



証券コード:9143

SGホールディングスグループ 統合報告書 2020



SGホールディングスグループ 統合報告書 2020

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

本レポートに関するお問い合わせ先
SGホールディングス株式会社 IR室
〒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 統合報告書 2020
発行月 2021年2月
印刷 佐川印刷株式会社

SGホールディングス株式会社

「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

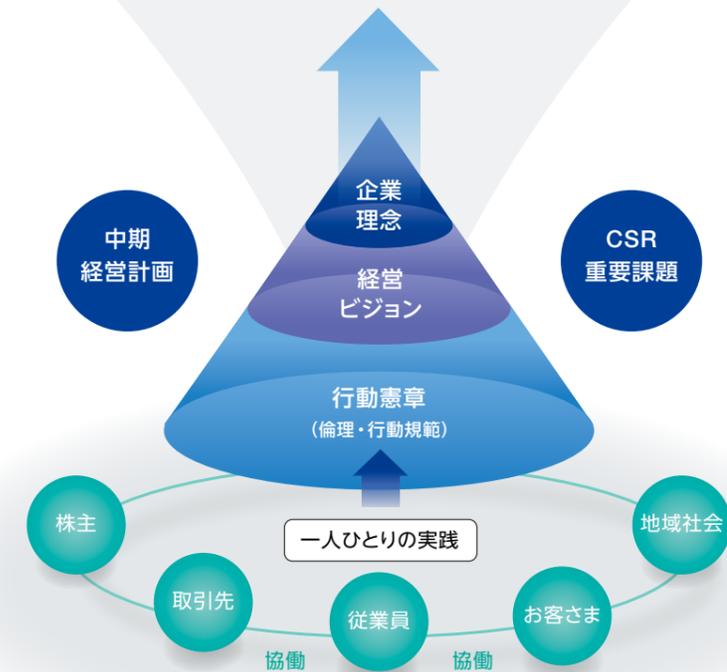
創業の原点

こころ

飛脚の精神

ステークホルダー経営

持続可能な社会の発展



Contents

- 01 企業理念
- 03 会長ご挨拶
- 05 社長メッセージ
- 10 価値創造モデル
- 12 価値創造モデルの解説
- 14 SGホールディングスグループの歩み

- INPUT
- 16 独自のビジネスモデル
- 20 環境認識
- 22 バランス経営を支える経営資本

- OUTPUT
- 28 事業ポートフォリオ
- 30 事業概況
- 36 「最適な“運ぶ”をプロデュース」を通じたトータルロジスティクスの提供

- OUTCOME
- 38 ステークホルダーへの提供価値、SDGsへの貢献

- 44 中期経営計画「Second Stage 2021」概要
- 46 経営戦略
- 56 コーポレート・ガバナンス体制
- 62 財務ハイライト・非財務ハイライト
- 64 経営成績、財政状態及びキャッシュ・フロー
- 66 財務諸表
- 68 会社情報・株式情報

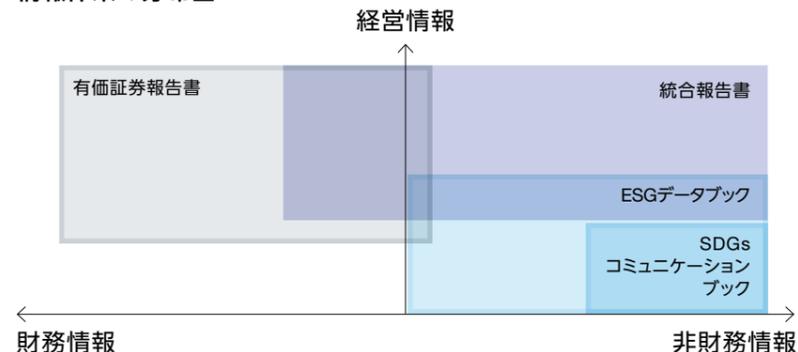
※「セールスドライバー」[GOAL]「スマート納品」
「スマート・インポート」[e-コレクト]「Xフロンティア」は当社グループの登録商標です。本レポート中では表記を省略しています。また、会社名については、株式会社等を省略して記載しています。

※業績予想数値は2020年10月30日付で公表した数値です。

編集方針

報告対象期間は、2020年3月期(2019年4月1日～2020年3月31日)です。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。

情報体系の分布図



会長ご挨拶



生活様式が大きく変化し、物流の重要性が高まる中、
お客さまのニーズを的確に捉え、最適な物流を提供して
まいります。

働き方や購買活動といった生活様式が、新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)をきっかけに大きく変化してまいりました。物流業界においてはeコマース市場が拡大し、社会インフラとしての宅配便ニーズがさらに高まっております。このような環境の中、当社グループは総合物流企業グループとして変化に柔軟に対応してまいりました。これは、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」によるものであり、この精神は創業時より連綿と受け継がれてまいりました。

当社グループの歴史は、1957年3月に創業者自らが一つの荷物を運ぶことから始まりました。当時の小口輸送は、国鉄(現JR)の小荷物扱いと郵便局の小包が中心で、届くまでに1週間かかることが当たり前でした。そのような時代に「早く届けたい」というお客さまのニーズに応えるべく、翌日にお届けできる「宅配便」のビジネスモデルを確立いたしました。

時代は移り変わり現在、グローバル化や多様化が進行しサプライチェーンは複雑化・高速化しております。企業活動における物流の重要性が以前にも増して高まる中、「飛脚の精神」のもと先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「GOAL (GO Advanced Logistics)」を結成し、「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べく日々取り組んでおります。その活動は国内のみならずグローバルへと拡大し、お客さまの物流を包括的にサポートさせていただいております。

今後も常にお客さまと向き合い、最適な物流をご提供することで社会の公器としての責務を果たしてまいります。

2021年2月

代表取締役会長

栗和田 栄一



代表取締役社長

荒木 秀夫

社長メッセージ

from Bに特化したインフラとソリューションをさらに強化し、持続的な成長を目指します。

概況

2020年初頭より感染症が世界的に猛威をふるい、経済や社会生活に大きな影響をもたらしました。世界的なロックダウンにより貿易が制限され、国内の企業活動は、店舗の営業自粛により流通が停滞しました。人々の生活様式も大きく変化し、働き方が通勤からテレワークへ、購買活動は店舗での直接購買から通販へとシフトしています。

このような変化により、eコマース市場が急速に拡大し、宅配便は人々の生活に欠かせないサービスになりました。SGホールディングスグループでは、安定したサービスの提供を可能とするために、いち早く従業員や協力会社へ定期的な検温や消毒などのルールを導入しました。また“指定場所配送サービス”をメニューに加え、非対面・非接触での配達を希望されるお客さまのニーズにお応えしました。

今後も持続可能なサービスの提供を目指し、感染症予防の徹底に加え、お客さまのニーズにお応えする新しい商品開発を推し進め、エッセンシャルワーカーとしての責務を果たしてまいります。

当社独自のビジネスモデル

日本の宅配便市場は、佐川急便を含めた大手3社がシェアの大半を占める寡占市場です。皆さまには、いずれの事業者も、同じような個人宅向けの宅配サービスを提供している印象があるかもしれません。佐川急便と他の事業者を区別するのも、街中を行き交う社名の入ったトラックや、青い縞模様のユニフォームを着た配達員のイメージにとどまるのではないのでしょうか。しかし、当社グループには、他社と大きく異なる特徴があります。

まずターゲット領域ですが、宅配事業領域にとどまらず、物流業界全体をターゲットとしています。当社グループはデリバリーのほか、流通加工、通関、フォワーディング、不動産、金融など、さまざまな機能を有しており、サプライチェーンの川上から川下まであらゆる領域でサービスを提供することができます。2014年にGOALを発足し、お客さまの物流を包括的にサポートするビジネスパートナーとして、主力商品の宅配便を起点にオーダーメイドソリューションを提供しています。2017年からはTMS (Transportation Management System)の拡販を本格化し、お客さまのあらゆる「運ぶ」に対応しています。TMSは、当社グループの幅広い協力会社のネットワークを活用し、お客さまのニーズに対しオーダーメイドで輸送を提供するサービスです。宅配便では扱えない重機、航空機といった大型輸送や、繊細な美術品、動物といった特殊輸送なども行っています。

