの国際ビジネス拡大への寄与とともに、当社グループのラストワンマイルにおける物量の増加を図る。	・既存顧客シェア拡大 ・新規レーン、インダストリ拡大	環境対応車比率(EV、FCV、HV、CNG、クリーンディーゼル合計) ※2030年度目標:98%	・環境対応車比率77%(前期比+13ポイント)
	④ 宅配便のサービス向上と効率化による収益性向上	グループの重要な事業基盤である宅配便事業において、市場成長を見据えたキャパシティの向上や業務効率化に向けた投資を推進することで、サービス向上と収益性の向上による、宅配便事業における事業基盤の維持と持続的な事業成長を図る。	・新サービス開発、宅配便周辺サービスの強化 ・新領域への拡販	新規サービス・事業の創出と拡大に向けた取り組み推進	・ユーグレナ社と次世代バイオディーゼルを使用した配送サービスをスタート ・飛脚JR貨物コンテナ便、家電製品リサイクルサービスの利用件数拡大
競争優位創出につながる経営資源の拡充	⑤ アライアンスを含めた国内外輸配送ネットワークの強化	労働力人口の減少、ドライバーの高齢化が進行する環境において、多様なパートナーとのアライアンスを強化することで、国内の輸配送ネットワークの維持・拡大を図る。また、海外では、現地の有力なパートナーとのアライアンスを活用した収益拡大を企図。	【国内】 パートナー企業(協力会社)との関係強化およびサポート体制の拡充	TMS売上高 ※2024年度目標:1,200億円	・TMS売上高1,130億円(前期比94.4%) ・新型コロナウイルス感染症関連案件の剥落等により前年度を下回って推移(新型コロナウイルス感染症関連の特殊要因を除けば、前年度を上回って推移)
	⑥ 人的資本への投資及びエンゲージメントの向上	2030ビジョンにおける成長ドライバーである、宅配便以外の事業(TMS、3PL、国際等)を拡大するためには、グローバル人材、DX人材等のソリューション人材の獲得・育成が必要。新しいことに挑戦できる企業風土を醸成することにより、「次世代の競争優位性創出」を推進するための人材基盤の拡充を図る。	・経営人材、ソリューション提案ができる人材の育成 ・多様な働き方の実現、柔軟な人材登用	エクスポランカ社営業収益 ※2024年度目標:1,360億円	・エクスポランカ社営業収益1,138億円(前期比54.9%) ・海上、航空貨物取扱量は世界経済の減速に伴い減少、運賃も底辺いで推移 ・M&Aを通じた北米での通関、フォワーディング機能の強化により、物流サービスを拡販
	⑦ DXへの投資による競争優位の創出	労働力人口の減少やテクノロジーの進化に加え、お客さまのサービス多様化等が背景となり、宅配便もこれまでとは異なる競争環境になる可能性がある。テクノロジーと当社グループのリソースを掛け合わせることで、DXを実現し、社会・お客さまが抱えるさまざまな課題を解決できるようなサービスの拡充を図る。	・新サービス開発、宅配便周辺サービスの強化 ・新領域への拡販	取扱個数 ※2024年度目標:13.8億個	・取扱個数13.7億個(前期比97.4%) ・国内物価高騰による家計消費支出の弱まり等を受け、減少
	⑧ オープンイノベーションなどによる新たな価値の創造	グループ内の知見・価値観にとらわれず、スタートアップや異業種企業が保有している優位性のある独自サービスを当社リソースと掛け合わせることで、新たな価値の創造を図る。	適正運賃収受の取り組み	平均単価 ※2024年度目標:662円	・平均単価648円(前期差+5円) ・継続的な適正運賃収受の取り組みを実施
	⑨ グローバル化に対応したガバナンスの構築	上場企業グループとして、国内外すべてのグループ各社がそのステークホルダーに対して、活動の透明性や信頼性を実現するために、根本的な基盤である、ガバナンスとコンプライアンスの高度化を図る。	宅配便の生産性向上	デリバリー事業営業利益率 ※2024年度目標:7.7%(協力会社を含む2024年問題対応による経費の積み上げにより、前年から低下見込)	・デリバリー事業営業利益率7.9%(前期差△1.6ポイント) ・取扱個数減少等により、利益率は前年より低下も、配車見直し等のコストコントロールにより目標水準を達成(2023年度目標7.8%) ・[佐川急便LINE公式アカウント]を開設、不在再配達への改善に寄与
	⑩ コンプライアンスの継続的な高度化			・SAGAWA/パートナープログラムの拡充 ・適正取引促進会の実施	・SAGAWA/パートナープログラム対象者を拡大、専用サイト上での機能追加によるコミュニケーション強化を実施 ・2022年度末より定期的に適正取引促進会を実施し、パートナー企業(協力会社)からの要望確認、協議の場を設定
				アライアンス先の拡充	・エクスポランカ社では、2022年度取得の北米物流会社2社との連携によるネットワークの拡充を実現
				・経営人材、ソリューション人材育成に向けた研修等の実施 ・働き方改革施策の推進	・経営者育成プログラム、女性キャリア支援研修、次世代リーダー研修等の実施 ・DE&I推進に向けた社内委員会、セミナー等の継続的な実施
ガバナンスの高度化				・「従業員エンゲージメント」に関する質問への肯定的な回答の割合 ※2024年度目標:57% ・「従業員を活かす環境」に関する質問への肯定的な回答の割合 ※2024年度目標:55%	・「従業員エンゲージメント」:56%(前年差△1ポイント) ・「従業員を活かす環境」:54%(前年差△1ポイント)
				・DX戦略によるサービス/施策の推進 ・DX企画人材育成活動の推進	・住友商事、Dexterity社と共同でAI搭載の荷積みロボットの実証実験を開始 ・DX人材の育成に向けた基礎研修および企画ワークショップの実施
				新規事業/サービス創出に向けた活動の推進	・アクセラレータープログラムにおいて、パートナー企業9社による10件の共創アイデアを発表
				グローバル化に対応したガバナンス強化、コンプライアンス高度化に向けた取り組みの推進	・海外事業会社の内部統制制度の強化活動を継続 ・セキュリティ教育、ハラスメント教育等の継続実施



特集

SGHグループ2030ビジョン達成に向けて

多種多様な
パートナーの皆さまと
物流の変革の先に
未来につながる価値を
創出していくことを目指します

取締役 経営企画担当

川中子 勝浩

SGHグループ2030ビジョンとは

当社グループは2030年までの長期ビジョンとして、SGHグループ2030ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げています。SGHグループ2030ビジョンでは業種・業界にとらわれない多様なパートナーと力を合わせて、物流の変革の先に未来につながる価値を創出し、社会課題解決を可能とする新たな成長ストーリーを育んでいきたいと考えています。

テーマ1 SGHグループ2030ビジョンについて

SGHグループ2030ビジョンや中期経営計画の前提となる事業環境について教えてください

当社グループの中核事業である宅配便においてはコロナ禍を受けて、EC利用が急速に普及するなど人々のライフスタイルの変化による影響がありました。足元ではコロナ禍を受けた社会の混乱はいったん落ち着きを取り戻しつつありますが、社会・経済の変化は、今後さまざまな領域でスピードを増していくと認識しており、お客さまのニーズも多様化、複雑化していくと考えています。このような変化に対応するには宅配便に留まらない新たな物流ソリューションの創出に取り組

む必要があると、我々は捉えています。

また、労働集約的な物流事業において、中長期的には国内労働人口の減少が大きな課題であり、短期的にはドライバーにおける残業時間の上限規制の適用が2024年4月に開始し、限られたリソースでビジネスを継続、成長させていくためには、テクノロジーも活用した物流の効率化、生産性の向上が急務です。

SGHグループ2030ビジョンのポイントを教えてください

SGHグループ2030ビジョンでは大きく2つの目標を掲げています。1つ目は2030年度に営業収益を2.2兆円まで伸ばすことです。現在の当社グループは営業収益の8割程度を宅配便のビジネスが占めており、

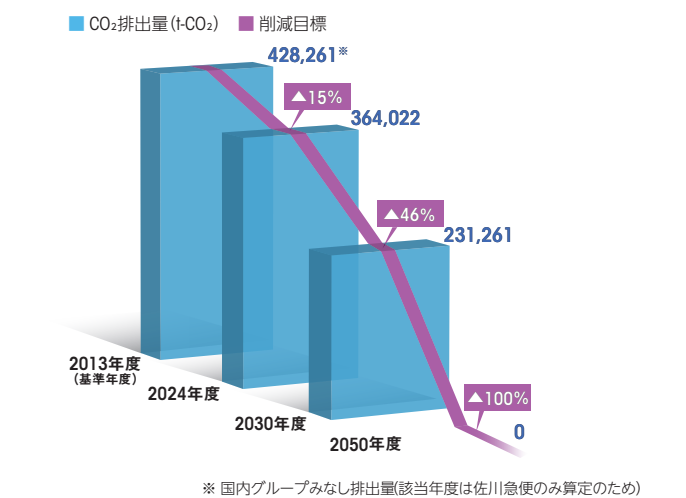
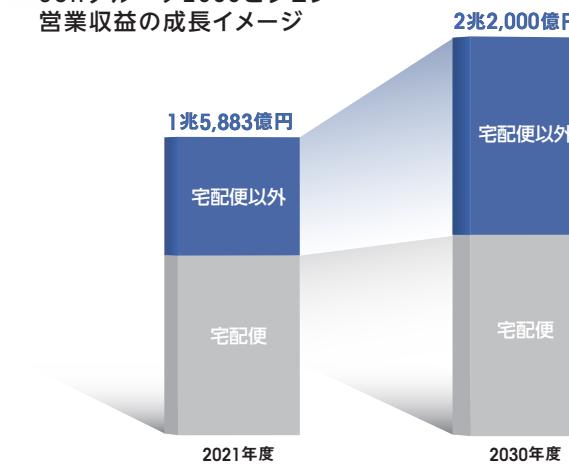
宅配便に依存した事業ポートフォリオになっていますが、2030年度に向けては、宅配便のサービス提供にとどまらず、法人荷主の幅広く、多様化するニーズに対応していける総合物流企業（トータルロジステ

イクス）を目指します。そのために宅配便は事業競争力を高めながら安定的に成長させ、同時に宅配便以外のビジネスを大きく成長させて構成比を5割程度まで高めてまいります。

SGHグループ2030ビジョンの2つ目の目標として、2050年度でのカーボンニュートラル実現と、その中間目標として2030年度に

Scope1・2のGHG排出量を2013年度比で46%削減することを掲げています。物流は社会・経済活動を支える社会インフラの一つです。その事業を継続していくためには、安全や環境に配慮することは当然のこと、それ以外の社会課題解決に向けてもさまざまな努力をすることが我々の責務であると理解しています。

SGHグループ2030ビジョン 営業収益の成長イメージ

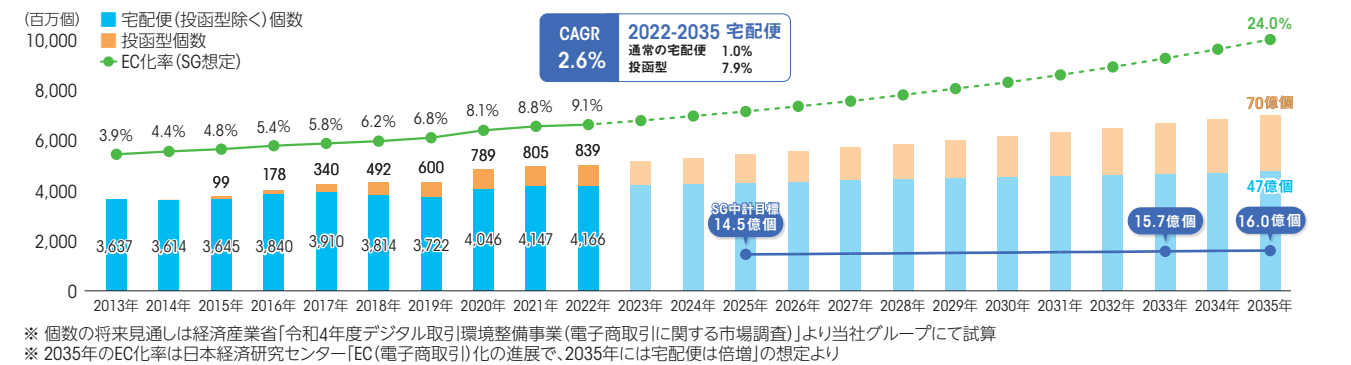


営業収益2.2兆円の達成に向けた戦略・取り組みを教えてください

宅配便の安定成長

宅配便市場は、これまでEC利用が普及する中で大きく成長してきましたが、日本のEC化率は他国と比較してもまだ低い水準にあり、中長期的には緩やかに成長するマーケットであると認識しています。

宅配便個数とEC化率の将来見通し



当社グループも市場の成長をしっかりと取り込み、宅配便の取扱個数を増やすとともに、適正運賃収受の取り組みを継続、加えて輸送ネットワークの効率化や自動化・省人化などにより生産性の向上を図ることで安定的な成長を目指していきます。

宅配便の成長を見据えた投資としては、人口が集中している関東・関西エリアにおける大型中継センターの新設を2026年に予定してい

ます。これにより中継機能の集約によるネットワークの効率化を図るとともにキャパシティを強化し、宅配便の需要増加に対応できるインフラを整備しています。また、米国のスタートアップであるDexterity社と荷積みロボットの共同開発を進めるなど、輸送の効率化や新たなサービス創出につながる投資を積極的に行っていきます。

特集

SGHグループ2030ビジョン達成に向けて



事業環境の変化に柔軟に対応し、SGHグループ2030ビジョンの達成を目指します

トータルロジスティクスの強化（国内）

冒頭にも述べましたが社会の変化が急速に進む中でお客さまの物流に対するニーズも多様化、複雑化していくものと、当社グループは考えています。コロナ禍や2024年問題を受け、この流れは加速しており、物流企業にとってのビジネスチャンスは小さくありません。足元でも、これまで自社で物流網を構築していた荷主企業がそのネットワークを維持することが難しくなり、当社グループにご相談いただくケースが増えるなど、宅配便に留まらないサプライチェーン全体を見据えた提案に対するニーズが高まっていることを実感しています。このようなお客さまのニーズに対応するには、宅配便以外のTMSや3PLなどの物流ソリューションを強化し、トータルロジスティクスを提供することが不可欠です。

例えば、建築資材の輸送を自家輸送から当社グループへの委託に切

り替えていただいた案件がございます。これは建築業界の2024年問題に対応したサプライチェーン見直しのご相談を受けてご提案したものです。このように着実にノウハウを蓄積するとともに、特殊輸送などさまざまな専門性を持ったパートナー企業との連携を強化し、提供できる物流ソリューションの幅を広げることで、当社グループの競争優位性を高めることができます。そして、川上から川下までのさまざまな物流ソリューションを組み合わせた提案を行う先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「GOAL」が中心となり、お客さまのサプライチェーン全体の改善につながるトータルロジスティクスを提供することで、お客さまのパートナーとして、共に持続的な成長が実現できると考えています。

トータルロジスティクスの強化（海外）

宅配便以外のビジネスを伸ばすうえで、もう1つ重要と認識しているのが、国際輸送および海外事業の強化です。将来的には日本の人口は減少し、それに連動して経済成長の鈍化も避けられません。物流企業として中長期的に成長し続けるには、成長市場である海外でのビジネス拡大へのアプローチが必要であると考えています。

まず、日本発着貨物については、佐川急便の強固な顧客基盤をベースに営業を強化することで、市場が拡大している越境ECなどの取扱いを増やしていきます。当社グループには「海外通販まるごとサポー

ト」など、輸配送以外にも含めてお客さまの海外市場開拓をサポートするサービスもあるので、輸出入どちらも拡大の余地は大きいと考えています。

日本発着以外については現在フォーワーディングを主たる事業としているエクスポランカ社を成長のキードライバーの一つと位置づけています。既存のお客さまのウォレットシェアの拡大を図るとともに、現在は日雑品に偏っているお客さまの業種を多様化するために新領域の開拓が特に重要です。

これらの成長戦略を掲げる中では、キャッシュの配分も重要な論点になってくるかと思いますが、どのようにお考えでしょうか

SGHグループ2030ビジョンで掲げている「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を実現する総合物流企業への進化はこれまでの延長線上で取り組むだけでは達成が難しいと認識しています。良質な投資案件には積極的なスタンスで臨み、成長スピードを加速していくことが重要です。そのためには、必ずしもそれありきではないものの、M&Aによる非連続な成長手段も当然選択肢に入ってきます。キャッシュの配分はまずは持続的な成長のための投資を最優先に考えています。

成長投資の足元の事例としては、先ほどお話しした大型中継センタ

ーに代表される輸送ネットワーク強化に向けた投資や、Dexterity社との荷積みロボットの共同開発といった研究開発などの次世代の競争優位創出に資する投資などがあります。さらに、労働集約型の産業である当社グループにとっては人的資本への投資も成長投資の1つであると考えています。

また、同時に、株主還元もバランスよく行っていきます。現行の中期経営計画では株主還元の方針を「連結配当性向30%以上かつ、前事業年度からの増配を目指す」としていますが、キャッシュの状況を確認しながら自己株式取得も含めて最適なバランスを常に検討しています。

テーマ2 中期経営計画「SGH Story 2024」について

「SGH Story 2024」の2年間を振り返って、成果や見えてきた課題を教えてください

成果としては、フルデジタル化された伝票情報を利用した集配業務の効率化などのDXの取り組みが着実に進んでいる点です。先ほど触れた荷積みロボットやドローン配送など、今後ビジネスモデルやコスト構造の変革につながる実証実験なども進めています。

一方で、SGHグループ2030ビジョンで成長エンジンと捉えている宅配便以外の事業拡大については、スピード感に課題があると認識しています。

中期経営計画3ヵ年の最終年度を迎え、当初想定していた目標には未達の計画だと思いましたが、どのようにお考えでしょうか

社会・経済の環境変化は、中期経営計画策定時に想定していたものとは乖離が非常に大きく、中期経営計画の進捗にも影響しています。デリバリー事業においては、インフレによるコスト上昇に対応するため適正運賃収受の取り組みを進めており、一定の成果を上げているものの、まだコストが先行しています。また、インフレに伴う実質賃金減少が続く中、個人消費も鈍化しており、取扱個数も当初想定に反して落ち込んでいます。このような状況を踏まえ生産性の向上などによるコスト構造のさらなる改善などに取り組んでいますが、営業利益の水準は当初計画とはギャップがある状況です。

ロジスティクス事業に関しては世界経済混乱の影響が大きく、エクスポランカ社では当初想定したような業績拡大を実現できていません。米国でのインフレの進行に起因する金融引き締めにより、米国内の消費が弱含んで推移し、主力のアジア発北米向けの取扱量が航空・海上

共に大きく減少したことや、航空・海上運賃がコロナ禍での混乱から平常化に向かう中で中期経営計画策定当時から大きく下がったことなどが要因です。

このように中期経営計画の進捗は業績面では大きな遅れが出ており、現在、当社グループを取り巻く環境は非常に厳しい状況です。しかしながら、SGHグループ2030ビジョン策定に当たり我々が事業機会と捉えた、EC市場の成長による宅配便市場の持続的な拡大や、お客さまの物流に対するニーズの多様化、複雑化などの長期での環境認識は足元の状況で何ら変わるものではなく、中長期では加速していくものと認識しています。したがってリカバリーには全力で取り組む一方で、宅配便の安定的成長と、宅配便以外のサービスを成長ドライバーとした事業の拡大という方針を着実に実現していくことが重要だと考えています。

●2025年3月期中期経営計画／業績予想

	2025年3月期（予想）	2025年3月期中計目標
営業収益（億円）	13,800	16,500
営業利益（億円）	960	1,600
営業利益率（%）	7.0	9.6
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	645	1,050

次期中期経営計画を見据えて、今期の注力ポイントについて教えてください

繰り返しになりますがSGHグループ2030ビジョンを達成するためには宅配便以外のTMS、3PL、国際などの成長が不可欠です。そのために、特に成長性の高いマーケットに注力し、自社リソースだけでなく、ノウハウを持つ他社とのアライアンスも視野に入れて取り組んでいます。C&Fロジホールディングスのグループ化に向けた公開買付けもその一環であり、重要な一手だと考えています。また、海外事業の中心的な事業会社であるエクスポランカ社については、航空・海上輸送の取扱量を伸ばすとともに、組織の最適化によりしっかりと利益が出せる体制を整え、2024年3月期の大きな赤字からの黒字化に取り組めます。

もう一つ重要なのがコスト構造の見直しです。当社グループは足元でのコスト上昇は一過性のものではなく、今後も続く可能性が高いと考えています。労働力不足も懸念される中では自動化・省人化などによる生産性の向上が必要です。コスト上昇をカバーできるだけの運賃をお客さまから頂く適正運賃収受はもちろんですが、同時に自社の生産性を上げることで、インフレ下でも十分な利益を出せる持続可能な事業基盤の構築に取り組みます。事業環境の変化は一段と加速していますが、柔軟に対応することで、次世代の競争優位性の確立並びに、SGHグループ2030ビジョンの実現に邁進してまいります。

事業戦略 **デリバリー事業の戦略**

**持続可能な
物流の実現に向けて**

取締役
デリバリー・
ロジスティクス事業担当

本村 正秀



物流業界の課題

物流業界は全産業平均より労働時間が長い一方で、賃金は低い傾向にあるため、有効求人倍率は全産業比で高い水準が続き、人手不足の状況が継続しております。さらに日本国内では少子高齢化が進み、労働人口の減少が見込まれております。

これらに加え、足元ではあらゆる商品・サービスのインフレを背景とする賃金上昇圧力が高まる中、2024年4月に適用されたドライバーの時間外労働時間の上限規制に伴う輸送力不足懸念（いわゆる「2024年問題」）も加わり、物流業界における労働力不足はより深刻な問題となっております。労働環境や低賃金を理由にドライバーが他産業へ流出するといった事態も懸念されており、業界を挙げて早急な対応が

必要な状況であると認識しております。

労働力不足を乗り越えるためには、自助努力としての生産性向上の取り組みはもちろんのこと、優秀な人材の獲得に向け、物流業をより魅力的な職業とすることが重要であると私は考えています。そのためには荷主企業から労力やコスト相応の運賃を収受し、それを自社のドライバーやパートナー企業の皆さまに十分に還元することが基本です。このような考えのもと当社グループは過去から継続して適正運賃収受の取り組みを進めていますが、今後は業界全体で足並みをそろえて社会に対して働きかけていくことが重要だと考えております。

持続可能な物流インフラを構築するための具体的な取り組み

1 生産性向上の取り組み

当社グループでは業界に先駆けてIT化、自動化・省人化などを進めながら、宅配便ネットワークの集荷／配達（ラストワンマイル）・幹線輸送の各工程で生産性の向上に取り組んでおります。

ラストワンマイルの取り組みとして、1つ目に、2022年4月に配送伝票のフルデジタル化を行ったことが挙げられます。これにより、翌朝の荷物の情報まで事前に分かるようになり、夜間の仕分けスタッフが集配トラックへの積み込みまで行えます。この結果、ドライバーは出社後の積み込み時間が短縮され、集配への出発時間の早期化が可能になり、輸送品質の向上や残業時間の抑制につながっております。2つ目の事例としては、ラストワンマイルの生産性低下要因の1つであり、近年社会問題にもなっている不在再配達を低減するための取り組みが

挙げられます。スマートクラブや「LINE（ライン）」を活用した荷受人とのコミュニケーションチャネルの充実や、コンビニエンスストアや宅配ロッカーなどでの受け取り、非対面配達などの受け取り方法の多様化を進めております。この一環として、所謂「置き配」サービスを2024年9月から開始いたしました。お客様のニーズの変化に対し柔軟に対応するとともに、ラストワンマイルの生産性向上にも寄与することを期待しています。これらの他にもITを活用したドライバーの集配業務の可視化による最適な人員配置の実現など、さまざまなラストワンマイルの生産性向上の取り組みを進めております。

幹線輸送の取り組みでは、2026年を目途に、既に稼働している東京東区江東区の次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」に続く

大型中継センターを関東・関西に1つずつ新設いたします。これにより、キャパシティの向上を実現するとともに、点在する複数の中継センターや営業所の中継機能の集約が可能となり、幹線輸送の台数削減につながります。さらに、中継センターに導入される最先端のマテハ

ンによって自動化・省人化を実現し、ドライバーの荷待ち時間の削減に寄与いたします。

2 適正運賃収受の取り組みと従業員・パートナー企業への還元

物流事業の価格転嫁の状況は、全産業と比較し低い水準でございます。しかしながら、冒頭で述べた通り、物流インフラを維持するためには、燃料、電力をはじめとするコスト上昇を賄い、従業員やパートナー企業に十分な報酬を支払えるだけの運賃をお客さまから継続して収受することが必要不可欠です。そのために当社は、荷物1個当たりのコストを算出できる強みを生かし、適正運賃収受の交渉を行ってまいりました。交渉においては、お客さま毎の1個当たりのコストをベースに必要な運賃を丁寧に説明し、末永く取引を継続するための最適な形を協議させていただいております。インフレの継続、労働力不足等によるコスト上昇のトレンドも踏まえると、今後もお客さまと丁寧なコミュニケーションを図りながら、継続して適正運賃収受に取り組む必要がございます。

また、当社は2023年、2024年と2年続けて業界に先駆けて届出運賃の見直しを発表しましたが、それはこれまで述べてきたような適正運賃収受がなされなければ、物流インフラの維持が困難になるという強い危機感を背景としたものです。大手物流事業者として率先して適正運賃収受に取り組み、物流業界全体が適正な運賃をお客さまからいただける環境にしていかなくはなりません。

お客さまのご理解をいただきながら収受した運賃を、従業員のベースアップや、パートナー企業への委託単価の引き上げ等、待遇改善に投じ、物流業をより魅力的な職業とすることで、優秀な人材を採用できる体制を整えてまいります。これらを通じ、物流を持続可能なものとしたいと考えております。

新たなビジネスチャンスの獲得

「2024年問題」への対処には当社グループも多くのリソースを費やしておりますが、一方で新たなビジネスチャンスも生まれるものと認識しております。その一つが、荷主企業が自社でドライバーを確保することが困難になることによる、当社のような物流専門事業者への業務委託の拡大です。こうしたアウトソーシング化のニーズに対応するサービスの一つとして、当社はTMS（Transportation Management System）というサービスを提供しております。TMSとは、宅配便とは異なり、当社グループの幅広いパートナー企業とのネットワークを活かしてトラックを貸切で手配するサービスです。お客さまごとのニーズに柔軟に対応できるほか、共同配送など最適な輸送方法のご提案も可能です。直近では建設資材や半導体の輸送など、お取扱いできる領域は広がりを見せております。

企業が自社の物流を内製で行う自家物流の規模は日本全体で40兆円にのぼるという試算もございます。我々はTMSを事業の成長ドライバーの1つと位置付けており、マーケットシェアの拡大を目指してまいります。

もう一つ、我々が「2024年問題」をチャンスだと捉えている理由は、主力事業である宅配便ビジネスにおいて差別化を図る好機になると認識しているためです。「2024年問題」から生まれるビジネスチャンスを獲得するため、まずは宅配便ビジネスでの信頼と実績の積み重ねが必要であると考えております。そのために私が重要だと思っているのは「品質」を維持・向上していくことです。「2024年問題」の本格化により、物流事業者は輸送ネットワークの再編を迫られており、これまで通りの品質を維持することが難しい環境であると認識しております。その中で当社が、「2024年問題」に先んじて対応し、品質を維持・向上することができれば競争優位性の構築につながると確信しております。当社は、丁寧な荷扱いや温度・時間の徹底的な管理を従業員へ指導するとともに、多様化するお客さまのニーズに丁寧に応え続けることで、選ばれる企業を目指してまいります。

当社グループを取り巻く環境は非常に厳しいものではございますが、競争優位性の確立とともに、持続可能な物流の実現に向けて邁進してまいります。

事業戦略 提供サービスの向上

ターゲット領域と市場規模

当社グループが事業を展開する物流市場の規模は約24兆円にのぼり、宅配便市場はそのうち約3兆円を占めます。この中には製造業や卸売業、小売業などの自家輸配送は含まれておらず、自家輸配送市場も含めた物流市場の規模は24兆円を大きく上回ると言われています。最近では労働力不足やドライバーの高齢化、燃料費の高騰などを背景に自家輸配送を当社グループのような物流専門業者へアウトソーシングする動きも増加しており、物流市場の幅広い領域で新たなビジネスチャンスが生まれています。

当社グループにおいては、TMSをはじめとした宅配便以外の物流ソリューションを成長ドライバーと位置づけ、多種多様な荷物に対応可能なサービス開発、サービス強化に取り組むことで持続的成長の実現を目指しています。



※1 日本物流団体連合会「数字で見る物流2019・2020」、株式会社矢野経済研究所「物流市場の現状と将来展望2017年版」より
※2 全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題2017」より
※3 国土交通省調べにEC事業者独自配送分の当社推計を追加
※4 自家物流の市場規模はJILS調査等をもとに当社推計