次に佐川急便は企業から荷物を受け取り、企業または個人宅へ配達するというビジネスモデルを確立しています。

from BIに特化したビジネスを展開しており、さまざまな量や形の荷物に対応可能なインフラを配備しています。1階にトラックターミナル、上層階に倉庫及び作業機能を併せ持ち、大量の荷物が動く企業の物流との親和性が高い仕様の物流センターを、全国32か所に展開しています。このようなインフラを活用することで、リードタイムの短縮や、在庫削減などさまざまな効果が見込めます。近年世界的な課題となっている温室効果ガス排出の問題も、倉庫間輸送がなくなることにより大幅な削減を実現します。

管理面では、荷物1個単位での徹底した採算管理を行っています。収益性と付加価値創出を重視した経営管理により、変化の激しい時代の中、当社グループは安定的な成長を遂げてきました。徹底した採算管理の一つに、ITの活用による管理が挙げられます。単価、個数はもちろん、原価、品質、キャパシティのバランスを管理することで、年間約13億個の適正な宅配便取扱個数を維持しながら安定した品質を提供しています。このような管理に基づき、持続的かつ安定したサービスの提供を目的とした適正運賃収受の取り組みを継続しています。

これまで挙げてきた特徴に対し、さまざまな角度から生産性を高めている点も、大きな特徴の一つです。多様な荷物を取り扱う企業物流に適したオペレーションを考慮し、荷物の積み降ろしは原則手作業で行っています。荷役に従事する者が荷物の形に応じてトラックに積む順番を工夫することで、高い積載率を実現しています。デジタルイゼーションを積極的に進めていることも生産性向上に寄与しています。集配実績や出庫・帰庫時間などドライバーの一連の行動をデータ化することで、巡回しているコースの生産性を可視化しました。可視化されたデータに基づき人員配置やコースを改善し、生産性を高めました。これら自社での生産性向上の取り組みに、協力会社との分業化を加えることで、セールスドライバーが営業活動に専念できる環境が整い、生産性をさらに高めています。

環境の変化への対応

日本国内では、少子高齢化による生産年齢人口の継続的な減少が見込まれます。集荷、配送及び荷役など当社の主力業務は依然労働集約型であり、労働力の確保は極めて重要です。トラックドライバー、特に長距離ドライバーは、若者の車離れなどの影響により高齢化が進み、全産業と比較して平均年齢が5歳も高い深刻な状況です。人口が都市部へ集中することにより、今後地方でのネットワークの維持が困難になることも考えられます。さらに、通販事業者の物流自社化や異業種の参入など、宅配をめぐる競争環境は顕著に変化しています。一方、eコマース市場の急速な拡大などにより、宅配の個数は増加しており、お客さまの物流に対するニーズは一層高度化・多様化が進んでいます。

このような状況を踏まえ、当社グループは多様な働き方を推奨し、女性や高齢者などを含めた幅広い方々を対象として、いつでも誰でも働ける職場を目指し、環境の整備に取り組んでいます。短時間勤務をはじめとして、運転免許を必要としない台車や自転車による集配を行うサービスセンターの設置、運転業務と荷役業務が分担可能なスワップボディ車(荷台が脱着可能な車両)の導入など、生活スタイルや身体能力が妨げにならない多様な働き方ができるよう支援しています。

また、さらなる宅配サービスの進化と、総合物流サービスの高度化に向けて、デジタルイゼーションや効率的なインフラの構築を推進しています。生産性向上の取り組みの一つとして、電力会社の協力のもと各家庭のスマートメーターから電力情報を入手し、個人宅で16%程度と言われる不在宅への配達を回避する実証実験を行っています。

鉄道、バス、タクシー等の公共輸送網の空きスペースを利用した貨客混載や、他のトラック運送事業者との共

デジタルイゼーションとネットワークの効率化により、最適なインフラを構築します。

同配送など、協業(アライアンス)も進めています。セイノーホールディングスとの業務連携は、このような取り組みの一環です。現在、幹線輸送の共同運行や共同配送等の実現に向けたトライアルなどを実施しています。企業の枠組みを超えた協力により、限られた業界のリソースを効率的に活用することで、持続可能でニーズの変化に沿った輸送サービスを提供していきます。

中期経営計画 「Second Stage 2021」

SGホールディングスでは、9か年の中期経営計画を2016年に策定しました。2017年3月期からの3か年をリソースの拡充をテーマとした「First Stage 2018」、

2020年3月期からの3か年を経営基盤の強化をテーマとした「Second Stage 2021」、2023年3月期からの3か年を、持続的成長をテーマとした「Third Stage 2024」とし、成長に向けた方針を打ち出しました。

「First Stage 2018」は、より強靱な組織を構築すべく、働き方改革と輸送インフラ強化に取り組まれました。

「Second Stage 2021」は、「総合物流ソリューションの進化」と「経営基盤の強化」を重要課題と定め、物流全域にわたる付加価値ソリューションの強化と、95,000人を超える個性豊かな国内外のグループ従業員全員が活躍できる職場環境の整備に努めています。主要な戦略は「GOALの強化と人材の高度化」及び「トータルロジスティクスの機能強化」です。GOALの付加価値は、セールスドライバーがつかんだお客さまの物流課題を、各分野のスペシャリストであるGOALメンバーにより解



トータルロジスティクスの機能強化により、
さらに高度なソリューションを提供します。

決するところにあります。これをもう一步踏み込んで、起点となるセールスドライバーの感度をさらに高めることで、お客さまが気付いていない物流課題をより多く発掘していきます。GOALでは、物流に関わる幅広い領域における専門性をさらに高めるとともに、将来的には約700名体制に増強することで、より広範囲で高度なソリューションを提供していきます。

トータルロジスティクスの機能強化

主力事業である宅配便を一層成長させていくこと、さまざまな物流機能を高度化すること、同業他社あるいはベンチャー等の異業種も含めた事業連携を行い、

シームレスに連動させることでビジネスモデルを構築し、お客さまに新たなソリューションを提供します。さまざまな経営資源を活用して、国内輸送の拡充、ロジスティクスオペレーションの多機能化、国内外一貫物流の強化、グローバル事業の拡大をそれぞれ推進します。

主力のデリバリー事業は、ハブ&スポークとフィジカルインターネットの両輪での成長を目指します。2020年1月末に竣工した次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」を中心に、宅配便のキャパシティと品質を向上させます。また、ベンチャー企業等、同業・異業種を問わずさまざまな企業との提携により、GPSによるリアルタイムでの宅配状況の可視化やAIによる最適化等、最新技術を用いた新たな輸送インフラの構築を目指します。

2020年10月から稼働を開始したXフロンティアの中継センターは、当社グループ最大級の規模と最新の仕分け設備を備えており、関東圏に点在する複数の中継センターを集約するものとなっています。中継センターを集約することで、拠点間輸送用のトラック台数が削減できるほか、荷物が1か所に集中することやデジタル化により、トラックが満載になるまでの時間を短縮する効果があります。また、高処理能力の仕分け機の導入により庫内作業に必要な人員が削減されるなど、より効率的かつ持続可能な輸送ネットワークを構築できるようになります。お客さまには、リードタイムの短縮やキャパシティの拡大により、さらに高品質で安定した輸送サービスを提供します。

グローバル展開は、EXPOLANKAを中心としたグローバルフレイトフォワーディングのネットワーク拡大や、ジャパンレーンを中心とした国内外一貫物流、越境EC等により事業拡大を目指します。このほか、国内事業のノウハウを活かした海外展開を行っており、2020年3月には、グループの3PLビジネスを担う佐川グローバルロジスティクスが中国での展開を行うため上海虹迪物流科技股份有限公司(以下、RUNBOW)を子会社化しました。