宅配便とTMS

当社グループでは1個単位から荷物をお預かりする宅配便の他にもさまざまなサービスを提供しています。例えばTMSは、宅配便以外のあらゆるお客さまニーズに応えた「運ぶ」を実現する物流サービスです。当社グループではお客さまに応じて最適なソリューションを選択し、場合によってはそれらを組み合わせて、オーダーメイドの物流提案を可能にしています。

宅配便の集荷・配達時に TMSもご提案	料金体系			輸送方法		適した荷物
	個建て (箱1個●円)			自社の宅配便 ネットワークを 使用し混載で運ぶ		
 セールスドライバー	宅配便					大小さまざま 小ロット／多品種
	TMS ※代表的な トラックチャーター の場合			外注先のトラック等を チャーターし (主に)貸切で運ぶ		大量／大型／重量物

サプライチェーンを最適化する物流ソリューションサービス

物流コンサルティングサービス「ロジスティクス・カルテ」

物流のプロである当社グループのノウハウや知識を活用し、お客さまのサプライチェーン全体の物流費・物流課題を可視化する物流コンサルティングサービス「ロジスティクス・カルテ」を提供しています。診断結果から見える課題を分析するだけでなく、お客さまの業界の物流状況との比較や、結果を踏まえた当社グループの総合物流ソリューションのご提案も可能です。今まで当社グループが蓄積してきたノウハウを基に、データ分析とソリューション提供でお客さまの物流課題の解決をサポートします。



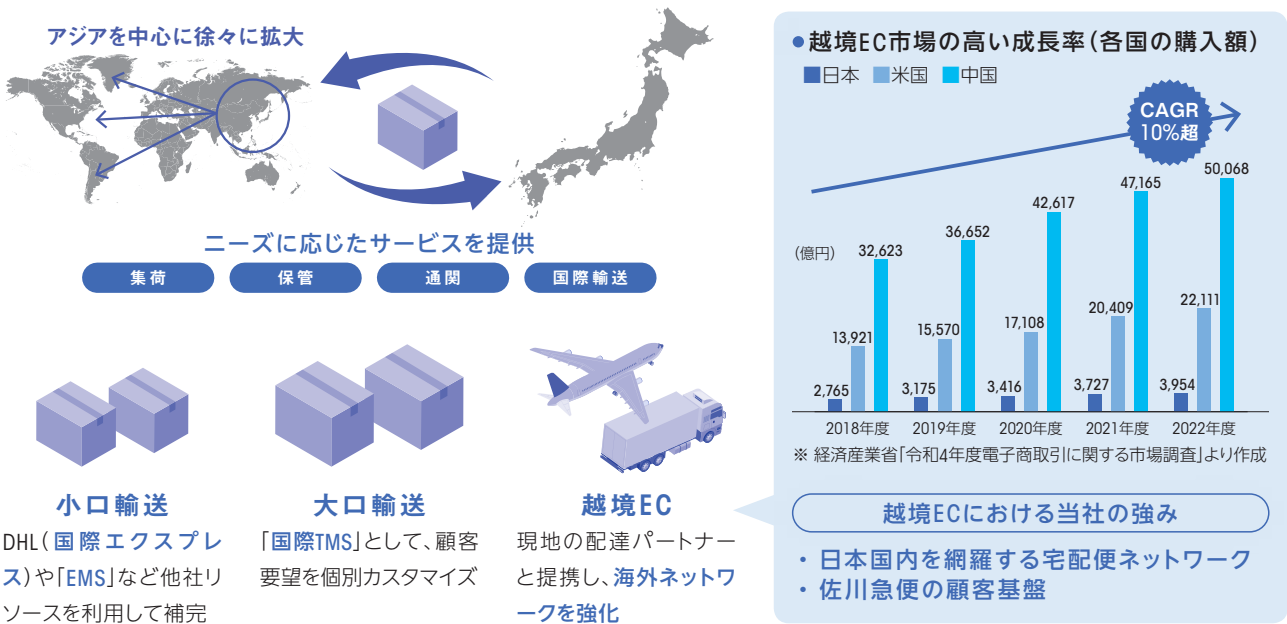
国際輸送の拡大

当社グループは約40の国と地域に広がるグローバルネットワークを有しており、通関・フォワーディングなどの国際輸送や、現地倉庫における保管、流通加工などさまざまなサービスを提供しています。中期経営計画においては、国内におけるラストワンマイルの配送や顧客基盤に強みを持つ日本発着の国際輸送と、エクスパンカ社を中心とするグローバルレーンにおけるフォワーディングの強化に取り組んでいます。

日本発着国際輸送

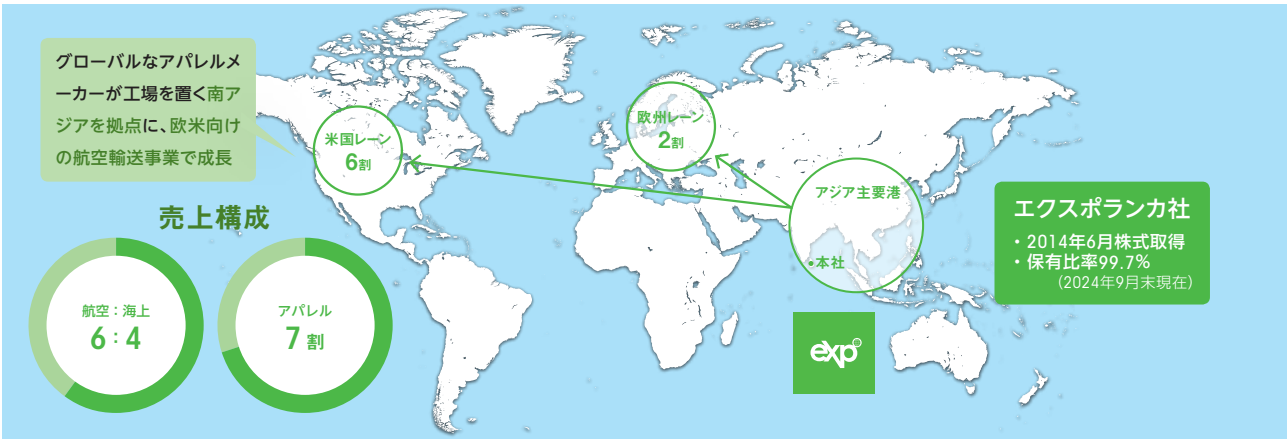
日本発着の国際輸送については、越境ECの市場拡大に伴い年々取扱量が増加しています。日本着の越境ECは当社グループの強みであるラストワンマイルの配送網が活かせる領域であり、今後も市場の成長が見込まれます。

日本発の国際輸送についても、佐川急便を中心に取り組みを本格化しています。2023年には、海外のEC市場に参入するお客さま向けのサービスとして、販売先の紹介からエンドユーザーへのお届けまでトータルサポートを提供する「SAGAWAの海外通販まるごとサポート」をスタートするなど日本発の拡大に向けて取り組んでいます。



グローバルレーン

日本発着以外の国際輸送において大きな役割を果たしているのはエクスパンカ社です。エクスパンカ社はアジア発北米向けの航空・海上輸送を中心にビジネスを展開するグローバルフレートフォワーダーであり、アパレルなどを中心に取り扱っています。中期経営計画では既存顧客のウォレットシェアの拡大、アパレルに偏った売上構成の改善、欧州など新たなトレードレーンの開拓に取り組んでいます。



事業戦略 **GOALの進化 ～2030年に向けて～**

日々変化し続ける事業環境に対し、今後起こりうるリスクへの対応や事業拡大の機会を逃さないために、GOALは物流ソリューションを進化し続けます。物流のプロとして、お客さまの経営へ貢献することに加え、社会にとっても新しい価値を提供する組織として、最先端のソリューションや新たなサービス開発に取り組んでいきます。

2030年 想定される未来

人口の減少
約1億2,000万人
(2024年3月比 △3%)
2030年問題
(約36%輸送力が不足)

労働者需要に対し
約644万人が不足
今後10年間の消費者物価上昇率
平均1.4%

リソース不足、コスト上昇

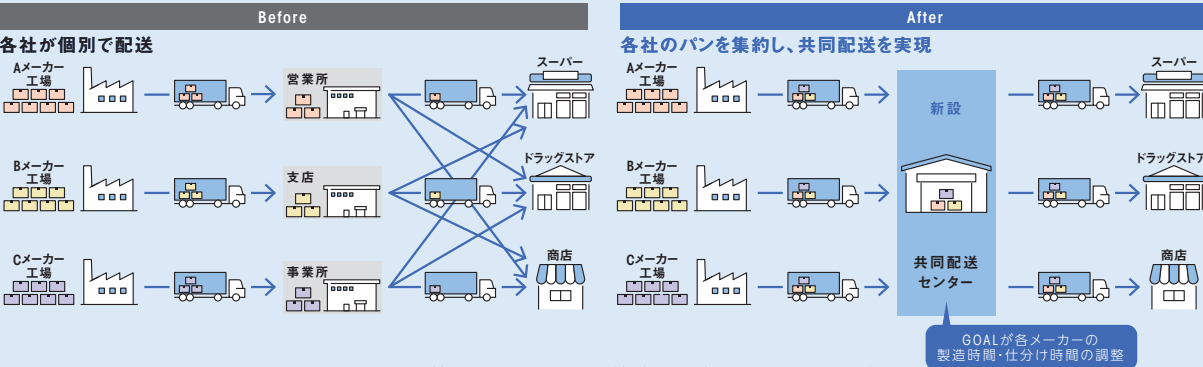
- ・中長期的な労働力不足
 - ・継続的なコスト上昇
 - ・輸送力不足
- **環境変化に対応した、バリューチェーン、サプライチェーンの抜本的な見直しが急務に**

GOALなら サプライチェーンの最適化により経営課題を解決
お客さまが本業に集中できる環境を整えることで、持続的成長をサポート

事例 パンメーカー3社の共同配送提案

課題	継続的な安定供給 今まで自社で配送を行っていたが、2024年問題に対し、ドライバーを確保し続け安定供給の継続が困難	解決策	共同配送を提案 複数社の行程を集約し、すべてのプレイヤーにとってメリットのあるサプライチェーンを構築
-----------	---	------------	--

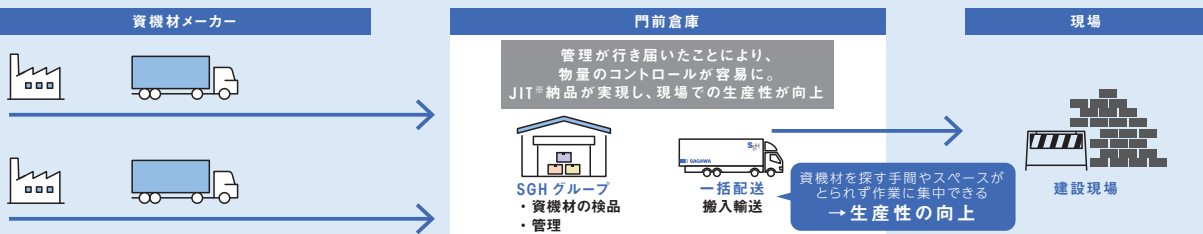
●共同配送のフロー



共同配送の実現で輸送台数を約36%削減
これにより、輸送コストに加え、輸送時のCO₂排出量も削減

事例 人手不足に悩む建設業界のスキームを効率化

課題	本来必要であった建設資機材の管理ができず、スペースの圧迫や資機材の管理など、現場側に負担がかかっていた	解決策	門前倉庫の設置 資機材の一次受けとして門前倉庫を設置し、資機材の管理をSGHグループで担った。職人が作業に集中できるよう現場環境を整備
-----------	---	------------	---



同じく人手不足に苦しむ建設業界へ物流からアプローチし、建設現場の生産性を上げるためのソリューションを提案。将来は水平展開も

2030年 想定される未来

農林水産物・食品の輸出額
5兆円目標
世界の越境EC市場規模
7兆9,380億USD
(CAGR 約26.2%)

中小企業において
ECを利用した海外展開の
意向は右肩上がり

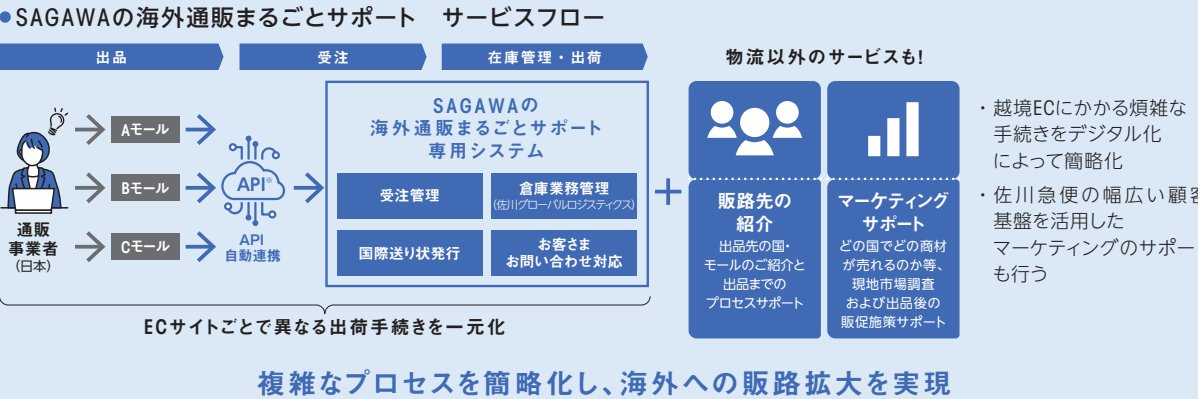
グローバル化

大企業だけでなく、中小企業の海外展開も増加

GOALなら 海外展開を、物流からマーケティングまで二人三脚でサポートできる

事例 物流だけじゃない!海外通販まるとサポート

課題	海外展開の第一歩がわからない	解決策	海外進出を一括でサポートするサービスの開発 物流だけでなく、マーケティングまで一括で対応できるサービスを開発
-----------	-----------------------	------------	--



※ API:異なるソフトウェアやプログラムを連携する機能

2030年 想定される未来

- ・AI、IoT拡大
- ・量子コンピュータ
- ・6G通信の普及
- ・次世代モビリティ (ドローン、自動運転)
- ・水素燃料の実用

技術革新

情報インフラの整備、技術革新による新しいビジネス・サービスの創出

GOALなら 先端技術を活用した、新しい物流ソリューションを提案

●実証実験／検討中の技術

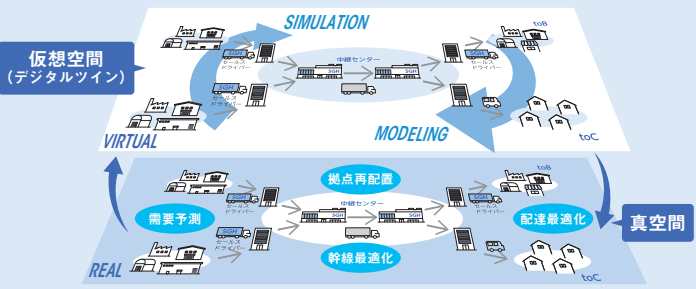
デジタルツインの活用

お客さまのサプライチェーンを先にデジタル上でシミュレーション。確度の高い効果を算出でき、より効率的で無駄のないサプライチェーン設計が可能に

環境に配慮した輸送

将来的に大型のトラックにおいてもEVやFCVといった環境対応車の導入に加え、デジタルツインなどの活用で輸送におけるGHG排出量を可視化、より環境にやさしいサプライチェーンを実現

デジタル上に同じ環境を再現



最適化・自動化技術を活用した業務プロセスの改革により物流ネットワークの全体最適を目指す

数字データ出典
・ニッセイ基礎研究所「中期経済見通し(2023～2033年度)」
・NRI「2024年以降も深刻化する物流危機」

※ Just In Time納品:「必要なものを必要なときに必要な分だけ配送する」配送方式
数字データ出典
・国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計)」より計算
・労働市場の未来推計

事業戦略

C&Fロジホールディングスのグループ化について

当社グループは2024年5月にC&Fロジホールディングス(以下C&F社)に対する株式公開買付け実施を公表、公開買付け期間を経て同年7月に同社をグループ化いたしました。本件について当社戦略における位置づけ、期待するシナジーなどについて説明いたします。

概要

○ C&F社について

C&F社は、低温食品物流市場においてチルド物流・フローズン物流を軸に、きめ細かなサービスと高品質の物流サービスを提供する、専門性の高い物流企業です。名糖運輸、ヒューテックノオリンの2つの事業会社を柱に低温食品の物流センター業務・輸配送や冷凍食品の保管・荷役・輸配送などを提供しています。

会社概要

設立	2015年10月
本社所在	東京都新宿区
主な事業会社	名糖運輸 主にチルド飲料・食品の共同配送、物流センター管理事業 ヒューテックノオリン 主に冷凍食品の保管・共同配送
連結営業収益	1,160億28百万円※1
連結営業利益	47億77百万円※1
連結従業員数	11,531名 (内ドライバー4,103名)※2
保有車両台数	2,872台※1
営業拠点 国内外	128ヶ所※1

※1 2024年3月期末実績 ※2 社員と準社員他の合計。2024年3月末実績

主な事業会社

チルド物流・フローズン物流を軸に、低温食品物流業界において、きめ細かな顧客サービスと高品質の物流サービスを提供



名糖運輸

主にチルド食品を中心とした低温食品の物流センター業務および輸配送を行う事業

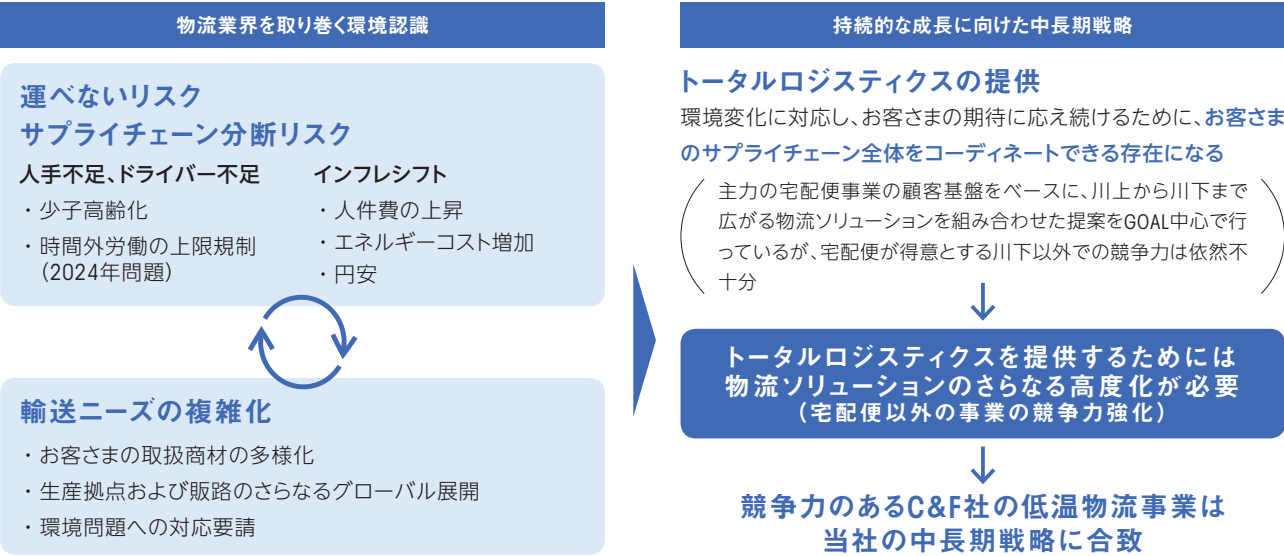


ヒューテックノオリン

主に冷凍食品の保管・荷役および輸配送を一体的に行う事業

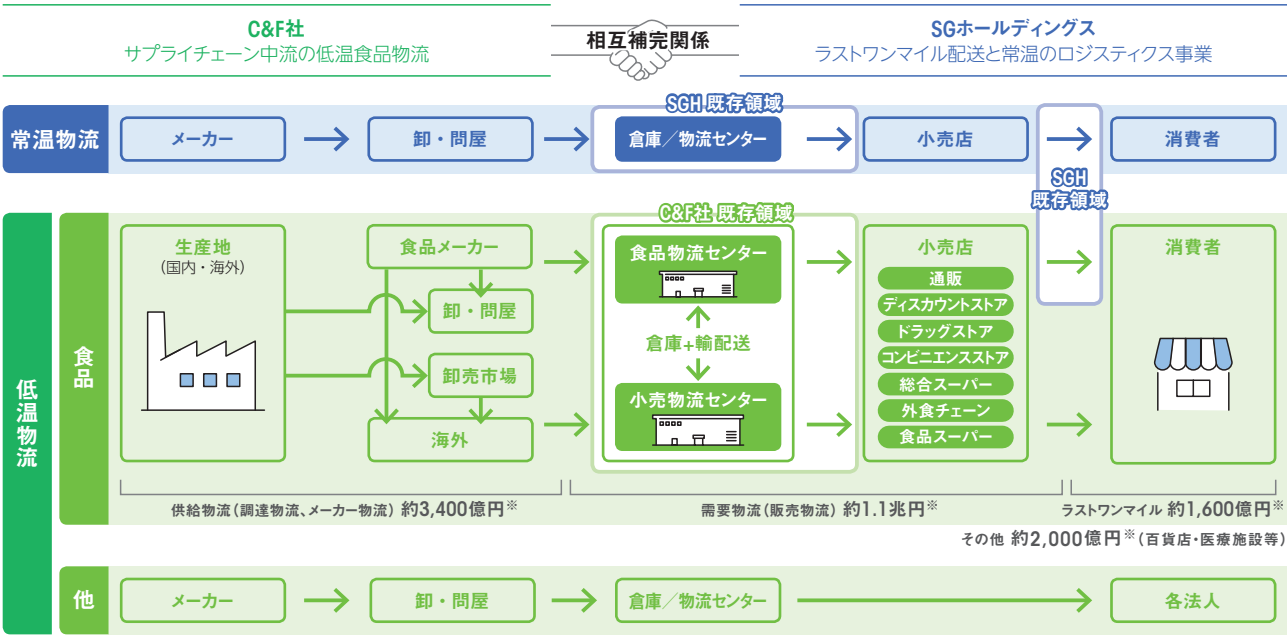
○ 環境認識とSGH中長期戦略における位置づけ

当社グループでは多様化、複雑化するお客さまのニーズに応え続けるためにトータルロジスティクスの提供を中長期戦略の柱としています。トータルロジスティクスの競争力を向上させるためには物流ソリューションのさらなる高度化が不可欠であり、C&F社のグループ化もこの戦略に沿ったものです。



○ 両社の事業領域と相互補完関係

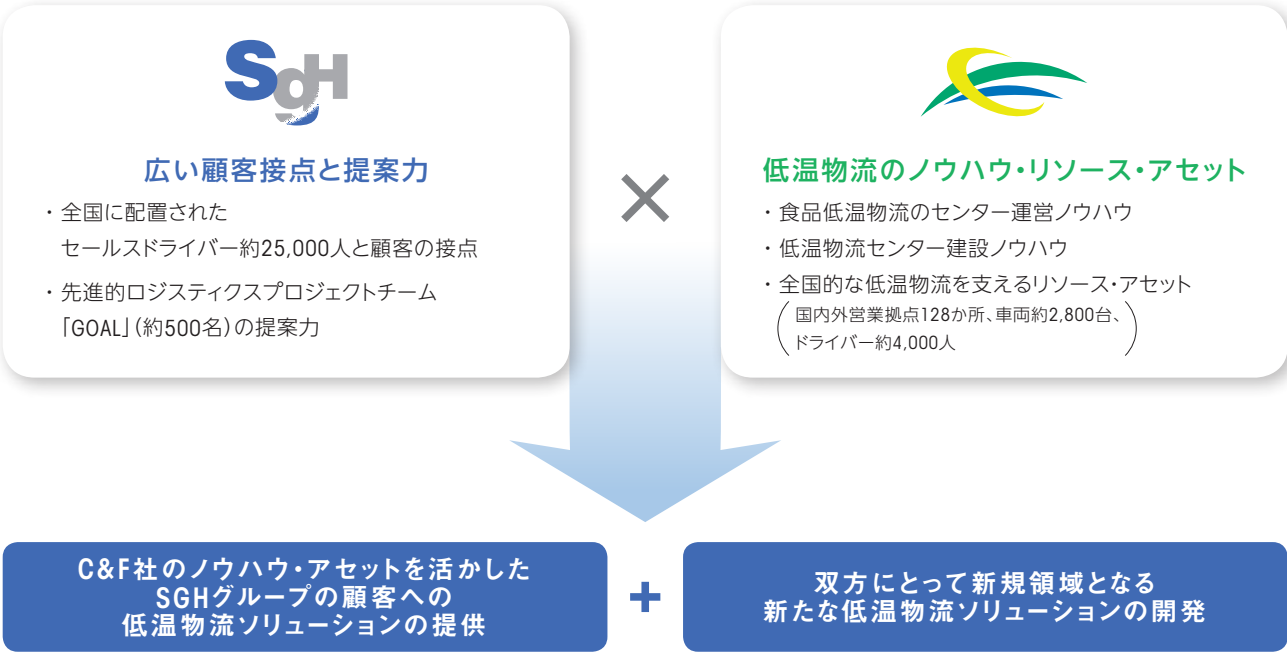
C&F社は、特に食品のサプライチェーンにおいて、低温食品物流の上流～中流域が最も得意な領域です。一方、当社は、非食品分野での常温物流が得意で、サプライチェーンの中流から下流の部分が主要な事業領域です。両社の事業は重なる部分が少なく、相互に補完できる関係にあります。



※ 低温食品物流売上高は矢野経済研究所推計資料から引用

○ 両社の強みとシナジー

当社グループの強みである広い顧客接点と提案力を、C&F社の強みである低温物流のノウハウ・リソース・アセットと組み合わせることで、C&F社のノウハウ・アセットを活かした当社グループのお客さまへの低温物流ソリューションの提供と、新たな低温物流ソリューションの開発が実現できると考えています。



事業戦略 C&Fロジホールディングスのグループ化について

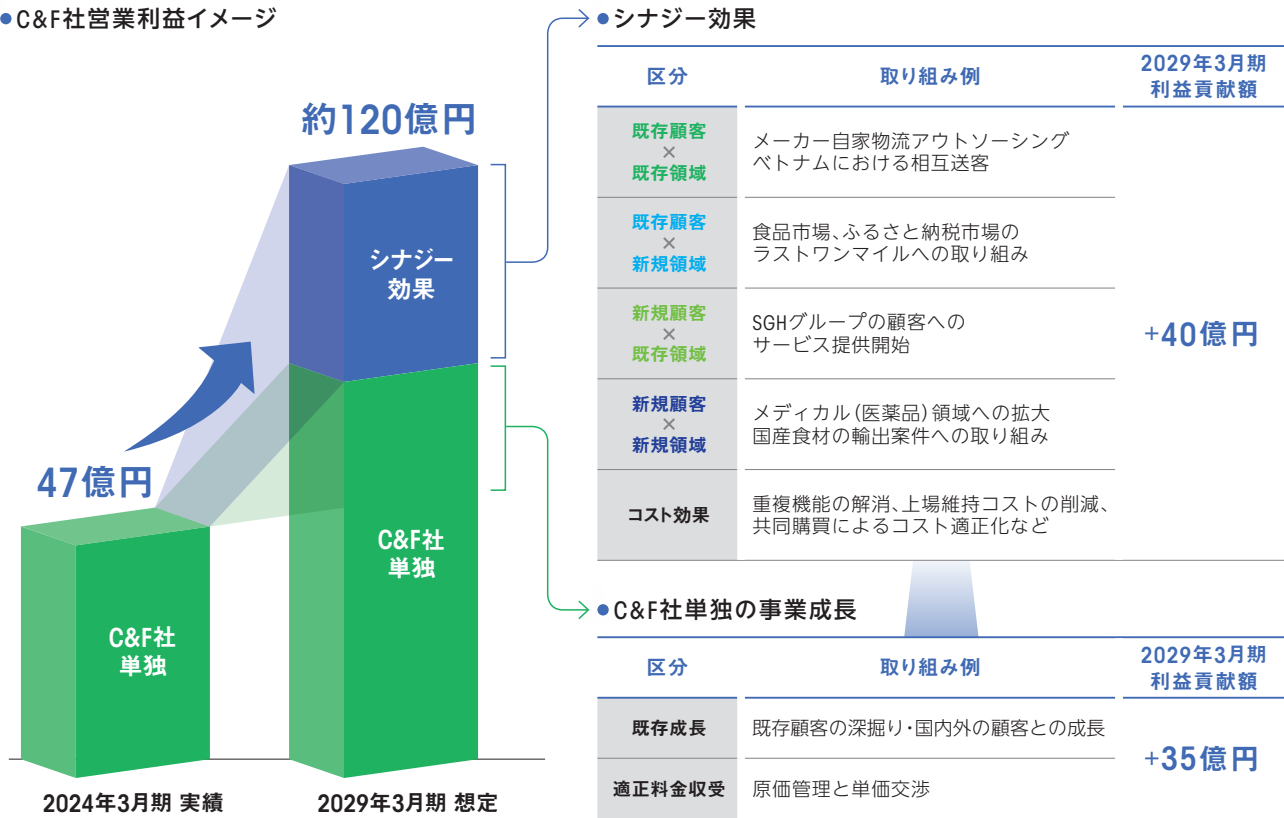
企業価値向上のイメージ

○ 5年後の利益成長イメージ（C&F社）

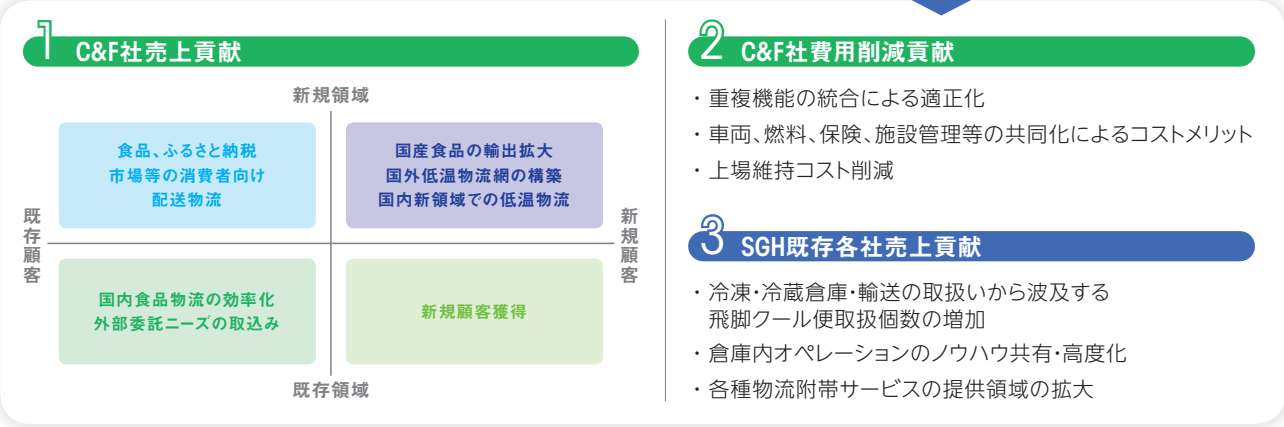
5年後の2029年3月期にはC&F社の連結営業利益を3倍弱の約120億円まで伸長する計画です。利益成長の内訳はシナジー効果+40億円とC&F社のオーガニックグロース+35億円を想定しています。