付帯機能である不動産・その他の事業については、トータルロジスティクスを支える付加価値の創出、提案、提供を行い、機能強化を図ります。以上の成長戦略を実行し、より高い付加価値の提供と、事業領域の拡大で、持続的成長を目指します。

ステークホルダーの皆さまへ

生活様式の変化や消費者ニーズの多様化により、物流の社会インフラとしての重要性がますます高まっています。このような環境だからこそ、物流全体の生産性向

上が極めて重要となります。当社グループの強みである、セールスドライバーを起点としたGOALにより物流ソリューションを進化させ、将来に向けた投資を積極的に行いながら経営基盤を強化し、物流全体の生産性向上に寄与します。そして働きがいのある、働きやすい職場環境を醸成することで、誰もが働きたいと思える、皆さまから選ばれる企業を目指します。

当社グループはこれまで事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献しており、現在進めている輸送インフラの整備や働き方改革は、世界的に合意された「SDGs(持続可能な開発目標)」の達成につながるものです。そこで、「Second Stage 2021」では、重点施策として「社会を支える物流企業としてSDGsへの貢献」を掲げ、環境対応車の導入やダイバーシティ&インクルージョンに積極的に取り組んでいます。

今後もお客さまへの新たな価値提供や株主の皆さまへの安定的な配当など、ステークホルダーの皆さまに対する価値提供の最大化を目指します。皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年2月