C&F社単独の事業成長+シナジー効果

● C&F社営業利益イメージ



想定するシナジー



○ 実現するためのPMI体制

PMI体制を既に構築
双方トップが参画するステアリングコミッティーを中心に、
各検討テーマごとのキーパーソン同士でシナジー創出に向けて活動を開始



事業戦略 **DX戦略**

○ 方針 **SGHグループのDX戦略**

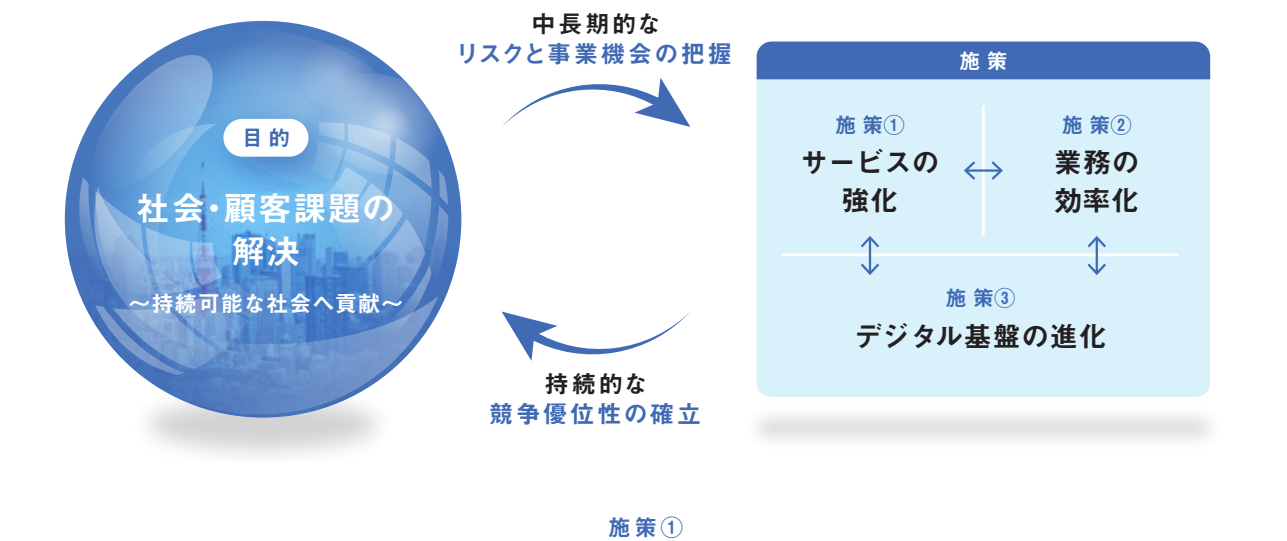
当社グループは「DX」を重要な戦略の1つとして位置付けています。DX戦略は社会・顧客課題の解決を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを目的としています。

目的達成のため、テクノロジーの活用による3つの施策を推進しています。

施策① サービスの強化 …… 顧客・他社連携によるプラットフォームサービスの拡充

施策② 業務の効率化 …… 他社との協業や先端技術の活用による生産性の向上

施策③ デジタル基盤の進化 …4大経営資源（ヒト、モノ、データ、カネ）への投資を通じてDXをよりいっそう加速



顧客・同業他社連携によるプラットフォームサービスの拡充

宅配便以外の事業拡大を図るべく、TMS・GOAL・グローバルを中心に、顧客・同業他社との連携を深める物流プラットフォームサービスの拡充に取り組んでいます。



施策②

業務の効率化



業界初「AI搭載の荷積みロボット」を実証実験する4社共同プロジェクトを発足

Dexterity社が有する米国の物流業界で培ったロボット技術に高度なAI技術を搭載し、佐川急便における物流オペレーションを学習させることで、佐川急便が求める輸送品質の実現を目指します。

人手作業の代替として、トラックの庫内に最適な荷積み作業ができるロボットの開発は、国内物流業界では初めての試みとなり、トラックドライバーや積み込み作業者の業務負担軽減や荷役作業の省人化を実現します。

実証実験によって、十分な機能を果たすことが確認でき次第、今後新設される佐川急便の大規模中継センターなどへの導入を検討、早期に実用化を進めていきます。



施策③

デジタル基盤の進化

SGHグループのDXを推進する人材の育成

当社グループでは、ビッグデータ分析やセールスドライバーの情報武装化、情報セキュリティ強化等の投資を継続して行っております。現在は特に物流とデジタルを組み合わせたビジネスの企画・提案に対する“質”と“量”を向上させることを目的として、DX人材の育成を強化しています。

従業員一人一人がDXについて考える風土を醸成し、従業員自らが**施策①**や**②**につながる新たなビジネスの創造ができる環境を構築していきます。



DX銘柄2024 経済産業省と東京証券取引所、IPAが共同で実施する『DX銘柄2024』に選定

評価された点

- ・経営戦略におけるDXの位置付けを明確に示している
- ・企業横断的に物流の最適化を図るため、他社に先がけ物流プラットフォームを構築している
また、「2024年問題」をはじめとしたドライバー不足など社会課題の解決につなげている
- ・輸配送の一連の業務においてAIや自動化技術を活用し、業務の効率化を進めている
- ・300TBを超えるデータを分析する基盤を構築しているDX人材育成プログラムを提供するとともに新たなDX人材を獲得し、進化を続けている

SGホールディングス
取締役 経営企画担当
川中子 勝浩

私どもの取り組みが評価され、DX銘柄2024に選定されたことを大変喜ばしく思っております。今後も単なる情報システムの導入やデータ利活用にとどまらず、持続可能な社会へ貢献していくことを目的として、デジタルを活用した事業の変革にチャレンジしてまいります。

事業戦略 オープンイノベーション

○ オープンイノベーションの推進

SGホールディングスグループのイノベーション推進プラットフォーム「HIKYAKU LABO」。創業の精神である「飛脚の精神」を受け継ぎながら、物流の改革の先に、未来につながる価値を生み出していきます。

具体的な活動として、グループ10社とスタートアップ企業等のコラボレーションによる、オープンイノベーションを通じた新規事業創出に注力しています。新たな事業・サービス、既存事業の高度化を通じた、新しい価値の創出を目指しています。



国内グループ
事業会社の10社

スタートアップ等の持つ
アイデア・技術・アセット



○ 取り組み実績

2020年度から2023年度までに実施した4回のオープンイノベーションプログラムを通じ、23件の協業アイデアを採択しました。

2023年度の取り組み

SGホールディングスグループの国内事業会社10社が設定したテーマをもとに、パートナー企業候補を募集しました。

応募いただいたスタートアップ等の皆さまとのディスカッションを通じて、各社のテーマを実現するソリューションを共同で検討してまいりました。

一部の協業アイデアは、実際の現場を使用したり、お客さまの協力を得たりしながら、ソリューションの実現可能性を検証しました。

11月には、成果発表会「DEMO DAY」を開催し、グループ7事業会社とパートナー企業9社により、10件の協業アイデアを発表しました。

現在は、各協業アイデアの実現に向けて、検証を繰り返しながら、取り組みを継続しています。



「HIKYAKU LABO 2023」DEMO DAYの様子

共創事例 CASE1

「物流課題を解決 革新的な真空物流」



佐川急便は「宅配サービスの進化・付加価値向上」をテーマにパートナー企業を募集し、真空特許技術をサプライチェーン全体に普及させることで世界のフードロスおよび地球温暖化の解決を目指す株式会社インターホールディングス様と協業検討を進めてきました。

食材の鮮度が高い状態を維持したまま海外にも送ることができる真空パックは、日本から海外への輸出額増加にも寄与できるサービスとなる可能性があります。

また、佐川急便のお客さまへのヒアリング・検証を行いながら、精密機器輸送等での活用が期待できる新たな緩衝材の開発も進めています。





(株)インターホールディングス
代表取締役CEO
成井 五久美 様

この度は審査員賞とオーディエンス賞をいただき、誠にありがとうございます。

これまで困難だった食材の海外輸送を可能にし、世界の食品流通にイノベーションを起こすことを目指すとともに、真空緩衝材の構想により物流企業のCO₂削減に寄与できると考え、このプログラムに応募しました。

佐川急便の経営層の皆さまやご担当の皆さまがスタートアップと同じ目線で、迅速な意思決定スピードと実装に向けた営業力、関連部署の巻き込み力を発揮してくださり、大変心強かったです。「真空便」の実現に向け、環境的・経済的にメリットがあるビジネスにできるようチーム一丸となって推進していきます。

共創事例 CASE2

「映像解析で作業生産性を可視化するAIの共同開発」



物流業界を中心に人材派遣や紹介、請負事業を展開するSGフィルダーは、従業員の業務量や作業動線のムダ・ムラ、業務進捗の可視化というテーマを掲げてパートナー企業を募集しました。

足腰年齢をカメラ映像から計測するAIシステムを開発する株式会社AYUMI BIONICS様との共創として、作業にかかる身体的な負荷や手待ち状態を、活動量計や映像を用いて検証しました。現場の複数の作業・時間帯による違いを検証し、活動量のばらつきなど、これまで感覚的にしか把握できていなかった課題を可視化することができ、可視化されたデータをさらに業務に生かしていく可能性があることを確認しました。



(株)AYUMI BIONICS
代表取締役
田脇 裕太 様

足腰年齢をカメラ映像から計測するAIシステム「AYUMI Scan」を活用した物流業界との連携を目的に、「HIKYAKU LABO 2023」にエントリーしました。SGフィルダーの方々と議論を重ねるうちにアイデアが変化していき、現在は、「人員配置のリアルタイム最適化」というコンセプトで、物流業界のみならず、他の業界にも展開できる可能性があると感じています。自動化が進んでも残る「人」の作業に着目し、負荷・手待ち・配置といった要素を見ることで、機械との協調にも寄与するものと捉えています。

SGフィルダーの本社担当者、現場管理者、役員の皆さまが新たな取り組みに対して前向きで、一体となって進められたため、短期間で複数の検証を実施できました。

事業戦略 安定的な物流サービスの提供

○ 物流企業としての使命

当社グループは、人の生活を潤す社会インフラとして、世界の国々から欲しいものが自宅に何でも届くという社会の実現に寄与しています。特に、近年重要性を増している宅配便事業を担う総合物流企業グループとして大きな使命を負っています。豊かな暮らしを実現するために不可欠な存在として、社会の発展と安定、豊かさの提供に注力してまいります。

○ 物流インフラの強化

大型中継センターの開設

当社グループは安定的かつ高品質なサービスを提供するために、輸送ネットワークに関わるインフラへの投資を積極的に行ってまいりました。

2020年1月に竣工したXフロンティアでは、関東の複数の中継センターを集約することで、より効率的な輸送ネットワークを構築するとともに、最新のマテハン機器の導入により処理能力を向上させキャパシティが拡大したことで、荷物が急増する局面においても、品質を維持して物流サービスを提供することができました。

さらに当社は、取扱キャパシティの拡大や拠点集約による効率化、輸送品質の安定等を目的として、各エリアの中継センターの集約を行い、関東エリアと関西エリアのそれぞれに大型中継センターの新設を予定しています。これにより大型トラック運行台数の削減やCO₂排出削減等の効果を想定しており、これまで以上に安定、かつ高品質な輸送ネットワーク網の展開を目指してまいります。



東京中継センター(仮)完成予想イメージ図

●大型中継センター

名称	東京中継センター(仮)	関西エリア中継センター(仮)	Xフロンティア
所在地	東京都江東区	兵庫県尼崎市	東京都江東区
稼働時期	2026年2月(予定)	2026年7月(予定)	2021年1月(本格稼働)
延べ床面積	約86,000㎡	専有部分:約43,000㎡	約171,000㎡
処理能力	5万個／1時間	10万個／1時間	10万個／1時間
バース数	164	290	296

▶ 詳細はP.75～78の特集・2024年問題を乗り越えるためにをご覧ください。

輸送ネットワークの最適化

生活様式や人口動態の変化など、最適な拠点網、物流施設のあり方は日々変化していきます。当社グループは中長期的な観点から拠点の再配置に取り組むとともに、先端技術を活用したオペレーションの効率化を推進し、持続可能な物流インフラの構築を目指してまいります。また、拠点の新設に当たっては環境配慮型の物流施設の導入を積極的に進めてまいります。

○ 生活利便性の向上

近年、多様化するライフスタイルとともにeコマース関連の荷物が拡大する一方、宅配便の再配達はドライバー不足の深刻化やCO₂排出量の増加など重大な社会問題の一つとなっています。このような状況を改善するために、当社グループでは、お荷物の受け取り方の多様化、受け取る方々とのコミュニケーションを強化し、消費者の皆さまと協力して再配達削減に取り組んでいます。

その他にもキャッシュレス決済の拡大など、ライフスタイルの変化に対応したサービス拡充に取り組んでいます。2023年7月3日より、お荷物のお預かりおよびお届けの際、配送料金のお支払い方法に二次元コードをご利用いただけるようになりました。

受け取り方の多様化

佐川急便ではコンビニエンスストアでの荷物の受け取りや、宅配ロッカーの活用、配達日時を指定するサービスなどにより、お客さまに合わせた受け取り方法の多様化に取り組んでいます。2020年4月より非対面での受け取りを行う「非対面配達」や2020年5月よりお客さまが指定する玄関先や車庫内等の場所にお荷物をお届けする「指定場所配送サービス」を行っています。また、2024年9月よりさらなる利便性向上を目的として「置き配」サービスを開始しました。これまで以上にお客さまの行動に合わせた受け取り方法をご提供いたします。

佐川急便「スマートクラブ」、「佐川急便LINE公式アカウント」

佐川急便では会員制Webサービス「スマートクラブ」を提供しております。「スマートクラブ」個人会員のお客さまは、事前にお届け日時のお知らせをメールで受け取れるほか、配達日や受け取り場所の変更、再配達のご依頼など、インターネット上で当社のサービスを利用することができます。また、2023年4月にはお客さまの利便性向上を目的に、「佐川急便LINE公式アカウント」を開設いたしました。2024年9月現在で2,800万人以上に友だち追加いただいており、お客さまとのコミュニケーション手段が拡大したことで、これまで以上にスムーズに配達時間の変更などが可能になりました。お客さまのご都合に合わせて荷物を受け取っていただくことで、お客さまの利便性向上が期待できるほか、CO₂排出量削減やドライバー業務の効率化を見込んでいます。

○ 地域防災と災害時の支援

当社グループは、物流という社会インフラを提供し、地域との密接な関係を有する企業であることから、すべての地域において、自然災害への備えや、発生した災害に対する支援などを行うことは社会インフラを担う企業としての責務だと考えています。

佐川急便は、自治体などと災害協定や地域包括連携協定等を締結し、地域のニーズに対応した地域防災と災害時の支援に積極的に取り組んでいます。協定を締結し、日頃から地域と顔の見える関係づくりを進めることで、有事の際に実効性の高い連携がとれるよう努めています。



被災自治体の復興支援

緊急支援物資の輸送や被災地の各避難所への物資の配送など



防災訓練の企画支援

災害時支援物資輸送訓練や、自治体の防災訓練の企画・支援など



防災備蓄品の運用・管理の改善

防災備蓄品の調達、保管、全国配送など賞味期限切れ食品の二次流通も実施

2021年7月の伊豆山土流災害時の熱海市における支援活動の動画と当社の支援活動についてまとめた動画を下記の二次元コードからご覧いただけます。

▶ https://youtu.be/s3zs6-1-wgg?si=W0ylG_bfRAokwSIA
佐川急便 災害支援物資輸送業務
(令和3年7月 伊豆山土砂災害)



▶ https://youtu.be/VR_ubGGrd60?si=hUdLEnAQOsUTIsDy
佐川急便 これまでの災害支援活動



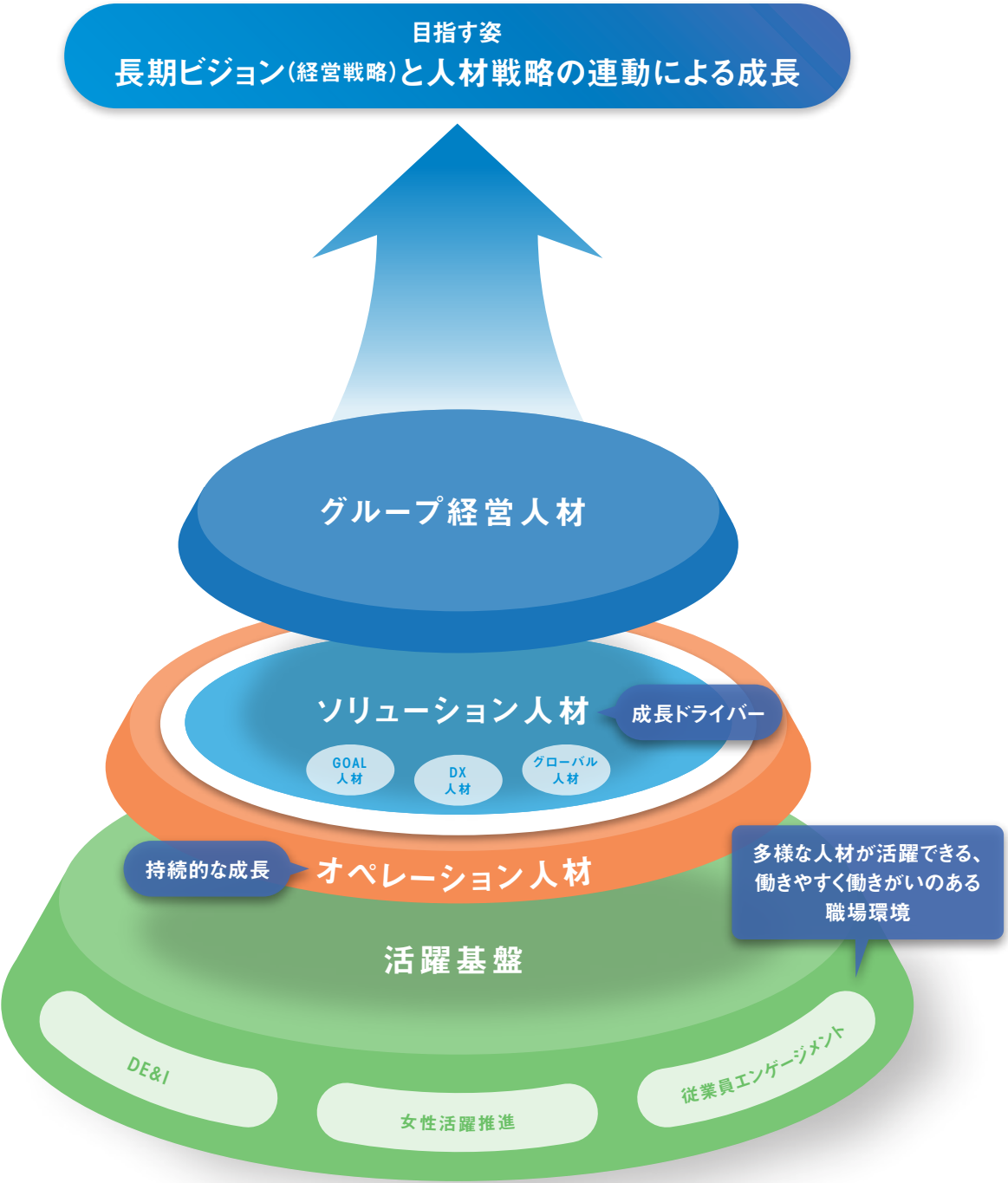
人材戦略 人的資本の強化

○ 人的資本

1 人材戦略

当社グループは長期ビジョンにおいて、宅配便事業の収益性維持、生産性向上による事業基盤強化、宅配便以外のTMS、3PLおよび国際事業などを成長エンジンとする事業規模の拡大による、2030年度営業収益2兆2,000億円を目標としています。当社グループの人材戦略においては、経営戦略に連動した人的資本への投資および、人材の価値を最大限に引き出すための活躍基盤の構築を通じて人的資本価値の最大化を目指しています。

● 人的資本成長の全体像



人的資本への投資においては、事業基盤としての宅配便事業の収益性維持と生産性向上を担うセールスドライバーをはじめとした持続的な成長を担う人材を「オペレーション人材」、TMS、3PLおよび国際事業（宅配便以外）の拡大などの成長エンジンを担う人材を「ソリューション人材」、当社グループ事業を支え経営基幹を担う人材を「グループ経営人材」と定義し、当社グループの競争優位性を担う固有の人材に投資していきます。

オペレーション人材(持続的成長の担い手)

当社グループは、少子高齢化に伴い人材の採用・確保が難しくなる中、現場オペレーションを限られた人材で効率的に運営し、収益性を維持強化するための生産性向上に取り組んでいます。また、当社グループの輸送ネットワークを支えていただいているパートナー企業についても、広義の人的資本と捉え、オペレーションの生産性向上に加え、コミュニケーションを密にとることで持続的かつ良好な関係の構築に注力しています。

- ・IT・先端技術を活用したオペレーションの見直し
- ・人員配置の最適化
- ・適正取引促進会など

ソリューション人材(成長ドライバー)

当社グループは、総合物流ソリューションの高度化を支える「GOAL人材」、テクノロジーの活用を通じた顧客の課題解決や物流の自動化・省力化を支える「DX人材」、および国際事業を推進する「グローバル人材」の層をさらに厚くする必要がありますと考えており、各種施策に取り組んでいます。

GOAL人材

- ・10年間の取り組みを通じて蓄積した知見を基にしたOJT・Off-JTによる体系的な人材育成
- ・総合物流課題に対応した事業会社間の人材交流
- ・高度化する顧客の物流課題に対応した外部人材の登用など

DX人材

- ・全従業員向けのDXリテラシー教育
- ・DX研修を通じた高度なデジタル知見の習得
- ・学習した技術やアイデアをもとに企画創出できる人材育成など

グローバル人材

- ・海外赴任などを想定し、体系的なグローバル人材育成を推進中
- ・グローバル人材育成研修では、英語での講義を中心に、マインドセットやグローバルコミュニケーションの習得
- ・OJTによる現場感覚とグローバル適応力の養成など

グループ経営人材

当社グループは、経営方針の策定やその舵取りに必要な「グループ経営人材」の育成・登用を重要課題と捉えております。部長職および役員への登用に至る過程において、能力と意欲のある多様な人材を育成・登用すべく、「新規GM資格認定者向けセミナー」(GM:グループマネジャー)「経営者育成プログラム」などの人事施策を行っています。

活躍基盤

人材を育成し競争優位性の高い企業グループへと発展するためには、「多様な人材が活躍できる、働きやすく働きがいのある職場環境」が不可欠です。当社グループは、多様な価値観を尊重しさまざまな視点から柔軟な意思決定を行える組織を築くために、継続的にDE&I(Diversity, Equity and Inclusion)や各種施策に取り組んでいます。

- ・女性活躍推進
- ・チャレンジ制度(優秀な人材について2階級上の役職への登用を図り、早期に挑戦と成長する機会を得られる制度)
- ・従業員エンゲージメント向上
- ・風通しの良い企業風土構築など

2 指標および目標

上記1に記載の人材戦略を実現するためには、従業員エンゲージメント、従業員を活かす環境、女性の活躍を含む多様性といった人的資本全体を取り巻く社内環境の改善・整備が必要となります。

● KPI

	2023年度	目標
従業員エンゲージメント※1	56%	57%(2024年度)
従業員を活かす環境※1	54%	55%(2024年度)
女性従業員比率	32.6%	35.0%(2026年度)
女性管理職比率	11.1%	12.0%(2026年度)

※ これらの指標は、国内グループ会社を対象範囲としております
※1 肯定的回答率

人材戦略 人的資本の強化

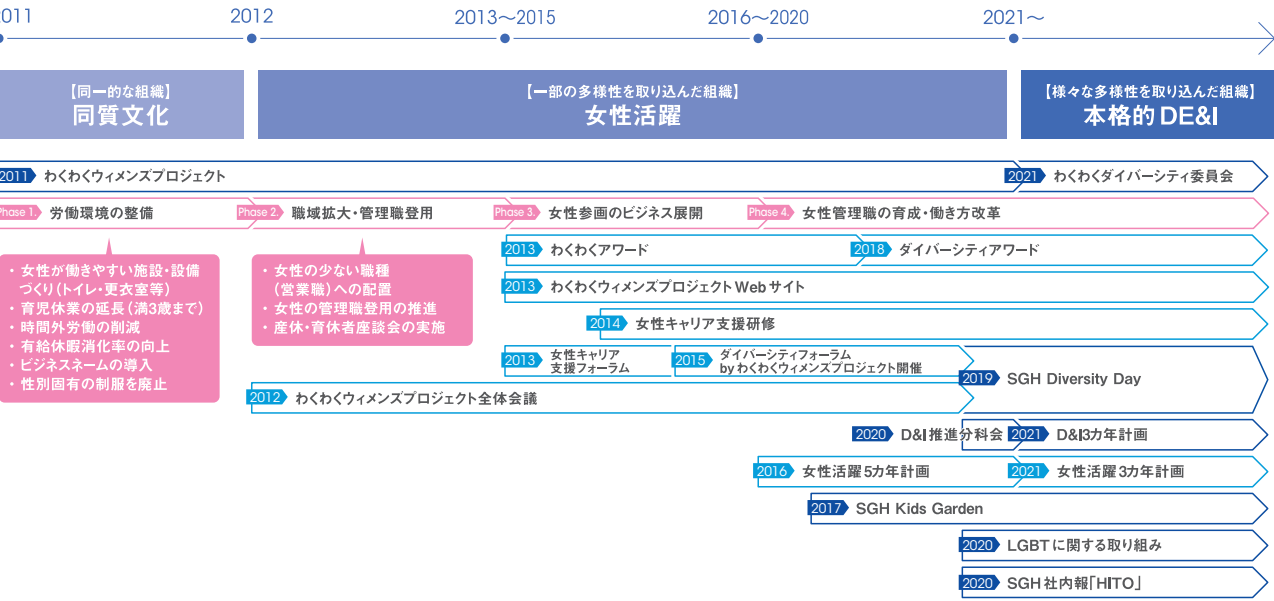
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I推進）

当社グループは、2011年から女性活躍推進に向けたプロジェクトを展開し、現在では女性活躍推進にとどまらず、LGBT、外国籍従業員、障がい者、シニア人材などすべての従業員の活躍を推進するDE&I推進へと進化しました。多様な人材が継続的に成長できる組織を目指し、さまざまな取り組みを行っており、その結果、2022年11月には、「PRIDE指標2022」（主催：任意団体「work with Pride」）において「シルバー」に認定されました。「PRIDE指標2023」においても「シルバー」に認定され、3年連続の受賞となりました。また、D&Iに取り組む企業を認定・表彰する「D&I Award 2023」（主催：株式会社JobRainbow）においても最上位ランクの「ベストワークプレイス」に3年連続で認定、さらに物流業界で唯一の受賞となる「チャレンジャー企業部門 D&I AWARD賞」も受賞しました。

今後もすべての従業員にとって働きがいがあり働きやすい職場を構築するとともに、多様な価値観を尊重する競争優位性の高い企業グループへ発展するため、DE&I推進に取り組んでまいります。



DE&Iの取り組み



中長期目標

バウンダリ	中長期目標	2023年度実績
国内グループ会社	従業員における女性比率35.0% (2026年度末目標)	32.6%
	管理職女性比率 12.0% (2026年度末目標)	11.1%
	女性役員比率	9.2%
	国の定める障がい者雇用率を達成※	2.8%

※ [参考]厚生労働省策定民間企業の法定雇用率2.5% (2024年4月1日現在)

多様な人材が活躍できる職場

多様な人材の個性を活かし、それぞれが働きやすい職場環境で力を発揮できるよう、制度の拡充や職域拡大、風土改革を推進しています。

2015年度からDE&Iの促進に向け、社会情勢の変化に合わせ最新のトピックスを取り上げたセミナーを実施してきました。初期は社内風土改革のために女性従業員を対象に開催していましたが、現在は対象を管理職や経営層に変更。名称を「SGH Diversity Day」とし、当社グループの経営層一同が参加し、多様な人材の個性を活かすために経営層として進めること等を議論する日として開催しています。

今後も多様な価値観を尊重し、柔軟な意思決定を行うことで新しい価値を生み出すべく、多様な人材の能力を活かすことができる環境整備を、ダイバーシティ経営の推進により注力してまいります。



SG SAGAWA VIETNAM CO., LTD.
Neo Suyu氏

**SGHグループでは多様な人材が活躍しています！
～2023年度優秀社員賞 受賞者紹介～**

【受賞理由】
SNSを通じたデジタルマーケティングの展開、顧客問い合わせホットラインの整理・集約、チャットボット導入によるWeb問い合わせに対する有人対応工数削減、Webを通じた顧客獲得導線の確保、他言語・異文化学習能力を駆使し、非日系外国企業を獲得するなど業務効率化と売上拡大に大きく貢献しました。

ワークライフバランスの継続的な改善

長時間労働の改善、業務負荷の軽減

SGホールディングスグループでは、IT技術を活用し、業務の無駄を省くシステムの構築を進めています。また、コースごとの生産性管理による人員配置の最適化、コースの再配分を実施し、業務の平準化を徹底しています。デジタライゼーションにも注力し、伝票のデジタル化をはじめ、集配ルートの自動設定などにより、業務の効率化、標準化を推し進めています。

多様な働き方

当社グループでは、一人一人の持つ特性や家庭環境に合った多種多様な働き方を推奨しています。プライベートと仕事の両立を可能にするワークライフバランスの推進では、育児介護休業の取得促進、在宅勤務制度の整備、事業所内保育園の開設による家庭と仕事の両立支援など、個々の特性やスキルを発揮できる環境を整え、従業員の働き方を多様な角度から幅広く支援しています。



人材戦略 人的資本の強化

従業員エンゲージメント調査の実施

当社グループが今後も持続的成長を続け新しい価値を創造し提供していくうえで、従業員エンゲージメントを向上させることは、必要不可欠だと捉えております。

本調査は、従業員が会社の方針や組織のミッションを正しく理解し、納得感を持ったうえで主体的に働いているかを測り、そこから見えた人と組織に対する課題の改善を進めることで組織力を向上させ、業績向上・事業拡大につなげることを目的としています。

本調査結果は、グループ各社／組織別に強みや改善課題などの面から分析し、グループ各社社長や組織長より従業員へフィードバックを行い、各社毎にアクションプランを立て組織改善活動につなげる取り組みを行っています。

改善活動が進み、働きやすい職場環境が整備され、意欲ある主体的な従業員が増えることで、生産性の向上や従業員の定着率アップなどの組織力向上、ひいては業績向上につながることが期待できます。

本調査のフレームワーク

本調査は、重要2軸と位置付ける結果系指標2カテゴリ:「従業員エンゲージメント」、「従業員を活かす環境」の他、重要2軸の結果と相関関係が強い要因を特定するための原因系指標12カテゴリ、および当社独自7カテゴリから構成されています。

●調査概要

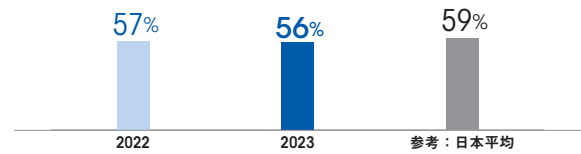
調査期間	調査対象	回答率
2024年1月10日～2月7日	国内グループ会社従業員 約6.5万人	97% (前年97%)

●調査結果

〈重要2軸〉

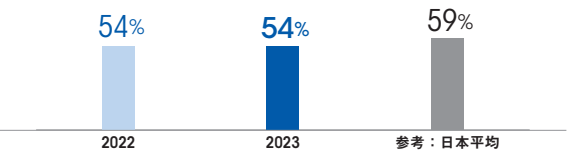
従業員エンゲージメントとは

「従業員が会社の方針や組織のミッションを正しく理解し、納得感を持って主体的に働いているか」を測る指標



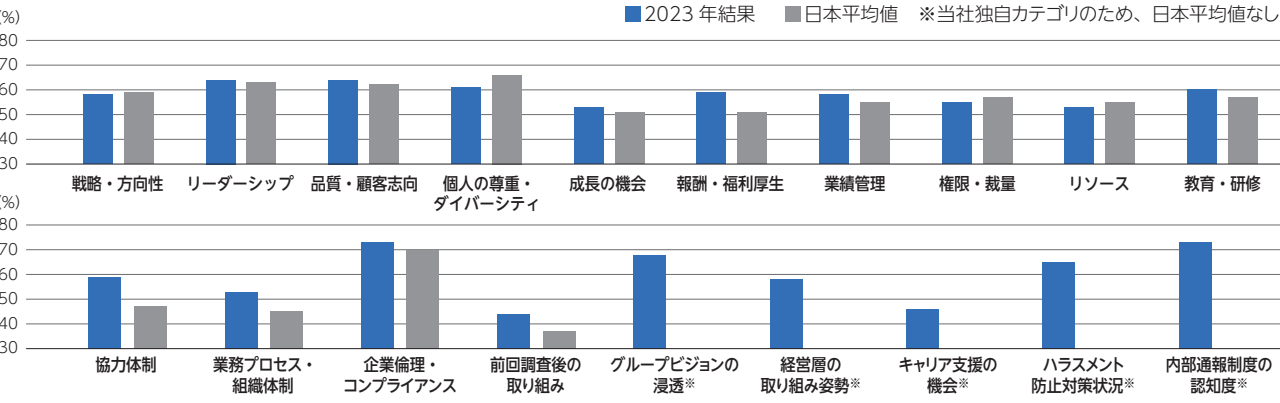
従業員を活かす環境とは

「従業員一人一人が持っているスキルや能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されているか」を測る指標



〈カテゴリ別〉

昨対比で向上したカテゴリ	ハラスメント防止対策状況 +1pt	昨対比で低下したカテゴリ	戦略・方向性 -2pt
--------------	--------------------------	--------------	--------------------



当社グループの強み

企業倫理・コンプライアンス意識の高さ

当社グループの従業員は、社会インフラを支えているという自負から、会社の社会的責任(企業倫理・コンプライアンス)に対する意識が非常に高く、ハラスメント防止に対する意識も年々向上しています。

効率化された組織体制

当社グループは、生産性の高い業務プロセスや協力体制など、効率化された組織体制を整えています。

改善活動に対する推進力

カテゴリ別結果「前回調査後の取り組み」が、グループ全体で日本平均を7pt上回る結果となっており、改善活動に対する推進力も強みの一つです。

エンゲージメント向上に向けた取り組み

組織目標と担当業務とのつながり理解やフィードバック実施の強化

各組織長や管理職に対し評価者研修を実施し、個人面談の重要性を再認識することで、会社と個人のつながりを強化する取り組みを行っています。例えば、会社の方針や組織目標と一人ひとりの業務がどうつながり、貢献できるのかを正しく理解してもらうため目標設定時に面談を実施しています。また、今後の課題や成長ポイントを確認し合い、同じ方向を向くことで会社と個人との結びつきを強める評価・フィードバック面談も行っています。

挑戦できる風土の醸成

当社グループでは、新しいアイデアやより良い方法を提案すること、失敗を恐れず挑戦することを奨励しています。

それらを後押しする仕組みとして、グループ各社の求人情報に対し自らの意思で挑戦できる「グループ公募制度」、2階級上の役職へ早期昇格を目指しチャレンジできる「チャレンジ制度」、自身の今後のキャリア希望を「自己申告制度」を通して申告し「キャリア面談」を実施するなど、さまざまな制度を運用しています。

経営層と従業員のコミュニケーション

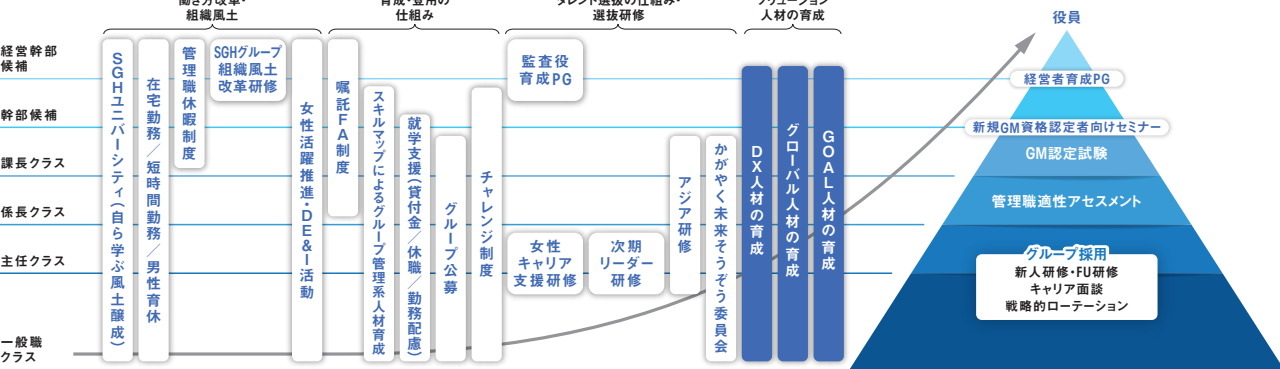
会社の方針(経営目標・戦略等)説明はもとより、従業員エンゲージメント結果のフィードバックなど、経営層からのメッセージ発信や従業員との対話はとても重要です。目標・目的・課題など共通認識を持ち、同じベクトルを向き取り組むことで、個人や会社の成長につながります。

当社グループでは、「オフィシャルコミュニケーション」と称する「経営層と現場従業員が対話する場」を設けコミュニケーションを図っており、その様子や結果をSgHEADLINEという社内報サイトを通して周知するなど、相互理解を深める取り組みを行っています。

お互いの生の声を伝えるこの取り組みを引き続き浸透させていきます。

グループの持続的成長をけん引する価値創造人材の育成

●全体図



項目名	内容
チャレンジ制度	柔軟な人材登用に向けた取り組みとして、実力のある優秀な人材が、年齢や経歴年数などに関係なく、2階級上の役職へ早期昇格の挑戦ができる制度を2022年度より導入。
グループ公募制度	グループ横断で募集するポジションに対して、社員自らの意思で選択し応募できる制度。社員の自律的なキャリア形成支援を目的に2012年度より実施。
SGH University	学習意欲があり自分のキャリアを自ら切り開きたい社員が自発的に学べる環境を整え成長を支援することを目的とし、2017年3月に開設されたSGホールディングスグループの企業内大学。オンライン研修やeラーニングを組み合わせた学習の場として内容の拡充を図り、新入社員から役員候補に至るまでのキャリア形成を支援。
SGHグループ組織風土改革研修	挑戦や失敗から学ぶ心理的安全性の高い組織風土を構築し、VUCAの時代において企業間競争を勝ち抜く企業であり続けるため、改革に必要な部長層以上の行動変容を目的として、2021年度から実施。
かがやく未来そうそう委員会	将来を担う若手社員が「ありたい姿」を提言・具現化し、社員の視点を経営に反映させていくことで、SGホールディングスグループの企業価値を長期的に向上させる取り組みとして2013年度から実施。
女性キャリア支援研修	同一的な企業文化を変え、多様性を受け入れて活かす風土を醸成するために、管理職候補の女性従業員を対象に意思決定層への昇格に必要なスキルやマインドを習得させるための研修を2021年度から実施。研修プログラムは3年間をかけて実施。
アジア研修	海外の劇的な環境変化を体感させ、戦略的思考力、未来洞察力およびグローバルビジネスに必要なスキルを鍛える実践的研修プログラム。
新規GM資格認定者向けセミナー	次期経営人材の育成を目的として、新規GM資格認定者を対象に、グループ最適・全社最適の視点から、GMに求められるスキルの定着とグループ全体でシナジーを創出していくための組織マネジメントスキルを養うプログラム。
経営者育成プログラム	当社グループ役員の後継者育成を目的に、経営者に求められる知識を体系的に学び、当社グループの持続的成長と将来に向けた変革を成し遂げるための行動を実践させる育成プログラム。
各事業に必要な教育	各事業体に求められる知識やスキルを習得するための研修、教育を実施。

人材戦略 **パートナー企業の事業成長に貢献する**

当社グループは、多くのパートナー企業に支えられています。特に、中核のデリバリー事業では、自社のインフラと業務委託を組み合わせ、強固なネットワークを構築しています。一方で物流業界ではドライバー不足や時間外労働の上限規制など対処すべき課題がありますが、ネットワークを維持するためにはパートナー企業と共に生産性の向上や就労環境の整備、パートナー企業の皆さまへのサポートに取り組んでまいります。

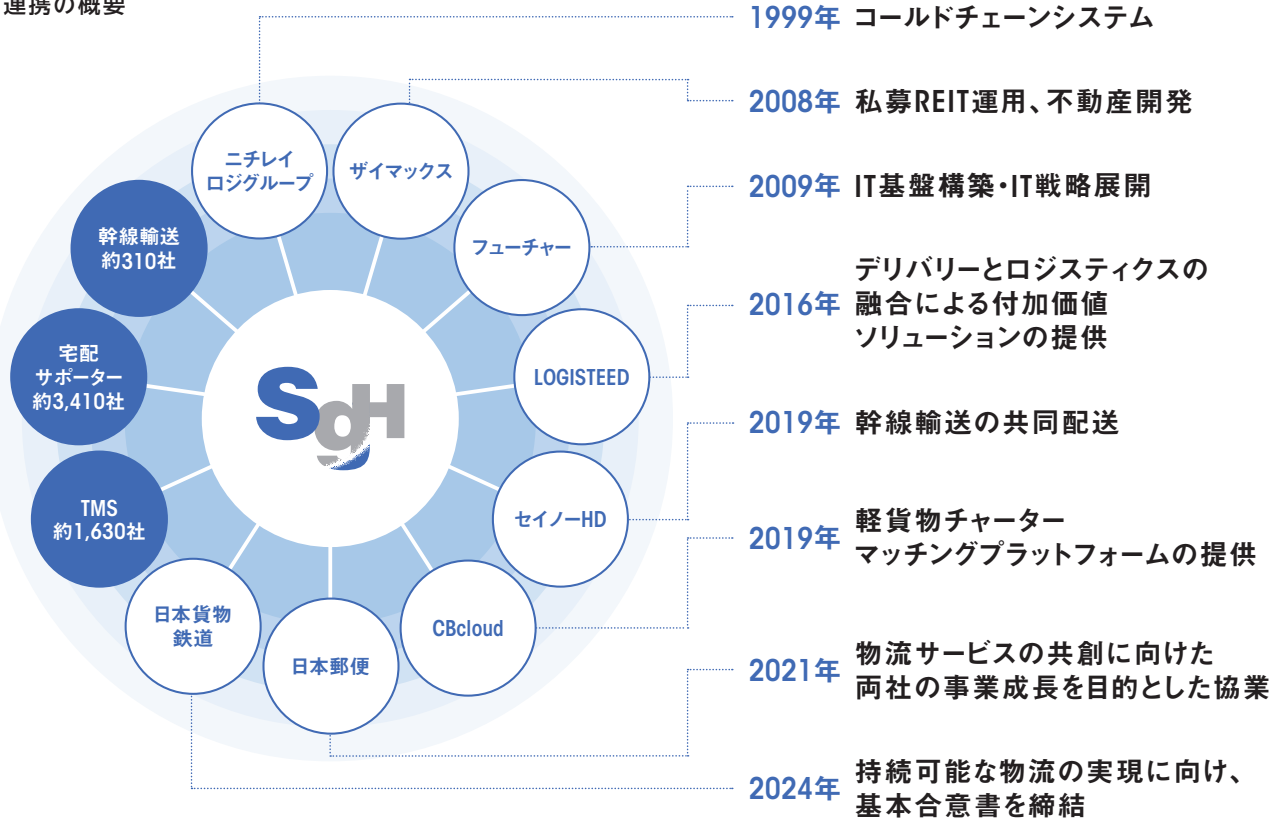
○SGホールディングスグループのパートナー企業

当社グループでは、幹線輸送やラストワンマイルのBtoC配送において、パートナー企業との連携を積極的に行っています。これにより、宅配便の個数にあわせた機動的な対応を可能にするとともに、個数の増減によって利益率が左右されにくいビジネスモデルを構築しています。パートナー企業は、幹線輸送で約310社、宅配サポーター約3,410社、TMS約1,630社にのぼります。同業の運送業のみならず、IT企業などの異業種企業とも提携するなど、戦略的なアライアンス関係を構築しています。お客さまの多様なニーズに対応することに加え、持続的に成長するために、自社の力だけではなく幅広い業種のパートナーとの業務連携を展開することが必要と考えております。

スタートアップとの協業について ▶P.63～64のオープンイノベーションをご覧ください。

日本郵便、西濃運輸等との協力について ▶P.75～78の特集:2024年問題を乗り越えるためにをご覧ください。

●連携の概要



取引先サステナビリティガイドライン

当社グループはパートナー企業と適正、かつ良好な関係を末永く築くために「取引先サステナビリティガイドライン」を定め、サステナビリティや調達に対する当社グループの考え方や企業姿勢を示しています。このガイドラインでは、パートナー企業に対し、7つの項目で理解と協力を求めています。

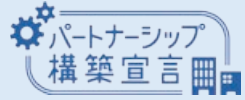
取引先サステナビリティガイドライン
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/spplier-management/>

○グループの取り組み

左のページで挙げたパートナー企業、特に当社のインフラを支えてくれる委託先のパートナーとは、長い関係を築くため、適正な取引を徹底するための取り組みや、サポートプログラムを提供しています。これにより、当社にとっても、パートナー企業にとってもWin-Winの関係性を構築していきます。

佐川急便のパートナーシップ構築宣言

佐川急便では、内閣府や中小企業庁が推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。



「パートナーシップ構築宣言」とは、取引先や価値創造を図る事業者の皆さまとの共存共栄を進め、規模・系列等を越えた新たな連携や、新事業者と下請け事業者との望ましい取引慣行の遵守などを宣言するものです。

パートナーシップの推進(佐川急便)
▶ <https://www.sagawa-exp.co.jp/sustainability/partner/partnership/>

取り組み

●適正取引に向けた佐川急便の取り組み

協議の実施

当社から声をかけてパートナー企業の意見・要望をくみ取る場を設けています。具体的には、年に2回「適正取引促進会」を実施し、委託金額や労働環境などについて、誠実に話し合いを行っています。

相談窓口の設置

パートナー企業用の相談窓口を営業所ごとに設置し、相談しやすい環境を整えています。また本社直通の連絡先を二次元コードで掲示し、営業所では対応が難しい相談についても対応できる体制を構築しています。

社員教育の実施

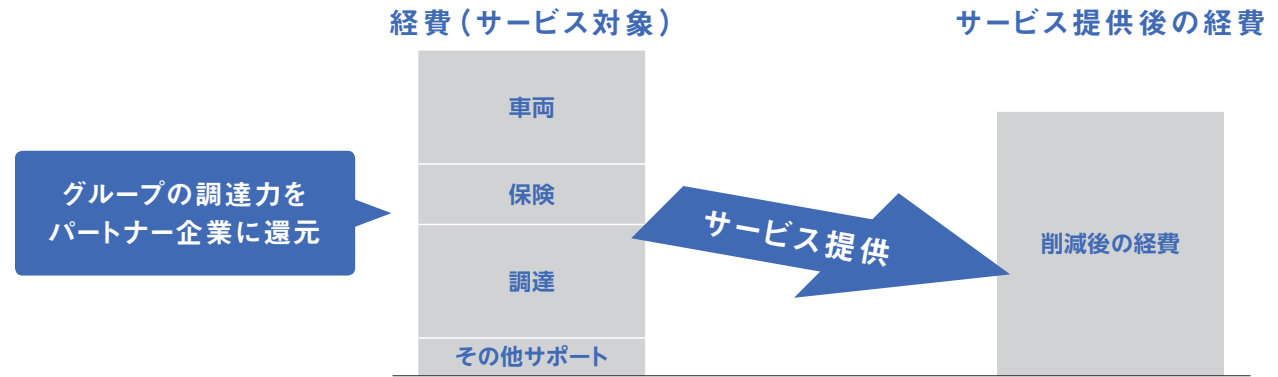
適正取引に必要な関係法令について定期的な教育を実施し、理解度向上に努めております。

○パートナー企業へのサポート

燃料を中心とするコストの高騰など物流企業を取り巻く事業環境は厳しさを増しています。佐川急便では当社グループの調達力やグループ力をパートナー企業に還元する「SAGAWAパートナープログラム」を2021年10月よりスタートし、パートナー企業が経営課題解決に取り組むサポートを行っています。当社グループがスケールメリットを活かして市場価格よりも安価に調達できる燃料やSGホールディングスグループ各社が提供できる車両関連サービス、保険サービスなどについて、パートナー企業に還元することでコスト削減に寄与するとともに協力関係をより一層強固なものにしていきます。今後もサービスメニューを拡充し、パートナー企業と共に事業成長していく体制の整備に取り組んでまいります。

●SAGAWAパートナープログラムで提供している主なサービス

メニュー 車両・保険・調達

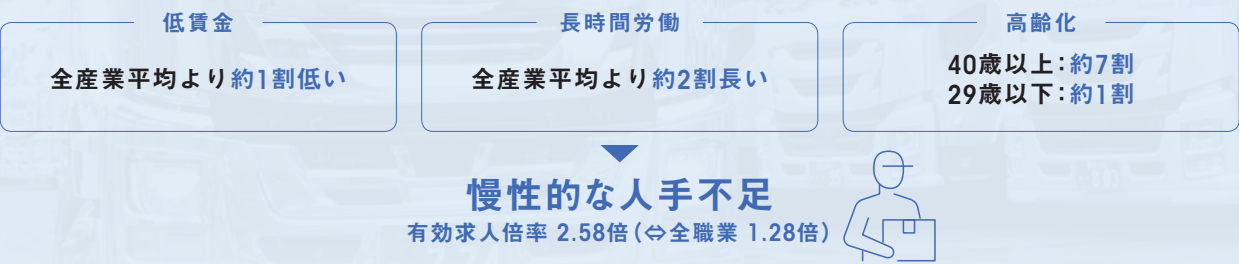


特集

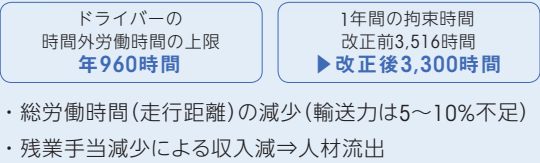
2024年問題を乗り越えるために

トラック運送業界の現状

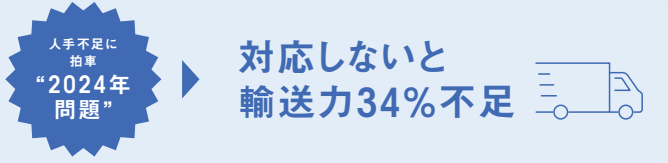
1990年トラック運送業の規制緩和以降、中小規模事業者が増加（現在も約6万社。うち約97%が従業員100人以下）。競争激化により運賃下落。また、荷主優位の商慣行により長時間の荷待ちや無償の役務が常態化。



2024年4月～



2030年



この問題に対し…

○ 2023年6月 政府が「物流革新に向けた政策パッケージ」を公表

「2024年問題」への対応として、荷主企業、物流事業者、一般消費者が協力して日本の物流を支えるための環境整備に向けて、法制化を含めた枠組みを策定しました。持続可能な物流の実現を後押しするために、パッケージ内では主に3つのポイント施策が整理されています。

施策1

商慣行の見直し

物流の適正化・生産性向上を図るため、荷主企業、物流事業者（運送・倉庫等）の双方において非効率な商慣行を見直す。

具体策
適正運賃の取り組み、
多重下請け構造の是正 など

お客さまからの適正な運賃の収受と
委託先への適正な支払い

施策2

荷主・消費者の行動変容

荷主企業や消費者の意識改革・行動変容に向けて、広報活動にとどまらず、新たな仕組みの導入を含めて取り組む。

具体策
再配達削減に向けた取り組み など

行動変容を促すための当社の取り組み

施策3

物流の効率化

物流GX・DX・標準化等により、新技術も活用しつつハード・ソフト両面で物流を効率化する。

具体策
共同配送の促進、
自動運転含めた「物流DX」の推進 など

当社と委託先双方の効率化

パートナー企業と共に安定した輸送インフラを築くための取り組みをご紹介します

施策1 商慣行の見直し

お客さまからの適正な運賃の収受と委託先への適正な支払い

物流業界を魅力的な職場にするために

当社は持続的なインフラ維持のため、物流業界の魅力をあげ就労者を増やすことを目的に従業員や委託先にとって働きやすい環境を整備しています。

物流業界では長時間労働と低賃金が昔から大きな課題となっていました。[2024年問題]の発生や、昨今のインフレーションによる賃金上昇プレッシャーを背景に、これらの課題への対応がさらに逼迫しています。当社はこの課題に対し、①**自社のドライバーだけではなく、パートナー企業にとっても生産性が高いオペレーションの構築と**、②**賃金水準を上げていくための給与・委託料金の支払い**をセットで行っています。

当社と働く方々の給与を上げることは、我々にとって人件費や外注費等のコスト増加の要因になります。業務の効率化など生産性向上でコストを抑える努力はもちろんですが、吸収できるコストにも限度があるため、お客さまへの単価に転嫁させていただくことも重要と考えています。物流業界の価格転嫁率は**27.8%***と、全産業平均に比べ依然として低い状況となっています。業界全体のためにも、当社はリーディングカンパニーとして、適正運賃収受を率先して進めてまいります。

※ 帝国データバンク「価格転嫁に関する実態調査(2024年2月)」より

お客さまからの適正な運賃の収受

SGホールディングスでは配達距離やサイズがバラバラな宅配便荷物のコストを**1個単位**で可視化。



委託先への適正な運賃の支払い

- ・適正な運賃を支払うべく、委託先と協議の場を設けている
- ・相談窓口も設置し、都度労働環境や委託単価など、懸念点を解消できる体制を整えている

施策2 荷主・消費者の行動変容

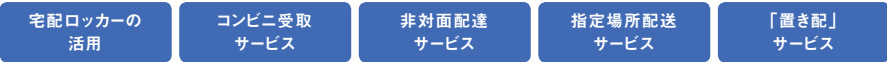
行動変容を促すための当社の取り組み

近年、多様化するライフスタイルとともにeコマース関連の荷物が拡大する一方、宅配便の再配達は非効率的な配達の一因であり、CO2排出量も増加するなど、社会課題の一つとなっています。このような状況を改善するために、当社グループでは、荷物の受け取り方の多様化、受け取る方々とのコミュニケーションを強化し、消費者の皆さまと協力して再配達削減に取り組んでいます。

多様な受け取り方法

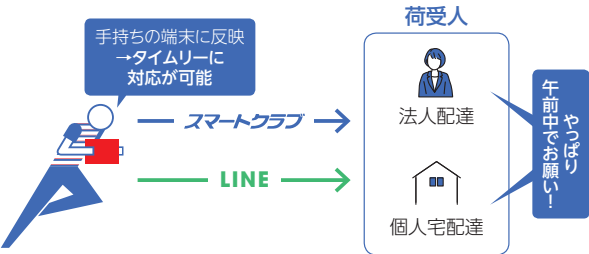
佐川急便では、お客さまに合わせた受け取り方法の多様化に取り組んでいます。2024年9月より、新たなお荷物の受け取り方法として「置き配」を選択できるサービスを開始しました。

さまざまなサービス



荷受人とのコミュニケーション高度化

佐川急便では、会員制Webサービス「スマートクラブ」や「佐川急便LINE公式アカウント」といったコミュニケーションツールを導入し、**受け取り日の通知や、受け取り時間の変更を簡単に**することで、不在時の配達を抑制。荷受人さまとのコミュニケーションが高度化されることで再配達が削減すると共に、お客さまの利便性向上にもつながります。