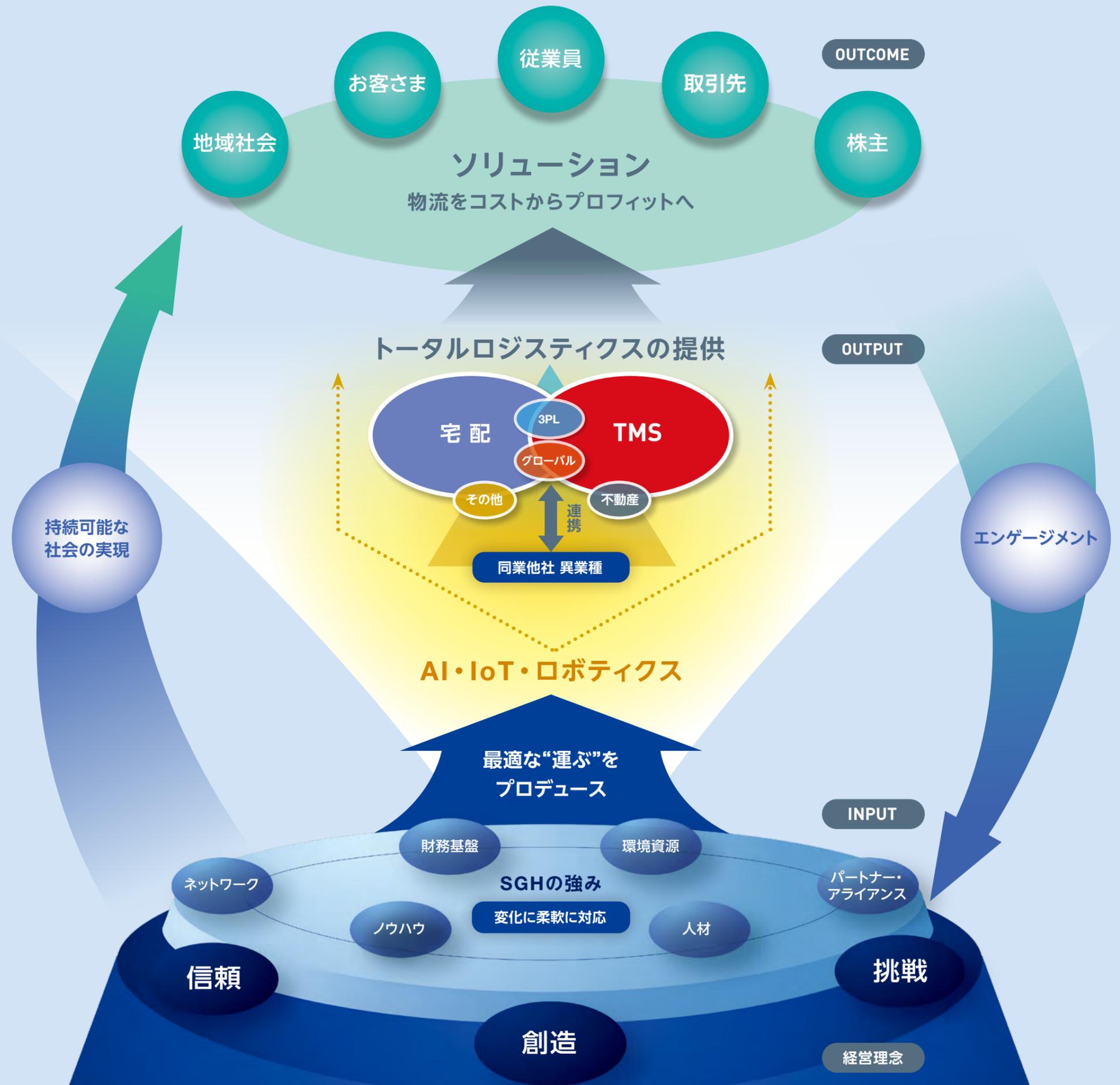
代表取締役社長

荒木 秀夫

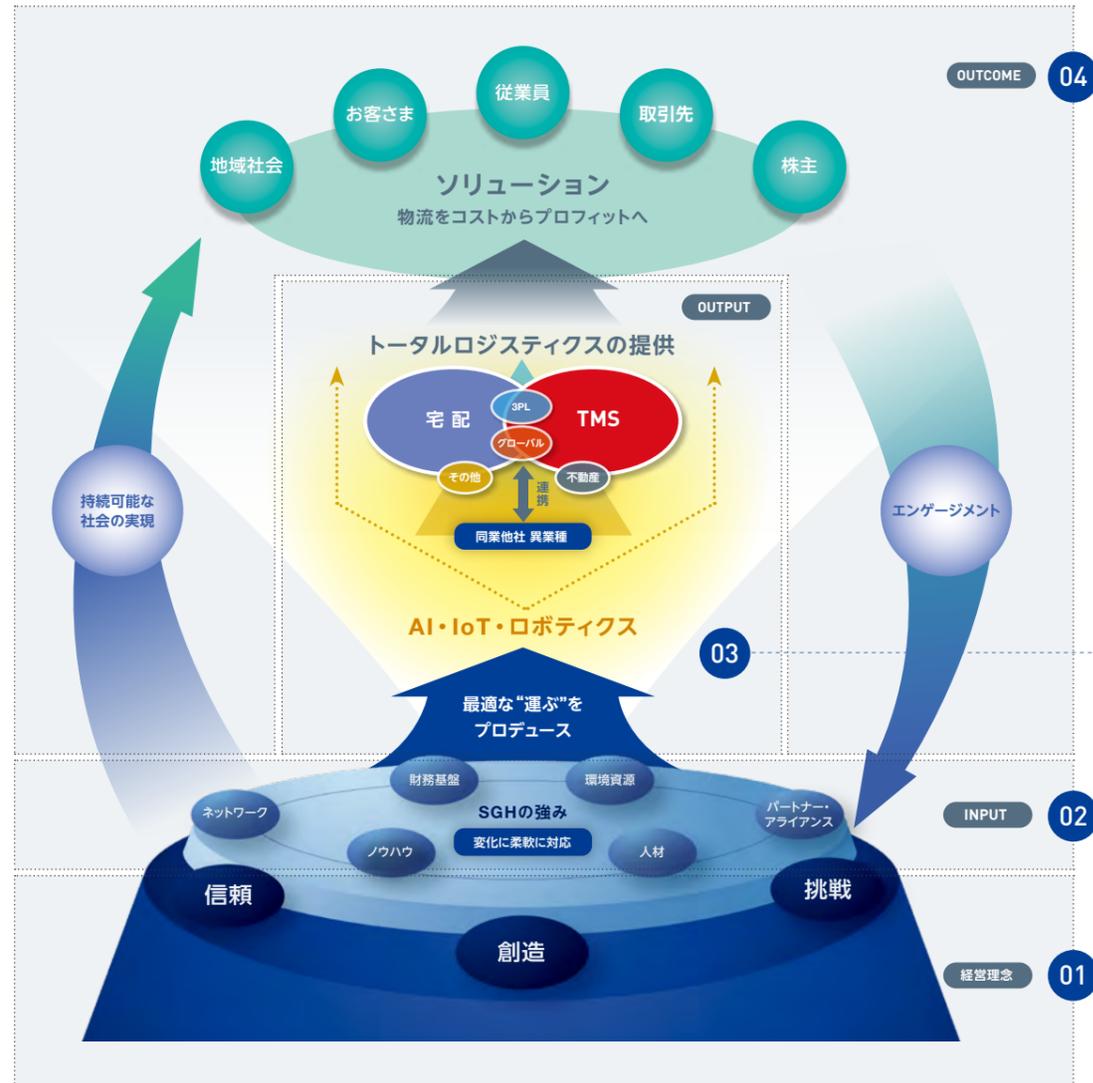
価値創造モデル

SGホールディングスグループの 価値創造モデル

SGホールディングスグループは創業時からの理念を受け継ぎ、環境の変化に柔軟に対応しながら、常にお客さまのニーズに最適な物流を提供することを目指してまいりました。今後もトータルロジスティクスの機能を強化し、お客さまの競争優位性を高めるソリューションを提供するとともに、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを通じて、企業価値向上と持続可能な社会の実現に取り組みます。



P10-11の価値創造モデルを、①～④に分けて解説します。



04 OUTCOME

物流をコストからプロフィットへ
持続可能な社会の実現

お客さま: 物流を通じた経営改善
取引先(協力会社): 長期的かつ良好な関係の構築
(アライアンス): 事業領域の拡大

従業員: 働きやすく、働きがいのあるインクルーシブな
職場環境の創出
株主: 透明性の高い経営と対話による企業価値の向上

03 OUTPUT

トータルロジスティクスの提供
オーダーメイドの総合物流ソリューション

飛脚宅配便、TMS、大型輸送、設置輸送、納品代行
流通加工、通関、フォワーディング

不動産
電子決済、保険、人材派遣、自動車、IT

02 INPUT

変化に柔軟に対応する経営基盤

人材

連結従業員数: 95,291名
(うちパートナー社員: 43,928名)
セールスドライバー: 約21,000名

パートナー・アライアンス

幹線輸送の協力会社数: 約330社
宅配サポーター数: 約3,600社
TMS協力会社: 約2,500社
幅広い業種との業務連携

ノウハウ

先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「GOAL」
IT基盤

財務基盤

自己資本比率: 49.7%
純資産: 4,230億円
フリーキャッシュ・フロー: △79億円

ネットワーク

宅配便の全国ネットワーク: 中継センター24か所、
営業所427か所、小規模店舗406か所
次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」
SGリアルティ保有不動産: 284件、延べ床面積約153万㎡

環境資源

環境対応車: 13,154台(佐川急便)

01 企業理念

創業の原点
こころ
飛脚の精神

信頼、創造、挑戦

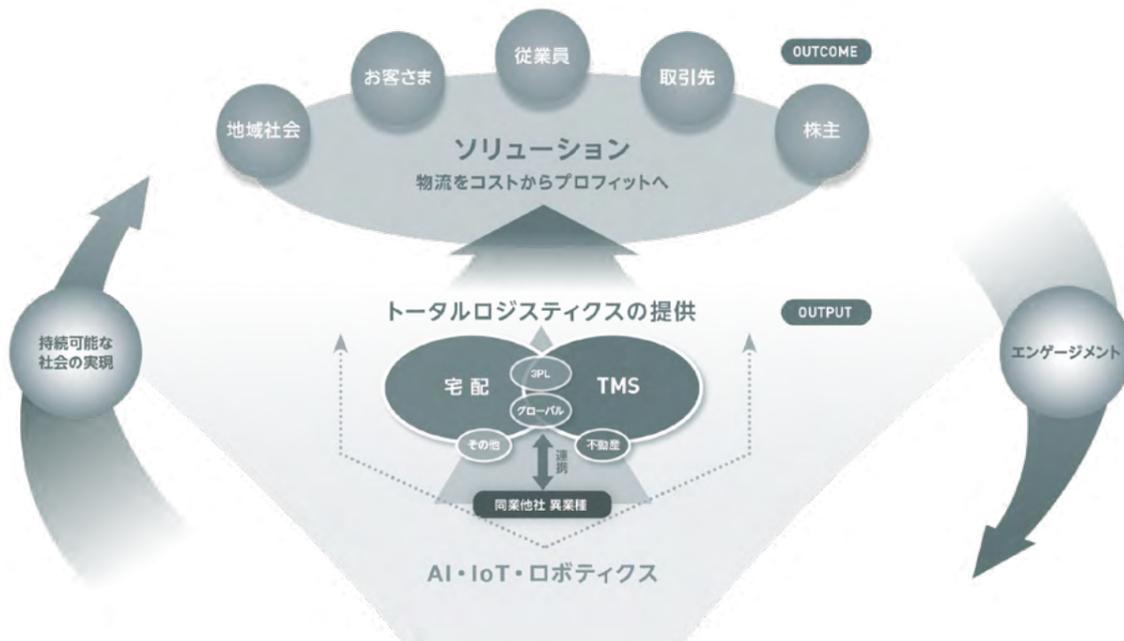
お客さまと社会の信頼に応え 共に成長します
新しい価値を創造し 社会の発展に貢献します
常に挑戦を続け あらゆる可能性を追求します

「信頼、創造、挑戦」の歴史

当社グループは、佐川急便の飛脚宅配便を主軸に、お客さまのニーズに応える機能を拡充しながら成長してきました。いつの時代でもお客さまのために自分は何ができるかを考え、できることを精いっぱい実践する「飛脚の精神」を創業の精神として持ち続け、社会を支えるインフラ企業として歩みを続けます。