▶再配達削減により、業務の無駄の削減、また、1日あたりの配達個数も増加します

特集

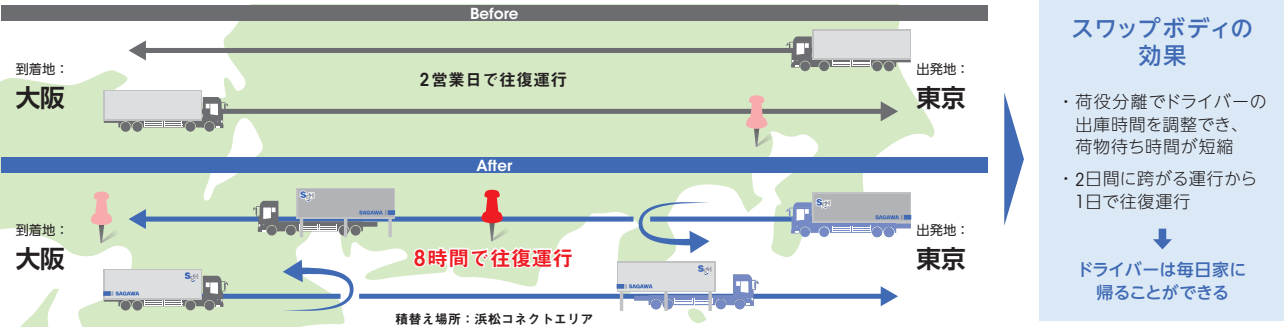
2024年問題を乗り越えるために

施策3 物流の効率化
当社と委託先双方の効率化

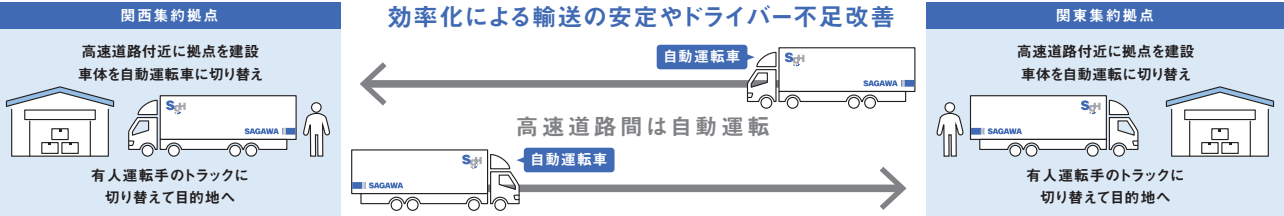
幹線輸送への取り組み

当社は幹線輸送のほとんどを委託しており、この部分の長時間運行の是正が課題となっています。当社は長時間運行となりうるルートの見直しを実施しております。取り組みの一つとして、荷物を積む荷台部分と運転席部分を切り離すことができるスワップボディ車を現在導入していますが、将来的に自動運転と組み合わせることで、さらなる効率化ができると見込んでいます。

●スワップボディ車の活用例



●将来的なスワップボディ×自動運転の活用



▶自動運転トラック幹線物流輸送実現に向けて、株式会社T2とセイノーホールディングスとともに公道実証を2024年10月より開始します。

ラストワンマイルへの取り組み

当社は、BtoCの個人宅の配送も多くは委託先にお願いしています。前ページで紹介した再配達削減の取り組みだけでなく、集配の効率化により長時間労働を削減する取り組みを実施しています。

●AI活用による効率的なルート配送「スマート集配」

AI-OCRで読み込んだ貨物情報と配送地域の地図情報などをAIが解析し、セールスドライバーのスマートフォン上に最も効率の高い配送順やルートを表示させることができます。この仕組みは自社だけでなく、委託先のドライバーも利用可能であり、委託先の生産性向上にも寄与します。スマート集配の導入により、経験が浅い方や初めての方であっても効率的な配送が可能になりました。



●配達以外の仕事の効率化

従来、委託先のドライバーは、配達が終わった後は代引きの代金を営業所へ行き入金する必要がありました。これをコンビニやスマートフォンからの口座振り込みも可能にし、委託先のドライバーが営業所に戻ることなく業務を完結できる仕組みを構築しています。配達以外の業務を効率化することでパートナー企業の生産性向上に貢献します。

中継センターの自動化による車両台数・待機時間の削減

Xフロンティアに代表される、ロボティクスを活用した大型中継センターの建設により荷物を仕分ける処理能力が向上し、長時間労働の一因となっている「待機時間」の削減に寄与しました。2026年には、大阪、東京に一つずつ、計2つの中継センターを新たに建設する予定です。これによりさらなる効率化が見込まれます。



① スムーズな荷降ろし／荷積み

- ・自動仕分け機

ベルトコンベアに流した荷物が方面別に自動で仕分けられる。従来人が送り状を見て仕分けていた作業が大幅に簡略化

- ・自動荷積みロボット

実証実験中だが、人の手を介さず荷積みができる仕組みを構築中

▶詳細はP.61～62のDX戦略をご覧ください。

- ・AMR (自律走行型自動搬送ロボット)

自動仕分け機で流せない不定形の荷物も、乗せるだけで自動でトラックパース近くまで運搬

② 到着／出発するトラックを減らす

- ・中継センター建設による集約効果

中継センターに到着／出発するトラックの台数を減らすことも根本的な解決策の一つです。大規模中継センターの建設により、分散していた小規模な中継センターを集約し、積載率の向上等により、幹線輸送に必要なとなるトラックの台数を削減しています。

BEFORE

関東の営業所 関東の中継センター 全国の拠点

AFTER

関東の営業所 **SUPER HUB** 全国の拠点

①②の取り組みを活用したXフロンティアの幹線輸送削減効果➡ 約△200台／日

他社とのリソース共同化

人口が減少する地域における配達等、自社だけでは解決できない課題を乗り越えるため、物流業界一丸となって取り組んでいます。

- ・東京～郡山(福島県)等、複数地域にて幹線輸送共同化(日本郵便)
- ・東京～九州間にてフェリーを活用した幹線輸送の仕組み構築(東京九州フェリー、日本郵便)
- ・人口減少地域の集配における郵便局の活用(日本郵便)
- ・ポスト投函型と国際荷物(EMS)での協業(日本郵便)
- ・青森県下北郡向け荷物の共同輸配送(西濃運輸)
- ・長野県の一部地域における配達を共同化(ヤマト運輸) など

▶限られたリソース(人的資源・車両・施設)を共同化し有効活用。
お互いの強みを生かし、サービスの空白を補完し合う



財務戦略 企業価値の向上と持続的な成長の実現

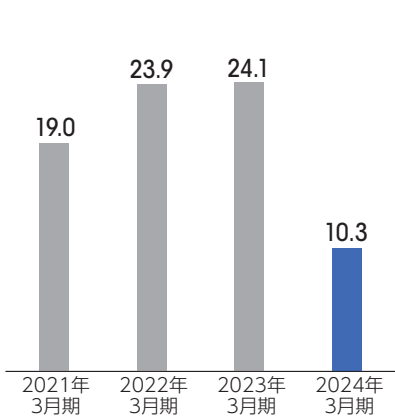
1 収益力・安全性・効率性などのバランスを重視し、さまざまなステークホルダーの期待に応える

当社グループは投資や還元の前提となる財務基盤強化を目的に収益力の強化と自己資本比率の向上に注力してきました。その結果ROEやPBRも上場以来、業界においては比較的高い水準で推移しています。自己資本比率も目標としてきた50%以上という水準はクリアしており、次のステップとしては強化された財務基盤を前提に資本をさらに効率的に活用する方法を考えるフェーズと認識しております。KPIや目指すべき財務指標の水準、投資と還元のバランスなどステークホルダーの皆さまにもご意見を伺いながら最適な形を検討してまいります。

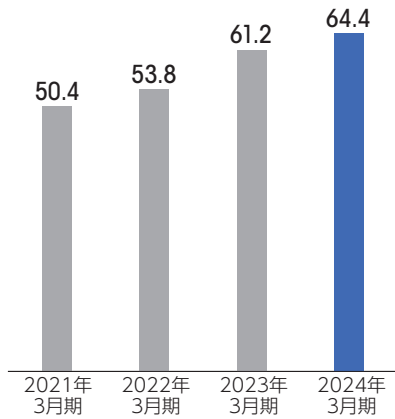
現状評価	資本コストを意識した経営を推進し、同業他社比で高いROEを実現 ・2017年の上場以来ROE10%以上の水準を維持(主要日本企業9.4%) ・同業他社比で高い営業利益率を実現(2024年3月期実績6.8%) ・自己資本比率64.4%(2024年3月期実績)
方針	収益力・安全性・効率性などのバランスを重視し、さまざまなステークホルダーの期待に応える ・成長性：2030年度営業収益2.2兆円 ・効率性：営業利益を向上させることで同業他社比で高いROEを維持(デリバリー事業営業利益率目標10%) ・安全性：自己資本比率50%以上 ・持続性：2030年度を見据えた持続可能な物流インフラの構築 2030年度GHG排出量46%削減(2013年度比) 社会課題に対応したサービスの開発
具体策	・TMS、海外事業などの成長事業への投資(M&A含む) ・ロボティクスへの投資による自動化、省人化の推進 ・大規模中継センターの活用などによるネットワークの効率化 ・パートナー企業との連携強化 ・環境対応車両、再生可能エネルギー由来の電力の導入 ・資本市場との継続的な対話による開示の改善



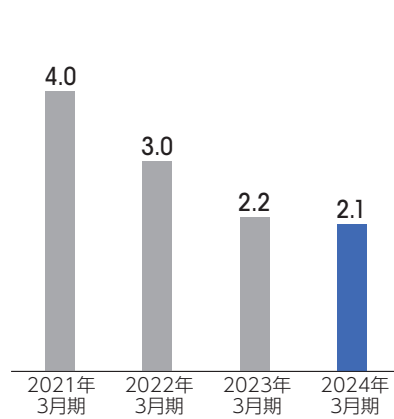
●ROE(単位：%)



●自己資本比率(単位：%)



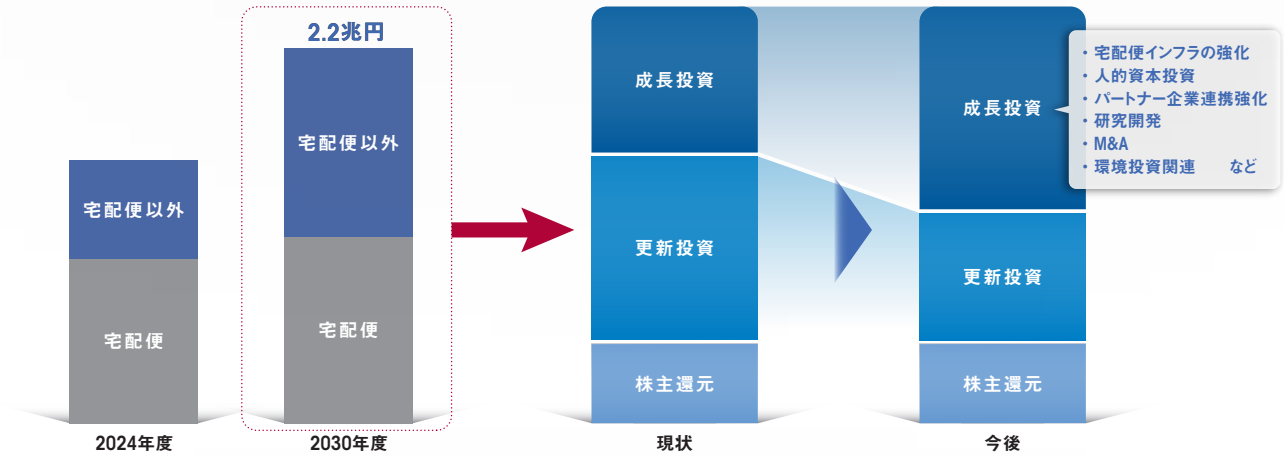
●PBR(単位：倍)



2 営業収益2.2兆円に向けたキャッシュ・アロケーション

当社グループのキャッシュ・アロケーションにおいては成長投資を最も重視しています。当社グループが長期ビジョンにおいて掲げた2030年度で営業収益2.2兆円という目標はオーガニックグロースだけでは困難だと認識しており、非連続な成長を実現していくためにはM&Aなども含めた成長投資が不可欠です。成長投資を行いつつも、株主の皆さまへの還元の水準を維持・向上して共に歩んでいければと考えています。

●営業収益2.2兆円の目標達成に向けたキャッシュ・アロケーション構成比イメージ



成長投資	・宅配便インフラの強化……将来的な物量の増加や生産性向上を目的とした設備投資 ・人的資本投資……………多様な人材が活躍できる職場環境の整備や人材開発など ・研究開発……………DX・ロボティクスなど、持続的競争優位性の創出に向けた投資
更新投資	既存の輸配送ネットワークの強化に向けたスクラップ&ビルドを実施
株主還元	連結配当性向30%以上、前事業年度からの増配を目指す

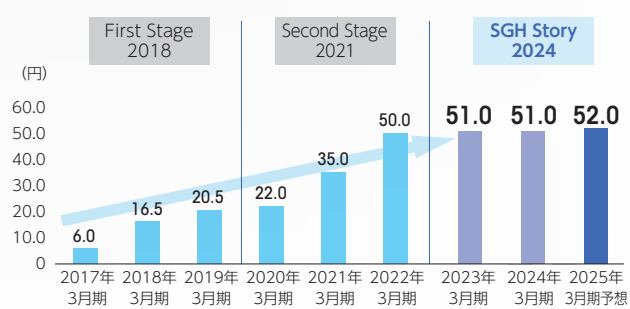
↓

2030年度営業収益2.2兆円の目標達成を目指し成長投資に優先的に配分

3 持続的な成長による安定的な配当

将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、連結配当性向30%以上、前事業年度からの増配を目指しております。
株主の皆さまへの配当だけでなく、自己株式取得などさまざまな方法での株主還元を検討してまいります。

2023年3月期は当社グループとして上場後初めての自己株式取得を100億円実施いたしました。
また、2024年3月期においても100億円規模の自己株式取得を実施いたしました。
※ 当社は、2017年9月21日付で普通株式1株につき3株の株式分割、2020年11月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。
2017年3月期の期首にいずれの株式分割も行われたと仮定し、「1株当たり配当金」の額を記載しています。
※ 2021年3月期は1株当たり5円特別配当を含みます。



サステナビリティ戦略

持続可能な社会の実現

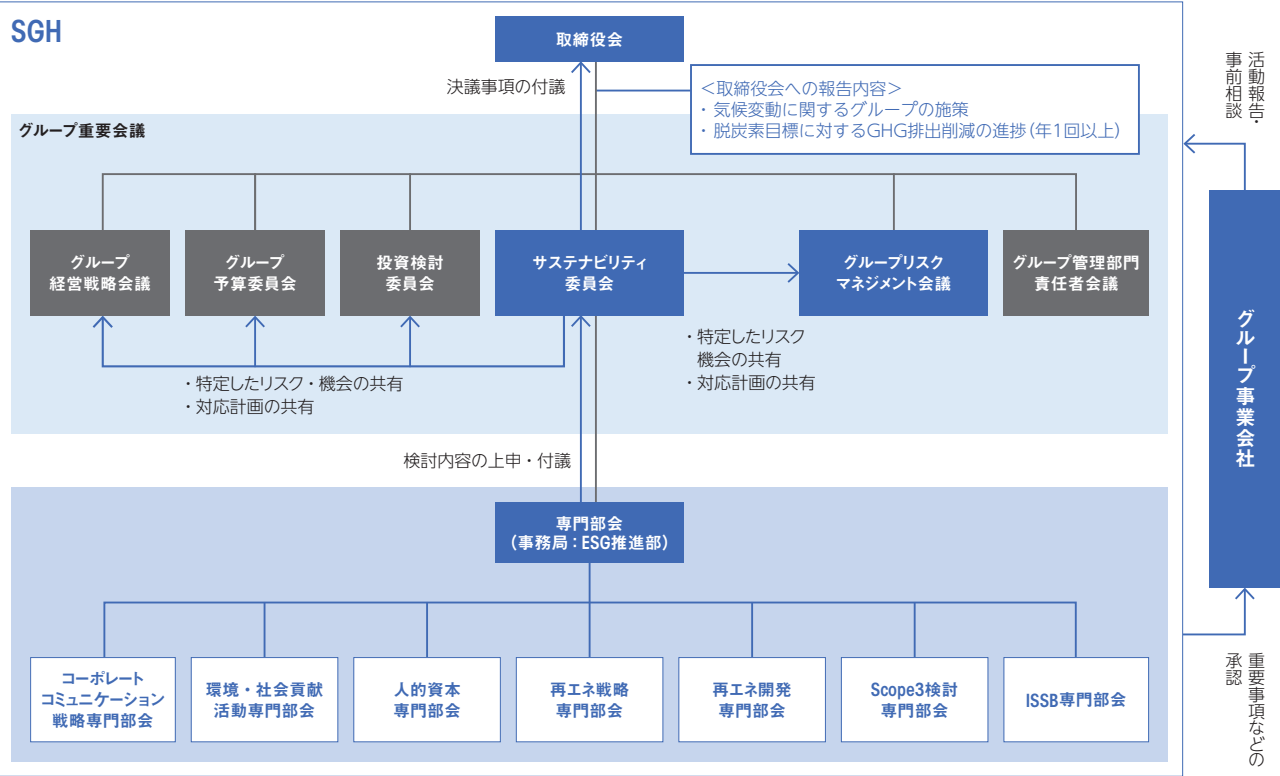
SGHグループのサステナビリティの考え方

当社グループは、2030年に向けた長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げ、多様なパートナーと共に、環境問題に代表される社会課題の解決に取り組み、総合物流ソリューションの提供を通じて、社会とお客さまのお役に立てる価値創造に挑んでいます。

1 ガバナンス

組織体制

当社グループは、サステナビリティに関わるグループ全体の管理体系の構築と、持続的改善活動の推進を目的としたサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会は、代表取締役会長を委員長、常勤取締役を委員とし、原則年4回開催しています。サステナビリティ委員会の下部組織には7つの専門部会を設置し、具体的な課題の設定と取り組みを行っています。このサステナビリティ委員会での議論の結果は、取締役会での脱炭素施策の予算承認など具体的な施策の意思決定に反映されています。



マテリアリティ

当社グループは、長期ビジョンに向けた一歩として、2022年に策定した中期経営計画「SGH Story 2024」では基本方針を「持続可能な成長を実現する次世代の競争優位性創出」とし、「総合物流ソリューションの高度化」「競争優位創出につながる経営資源の拡充」「ガバナンスの更なる高度化」に取り組んでいます。これらの重点戦略を、ESGを含む経営上の重要課題「マテリアリティ」として再定義し、サステナビリティと経営計画の統合を推進しています。

▶ 詳細はP.45～46のマテリアリティをご覧ください。

2 リスク管理

当社グループは、サステナビリティ関連リスクについて、グループのリスクマネジメント機関である「グループリスクマネジメント会議」において、他の事業リスクと同様に評価・管理しています。

これらのリスクは、当社グループのリスクマネジメント評価基準（1～9段階評価）を基に、影響度「小」=2、「中」=5、「大」=8を基本として、各リスクをレーティングし、定期的にモニタリングを行っています。本評価基準は、TCFDシナリオ分析のリスク判断基準としても使用しています。

●当社グループのリスクマネジメント評価基準

※ 本基準は社内規程「リスクマネジメント手順書」にて2010年より運用しています。

評価の目安				
影響度	定性評価			定量評価
	人の安全・衛生	民事・刑事・行政上の処分	社会的批判	営業利益の計画に対する損失の割合
大	9	・人命に関わるレベル	・新聞、テレビ等の主要マスメディアで全国的に報道されるレベル	5%以上
	8	・全事業所での活動停止レベル ・営業所単位での活動停止レベル	・消費者団体等にボイコット（不買）運動されるレベル	
	7	・重傷レベル		
中	6	・軽傷レベル	・一部メディア、地域で報道されるレベル	1%以上 5%未満
	5	・体調不良につながるレベル	・活動停止には至らないレベル（改善命令・罰金レベル） ・苦情、問い合わせがコールセンターに多数寄せられるレベル	
	4			
小	3			1%未満
	2	・無傷レベル	・注意指導レベル ・報道の対象とならないレベル ・世間の人々は知らないレベル	
	1			

2023年度は、マテリアリティのうち「アライアンスを含めた国内外輸送ネットワークの強化」「人的資本への投資及びエンゲージメントの向上」「グローバル化に対応したガバナンスの構築、コンプライアンスの継続的な高度化」のリスク側面を「気候変動への適応と緩和」と合わせてグループの戦略リスクに特定し、グループリスクマネジメント会議を通じてモニタリングを行いました。

2024年度も継続して上記戦略リスクのモニタリングとコントロールする方策・課題の検討を継続してまいります。

戦略リスクの詳細は、2024年3月期有価証券報告書P.26をご参照ください。

▶ https://ssl4.eir-parts.net/doc/9143/yocho_pdf/S100TWLI/00.pdf

サステナビリティ戦略

気 候 変 動 へ の 対 応

日本のCO₂排出量のうち自家用車を含む運輸部門の排出量は約2割を占めており、脱炭素社会実現に向け、その影響は大きいと認識しています。当社グループも物流という社会インフラを担う企業グループとしての社会的責任を果たすために、2050年でのカーボンニュートラルを目標とする「グループ脱炭素ビジョン」を策定しました。中期経営計画ではKPIに温室効果ガス排出削減目標も設定して、事業を通じた気候変動課題に取り組んでいます。

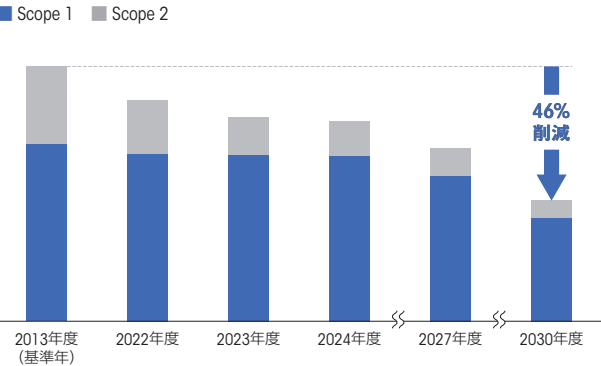
●CO₂排出量削減目標

対象	目標	対象	目標
Scope 1・2	2030年：CO ₂ 排出量46%減（2013年度比） 2050年：カーボンニュートラルを目指します	Scope 3	サプライチェーン全体での排出削減に取り組めます

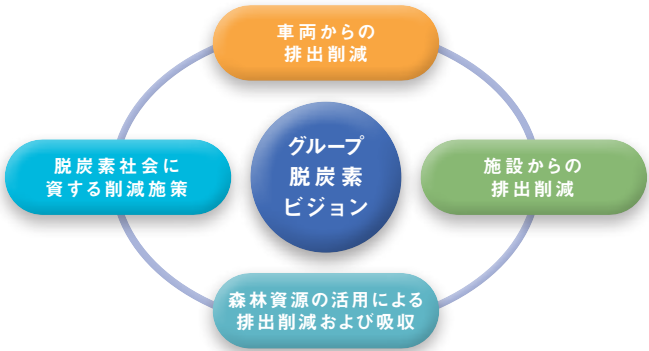
【削減水準と前提条件】

- 削減水準:日本の排出削減目標に沿うものとする。カーボン・クレジット等の活用によるオフセット分も含める
 - 前提条件:第6次エネルギー基本計画の2030年の電源構成の実現(非化石 59%・再エネ 36~38%・原子力 20~22%、水素・アンモニア 1%)
- 社会情勢により国の削減水準や前提条件に変更があった場合、排出削減目標を再検討する可能性があります。
- 【バウンダリ】国内グループ会社

●2030年目標達成までの道のり



●排出削減施策



「施設からの排出削減」(Scope2)が先行、技術開発の動向を見極め「車両からの排出削減」(Scope1)を本格化

TCFDシナリオ分析

TCFD提言に基づき、2021年度より1.5℃と4℃のシナリオ分析を実施し、気候変動が自社に及ぼす影響(リスク・機会)を特定しています。当社グループは、貨物自動車を使用するデリバリー事業を中核とすることから、化石燃料由来のGHG排出量が多いため、1.5℃シナリオの移行リスクにおける「炭素税によるコスト増加」「車両の脱炭素化に伴うコスト増加」の影響度が大きいと評価し、重要リスクに位置付けました。それらの影響額を試算した結果、GHG排出量削減による炭素税回避額は、気候変動対策に伴うコスト増加額を上回ることとなり、気候変動対策の推進が当社グループの事業においてプラスの影響を及ぼすことが判明いたしました。

これらの分析結果を踏まえ、当社グループでは気候変動の緩和策と適応策に取り組んでいます。

主な緩和策	- GHG排出量削減に向けた各種取り組みの推進(例:EV車等の環境対応車、再エネ電力の導入) - ビジネスモデル、手法の変更を含むさまざまな緩和策の検討(例:モーダルシフト、バイオ燃料の導入) - グループのGHG排出量モニタリング(Scope1・2)を継続的に実施。Scope3の精度向上に向けた算定開始。
主な適応策	- BCM活動(例:出水期に向けての注意喚起、事業継続訓練、安否確認訓練、グループ間連携強化) - 備蓄品の拡充(定期的な棚卸、災害の状況を踏まえた必需品の拡充) - 熱中症リスクへの対応(荷積みロボットの導入などによる省力化・生産性の向上、制服の改良、ファンベストの提供による暑熱対策推進)

従業員への熱中症対策

佐川急便では以下の対策を行い、熱中症発生リスク抑止に努めています。

- 全社員および派遣社員・協力会社を含めて熱中症予防の教育を実施
- 営業所構内(一番暑いと思われる場所)のWBGT値を1日2回測定・記録
- ドライバー出庫点呼時の体調、朝食摂取状況の確認
- ハーフパンツやクールファンベストの提供(希望者に配布)



シナリオ分析の詳細はTCFDレポートをご参照ください。

TCFDレポート2022 ▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/tcfid/pdf/tcfidreport2022.pdf>

TCFDレポート2023 ▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/tcfid/pdf/tcfidreport2023.pdf>

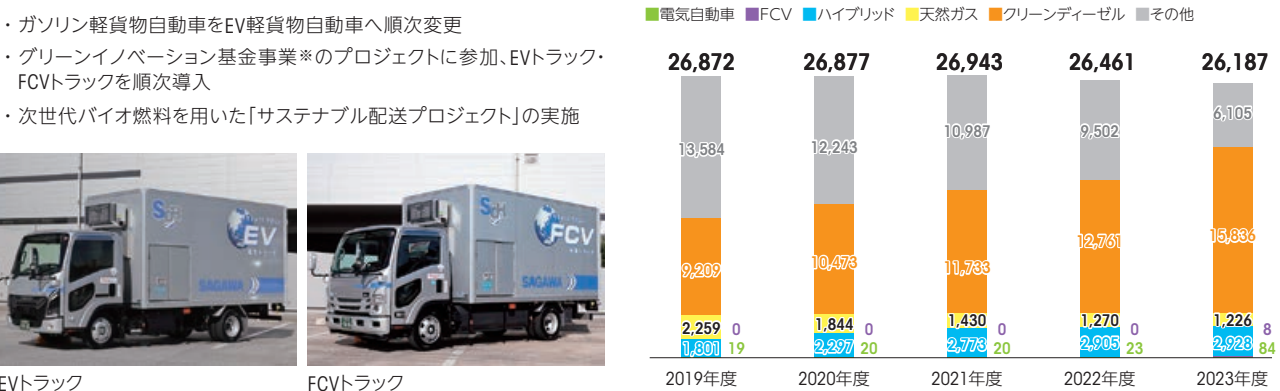
車両からのGHG排出量削減

当社グループは、経済性に加え技術面やライフサイクル全体への影響を踏まえて車両を選定し、できる限りGHG排出量削減に努めています。EV(電気)車はもちろんのこと、FCV(燃料電池)車の導入や、既存のハイブリッド車を活用できるバイオ燃料の導入検討も進め、ベストミックスで挑んでいます。

〈佐川急便の主な取り組み〉

- ガソリン軽貨物自動車をEV軽貨物自動車へ順次変更
- グリーンイノベーション基金事業*のプロジェクトに参加、EVトラック・FCVトラックを順次導入
- 次世代バイオ燃料を用いた「サステナブル配送プロジェクト」の実施

●保有車両の内訳



* 国が掲げる2050年カーボンニュートラル目標に向けて、2兆円の基金を造成し、官民で野心的かつ具体的な目標を共有したうえで、これに経営課題として取り組む企業等に対して、10年間、研究開発・実証から社会実装までを継続して支援を行う

車両のGHG排出量に関する実測実験を実施

いすゞ自動車の協力の下で、エアコン使用時のGHG排出量や季節性の燃料消費量増減の要因把握等、正確な数値の把握・活用を目的に実測実験を行っています。データ結果は、GHG排出量算定の高度化や削減施策等に活用していく予定です。

* 右は、2024年8月実測実験の様子(佐川急便 綾瀬研修センター) エアコンON・OFF時の燃料噴射量を測定



施設からのGHG排出量削減

当社グループは、「省エネルギー施策の推進」「再生可能エネルギー導入」の両視点で施設からのGHG排出量削減に取り組んでいます。例えば省エネルギー施策として、佐川急便では多くの営業所や大型物流施設等でLED照明を導入し、空調設備は省エネ性能が高い製品への順次切り替えを行っています。再生可能エネルギー導入については、グループのGHG排出量削減目標達成に向けて順次切り替えを行っており、2023年度の電力使用量に占める割合は47.7%※1となりました。

グループの不動産管理を担うSGリアルティでは、持続可能なまちづくりへの貢献や脱炭素社会の実現を目指し、環境に配慮した物流施設を開発しています。新たに開発する物流施設では、設計段階から太陽光パネルの設置など環境配慮の視点を組み込み、環境負荷の低い物流施設を目指しています。佐川急便東大阪営業所が入居する「SGリアルティ東大阪※2」では、発電電力を自家消費する方式を採用し、不足分の再生可能エネルギーを購入することで「GHG排出量ゼロ化」を実現しています。

※1 グループ国内対象

※2 本物件は、「BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)」で最高ランクである「ZEB」認証を取得



SGリアルティ東大阪

SGホールディングスのサステナビリティ

サステナビリティ戦略 **気 候 変 動 へ の 対 応**

社有林によるCO₂吸収

高知、徳島の両県において、約800ヘクタールの森林「さがわの森」を管理する佐川林業では、「森林サイクルの循環を守ること」を最大のミッションとして、森林保全事業を行っています。これらの森林から創出したカーボン・クレジット(J-クレジット※)を活用し、グループの事業活動に伴うCO₂排出量を一部オフセットしています。

※ 省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO₂排出量削減、適切な森林管理によるCO₂吸収量を「クレジット」として国が認証する制度



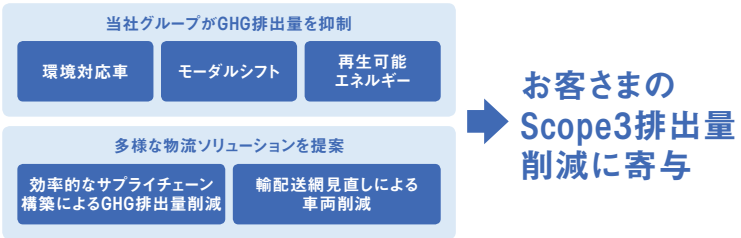
土佐山田山林(高知県)

クレジット種別	オフセットした排出量
	2022年度
J-クレジット SGHグループ高知・徳島山林長期経営プロジェクト	500 t-CO ₂

※ 対象範囲:当社グループの事業活動に伴うCO₂排出量 (Scope1+2)
※ 2023年度以降のオフセットは検討中

脱炭素社会に資するGHG排出量削減施策

サプライチェーン全体での脱炭素化は企業にとって喫緊の課題となっています。当社グループは、サプライチェーン全体のGHG排出量削減に向け、自社だけではなくパートナー企業とともに、さまざまな施策で脱炭素につながる環境負荷の低い輸送モードの導入など、お客さまの脱炭素化につながる商品・サービスの検討も積極的に行っています。

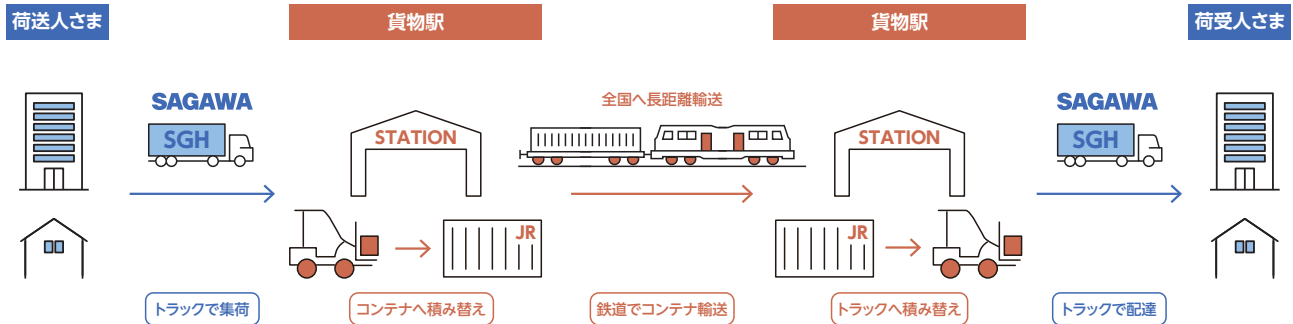


ソリューションの一例 **飛脚JR貨物コンテナ便**

飛脚JR貨物コンテナ便は、佐川急便と日本貨物鉄道株式会社(以下、JR貨物)が共同で開発した鉄道を使用した輸送サービスです。長距離輸送にトラックではなく環境負荷の低い鉄道をを使うため、輸送時におけるGHG排出量を約9割※削減できます。JR貨物と荷主さま・荷受人さまの間に佐川急便が入り、トラックで集荷を行い鉄道コンテナへの積み替えを行うことで、より簡単に鉄道輸送の利用が可能になります。

※ 駅から駅までの輸送に関わるGHG排出量を営業用トラックと比較した数値

●集荷・配達・両側の駅で積み替えの場合



ソリューションの一例 **共同配送**

共同配送は、複数の荷主さまの荷物を同じ車両に積み合わせて、一括して輸送する取り組みです。佐川急便のセールスドライバーが複数の荷主さまの出荷拠点を巡回し、荷物を集荷します。集荷後は、当社手配の共同配送センターにて同じ納品先ごとに荷物を仕分けて出荷します。この取り組みは、荷主ごとに配車していた車両を当社のトラックが巡回することで車両台数を減らすことができ、環境負荷低減などのメリットが期待できます。

▶ 共同配送の事例(パンメーカー)についてはP.55をご覧ください。

社内外とのコミュニケーション

SG HEADLINE「サステな物流」講座



SGHグループコミュニケーションメディア「SG HEADLINE」(Web社内報)でサステナビリティの講座を連載しています。グループ従業員向けですが、ユーモアあふれる分かりやすい発信を行い、気候変動に対応するグループの活動を楽しく解説しています。

ずばり、「気候変動」とは、“長期間にわたる地球の気温や天候の変化のこと”じゃ。地球が少しずつ暖かくなったり、大雨が増えたりする変化のことを意味するのじゃ。

地球が少しずつ暖かくなる・・・という、それが私たちSGHグループも対策に取り組んでいる「地球温暖化」のことなんですね？

●これまでの連載テーマ (2023年11月～2024年6月)

Vol.1	バイオ燃料ってなに？	Vol.3.	知りたい！「環境対応車」の今
Vol.2	バイオ燃料ってなに？ ー□1,000円でちょっと地球にいいこと編	Vol.4	今こそおさらい！「気候変動」

動画でわかるサステナビリティ

特設サイトでは、グループの取り組みを解説する動画を公開しています。新入社員の研修や、ステークホルダーに向けたコミュニケーションにも活用しています。



特設サイト「動画でわかるサステナビリティ」

▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/sdgs/>



環境省事業への協力

2024年3月に開催された環境省「令和5年度気候変動による物理的リスクの評価手法に関するアドバイザリー会合※」に民間企業として参画いたしました。当社グループが重要リスクとして取り組んでいる熱中症リスク分析のプロセスや課題などについて、学術機関や投資機関の有識者と情報共有や意見交換を行いました。

当社グループの物理的リスク分析の概要は環境省「気候変動リスク分析情報サイト」にも掲載されています。

※ 企業の物理的リスク分析手法に関するガイド・ツールの作成を目的とした情報・意見交換のための会合

当社の事例はこちら

気候変動リスク分析情報サイト>情報開示事例ナビ

▶ <https://adaptation-platform.nies.go.jp/moej/tcfd-scenario-analysis/case-study/>



社外取締役メッセージ



鷺坂長美 社外取締役
自治省、消防庁、環境省を経て、早稲田大学 非常勤講師、小澤英明法律事務所 顧問。認定NPO法人 救急ヘリ病院ネットワーク 理事長、(公財) 埼玉県国際交流協会 理事長、(公財) 全国市町村研修財団 理事を兼務。2019年6月に当社取締役就任。

高岡美佳 社外取締役
大阪市立大学経済研究所助教授を経て、立教大学経営学部教授。共同印刷(株)、(株)ファンケル、(株)ニッポンの社外取締役を兼務。2018年6月に当社取締役就任。

秋山真人 社外取締役
(株)ニチレイ、(株)ニチレイロジグループ本社、(株)ロジスティクス・ネットワーク、東京団地冷蔵(株)で勤務。東京冷蔵倉庫協会、(一社)日本冷蔵倉庫協会を経て、2020年6月に当社取締役就任。

実効性のさらなる向上を目指し、資本市場の声を活かす

SGホールディングスのコーポレート・ガバナンスのさらなる充実に向け、高岡社外取締役、鷺坂社外取締役、秋山社外取締役の3名に、資本市場の意見を参考にガバナンスの実効性をさらに向上させるため、自身の知見や専門性を踏まえてメッセージをいただきました。

鷺坂取締役にお伺いします。 2024年3月期の取締役会において印象に残っている議案、議論についてお聞かせください。

社外取締役の最も重要な役割は経営陣の職務執行の監督を行うことであり、取締役会においては、少数株主の意見を代弁する客観的な立場から議論に参加することを意識しています。そのうえで当社の取締役会は、常にかなり詳細な資料を基に綿密な議論がなされているという印象を持っています。

昨年度の取締役会において、M&A関連の議案が上程されることが

何度かありましたが、買収を検討している企業の企業価値評価やシナジー効果の算定等については、非常に精密な試算に基づいて評価されていました。そのような定量・定性的な情報に基づき、活発な議論が行われており、取締役会としては健全な運営がされていると評価しています。

東京証券取引所（以下、東証）から要請された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の検討事項についてどのように評価されておりますでしょうか。

当社の取締役会では、先ほども述べた通り定量・定性的なデータに基づき議論が行われています。また、ROEをはじめ、企業の経営効率を測る指標がさまざまな節目で示されているなど、当社の経営陣は資本コストや資本収益性等を十分に意識しながら経営していると評価しています。東証からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向

けた対応」の要請に対しては、取締役会で議論のうえ、当社の現在の対応状況を開示していますが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指すうえで、今後もアップデートを継続する必要があると認識しています。

中長期的な企業価値向上を見据えた キャッシュアロケーションに関するお考えをお聞かせください。

成長投資と株主還元バランス良く資金配分することが重要だと考えています。物流業界においては、2024年問題が本格化する中、輸送力不足に対する取り組みが進んでいますが、これは2024年で完了する問題ではなく、2025年、2026年、さらにその先を見据えた対応が必要です。そのためには目先の輸送力不足や労働力不足への対応だけでなく、課題解決を中長期での成長につなげられるような投資を行っていかねばなりません。まず、成長投資の中で最も私が注目しているのはDXへの投資です。労働集約型産業の物流業界において、人が行う業務はまだ多くあると認識しています。こうした部分を情報システムやロボットで代替し、効率化・省人化を図ることは、労働力

不足を解消するのみならず、今まで提供できていなかったサービスの展開が可能になる点で、重要な取り組みだと考えており、非常に期待しています。また、今建設中の大規模中継センターによる効率化の取り組みや、SGホールディングスグループ全体の成長に資するM&Aなども今後の事業成長のうえでは重要なファクターだと思っています。

こうした成長投資から生み出されるキャッシュを株主に還元していくことも非常に重要です。全体のバランスを見ながら成長投資へ振り向けると共に株主還元の水準を維持・向上していくことについては注視しております。

カーボンニュートラル実現に向けた当社の取り組みに対する評価と課題をお聞かせください。

当社グループは京都議定書が結ばれた1997年から、京都企業として非常に積極的に環境の取り組みを続けています。2022年4月には「脱炭素ビジョン」を公表し、2050年のカーボンニュートラルを目標に取り組みを進めており、自社保有の物流施設への再生可能エネルギーの導入やEVなどの環境対応車の導入、環境負荷の低い物流ソリューション創出等を実施しています。

その中でも、再生可能エネルギーの活用に向けた取り組みは、公表している2030年度の目標から先行して進んでいます。また、施設からの排出という点では今後、ゼロエミッション化に向けての規制が厳しくなることが予想されます。そのため、ただ単に再エネ化に対応するだけでなく、より積極的に新しい形で倉庫や営業所を建設し、GHG排出量削減に寄与することで、世の中に還元していくということも大切だと思っています。環境対応車の導入については検証段階ではあるものの、軽自動車を対象に順次EV化が進んでいます。一方で、トラックについては現時点では技術的な制約もあり早期の導入は難しい状況にあるため、輸送機器メーカーの技術・製品開発の進捗に注意を払いながら検討していく段階と認識しています。

カーボンニュートラルを実現するためには、川上から川下までのサプライチェーン全体で、GHG排出量を削減することが重要です。当社グループのScope3には、幹線輸送やラストワンマイル等の業務を委託しているパートナー企業によるGHG排出が含まれます。さまざまなパートナー企業と連携することで、全体の事業が構成されている当社のあり方からすれば、先ほど申し上げたような自社のGHG排出量削減の取り組みだけでなく、パートナー企業によるGHG排出量削減に対す

る施策も視野に入れて取り組むことが、今後ますます重要になると考えています。

日本政府は2050年までにカーボンニュートラルを実現することおよび、2030年度にGHG排出量を2013年度比で46%削減することを目指して掲げており、実現に向けた戦略や施策などについては、さまざまな場所で議論されています。2023年5月には、企業の脱炭素化に向けた諸施策を後押しするためのGX推進法が成立しました。このように社会環境が想定以上に速いスピードで変化する中で、当社はサステナビリティ委員会（委員長：当社 代表取締役会長）を設置し、カーボンニュートラルなどサステナビリティに関する最新の潮流を踏まえた非財務的な企業価値向上に関する施策などを議論・推進しています。

今後も外部環境の変化に対応しながら企業価値を高めていくためには、PDCAを回し、継続的な見直しと改善を図っていくことが重要だと考えています。カーボンニュートラルの実現に向けて、サプライチェーン全体のGHG排出量を削減するためにパートナー企業や顧客も巻き込んだ取り組みを当社が積極的に進め、企業価値向上を実現していくことを期待しています。

当社はカーボンニュートラル達成を目指し、 再生可能エネルギー導入や パートナー企業と連携して GHG削減を推進

——鷺坂長美



SGホールディングスのサステナビリティ

社外取締役メッセージ

高岡取締役役にお伺いします。 2024年3月期の取締役役会を振り返っての総括を教えてください。

日本の運輸業界における中長期的な課題は2つです。一つは、国内において少子高齢化にともない物流ニーズが縮小し、トラック運転業務に従事する労働力も恒常的に不足すること、つまり需要と供給の両方が小さくなり、まさにマーケット（市場）が縮小するであろうことです。もう一つは、その減少分を補う海外事業が育成できていないことです。こうした課題を踏まえ、今期の取締役会では、成長戦略が主

な論点となりました。持続的成長を実現するためには、今どこに投資すべきなのか。物流品質を保つためのドライバーへの還元はもちろんのこと、M&Aや外部企業とのアライアンスという選択肢も排除せず、どこで付加価値を生むかなど中長期的な目線での議論ができたと考えています。

当社の財務資本戦略の開示、検討状況についての評価についてお聞かせください。

SGホールディングスでは、各案件の投資判断において、ハードルを設けるなど資本の効率的な活用が十分に意識されています。今後は、案件単位から全社のポートフォリオマネジメントへ、より資本コストを意識した経営を行うことでさらなる成長が望めると考えています。例えば、事業別の投下資本と利益のバランスを意識することで、限られた資源をどの事業に投資すべきか、追加投資をすべき事業・整理すべき事業が見えてくるでしょう。企業価値を最大化し、持続的な成長を実現するために、今後もよりこの視点を意識した発言をしていきたいと考えています。

キャッシュアロケーションの方針については、より詳しく、可能な

限り早いタイミングで会社側の考え方をステークホルダーの皆さまにお示しするのが良いと考えています。2024年3月期末の配当方針は、「連結配当性向30%以上かつ、前事業年度からの増配を目指す」としていただいたものの、インフレ等に伴い事業環境が厳しくなる中で将来の企業価値をあげるための成長投資やドライバーの方々への配分を強化するなど、全体のキャッシュアロケーションを考慮した結果、1株当たり配当金は前事業年度の据え置き（年間配当：51円）となりました。増配を目指すことは株主の皆さまとの約束ですので、その状況が変化したのであれば、株主の皆さまへの速やかな説明等のコミュニケーションが必要です。その点については、今後の課題であると考えています。

当社の2024年問題への対応をどのように評価されていますか？

今年5月に、流通業務総合効率化法・貨物自動車運送事業法（物流二法）の改正案が公布されました。今後、発着荷主は荷待ち・荷役時間の短縮や貨物積載率向上に向けた持続的な改善を求められ、元請運送事業者についても実運送管理面でさまざまな努力が求められることになる見込みです。

SGホールディングスグループは、自社およびパートナー企業のドライバーの働きやすい環境を整備することに最大限の力を注いでいると評価しています。常々、取締役会でもそのような発言がなされます。賃金を上げること、ハラスメントなどが起きない組織を作り上げること、そして、成長や喜びを感じる職場にすることがまず当社にとっての2024年問題への対応策だと考えます。

それに加えて、SGホールディングスグループは元請企業の責任として、パートナー企業が不当に扱われることのない取引を徹底すべく体制を整えています。すでに適正取引促進会の開催や、相談窓口を設

置し、適正な価格で取引をすることが心掛けられています。

一方で当社にとっては2024年問題への対応はコストアップ要因となります。そのため、適正運賃収受の取り組みなども全グループで意識して取り組まれています。上昇するコストを吸収する取り組みとして、物流の生産性向上への取り組みも進めています。短期的な取り組みとしてはXフロンティア稼働によるさらなる生産性の向上やスワップボディ車の導入等、より長期的な目線での投資としてDXが推進されています。現在、実証実験段階にある荷積みロボットの結果や、今後期待されているトラックの自動運転も実用化までは時間がかかりますが重要な取り組みです。

しかしながら、効率化によるコスト吸収も限界はあります。やはり本質的には、荷主から適正な運賃を頂くとともに、成長分野を開拓することでトップラインを拡大し続けることこそが最も重要です。

一方で、2024年問題は当社にとっては機会として捉えられる側面もありますが、どうお考えでしょうか？

おっしゃる通りだと思います。2030年で約34%輸送力が足りなくなる、労働者が不足してドライバーの賃金も上がり続けるという日本全体で捉えると大変深刻な状況であり、それにより一番不利益を被る

のはお客さま（荷主）です。今のリードタイムで自社商品が運べなくなるかもしれない、上がる物流費を消費者に転嫁できるかわからないなど、大きな不安を抱えているはずで。聞くところによると、数十

年ぶりに生産や物流拠点の見直しを考えているメーカーが非常に多いようです。

それを解決できるのが、当社のGOALであると思います。今も一部実施していますが、物を運ぶだけでなく、工場や倉庫のロケーション選定、在庫管理、リードタイム計算、出荷のルーティング、利用する

輸送手段等、サプライチェーン全体を見て最適な提案をすることが今後さらに求められます。GOALが包括的なソリューション提案を積極的に行うことで、SGホールディングスにとってさらなるビジネスチャンスが広がっていくことを期待しています。

当社の人的資本戦略の課題認識についてお聞かせください。

輸送を支えるドライバーの皆さんはもちろん、SGホールディングスの経営を担う中核人材の育成も今後の成長を左右する課題として認識しています。「次世代リーダー研修」や、「次世代経営者育成プログラム」などの教育システムも実施されていますし、海外人材の研修プログラムも始まりました。成長分野におけるリーダー教育も急ピッチで進める必要があります。

ダイバーシティについては、2011年から積極的に取り組んできた歴史があり、「D&I AWARD」において最上位ランクに何度も認定されるなど定評があります。女性を含めた多様な人材の活用に関して意欲的な企業風土は素晴らしいと感じます。

個人的には、栗和田会長の訓示で印象に残っている言葉が、「その身正しければ、令せずして行わる。その身正しからざれば、令すといえども従わず」という論語の一説で、「上に立つ者の行いが正しけれ

ば、命令しなくてもことが行われて、逆に上に立つ者の行いが正しくないと、いくら命令しても従業員はついてこない」という意味です。組織の中でそれぞれのポジションの人が、自らの役割は何だろうかと自分の頭で考え役割を果たすことは、組織力を強化するための根幹になるため、まさに人的資本の考え方だと感じた記憶があります。

この論語のように、中核人材に正しい行いをしてもらうために、専門知識だけでなく、部下一人一人の顔を見て気持ちを汲み取り、その背後にいる家族のことも考えてマネジメントを行う能力を身に付けていただく必要があります。秋山取締役もコミュニケーション能力向上について言及されておりますが、管理職としてのスキルや視座を高める研修はぜひ積極的に行っていただきたいです。上司が自身の役割をきちんと果たすことで部下も自発的に努力し、切磋琢磨し合える良い企業風土が醸成されると思います。

最後に、今年1年はどのような年にしたいと考えていますか？

今年は中期経営計画の最終年度ですが、業績面では進捗に大きな遅れが出ており、当社グループを取り巻く環境は非常に厳しい状況です。今年1年は、次期中期経営計画につながる芽をきちんと残していきたいと考えています。

先に触れたように、物流の生産性向上には効率化だけでなくトップラインを上げる必要があり、国内外の成長分野を開拓する必要性を感じています。国内においては低温物流や付加価値の高い医薬品や危険物の物流、海外においてもドメインをしっかりと見極めたうえで成長分野には積極的に投資し、常に資本コストとの見合いを考えながらリターンを得ていく基礎を築きたいと考えます。

会社はお客さま、株主、従業員、パートナー企業、地域社会、関係

省庁など、いろいろな人たちの思いを汲んで経営しています。ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾けることで気づく課題や自分たちでは気づかなかった強みがわかるかもしれません。これからも対話を大切にし、変革し続ける組織でありたいです。

次期中期経営計画に向け 国内外の成長分野開拓と効率化を図り、 ステークホルダーとの対話を重視します

——高岡美佳



SGホールディングスのサステナビリティ

社外取締役メッセージ

秋山取締役役にお伺いします。 当社の海外事業戦略に対するお考えをお聞かせください。

当社グループは2030ビジョンにおいて、宅配便以外の成長の軸として国際事業の強化を掲げています。エクスパンカ社はその中核を担う存在であり、コロナ禍においては世界的にサプライチェーンが混乱する中でも、顧客ニーズに応じてスペースを確保したことで急成長しました。ここ1〜2年は、物量の減少と運賃の低下、物量に合わせたコストコントロールに苦しんでいますが、2030ビジョンの実現に向けては、エクスパンカ社を再び成長軌道に乗せることが重要となります。

エクスパンカ社の立て直しにおいて、まず必要なのは、グループのコアビジネスである宅配便とのシナジーをこれまで以上に発揮できる体制を築くこと。次に、現状の取引について採算を重視してあらためて精査すること。最後に、コロナ禍で増強した拠点や従業員を適材適所に配置することです。シナジーの創出に向

けた取り組みや拠点・従業員の再配置など、進捗しているものもあると認識しておりますが、これらの取り組みはまだ道半ばです。2025年3月期での成果および、次期中期経営計画や2030ビジョンを見据えたこれからの国際戦略に注視しています。

また、松本社長は、SGホールディングスがエクスパンカ社をバックアップすると明言し、社長直下に国際事業の専門部署を新設するとともに、エクスパンカ社の非上場化に着手するなど、組織体制の変革を進めています。私自身の経験に照らしてみても、買収した企業のマネジメントにおいては責任の所在を明らかにし、本社サイドからもしっかりとバックアップすることが非常に大切だという実感があり、日本からの支援体制の構築は評価できます。これらの取り組みを通じて、エクスパンカ社が再び成長軌道に乗ることを期待しています。

2024年問題に対する課題認識について教えてください。

2024年問題を受けた直接的な課題としては、トラックドライバーの時間外労働時間の上限規制により、特に中小規模のパートナー企業は人手不足の加速が見込まれる点です。このような状況の中で、まずは当社が率先してパートナー企業との連携を強固なものとし、リソースを共有できるような体制を構築するなどして、人手不足を克服する取り組みを業界全体に波及させていかなければ、物流そのものが立ち行かなくなる恐れがあります。そのため、の手段として、必要であれば資本投資を行うことも選択肢としてあってもいいとは思っています。パートナー企業との連携強化に関しては、以前から多くの施策が検討されており、進捗については非常に注目しています。

2024年問題に関連するもう1つの課題は、荷主から頂いている運賃がまだまだ低い水準にある点です。物流を維持するためには現状の運賃では不足しており、適正な運賃を頂く必要があるというのをこれまで以上に強くお伝えしていく必要があります。こ

うした適正運賃収受の取り組みは、物流を支えるパートナー企業の皆さんが事業を継続するという観点で、元請企業が責任をもって果たすべき使命でもあります。また、これは少し実務的な話になりますが、人手不足への対応として、大手EC事業者のようにインターネット上のプラットフォームを介して単発の仕事を請け負っていただくといった、これまでの物流事業者とは違ったアイデアで配達人員を確保することも手段の一つとして考えられます。これはあくまで例として、ということではありますが、今後の持続可能な物流の在り方を考えるうえでは、異業種の取り組みについても積極的に研究し吸収するような柔軟な姿勢も持つべきです。前述した適正運賃収受の進展や新たな手法による配達人員の確保など、2024年問題が物流の事業環境の変化を促進している側面もあり、そういう意味で2024年問題は変革のチャンスとも捉えています。

当社の人材育成に関してどのように評価されていますか？

人材育成を考えるうえで大切な論点となるのは、人材を「コスト」として見るか、「資産」として見るかだと思います。物流業界における人材は、どちらかというコストとして見られる側面が強いですが、そのような環境の中、当社グループが早くから力を

入れて人材を活かす取り組みを行っていることは認識しています。例えば、私がまだ㈱ニチレイロジグループ本社にいたときにSGホールディングスに女性活躍推進の取り組みについて、いろいろと教えていただいたこともあります。ですが、こうした先進的な

取り組みを行う企業であり続けるためには、人材を「資産」として捉えることができるような人材育成を、今以上に意識的に行うべきです。具体的には、知識を習得するための研修だけではなく、個々人のコミュニケーション能力を最大限に高めるトレーニングが必要だと感じています。ここでいうコミュニケーション能力とは主に「聞く力」です。これは管理職において重要であるのは勿論ですが、パートナー社員やパートナー企業などと日常的に接する現場の従業員にこそ必要なスキルでもあります。日々の業務の中で、従業員一人一人が聞く力を持って対峙すれば、自ずと活発な議論に発展し、こうした積み重ねがフラットな企業風土を醸成

資本コストや株価を意識した経営が求められる中、 足元の株式市場からの評価についてどう捉えていますか？

当社の株価は、主に2024年3月期決算やC&Fロジホールディングス（以下、C&F）のTOBを開示したタイミングで下落しました。中でもインパクトが大きかったのは、C&FのTOBです。報道を見てもTOB価格は妥当なのか、シナジーは創出できるのか、などの論点について疑問符がついて報じられており、このことが資本市場の不安につながり、結果的に株価へ大きく影響が出たものと推測しております。

私自身、社外取締役として機関投資家の方との1on1のミーティングで直接コミュニケーションをとらせていただくこともありますし、役員ミーティング（社外取締役を含むSGホールディングスの取締役全員および常勤監査役が出席する定例会議）においても、機関投資家の皆さまから寄せられるご意見について共有を受けています。そのご意見をお伺いする中で私が課題に感じているのは、資本市場との対話をさらに充実させる必要があるという点です。今回のC&FのTOBに関しては、取締役会の前段で投資案件の審議を行う「投資検討委員会」において、本件の意義やシナジー効果・投資リターン、バリュエーションの妥当性など総合的に議論を行ったうえで、TOBを進める方向で承認され、取締役会

することにつながるとともに、人材が「資産」として機能すると考えています。

加えて、国際戦略を推進するうえでは、海外の事業会社との人材交流も進めていくべきだと思います。現状、当社グループにおいては、海外への派遣や日本国内への受け入れは言語の壁から限定的になっていますが、国境を超えた交流が活発にできるようになれば、ビジネスの幅も広がります。そういった人材が、将来の幹部、役員の候補となっていけば、持続的な成長を推進してくれる存在になると期待しています。

にて決議されております。このような過程を経て当社として認識した投資効果やその進捗状況については、定性・定量両面で、今後も継続して皆さまにご説明すべきです。これは余談ですが、当社の社外取締役に着任した当初、各投資案件の判断においてしっかりと投資リターンを計算し、意思決定を行っている点について非常に驚いたことをよく覚えています。事業別にWACCを上回る収益性を意識することは勿論ですが、将来あるべき事業のポートフォリオや資本コストを意識していくことが、より必要になるものと思っています。併せて、これら将来あるべき姿を資本市場の皆さまにマネジメント自ら積極的に説明するべきだと思っています。

エクスパンカ社再成長のため、 宅配便とのシナジー強化と 取引・拠点の適正化が重要

——秋山真人



役員一覧

(2024年6月27日現在)

株式保有数 取締役会出席情報 監査役会出席情報

取締役



栗和田 榮一

代表取締役会長

10,000株 16/16

選任理由

長年にわたり当社および当社グループ全体の経営に携わり、当社子会社の佐川急便や当社の代表取締役社長を歴任。2006年6月より代表取締役会長を務める。2023年6月より現職。



松本 秀一

代表取締役社長

358,400株 16/16

選任理由

佐川急便に入社後、営業所および本社総務・環境部門での豊富な経験から、2007年9月より2年間は環境省へ出向。帰任後は当社の総務・秘書部門に携わり、執行役員を経て、2019年6月からは取締役として管理部門をリードし、2021年6月からは代表取締役としてグループの経営を牽引。2023年6月より現職。