<p>時代背景 (マクロ)</p>	<p>1957年～1976年 高度経済成長期～ 安定成長期 (大量生産・輸送時代)</p>	<p>1977年～1986年 第2次オイルショック～ バブル経済 (多品種少量生産時代)</p>	<p>1987年～1996年 バブル経済崩壊～ 平成不況 (多品種少量・ 多頻度小口化時代)</p>	<p>1997年～2006年 ITバブル～ IT革命の成熟 (eコマース黎明期・成長期)</p>	<p>現在</p> <p>2007年～2020年 デフレ長期化～ アベノミクス (eコマース拡大成長期)</p>	<p>未来</p> <p>2021年～2030年 ニューノーマル 時代</p>
<p>生活様式や ライフスタイルの 変化 課題・ニーズ (マクロ)</p>	<p>高度経済成長期、 小口輸送へのニーズ拡大</p>	<p>消費者ニーズの多様化と 物流網の拡大、全国物流へ のニーズ拡大</p>	<p>通信販売や産地直送 ビジネスに注目、 BtoCのニーズ拡大</p>	<p>IT・デジタル化の加速、 業界内での競争激化</p>	<p>グローバル化の進行、 物流課題の高度化・複雑化</p>	<p>第4次産業革命の急速な進展、 世界的な感染症拡大の影響、 新しい生活・行動様式の定着。</p>
<p>当社グループの 変化、出来事 (ミクロ)</p>	<p>京都～大阪間の飛脚業として創業。 当時の小口輸送は配達まで1週間 以上かかることが当たり前であっ た中、スピードを重視する企業の 小口輸送に着目し、翌日にお届け する「宅配便」のビジネスモデルの 原型を築く。</p> <p>1957年 創業者佐川清が飛脚業を創業</p> <p>1965年 佐川急便設立</p> 	<p>国民の経済的水準が高まり、消費 者の嗜好、ニーズが多様化する とともに、物流網が拡大。佐川急便 は全国を縦貫する路線網の完成 後、全国貨物追跡システムを稼働。</p> <p>1978年 国内100拠点目オープン</p> <p>1984年 全国縦貫路線網の完成</p> <p>1985年 全国貨物追跡システム稼働</p> 	<p>通信販売や産地直送ビジネスに 注目。BtoCのニーズが顕在化。 独立した地域運送会社を再編。 グループ一体となって社会や市場 により応える体制、新生佐川急便 誕生(1992年)。</p> <p>1992年 出荷支援システム「飛伝98」 販売開始</p> <p>1996年 航空宅配便「飛脚航空便」 取り扱い開始</p> 	<p>経営の意思決定のスピードアップ や顧客ニーズ、市場環境の変化に 速やかに対応できるよう純粋持株 会社体制へと移行。SGホール ディングスが始動。</p> <p>1997年 創業40周年</p> <p>1998年 「宅配便・佐川急便」 (現、飛脚宅配便) 取り扱い開始</p> <p>2000年 クレジット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</p> <p>2006年 SGホールディングス設立</p> 	<p>グローバル化が進行し、企業の物流課題は複 雑化・高度化。eコマースの成長でBtoCが急 拡大し、越境ECも成長。2020年は世界的な感 染症拡大の影響による巣ごもり消費も後押し。 アジアにおける物流ネットワークの構築が加 速。先進的ロジスティクスプロジェクトチーム 「GOAL」の立ち上げや、高付加価値サービス 「TMS」の拡大。</p> <p>2012年 シンガポールにSG HOLDINGS GLOBALを 設立</p> <p>2014年 GOAL始動 スリランカのEXPOLANKAをグループ会社化</p> <p>2016年 日立物流と戦略的資本業務提携契約を締結</p> <p>2017年 創業60周年、東京証券取引所市場第一部上場</p> <p>2020年 Xフロンティア竣工 中国のRUNBOWをグループ会社化</p> 	<p>GOALによるオーダーメイド型のソリュー ションビジネスを拡大。トータルロジス ティクス機能の強化で既存の物流ビジネ スの進化・変革、着実な収益確保を目指 す。サプライチェーン全体のデザインや プラットフォーム化で積極的開拓を推進。 社会を支えるインフラ企業としての使命 を果たす。</p> 

独自のビジネスモデル

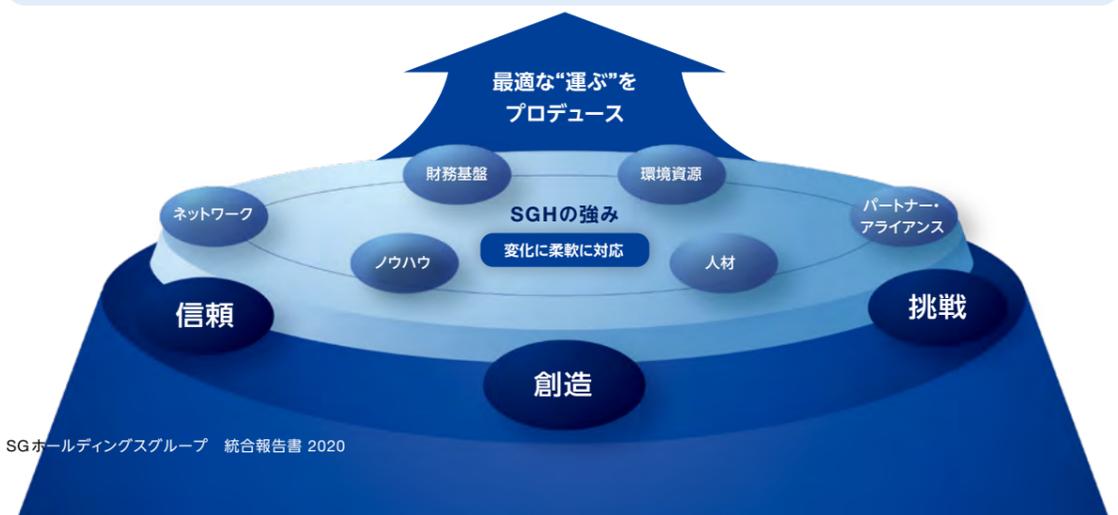


01
物流業界全体が
ターゲット

02
IT基盤を軸とした
経営管理

03
徹底した
採算管理

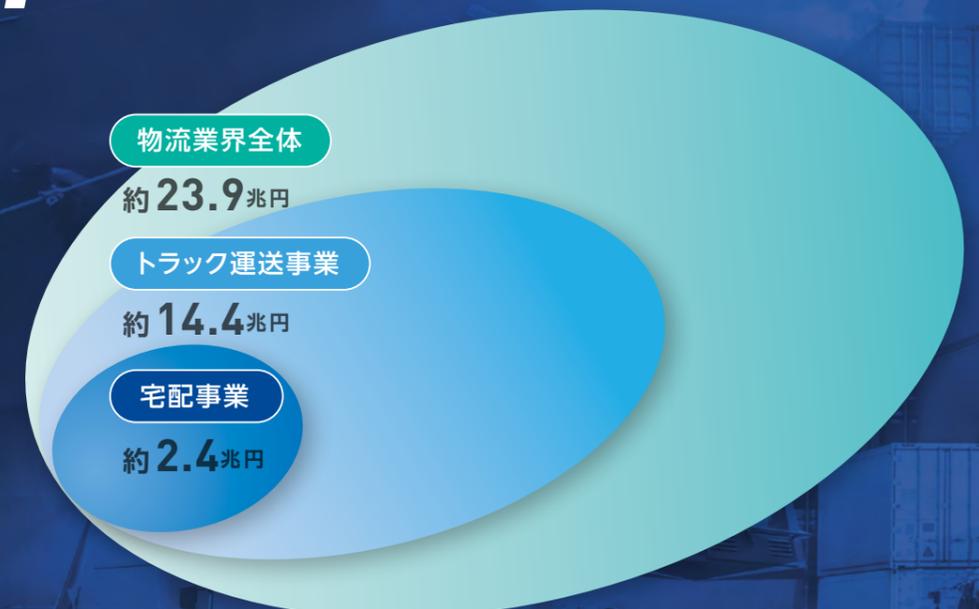
独自のビジネスモデル



物流業界全体 (from B) がターゲット

SGホールディングスグループは、物流業界全体をターゲットとしています。セールスドライバーが日々企業を訪問する中で、お客さまより収集した情報を起点に、宅配便にとどまらないトータルロジスティクスソリューションを提供しています。

01 ターゲット領域の市場規模



出所 日本物流団体連合会「数字でみる物流2019」、株式会社 矢野経済研究所「物流市場の現状と将来展望2019年版」

※ 物流業界全体: 数字でみる物流2019より、2017年度物流業界(トラック運送事業、JR貨物、内航海運業、外航海運業、港湾運送業、航空貨物運送事業、鉄道利用運送事業、外航利用運送事業、航空利用運送事業、倉庫業、トラックターミナル業)営業収入合計値

※ トラック運送事業: 数字でみる物流2019より、2017年度トラック事業の営業収入合計値

※ 宅配事業: 物流市場の現状と将来展望2019年版における「宅配便事業の主たる有力企業」(当社・ヤマト・日本郵便・セイノー・福山通運)の2017年度宅配便営業収入合計値(航空等利用運送事業による宅配便を含む)

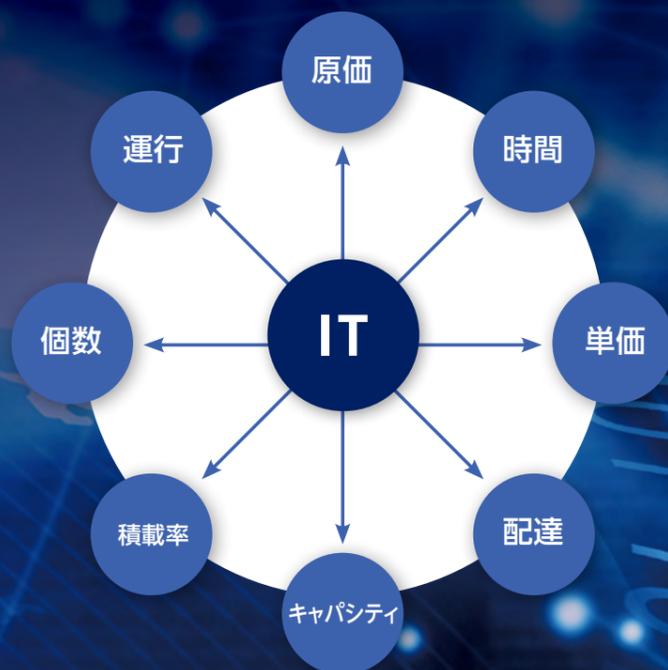
当社グループでは、約21,000名のセールスドライバーが日々荷主企業や配達先の企業を訪れ宅配便の受け渡しを行っています。お客さまとの日々のやり取りの中から物流ニーズを把握し、宅配便に限らないソリューションを提供してきました。2014年に発足したGOALにより、セールスドライバーだけでは解決できないより高度で複雑なソリューションの提供が可能となり、サービスの提供範囲が広がりました。2017年からはTMSを本格的に拡販し、宅配便以外のあらゆる「運ぶ」に対応しています。このように当社グループでは、宅配便事業領域でのシェアを争うのではなく物流業界全体をターゲット領域と定め、トータルロジスティクスソリューションを提供しています。

独自のビジネスモデル

IT基盤を軸とした経営管理

- ▶ ITによりさまざまな管理項目を可視化
- ▶ 今まで見えにくかったドライバーの行動をITにより可視化し、業務の平準化と生産性の向上を実現
- ▶ デジタライゼーションによるさらなる生産性向上を目指す

02



物流とIT

当社グループは、ITにより単価・個数・原価・品質・キャパシティなど主要KPIを可視化しています。これにより、荷物一つ一つの採算管理が可能となります。可視化された荷物の採算性に基づき、適正運賃収受の取り組みを継続することで安定的な事業成長を実現しています。

足元では、実務面でのデジタライゼーションを推し進めており、ドライバーの活動の見える化や、伝票のデジタル化により、業務の平準化、標準化、及び生産性向上に取り組んでいます。(デジタライゼーション:P50-51)

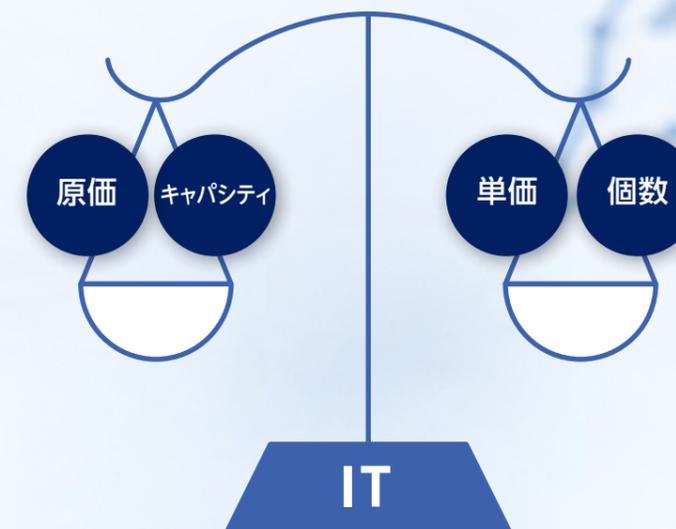
管理手法の変遷:

- ▶ 2005年: IT最適化プロジェクトをスタート
- ▶ 2014年: 「ビッグデータ分析基盤」を稼働。データドリブンの管理に切り替え
- ▶ 2020年: 最新BIツールにませ換え

徹底した採算管理

- ▶ 年間13億個の適正なキャパシティを維持することで品質を安定化
- ▶ 適正運賃収受の取り組みを継続
- ▶ 付加価値ソリューションの提供と採算性を重視した経営を継続

03



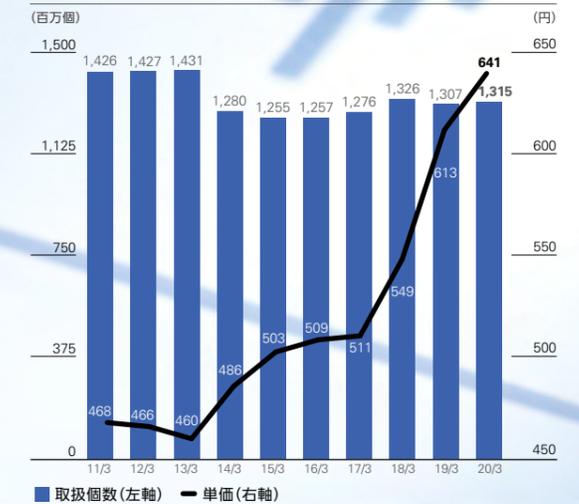
取扱個数と単価の推移

2014年3月期に、シェア拡大から採算性重視の経営方針へと、大きく方向転換しました。以降、年間の適正な取扱個数を13億個程度と定め、キャパシティを維持することでサービス品質を安定させ、適正運賃収受の取り組みを継続しています。その結果、個数は13億個程度を維持しつつ、平均単価は上昇し、安定的な事業成長が実現しました。

今後Xフロンティアの稼働に伴いキャパシティが16%程度拡大しますが、数量のみを追うことはせず、引き続き採算管理とお客さまのニーズに沿った付加価値ソリューションの提供を最優先に行います。

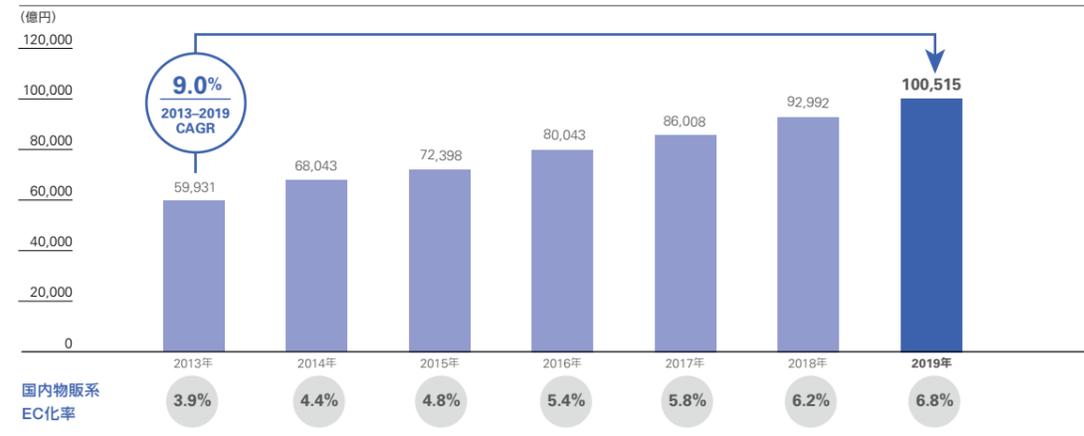
(Xフロンティア:P48-49)