本村 正秀

取締役 デリバリー・ロジスティクス事業担当

— 16/16

選任理由

佐川急便に入社後20年余りにおよぶ現場経験と役員を歴任後、運輸関連企業の経営者として手腕を発揮。2015年3月からはSGフィルダー、2018年3月からは佐川急便において、外部で培われた豊富な経験と実績を生かした現場改革に取り組む。2019年6月より現職。



川中子 勝浩

取締役 経営企画担当

93,186株 16/16

選任理由

金融業界での豊富な知識および見識を有する。2006年11月に当社へ入社。佐川急便の執行役員、取締役などを歴任し、当社グループの経営戦略を牽引。2019年6月より現職。



笹森 公彰

取締役 特命担当

281,746株 13/13

選任理由

佐川急便の取締役、SGムービングの代表取締役社長を務め、2017年6月からは当社の管理・統制担当取締役を務める。2019年4月からは再び佐川急便の取締役を務めるなど幅広い側面から当社グループの経営を牽引。2023年6月より現職。



高岡 美佳

社外取締役(独立)

— 15/16

選任理由

大学教授として経営学等の専門的な知識および見識を有する。その経歴を通じて培われた幅広い見識を生かし、当社の経営全般に寄与していただけると判断し、2018年、社外取締役として選任。

重要な兼職の状況

立教大学経営学部 教授
共同印刷株式会社 社外取締役
株式会社ファンケル 社外取締役
株式会社ニッポン 社外取締役



鷺坂 長美

社外取締役(独立)

— 16/16

選任理由

国家公務員として旧自治省および環境省にて要職を歴任。退官後は環境法に関する大学での講師や、消防および救急に関連した活動を継続。その経歴を通じて培われた幅広い見識により当社のサステナビリティに関する取り組みやBCMに寄与していただけると判断し、2019年、社外取締役として選任。

重要な兼職の状況

小澤英明法律事務所 顧問
公益財団法人埼玉県国際交流協会 理事長
認定NPO法人救急ヘリ病院ネットワーク 理事長



秋山 真人

社外取締役(独立)

— 16/16

選任理由

物流業界に長年携わり、同業界の複数の企業で代表取締役を務めるなど、物流に関する豊富な知識および企業経営に関する経験を有する。その経歴を通じて培われた幅広い見識により当社の経営全般に寄与していただけると判断し、2020年、社外取締役として選任。

監査役



田島 聡志

社外監査役(常勤、独立)

16/16 14/14

選任理由

公認会計士、米国公認会計士および税理士としての豊富な知識と経験を有しており、その知識と経験に基づく専門的見地から監査いただくとともに、独立した立場から当社経営の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしていただけるものと判断し、社外監査役として選任。



新本 朋斉

監査役(常勤)

13/13 13/13

選任理由

金融機関および衛星放送・通信事業会社の法務部門、広報・IR部門での業務経験を経て、当社入社後はコンプライアンス統括担当執行役員、財務・経理担当執行役員を務める。企業法務および財務・会計に関する相当程度の知見を有しており、当社経営の妥当性・適正性を確保すべき職責を果たしていただけるものと判断し、選任。



岡村 憲一郎

社外監査役(非常勤、独立)

16/16 14/14

選任理由

公認会計士としての豊富な経験と高い見識および他社において監査役を歴任した経験を当社における監査に生かしていただけると判断し、社外監査役として選任。

重要な兼職の状況

かえで会計アドバイザリー株式会社 代表取締役
CYBERDYNE株式会社 社外監査役
ユナイテッド・アーバン投資法人 監督役員



大島 義孝

社外監査役(非常勤、独立)

16/16 14/14

選任理由

弁護士としての豊富な知識と経験を有し、その知識と経験に基づき、専門的な見地から当社を監査いただけると判断し、社外監査役として選任。

重要な兼職の状況

功記総合法律事務所 共同パートナー弁護士
大豊建設株式会社 社外取締役
野村スパークス・インベスメント株式会社
コンプライアンス委員会 外部委員

執行役員

高橋 聡

財務・経理担当 兼 財務部長 兼 経理部長

吉田 貴行

経営企画担当 兼 経営企画部長

取締役、監査役、執行役員の略歴は当社Webサイトをご参照ください。

▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/company/board-member/>



○ 取締役会・監査役会の
スキルマトリックス

当社の長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」の実現に向けた中長期の経営方針および事業戦略に照らして、取締役会がその意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル(知識・能力・経験)を特定いたしました。

※ 右記の一覧表は、各氏の経験などを踏まえ、専門的なスキルを有する分野に(●)を表しており、有するすべてのスキルを表すものではありません。
※ 松本秀一氏については、当社グループの国際事業戦略に関する新部署の設立時に主導的な役割を果たしたことなどを考慮し、「グローバル」の項目に関して十分な知見・経験を有すると評価、スキルマトリックスの内容を修正しております。

氏名		企業経営	事業戦略	財務／会計	法 務 ／ リスクマネジメント	サステナビリティ	IT／ デジタル	グローバル
取締役	栗和田 榮一	●	●			●		
	松本 秀一	●	●		●	●		●
	本村 正秀	●	●			●	●	●
	川中子 勝浩	●	●	●			●	●
	笹森 公彰	●	●		●	●	●	
	高岡 美佳	●		●		●		
	鷺坂 長美				●	●		
	秋山 真人	●	●					●
監査役	田島 聡志	●		●				●
	新本 朋斉	●		●	●			●
	岡村 憲一郎	●		●				●
	大島 義孝	●			●			

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

SGホールディングスグループは、経営の考え方のベースとして「ステークホルダー経営」を掲げており、第1に「顧客」に対してサービスレベルの持続的な向上、第2に「従業員」とその家族の生活基盤の安定と向上、第3に「地域社会」に対して安全、環境、さらにさまざまな事業活動、社会活動を通じた貢献、第4に「株主」に対して企業価値の向上、第5に「お取引先」に対して公平・公正なお取引を行うことにより、さまざまなステークホルダーの期待に応える事業活動を推進しています。また、当該ステークホルダー経営の実現のためには、コーポレート・ガバナンスの充実・強化による透明性の高い経営管理体制の構築こそが最重要課題の一つであるとの認識のもと、各体制整備を行っています。

当社のコーポレート・ガバナンス活動の詳細についてはこちらをご覧ください。
▶ <https://ssl4.eir-parts.net/doc/9143/tdnet/2302586/00.pdf>

○コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

- ・国際法務機能の強化、グローバル化に対応したガバナンス強化
- ・エクスパンカ社を除く海外現地法人は海外統括会社を中心とした内部統制体制への移行を目標に体制整備・定着化を推進中（内部統制の自律巡航）
- ・エクスパンカ社のJ-SOX対応を推進中、一部遅れはあるものの概ね計画通り進捗
- ・グループの国際事業にかかる意思決定の迅速化と企画・管理・推進体制のさらなる強化を目的に国際戦略事業部を2023年7月に社長直轄部署として新設
- ・国際事業における最適なガバナンス体制の構築やグループ間連携の一層の強化を目的にエクスパンカ社の非上場化を対応中

●内部統制体制強化のイメージ

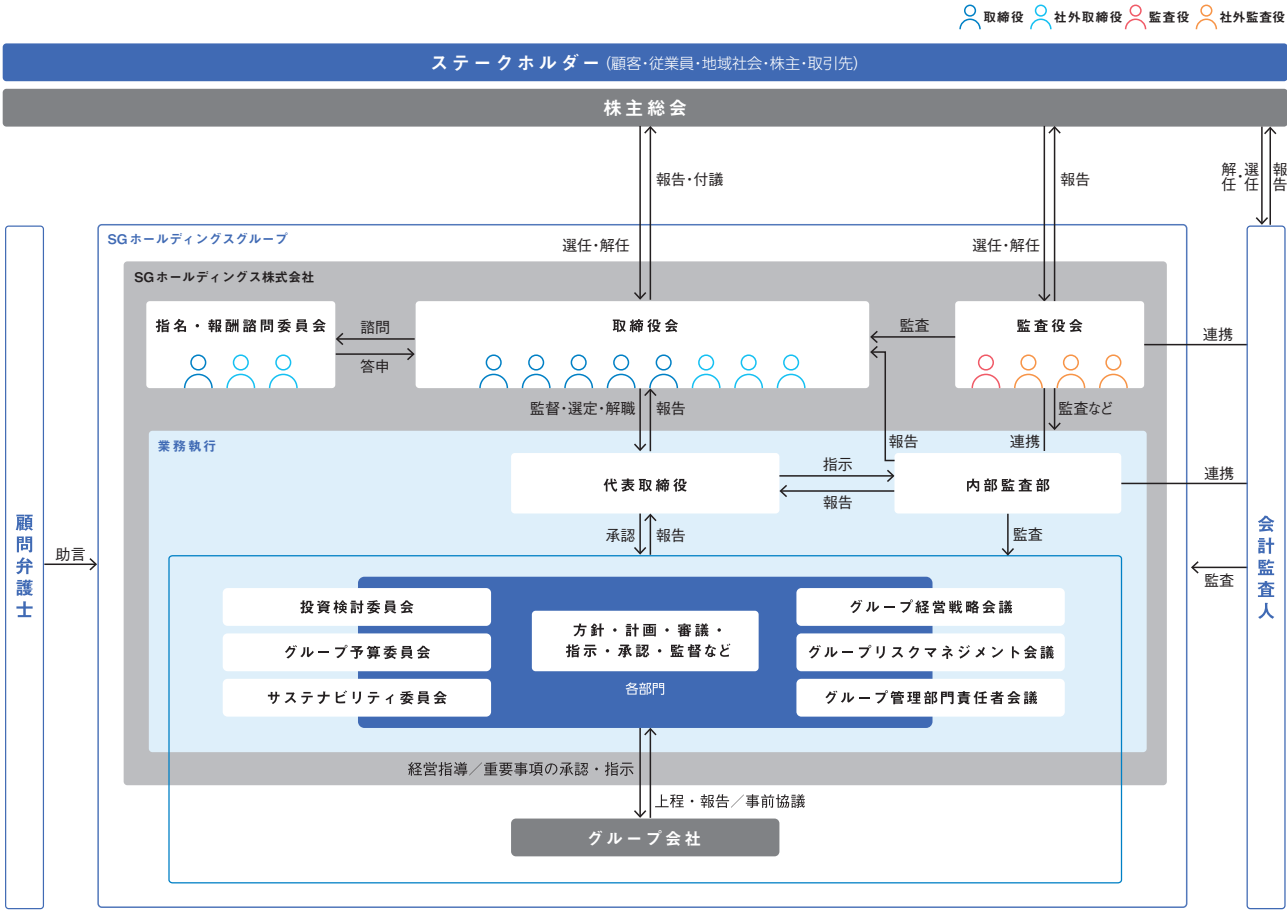
項目	2022年度	2023年度	2024年度
国内内部統制	自律巡航		
海外内部統制 (EXPOG除く)	整備	定着化	自律巡航
EXPOG J-SOX対応	整備	定着化	管理体制高度化

●コーポレート・ガバナンスの変遷

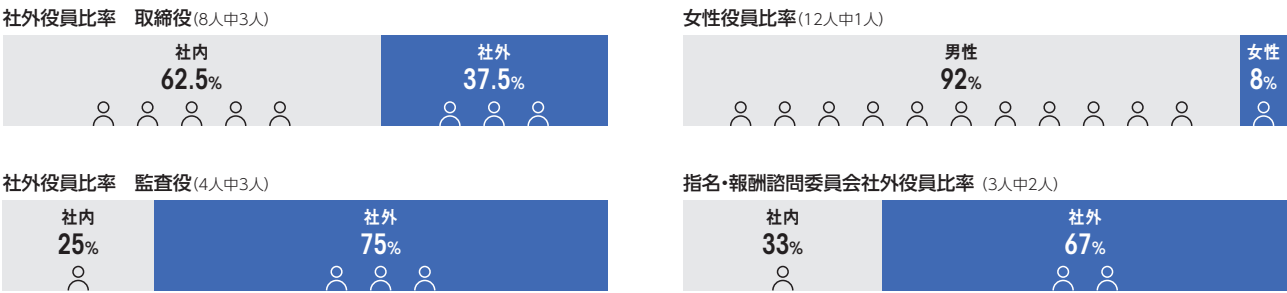
社外役員人数(人)		
2019年3月期	・「社外取締役の独立性判断基準」を策定 ・社内取締役および執行役員を対象に業績連動型株式報酬制度を導入 ・取締役会の実効性評価を開始	2／9
2020年3月期	・任意の指名・報酬諮問委員会を設置	2／9
2021年3月期	・社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ	3／9
2022年3月期	・スキルマトリックスを開示	3／8
2023年3月期	・長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を公表 ・同ビジョンにて長期のポートフォリオ戦略開示	3／8
2024年3月期	・「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」開示	3／8

○コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月26日現在)

当社は、コーポレート・ガバナンス体制として監査役会設置会社を採用しています。



●取締役・監査役の構成 (2024年6月26日現在)



当社は経営上の意思決定および監督に係る経営組織として、取締役会および監査役会を設置しています。また、当社では取締役の諮問機関として任意の指名・報酬諮問委員会や、代表取締役直轄の組織として内部監査部を設置しています。これらに加えて当社グループでは「グループ経営戦略会議」、「グループリスクマネジメント会議」、「グループ管理部門責任者会議」、「サステナビリティ委員会」、「投資検討委員会」、「グループ予算委員会」等の各専門会議体を組織し、効率的かつ透明性の高い経営管理体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は取締役8名(うち社外取締役3名)で構成され、取締役会規程、職務権限規程等の各社内規程に基づき、当社グループの業務執行全般の意思決定および各取締役の経営執行状況の報告を行っています。なお、原則として毎月定時取締役会を開催し、緊急の決議事項がある場合等は臨時での開催を行っています。また、取締役会にはすべての監査役が出席し、取締役の業務執行の状況を監視できる体制となっています。



- 2023年度取締役会での主な議題
- 2023年度定時株主総会運営方針の決定
 - 2024年度単年度事業計画の決定
 - 中期経営計画「SGH Story 2024」・2023年度単年度事業計画の進捗報告
 - 東京中継センター新設への施設投資 目的:輸送ネットワークのさらなる効率化の推進
 - エクスポランカ社の非上場化 目的:当社国際事業における最適なガバナンス体制の構築やグループ間連携の一層の強化

監査役会

監査役会は監査役4名(うち社外監査役3名)で構成され、毎月1回定時での開催を行っており、必要に応じて臨時での開催を行っております。監査役会では常勤監査役による業務監査の報告や、取締役会議案の事前協議等を実施しております。



その他の会議体

会議名	目的・権限	参加者
指名・報酬諮問委員会	当社の取締役候補者の指名や取締役が受ける報酬の妥当性についての確認等	代表取締役会長 栗和田榮一(委員長) 社外取締役 高岡美佳(委員) 社外取締役 鷗坂長美(委員)
グループ経営戦略会議	当社グループの予算およびその進捗・見込みに関する月次報告、当社グループにおける重要課題に関する検討、その他必要な報告	代表取締役社長 松本秀一(議長) 他22名
グループリスクマネジメント会議	当社グループの効果的・効率的なリスクマネジメントのための情報共有等	代表取締役社長 松本秀一(議長) 他23名
グループ管理部門責任者会議	当社グループの経営全般に対する管理・指導に関する事項の報告・連絡等	総務部 部長 萩原正道(議長) 他26名
サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティに関わる重要な諸施策、取り組みおよびその推進に関する事項の審議等	代表取締役会長 栗和田榮一(委員長) 他13名
投資検討委員会	当社グループの投資計画案件の実行可否の審議および実行後の効果検証	代表取締役社長 松本秀一(委員長) 他5名
グループ予算委員会	当社グループの経営計画に関する重要事項の審議・報告 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」開示	代表取締役社長 松本秀一(委員長) 社外取締役 高岡美佳(委員) 社外取締役 秋山真人(委員) 他5名

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の検証を目的として、すべての取締役・監査役を対象に、企業理念・経営ビジョンの実践状況や、取締役会の構成、運営、監督機能等に係るアンケートを事業年度ごとに実施し、その結果を取締役会において共有・議論することで、取締役会全体の実効性確保に努めております。アンケート調査では、第三者を起用し、調査項目の検討、集計等を行いました。

2023年度の当該アンケートの結果を受け、当社取締役会全体として実効性が確保されていることを確認いたしました。

評価プロセス

対象者	当社すべての取締役・監査役 合計12名
評価方法	各評価項目について5段階評価
評価項目	取締役会の構成・運営をはじめとする5項目

評価結果

評価項目・議題	2023年度の評価	ポイント
1 取締役会の構成と運営 ・役割・機能を踏まえた取締役会の構成 ・資料の事前配布・説明	・全体的には、取締役会の機能は十分に発揮され、運営も適切に実施されている ・取締役会の構成の深化や資料の事前配布・説明の方法等に関して、さらなる効率化を期待	4.53／5.00
2 経営戦略と事業戦略 ・企業理念・経営ビジョン・経営計画に関する十分な議論 ・サステナビリティを巡る課題への対応を通じた企業価値向上	・全体的には、取締役会において経営戦略と事業戦略に関する審議や課題に対する対応状況の確認が十分にされている ・実行中の案件に関する進捗報告や事後レビューの方法に関して、さらなる取り組みの深化を期待	4.54／5.00
3 企業倫理とリスク管理 ・内部通報制度の有効性 ・内部管理体制構築の監督	・内部管理体制やリスク管理に関して、適切に対応・機能している	4.81／5.00
4 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬 ・業績指標と経営指標の関連性 ・経営陣の評価・報酬に対する独立社外取締役の関与	・経営指標や業績に関して、タイムリーに報告が実施されている ・新規投資計画等に関して、企業価値向上を意識したものとなっている	4.65／5.00
5 株主等との対話 ・ステークホルダーとのコミュニケーション ・サステナビリティ関連の取り組みの開示	・株主だけでなく、顧客や従業員等のさまざまなステークホルダーに対して積極的なコミュニケーションを実施している	4.67／5.00

課題・今後に向けて

取締役会資料の量や質について改善の余地があることや、今後の課題として、取締役会付議案件に関する、より効果的な事後レビューの方法、経営インパクトの大きい案件に関する事前説明の在り方等が挙げられました。

今後は大型投資案件等における事前説明機会のさらなる充実に向けた取り組みを進める等、取締役会の実効性を確保しつつ、より高度なコーポレート・ガバナンスの実現に向けた施策を実践してまいります。

コーポレート・ガバナンス

役員 の 選任 方針

取締役の選任にあたっては、取締役会の諮問機関である、取締役3名（うち社外取締役2名）で構成される任意の指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、社内外を問わず知識や経験、経営者としての資質等を総合的に判断しています。また、取締役会は、不正もしくは背任等の疑わしい行為があったとき等において、社内規程に則り、その取締役に対して辞任勧告を行います。監査役については、監査役としての資質、専門的な知識等を勘案しています。

役員 トレーニング

当社は、上場会社の取締役または監査役として必要とされる知識習得を目的として、コンプライアンスやリスクマネジメント、最新の経済状況等、時勢に応じた勉強会を適宜実施しております。また、新たな社外役員の就任に際しては、企業概要説明および現場視察等を行うほか、その後も必要に応じて各担当取締役へヒアリング等を実施し、その役割・責務を果たしうる環境整備に努めています。

プログラムメニュー

- ・経済セミナー（マクロ経済、時事問題、業界トピックなど）
- ・メディアトレーニング（平時取材対応、クライシス時取材対応など）

社外取締役 および 社外監査役 への サポート

社外取締役には取締役会の事務局である総務部が、社外監査役には監査役室がそれぞれ事務局として対応しており、取締役・監査役の支援体制を構築しています。また、経営に関する情報のインプットおよび社外取締役・社外監査役からのフィードバックの機会として「社外取締役・社外監査役意見交換会」を定期的に開催しています。同意見交換会では社外取締役および社外監査役から要望を伺いテーマを設定し、関連事業会社、所管部署より担当者が参加してディスカッションを行っています。同意見交換会におけるフィードバックは適宜経営戦略や施策に反映しています。

社外取締役 および 社外監査役 との 関係

当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名です。主に経営・事業戦略についての専門的見地から必要な発言を行うことで、取締役会の意思決定の適正性を向上させる役割を担っています。社外取締役は、社外の客観的・独立した立場から、取締役会以外の重要な社内会議にも適宜出席しており、当社の経営判断・意思決定の過程を監督し、自身の経験や知見に基づき、必要に応じて意見や助言を行っています。社外監査役は、財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士および法律に関する高い知見を有する弁護士が就任しており、高い独立性を保持しつつ、専門的見地より取締役の意思決定、業務執行の適法性について、厳正な監査を行っています。なお、各社外取締役および社外監査役と当社との間に取引関係その他利害関係はありません。また、社外取締役または社外監査役の選任にあたっては、経歴や当社との関係を踏まえて、独立した立場で社外役員としての職務を遂行できる十分な独立性が確保できることを前提に判断しています。

サクセッションプラン

当社では、次期経営者の育成について計画的に実施しています。次期経営者候補を各事業会社の幹部従業員から選抜し、経営者育成プログラムを実施しています。当社グループでの部門間ローテーションや、グループ事業会社の経営責任者など多様な業務を経験し、次期経営者として必要な経験、知識、知見を育成することに努めています。

役員 報酬

役員報酬等は、株主総会で決定する報酬限度額内で経済環境および業績などを勘案し、取締役の報酬は取締役会の決議により決定し、監査役の報酬は監査役会の協議で決定しています。また、SGホールディングスは、取締役の報酬とSGホールディングスの株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、2018年7月1日より業績連動型株式報酬制度を導入しています。

業績連動型株式報酬制度

対象期間	当社の中期経営計画の期間に対応した連続する3事業年度
交付される当社株式の算定方法および上限	本制度の対象となる取締役等に対し、各取締役の月額基本報酬等から算出される基準ポイント数に、会社業績指標（連結営業利益等、取締役会が定める指標）の達成度に応じた業績連動係数（0～200％の範囲で変動）を乗じて算出されるポイントを、毎年所定の時期に付与します。 上限は1事業年度当たり125,000株とし、対象期間（3事業年度）ごとに375,000株とします。取締役等に対し、退任時、付与されたポイントの累積値に応じた株式数を交付しますが、そのうち70％に相当する分の当社普通株式が交付され、残りの分については、当社普通株式に代えて、これに相当する金額の金銭を支給します。 なお、権利確定日以降に取締役等が非違行為等をしたことが判明した場合、または当社の許可なく競合他社に就職等を行うことが判明した場合、付与した金銭報酬債権と支給した金銭の総額につき賠償を求めることができるものとしております。
株式交付期間	取締役等の退任時（死亡による退任を含む）

取締役および監査役の報酬等の総額（2024年3月期）

(単位:百万円)

バウンダリ	役員区分	支給人数 (人)	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
				固定報酬	業績連動報酬等
SGホールディングス	取締役(社外取締役除く)	6	490	481	9
	社外取締役	3	42	42	－
	監査役(社外監査役除く)	2	25	25	－
	社外監査役	3	46	46	－
	合計	14	603	594	9

※ 上記には、2023年6月23日開催の第17回定時株主総会終結のときをもって任期満了により退任した取締役1名（うち社外取締役0名）および辞任した監査役1名（うち社外監査役0名）を含んでおります。
※ 上記の業績連動報酬等には、当事業年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。
※ 上記の記載対象となる取締役のうち2名（うち社外取締役0名）については、当社の子会社である佐川急便株式会社より別途報酬を受けております。当該子会社からの報酬等の総額は149百万円です。
※ 上記の記載対象となる取締役のうち3名（うち社外取締役0名）については、当社の取締役規程に従って上記のほか合計10百万円、監査役のうち2名（うち社外監査役1名）については、当社の監査役規程に従って上記のほか合計2百万円を社宅費用としてそれぞれ支払っております。

役員 の 個別報酬 開示

(単位:百万円)

氏名	役員区分	連結報酬等の総額	連結報酬等の種類別の額		
			固定報酬	業績連動報酬	役員賞与
栗和田 榮一	取締役	305	300	5	－
松本 秀一	取締役	119	117	1	－

※ 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

社会リスクへの対応

○ 人権の尊重

当社グループは、「SGホールディングスグループヒューマンライツポリシー」を定め、人権侵害や差別・虐待につながる行為を禁止し、人権尊重に取り組んでいます。本ポリシーは当社グループのすべての役員・従業員に適用されます。また、取引先へも本ポリシーの各項目を理解し遵守していただくことを期待し、共存共栄を目指しています。

また、各種ハラスメントといった幅広い相談には「何でも相談室」、法令違反などは「SGホールディングスグループコンプライアンス・ホットライン」、LGBTに関する相談には「LGBT相談窓口」を設置し、日頃より情報収集を行うことで、事前の問題発生防止や発生した場合の被害を最小にできるよう体制を整備しています。

さらに、当社グループは、毎年6月と12月の年2回を「ハラスメント防止月間」と定め、すべての多様性、人格、個性が尊重され、ハラスメントを受けることなく意欲を持って就業できる、職場環境の実現に取り組んでいます。

人権に関する方針・ヒューマンライツポリシー・体制・取り組み

▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/organization/human-rights/>

○ サステナブル調達

人権、環境などに対する企業への要請が世界的に高まる中、国内外のサプライチェーン全体で持続可能な事業活動への取り組みが求められています。当社グループは、多くのビジネスパートナー（調達先）に支えられる企業グループです。持続可能な社会の発展に貢献するのみならず、自らの発展に寄与するものと考え、サプライチェーン全体でサステナビリティ活動を推進しています。

取引先サステナビリティガイドライン

ビジネスパートナーと共に繁栄するために、当社グループのサステナビリティに対する考えや調達への企業姿勢を示した、SGホールディングスグループ「取引先サステナビリティガイドライン」を2014年に制定しました。このガイドラインでは、ビジネスパートナー（調達先）に対し、「法令遵守」「安全・安心の維持、向上」「人権・労働環境への配慮」「公正な取引」「地球環境への配慮」「情報セキュリティの保持」「地域社会との共生」の7項目について理解と協力を求めています。

パートナー企業の安全啓発

当社グループは、「安心・安全なサービスの提供」を「推進するサステナビリティの取り組み」の一つに掲げています。佐川急便では、世の中から交通事故をなくすため、主要なビジネスパートナー（調達先）である幹線輸送のパートナー企業とともに、取り組みを行っています。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する方針

SGホールディングスグループでは、社会環境や経営環境の変化に対応し、従業員一人ひとりが高い倫理観とコンプライアンス意識を持って事業活動に取り組むよう企業風土の醸成に努めています。「SGホールディングスグループ倫理・行動規範」（以下、「倫理・行動規範」）はグループのコンプライアンスの根幹をなすものです。SGホールディングスではこの倫理・行動規範およびコンプライアンス規程に基づき、高い倫理観を持って業務を遂行する態勢を確立・維持し、適正な事業運営と社会的信用の維持・向上を図っています。

○ コンプライアンス体制

当社では、法務所管部署を中心にグループ各社と連携しながらコンプライアンス体制を構築し、内部監査部がコンプライアンスについてのチェック機能を果たしています。

また、内部通報制度として「SGホールディングスグループコンプライアンス・ホットライン」を運用しています。これは、従業員とそのご家族およびパートナー企業が、法令や社内規則、倫理・行動規範に違反する行為などを通報するための窓口で、外部窓口・海外窓口も設置しています。

さらに、当社グループは、インサイダー取引防止にも積極的に取り組んでいます。売買禁止期間の設定や株式売買事前申請といった管理体制を構築しています。

リスクマネジメント

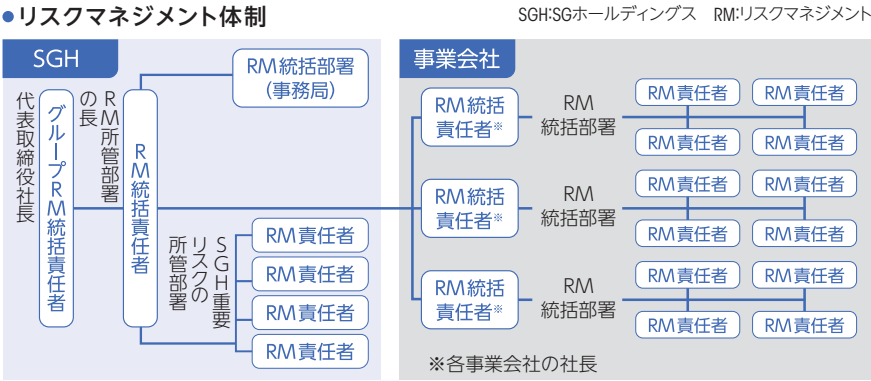
リスクマネジメント／BCPに関する方針

SGホールディングスグループは、事業に影響を与える可能性があるすべての事象をリスクと捉えてマネジメントを行っています。各種リスクについて、リスクマネジメント規程に基づき、関連法令および社会環境変化などの動向に注視し、経営に与える影響度を的確に把握し、適切な処置を取っています。また、特定したリスクに対しては、必要な対策を講じてリスクによる損失の最小化を図ることを目指しています。