取扱個数と単価の推移



eコマース市場

国内物販系eコマース市場の推移

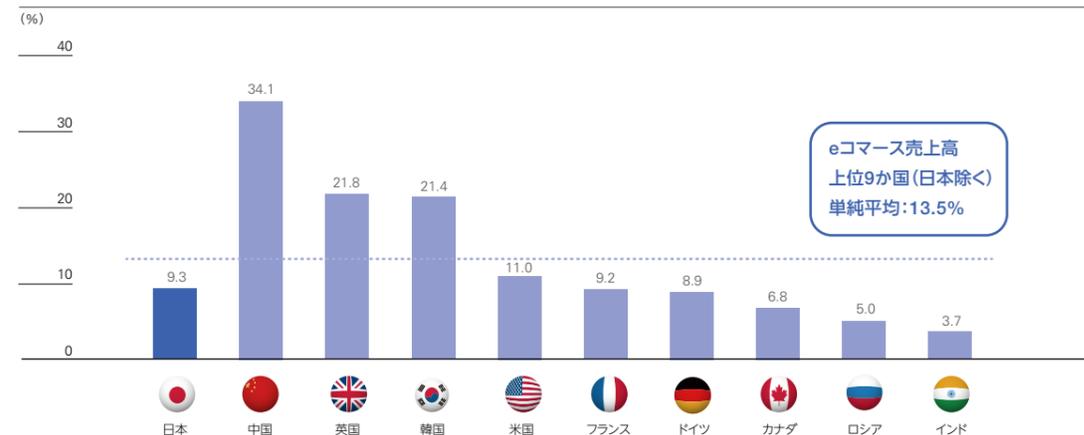


出所 経済産業省商務情報政策局情報経済課「電子商取引に関する市場調査」

2019年の日本国内のeコマース(消費者向け電子商取引)市場規模は19.4兆円(前年比7.7%増)に拡大しました。このうち、国内物販系eコマース市場規模は10兆515億円と初めて10兆円を超えました。物販系の内訳を見ると、「衣類・服装雑貨等」「食品、飲料、酒類」

「生活家電、AV機器、PC・周辺機器」が大きな割合を占めています。2020年は、感染症の拡大による生活様式の変化に伴い、eコマース需要が急激に増加しています。

国別EC化率*(eコマース売上高上位10か国/2019年)



出所 "Total Retail Ecommerce Mcommerce Sales By Country," (2020年5月29日現在), eMarketer
*EC化率=Retail Ecommerce Sales ÷ Total Retail Sales

国別のEC化率(EC全体/小売業)を見ると、日本は9.3%と、中国(34.1%)や英国(21.8%)と比較すると低い水準にあり、今後の成長余地は大きいと考えられます。2021年3月期は巣ごもり消費等によりEC化率は

大きく上昇する可能性が高く、eコマース市場拡大トレンドは長期的には継続すると見込んでいます。

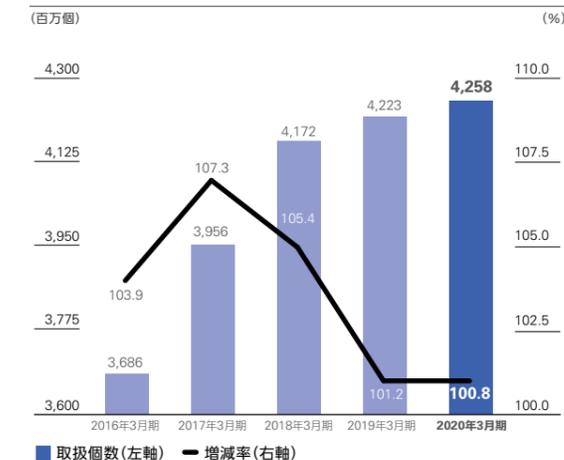
国内宅配便市場の現状

国内宅配便個数は増加傾向

2020年3月期の国内宅配便取扱個数は42億5,838万個となり、前期より3,496万個(前期比0.8%増)増加しました。なお、2019年3月期からの成長率の鈍化は大手eコマース事業者によるデリバリープロバイダーへの業務委託量の増加が関係しています。本データにはデリバリープロバイダーの取扱個数は反映されておらず、それらを含めた取扱個数で見れば、高い成長率を維持していると推測されます。

出所 国土交通省総合政策局情報政策課交通経済統計調査室「トラック輸送情報」(集計対象は14社)

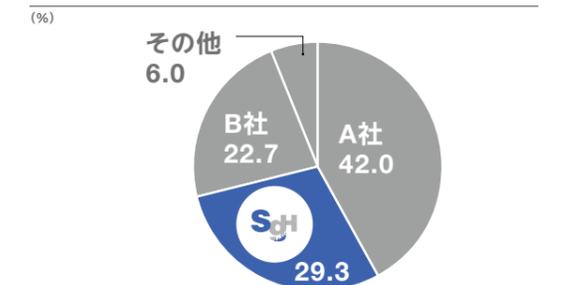
国内宅配便取扱個数の推移



国内宅配便は上位3社の寡占市場

国内宅配便市場は、大手3社が全体の9割超を占める寡占市場です。2020年3月期の当社シェアは29.3%で第2位となっています。

国内宅配便市場のシェア率(2020年3月期)



出所 国土交通省自動車局貨物課「令和元年度宅配便(トラック)取扱個数(国土交通省調べ)」

バランス経営を支える経営資本

人材とノウハウを融合したソリューション、イノベーションの創出



人材

当社グループの付加価値創出の源泉は「人」にあります。お客さまとの日々のコミュニケーションの中からニーズの把握やウォンツを発掘し、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。また、物流を取り巻くさまざまな分野で、専門性を有する人材の育成を進め、さらなるソリューション領域の拡大と高度化を目指しています。

起点となるセールスドライバー

当社グループは、法人顧客のさまざまな物流ニーズに対応可能な機能を有しています。

ソリューション提供の起点となるのは、約21,000人のセールスドライバーです。セールスドライバーが集荷や配達で日々お客さまのもとを訪れ、情報収集をします。お客さまとのコミュニケーションの中で、物流の変化やお困りごとなどを察知し、当社グループのリソースを活用した最適なソリューションを提案します。



先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「GOAL(GO Advanced Logistics)」

このような物流ソリューション提案を具現化するチームが、「GOAL(GO Advanced Logistics)」です。2014年に始動したGOALは、グループ各社から精鋭が集結した専門家集団です。全国のセールスドライバーがつかんだ情報の中で、高度なソリューションを要するケースはGOALが対応します。当社グループが持つ運送、荷役、流通加工、保管、通関・フォ

ワーディング、IT、決済などさまざまな機能を組み合わせ、一貫した物流ソリューションを提供しています。

セールスドライバーの感度をさらに高め、お客さまの潜在的な物流課題(ウォンツ)を発掘します。GOAL人員も現在の約300人から将来的に約700人に増員するとともに、専門性を高めていきます。

ノウハウ

当社グループの強みは、過去から大小さまざまな企業の物流をサポートしてきたノウハウと幅広いソリューションメニューです。運送、保管、拠点配置など物流に関わるさまざまな分野の知見を重ね合わせることで、高度な付加価値を創出しています。また、自前にこだわらず、アライアンスを積極的に行い、自社のみではまかなえないサービスも提供しています。(アライアンス:P25)