▶ 戦略リスクについてはP.45～46「マテリアリティ」をご覧ください。

○ リスクマネジメント／BCPに関する体制

当社の代表取締役社長をグループの責任者とし、そのほか、右図の通り、責任者・責任部署を設置し、グループ全体のリスクマネジメントを推進しています。



その他のESG関連の取り組み

詳細はWebサイトをご覧ください。

環境	環境マネジメント	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/environment/management/
	資源循環	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/environment/circulation-of-resources/
	汚染防止	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/environment/pollution-prevention/
	環境会計	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/environment/environmental-accounting/
社会	労働安全衛生	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/social/occupational-safety/
	交通安全	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/social/traffic-safety/
	サービス品質	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/social/quality/
ガバナンス	情報セキュリティ	https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/responsibility/risk/#risk_03
	腐敗防止	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/governance/anti-corruption/
	税の透明性	https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/esg/governance/compliance/

ステークホルダーエンゲージメント

基本的な考え方

当社グループは、経営の考え方のベースとして「ステークホルダー経営」を掲げており、第1に「顧客」に対してサービスレベルの持続的な向上、第2に「従業員」とその家族の生活基盤の安定と向上、第3に「地域社会」に対して安全、環境、さらにさまざまな事業活動、社会活動を通じた貢献、第4に「株主」に対して企業価値の向上、第5に「取引先」に対して公平・公正な取引を行うことにより、さまざまなステークホルダーの期待に応える事業活動を推進しています。

○ステークホルダーエンゲージメントの取り組み

お客さま

お客さまの声を活かす仕組み

当社グループでは約25,000名のセールスドライバーが、日々集配を行う中でお客さまとコミュニケーションをとり、ニーズや課題を伺っています。伺った情報は社内で共有し最適なお提案や新しいサービスの開発に活用しています。

また、カスタマーサービスなどお客さまのご要望にいち早く対応するための体制を構築しており、Webサイトや電話を通じて、お客さまからのご意見・ご要望を収集・分析し、お客さまの満足度を向上させるために活用しています。

当社グループの「品質に関する方針・体制・取り組み」はこちら
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/safe-service/quality/>

従業員

経営層と現場従業員の対話

経営層が従業員と直接意見を交換するオフィシャルコミュニケーションを佐川急便をはじめとする事業会社で実施しています。本対話を通じ、今後の会社の経営戦略を従業員に周知するとともに、従業員の不安や疑問などについて意見交換することで、相互の理解を深めます。

内部通報制度や相談窓口の設置

各種ハラスメントといった幅広い相談には「何でも相談室」、法令違反などは「コンプライアンス・ホットライン」、LGBTに関する相談には「LGBT相談窓口」を設置し、従業員が声をあげやすいよう、匿名性の確保や外部専門家等による対応等の環境を整えています。日頃より情報収集を行うことで、事前の問題発生防止や発生した場合の被害を最小にできるよう体制を整備しています。

当社グループの「労働慣行に関する取り組み」はこちら
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/organization/labor-practices/>

当社グループの「人権に関する方針・体制・取り組み」はこちら
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/organization/human-rights/>

取引先

パートナー企業との良好な関係

当社グループにとって、パートナー企業は事業に不可欠な存在です。

当社グループでは、パートナー企業と中長期的に良好な関係を構築するために定期的に情報交換やディスカッションの機会を設けています。例えば、インフレ等を受けた厳しい経営環境への対応を協議する場として年2回の「適正取引促進会」を新たに設け、委託単価や業務量等を含むパートナー企業の課題について一緒に解決を図っています。

また、希望するパートナー企業を対象に、「エコアクション21」の認証取得のためのサポートプログラム※を提供し、連携して気候変動対策にも取り組んでいます。

※ 関係企業グリーン化プログラム:エコアクション21を通じてバリューチェーンでの環境への取り組みを推進したい大手企業、会員、組合員企業の環境対応力強化を図りたい企業団体が主催するプログラム（関係企業グリーン化プログラム参加企業数） 15社

当社グループの「ビジネスパートナー（調達先）の管理・啓発に関する方針・体制・取り組み」はこちら
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/spplier-management/>

項目	内容	頻度
全国SG路線協力会社会議	幹線輸送協力会社の経営者・管理者と安全に関する指標の確認や注意喚起等を行う	月1回 (Web会議)
SG路線協力会社全国総会	全国の幹線輸送協力会社で組織するSG路線協力会において、各社の経営者・管理者が集まる全国会議	年1回

株主

株主・投資家との建設的な対話の取り組み

当社グループは、株主をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまとの信頼関係を維持・発展させるため、業績などの財務情報や経営戦略などの非財務情報について、公平かつ適時・適切に情報開示を行い、透明性の高い経営の実現を目指しています。また、株主・投資家の皆さまとの相互理解を深めるための対話を積極的に実施し、いただいたご意見・評価を当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みなどの参考にしています。決算説明会では、中間・期末決算においては経営層が、第1四半期・第3四半期決算においてはIR室※責任者がスピーカーとなり、業績の概況や経営方針等について説明しています。また、国内外機関投資家向けにはスモールミーティングや個別面談の実施、IRカンファレンスへの参加を行うなど、多様な株主・投資家との対話機会の創出に努めています。

2024年3月期は、感染症拡大を契機に普及したWeb会議を活用した面談や、会場・ライブ配信ハイブリッド型での決算説明会を継続するとともに、国内、海外での投資家訪問や、対面形式でのイベント開催を実施するなど、株主・投資家の皆さまとの対話機会の創出および情報開示の充実に努めました。

※ 2024年4月1日より「コーポレートコミュニケーション部」を新設し、IR室の機能を移管

「IR情報」はこちら
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/>

地域社会

地域貢献に関する取り組み

当社グループでは、災害時に物流を止めないためのBCM（事業継続マネジメント）に取り組むとともに、地方自治体や団体・企業と各種の協定を締結し、災害対策から産業・観光の振興、文化・教育支援に至るまで、幅広い領域で地域社会との連携を深めています。また、未来を築く若い世代とのコミュニケーションとして次世代教育にも取り組んでいます。

持続可能なまちづくりへの貢献「SAGAWAタウンサポート」

地域防災と災害時の支援

佐川急便は、自治体などと災害協定や地域包括連携協定を締結し、地域のニーズに対応した地域防災と災害時の支援に積極的に取り組んでいます。協定を締結し、日頃から地域と顔の見える関係づくりを進めることで、有事の際に実効性の高い連携がとれるよう努めています。

タウンサポートの取り組みについては次ページで紹介しています。

次世代教育

高尾100年の森プロジェクト

佐川急便が東京都に保有している「高尾100年の森」では、里山での体験を通して「自然と人とのつながり」を学ぶことを目的に、次世代を担う子どもたちを対象にした自然体験学習を継続的に開催しています。また市民、大学などの教育機関や専門家、NPOなど多くの人と協働し、「人と自然が共生する里山」の再生を「100年」という言葉に象徴される長期ビジョンの下、ゆったりとしたタイムスケールで進めています。

全国高等学校駅伝競走大会

当社は、次世代を担う若き高校生ランナーの支援を目的に、大会協賛をしています。



クリーンアップ活動

佐川急便 環境行動の推進

佐川急便では、全国営業所の一人一人が環境に対する高い意識を持ち、主体的に環境活動に取り組むことが重要であるとの考えから、事業所周辺の清掃など従業員参加型の環境活動を実施しています。従業員はもとより、地域の企業、自治体、町内会、学校など社外のステークホルダーと協働して実施するなど、当社以外の社会的活動との連携やその参加も促進しています。

当社グループの「地域社会に関する方針・体制・取り組み」はこちら
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/mission/community/>

ステークホルダーエンゲージメント

PICK UP 「SAGAWAタウンサポート」

佐川急便は物流事業者として培ってきたノウハウを生かしながら、官民一体となって地域社会の課題を解決するためさまざまな支援・サービスを展開しています。

地域が抱える社会課題に対して、自治体と民間企業等が双方の強み・リソースを生かして協力しながら課題解決に対応するための枠組みである包括連携協定や、災害協定、見守り協定を自治体等と結んでおり、これらの件数は年々増加しています。

自治体が日々直面している課題に対し、グループの各社の強みを生かしたソリューションを今後も提案、実現することで、多様なサービスの創出、持続可能な暮らしやすいまちづくりと地域活性化を目指していきます。

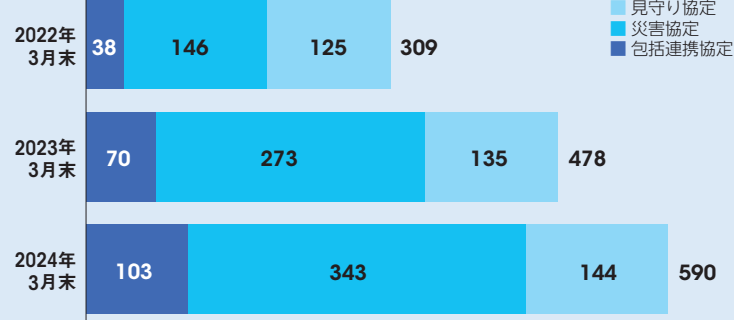
●タウンサポートカテゴリー



●地方自治体と連携して地域課題を解決



●自治体との協定数推移



ふるさと納税制度に関わる業務をサポート

地域の魅力を伝え、経済効果を生み出す「ふるさと納税」を輸送に留まらず、トータルにサポートします。

課題	ふるさと納税の返礼品輸送に関わる業務をサポートしてほしい	ソリューション	・返礼品の集荷から輸送まで一貫オペレーションをサポート ・寄付者からのお問い合わせに対し、コールセンターを設置し対応 ・ロゴやオリジナル梱包資材作成などセールスプロモーションをサポート
----	------------------------------	---------	--

ソリューションの一例

送り状代行出力
送り状(荷札)を佐川急便が出力、事業者様ごとに仕分けして個別にお届けします

梱包・出荷作業
返礼品の梱包、送り状貼付、出荷などの物流加工業務も対応

コールセンター
返礼品の配送に関する寄付者さまからのお問い合わせに対応し、自治体の負担を軽減

セールスプロモーション
梱包資材やパンフレットなど自治体のご要望に合わせたイメージでデザインから対応

SAGAWAタウンサポートの詳細は佐川急便Webサイトをご参照ください。各取り組みを動画で説明しています。
▶ <https://www.sagawa-exp.co.jp/townsupport/>



オフィシャルスポーツ活動

当社グループは、スポーツの振興を通じて従業員の健全な身体・精神づくりや、地域とのコミュニケーション強化に取り組んでいます。オフィシャルスポーツクラブである陸上競技部と女子ソフトボール部は、選手を従業員として雇用しながら、競技に集中して取り組める環境を整えています。また、オフィシャルスポーツクラブの所属選手による小中学生向けの講習会の実施など、スポーツを通じた社会貢献・次世代育成を行っています。

SGホールディングス陸上競技部

1987年に佐川急便陸上競技部として創部しました。自社施設である守山陸上競技場を活動拠点とし、ニューイヤー駅伝入賞、マラソン・トラック競技での日本代表選手輩出を目標に掲げ、選手の育成に力を注いでいます。



©Getsuriku

SGホールディングス陸上競技部 Webサイト
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/trackfield/>

Instagram
▶ https://www.instagram.com/sgh.trackfield_official/



SGホールディングス女子ソフトボール部



2005年に発足した女子ソフトボール部「ギャラクシースターズ」は、現在JD.LEAGUEに参戦しダイヤモンドシリーズ進出を目標にチーム一丸となって活動しています。



SGホールディングス女子ソフトボール部 Webサイト
▶ <https://www.sg-hldgs.co.jp/softball/>

Instagram
▶ https://www.instagram.com/sgh_galaxystars_official/



公式YouTubeチャンネルでは、当社オフィシャルスポーツクラブの陸上競技部や女子ソフトボール部の活動を中心に、当社の情報をお伝えしていきますので、ぜひご覧ください。チャンネル登録もよろしくお願いします。
▶ http://www.youtube.com/@SG_Holdings

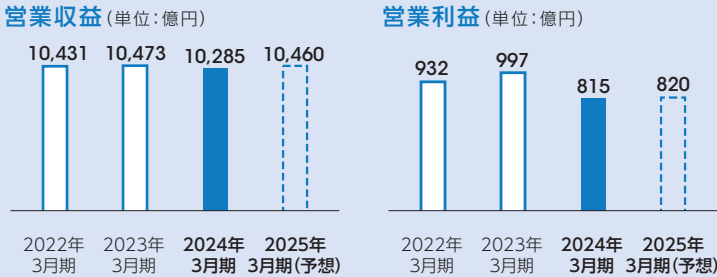
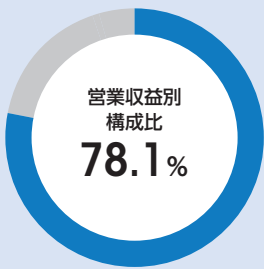


セグメント別事業概況

※ 2024年3月期のセグメント間の営業利益の調整額は20億円です。



デリバリー事業



2024年3月期の取り組み

2024年3月期の営業収益は1兆285億円(前期比1.8%減)、営業利益は815億円(前期比18.3%減)となりました。

2024年3月期は、実質賃金の低迷による個人消費の伸び悩みなどの影響を受け、取扱個数が減少しました。一方、平均単価は、中国や韓国からの越境ECの取扱個数増加に伴う小型荷物の割合上昇が押し下げ要因となっているものの、届出運賃の改定や取引ごとに適正運賃収受の取り組みを行うことで上昇しました。また、コミュニケーションアプリ「LINE(ライン)」における「佐川急便LINE公式アカウント」の開設や物流業界初※となる「AI搭載の荷積みロボット」の実証実験を行う共同プロジェクトの発足など、各種デジタイゼーションを通じ、お客さまの利便性や生産性向上への取り組みを継続しています。

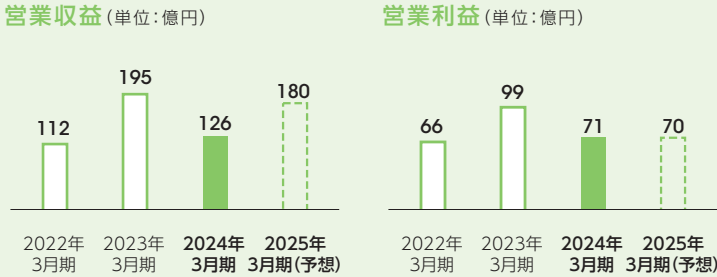
2025年3月期の見通し

2025年3月期におきましては、実質消費の弱さ等を背景とした需要の弱含みが上期まで継続すると想定していることや、一部で見られている競争環境の激化を背景として、取扱個数は13.6億個(前期差△0.2億個)を見込んでいます。平均単価については、適正運賃収受の取り組みを継続することで662円(前期差+14円)を見込んでいます。また、TMSにおきましては、既存領域での利用拡大のほか、医療業や重工業、建築業の現場に向けた配送等、新たな領域の開拓を進めていきます。加えて、さらなる生産性の向上を目指し、大型中継センターへの投資にも引き続き取り組んでいきます。

※ 2023年12月14日、佐川急便調べ



不動産事業



2024年3月期の取り組み

2024年3月期の営業収益は126億円(前期比35.4%減)、営業利益は71億円(前期比28.2%減)となりました。

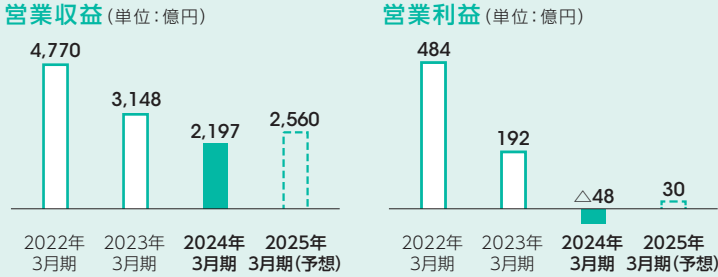
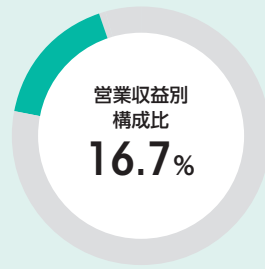
不動産事業におきましては、計画的に保有不動産を売却しました。

2025年3月期の見通し

2025年3月期は、最適なグループインフラの構築に向けた継続的な開発・運営管理に取り組んでいきます。一方、売却する保有不動産の規模の前期との差異もあり、減収減益を見込んでいます。



ロジスティクス事業



2024年3月期の取り組み

2024年3月期の営業収益は2,197億円(前期比30.2%減)、営業損失は48億円(前期は営業利益192億円)となりました。

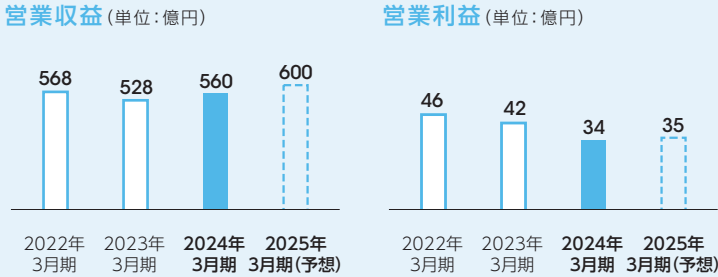
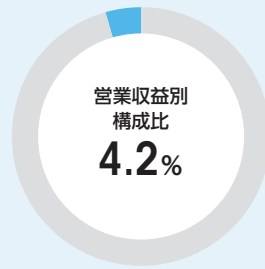
国際事業におきましては、米国での消費者マインドには回復の兆しが見え始めたものの、物価上昇による金融引き締めなどを背景とした経済成長の鈍化懸念等は継続しており、海上・航空貨物の取扱量は減少しました。また、海上・航空運賃については、一部では上昇が見られたものの、全体としては底這い状況が継続しています。一方で、エクスポランカ社の非上場化に着手するなど、国際事業における経営自由度と機動力の向上に対する取り組みを継続しています。

2025年3月期の見通し

2025年3月期は、国際物流市場においては、地政学リスクの拡大やインフレ継続リスクなどを背景とした経済成長の鈍化が懸念されています。このような外部環境の中ではありますが、引き続き国外での既存顧客に対する営業促進や新規レーンの拡大、新規顧客層の開拓に取り組むことで、取扱個数の増加を見込んでいます。加えて、エクスポランカ社を非上場化し、最適なガバナンス体制の構築やグループ間の連携を一層強化することで、国際事業の早急な基盤構築と競争優位性の創出を推進します。国内では、GOALによる提案営業を含め、新規顧客獲得・既存顧客の深掘りに取り組み、増収・増益を見込んでいます。



その他の事業



2024年3月期の取り組み

2024年3月期の営業収益は560億円(前期比6.1%増)、営業利益は34億円(前期比20.5%減)となりました。

その他の事業におきましては、2023年3月期に半導体不足等の影響で不振であった新車販売が回復しました。

2025年3月期の見通し

2025年3月期は、自動車販売の回復等を前提とし、増収増益を見込んでいます。

主要財務情報

(単位:億円)

	2017年3月期 ^{※1}	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
損益状況								
営業収益	9,303	10,450	11,180	11,734	13,120	15,883	14,346	13,169
デリバリー事業	7,381	8,241	9,036	9,554	10,149	10,431	10,473	10,285
ロジスティクス事業	1,104	1,404	1,315	1,358	2,078	4,770	3,148	2,197
不動産事業	175	106	165	162	228	112	195	126
その他の事業	641	697	663	660	664	568	528	560
営業原価	8,437	9,370	10,017	10,531	11,631	13,762	12,375	11,629
営業利益	494	627	703	754	1,017	1,557	1,352	892
デリバリー事業	396	513	554	598	714	932	997	815
ロジスティクス事業	7	16	26	20	127	484	192	△48
不動産事業	51	55	71	78	113	66	99	71
その他の事業 ^{※2}	57	57	56	43	42	46	42	34
経常利益	512	648	747	805	1,036	1,602	1,379	908
税金等調整前当期純利益	493	630	741	794	1,117	1,606	1,874	885
親会社株主に帰属する当期純利益	284	360	434	472	743	1,067	1,265	582
財政状況								
流動資産	2,706	3,027	2,981	2,708	3,036	3,896	4,065	3,973
固定資産	3,802	4,079	4,646	5,018	4,866	5,321	4,984	4,996
資産合計	6,508	7,106	7,628	7,727	7,902	9,217	9,049	8,970
負債	3,410	3,524	3,733	3,496	3,854	4,098	3,375	3,067
純資産	3,097	3,582	3,894	4,230	4,048	5,119	5,674	5,902
キャッシュ・フロー								
営業活動によるキャッシュ・フロー	439	1,010	867	535	1,212	818	1,653	776
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,118	△346	△662	△615	5	△452	280	△413
財務活動によるキャッシュ・フロー	510	△284	△275	△243	△1,219	△253	△1,054	△703
現金及び現金同等物の期末残高	709	1,085	1,017	687	691	873	1,782	1,472
1株当たり情報 ^{※3}								
1株当たり当期純利益(円)	45.83	57.74	68.43	74.45	117.03	168.02	199.56	92.98
1株当たり純資産(円)	459.76	518.79	560.00	604.48	627.09	781.33	878.84	923.33
1株当たり配当金(円)	6.00	16.50	20.50	22.00	35.00	50.00	51.00	51.00
財務指標／株式指標								
EBITDA	746	821	913	988	1,281	1,887	1,680	1,259
ROE(%)	11.0	11.7	12.7	12.8	19.0	23.9	24.1	10.3
自己資本比率(%)	43.9	46.4	46.6	49.7	50.4	53.8	61.2	64.4
ROA(%)	8.3	9.5	10.1	10.5	13.3	18.7	15.1	10.1
配当性向(%)	13.1	28.6	30.0	29.5	29.9	29.8	25.6	54.9
純資産配当率(%)	1.5	3.4	3.8	3.8	5.7	7.1	6.1	5.7
主要指標								
取扱個数(百万個)	1,276	1,326	1,307	1,315	1,403	1,423	1,410	1,373
飛脚宅配便	1,218	1,262	1,246	1,257	1,347	1,369	1,359	1,325
その他	58	63	60	57	55	54	50	47
平均単価(円)	511	549	613	641	644	646	643	648
TMS売上高 ^{※4}	—	—	752	862	907	1,024	1,197	1,130
エクスプランカ社営業収益	468	674	631	633	1,230	3,777	2,073	1,138

※1 当社は2017年6月9日開催の第11回定時株主総会決議での定款の一部変更を受け、決算日を従来の3月20日から3月31日に変更し、すべての連結子会社についても決算日を本変更後の連結決算日に統一しています。2017年3月期の対象期間は、2016年3月21日～2017年3月20日、2018年3月期の対象期間は、2017年3月21日～2018年3月31日となっています。

※2 報告セグメント別の経営成績をより適切に反映するため、2021年3月期から「その他の事業」に属する連結子会社の業績の各報告セグメントへの配分方法を変更しております。また、2020年3月期の業績も、変更後の数値に組み替えて比較しております。

※3 当社は、2017年9月21日付で普通株式1株につき3株の株式分割、2020年11月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。2017年3月期の期首にいずれの株式分割も行われたと仮定し、「1株当たり当期純利益」「1株当たり純資産」「1株当たり配当金」の額を記載しています。

※4 TMS売上高は2023年3月期第2四半期より集計範囲を見直したため、一部過去開示している数値と異なる場合がございます。

株式情報

(2024年3月31日現在)

株主メモ

上場市場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9143
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	毎事業年度終了後から3カ月以内
株主確定基準日	毎年3月31日
剰余金の配当の基準日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日

株式の売買単位	100株
公告掲載方法	電子公告とします。ただし、やむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。電子公告は当社のホームページに記載しており、そのURLは次のとおりです。 https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/notice/

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町三丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 電話番号 0120-094-777 (フリーダイヤル)
-----------------------	---

株式の状況

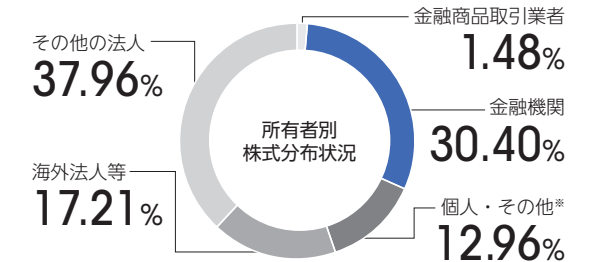
発行可能株式総数	1,800,000,000株
発行済株式の総数	640,394,400株 (自己株式14,926,839株含む)
単元株式数	100株
株主の総数	25,541名

大株主の状況

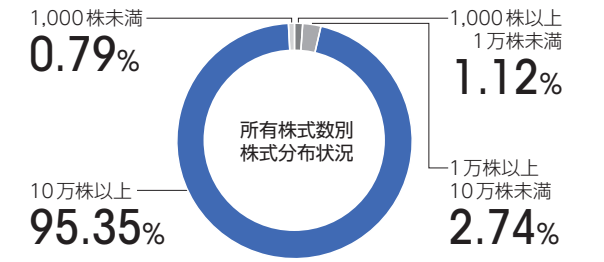
株主名	所有株式数 (千株)	割合※ (%)
新生興産株式会社	107,771	17.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	51,839	8.28
公益財団法人SGH文化スポーツ振興財団	48,400	7.73
住友生命保険相互会社	25,200	4.02
三井住友海上火災保険株式会社	25,200	4.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,493	3.75
佐川印刷株式会社	22,816	3.64
株式会社三菱UFJ銀行	20,750	3.31
株式会社三井住友銀行	20,750	3.31
田中産業株式会社	19,990	3.19

※ 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点以下第3位を切り捨てて表示しております。

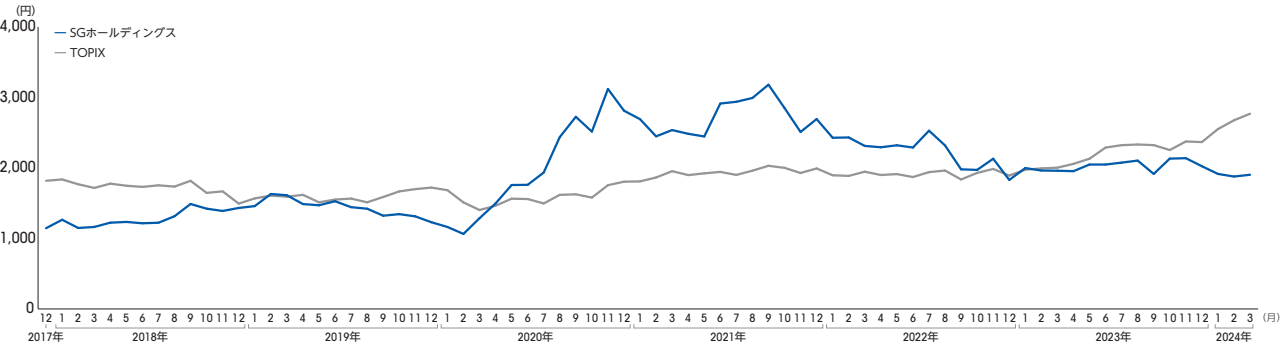
株式分布状況



※ 自己株式14,926千株は、「個人・その他」に含まれています。



株価推移



* 株式分割調整済み

会社情報

(2024年3月31日現在)

概要

商号	SGホールディングス株式会社 (SG Holdings Co., Ltd.)
設立年月	2006年3月
本社所在地	京都市南区上鳥羽角田町68番地
グループ人員	従業員数 93,403名 うち、パートナー社員等(期中平均) 41,094名
事業内容	グループ経営戦略策定・管理並びにそれらに附帯する業務

主なグループ会社

会社名	主な事業内容	資本金(百万円)	出資比率(%)
佐川急便株式会社	デリバリー事業	11,275	100.0
佐川ヒューモニー株式会社	デリバリー事業	100	100.0
SGムービング株式会社	デリバリー事業	100	100.0
株式会社ワールドサプライ	デリバリー事業	95	100.0
佐川グローバルロジスティクス株式会社	ロジスティクス事業	3,450	100.0
SGHグローバル・ジャパン株式会社	ロジスティクス事業	203	100.0
SGリアルティ株式会社	不動産事業	20,000	100.0
佐川アドバンス株式会社	その他	27	100.0
SGモータース株式会社	その他	10	100.0
SGシステム株式会社	その他、全社(共通)	350	100.0
SGフィルダー株式会社	その他	100	100.0
SG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.	全社(共通)	(USD) 301百万	100.0
EXPOLANKA HOLDINGS PLC	ロジスティクス事業	(LKR) 4,097百万	99.7※1 ※2
株式会社C&Fロジホールディングス※1	—※3	4,000	84.8※4

(連結子会社148社、持分法適用の関連会社5社)
※1 2024年9月30日現在の情報
※2 2024年10月頃に強制買取により、出資比率100%に上昇予定
※3 該当セグメントはPMIにおいて検討中
※4 2024年10月以降にスウィーズアウト実施後、出資比率100%に上昇予定

Webサイトのご案内

SGホールディングスグループWebサイト



<https://www.sg-hldgs.co.jp>

当社グループの活動全般にわたる最新の情報を発信しています。

IR情報



<https://www.sg-hldgs.co.jp/ir/>

決算情報や経営戦略をはじめとするコンテンツや統合報告書、ESGブックなどの各種IR資料を掲載しています。

サステナビリティ



<https://www.sg-hldgs.co.jp/csr/>

当社グループ全体のサステナビリティに対する考え方、取り組み内容を掲載しています。