オーダーメイド物流で新たな付加価値サービスを提供

主要なサービス

TMS

スマート納品

スマート・インポート

館内物流サービス

TMS Transportation Management System

あらゆる「運ぶ」を解決するTMS

企業が運びたいものの中には、宅配便の規格に収まらないサイズや重量の荷物があります。また、物量や荷姿によって、運び方にはさまざまな最適解があります。

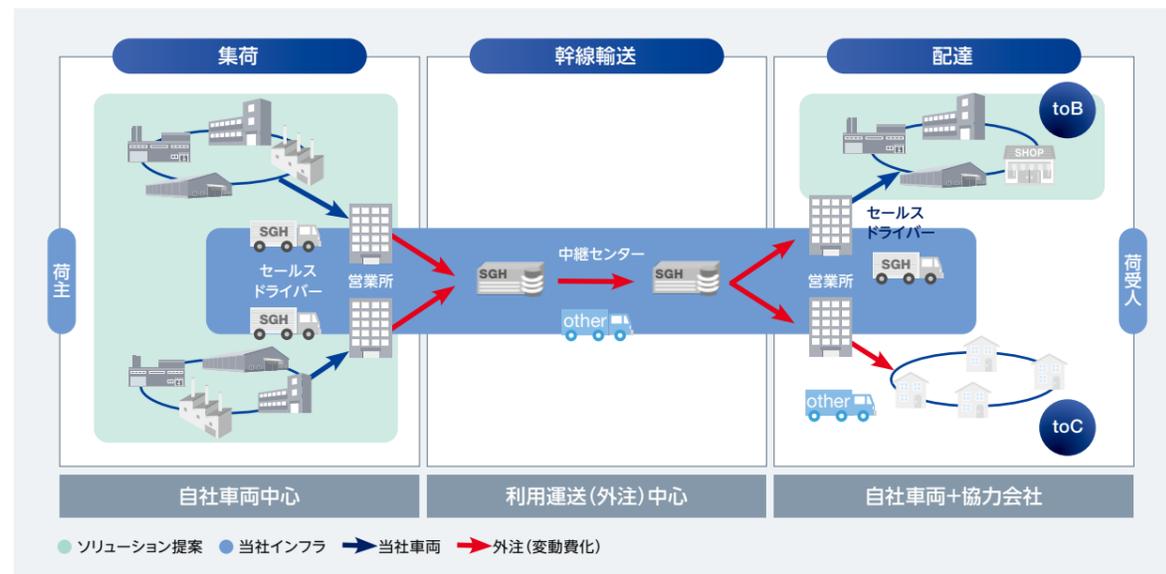
お客さまが「運ぶ」について抱えているあらゆる課題を一手に引き受け、最適な解決方法を提供すること、それがTMSの本質です。(事例:P37)

ネットワーク

当社グループは、427か所の営業所と24か所の中継センターで全国の宅配便ネットワークを構成しています。ネットワークの密度が他の宅配便事業者と比較して相対的に低い一方、各々の施設は大きい企業の大規模集荷・大量配達に適したインフラとなっています。また、1階にトラックターミナル、上層階に倉庫及び作業区画を併せ持つ物流センターを全国32か所に展開しています。倉庫と作業スペースを佐川急便と直結することで、お客様のサプライチェーンがシンプルになり、リードタイムの短縮が実現します。また、倉庫間輸送がなくなることにより、温室効果ガスの削減にも寄与し、SDGs(持続可能な開発目標)に貢献しています。

2020年1月末には、次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」が竣工しました。中継センターの集約により輸送ネットワークを効率化し、さらなるリードタイム短縮を実現するとともに、グループ機能の集約により新たな付加価値を創出します。(Xフロンティア:P48-49)

from Bに最適な輸送ネットワーク



高い積載効率

企業から集荷する荷物は大きささまざまです。このため、中継センターでの積み降ろし作業は原則手作業で行っています。手作業で行うことで、積載効率の向上と後工程の負担軽減が実現します。これは積み込み時に、配達順や異なる大きさ・形の荷物の積み合わせを考慮し、並び替えているからです。今後の労働人口の減少に備え、自動積み降ろしの

研究開発を進めています。また、デジタル化による積み込み作業の標準化の取り組みも進めています。伝票のフルデジタル化を実現し、荷物一つひとつの積み込み位置を画面表示させることで、経験が浅い従業員でも熟練した従業員と同等の積み込みができるようになります。(デジタルライゼーション:P50-51)

グローバルネットワーク

当社グループは、27の国と地域で事業を展開しています。スリランカのEXPOLANKAを中心とした現地企業による事業拡大を推進するとともに、国内事業会社による個別の

海外進出によりお客様のニーズに対応していきます。(グローバル戦略:P52-53)

パートナー・アライアンス

幹線輸送とtoC向け配達には積極的に協業会社を活用しています。これにより、物量の増減に合わせた機動的な対応が可能になるとともに、費用を変動費化しています。このコストコントロールにより個数に左右されないビジネスモデルを構築しています。

トータルロジスティクス提供の実現に向けて、専門者と積極的な協業(アライアンス)を進めています。

幅広い協業会社のネットワーク

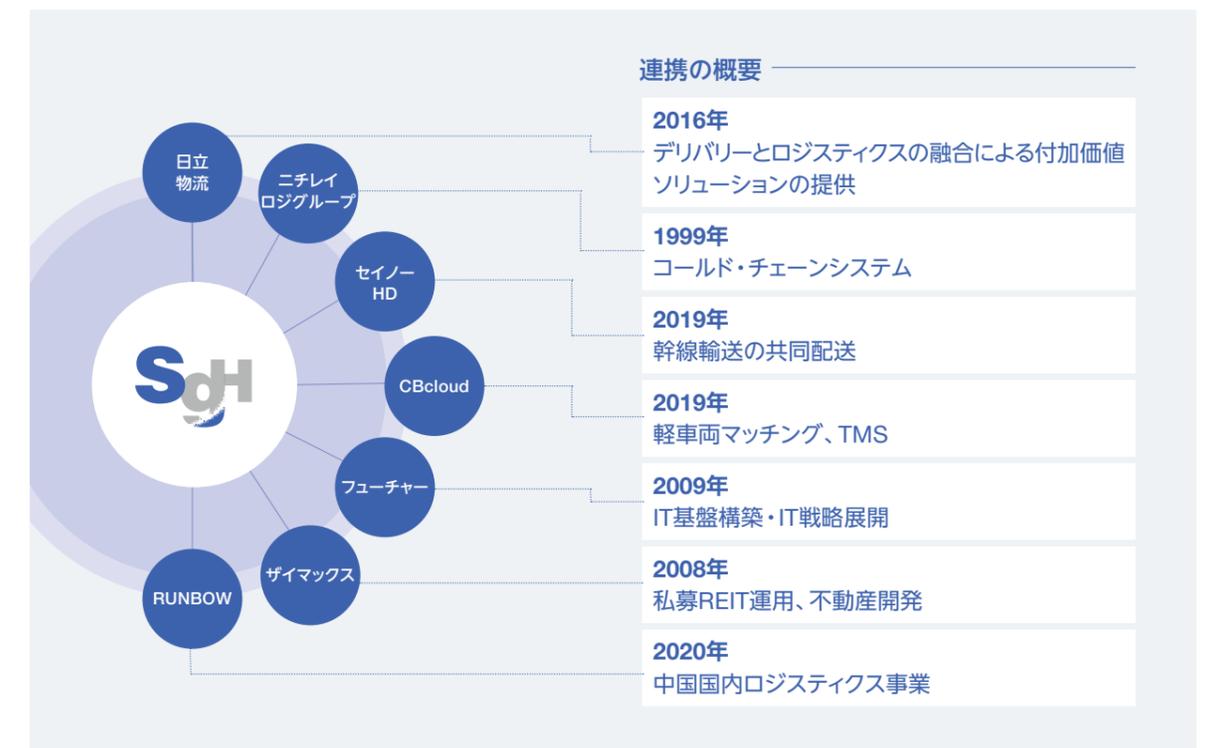
当社グループの協業会社ネットワークは、幹線輸送で全国に300社以上、ラストマイルを担う宅配サポーターやTMSの協業会社数は、数千社に上ります。協業会社も輸送ネット

ワークの一部であるとの認識のもと、長年の取引関係を構築しています。

機能を強化する戦略的なアライアンス

お客様の多様な物流ニーズに対応するため、外部との連携を幅広く行っています。同業の運送業のみならず、軽貨

物マッチング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。



財務基盤

当社グループでは、付加価値ソリューションの提供と徹底した採算管理により、安定的な増収増益を実現しています。例えばデリバリー事業では、平均単価、取扱個数、荷物1個当たりコスト、品質などのバランスを取りながら経営することで、営業収益、営業利益、ROE、自己資本比率、EBITDAなどにおいて成果を上げています。社内では、ROICの基準を設け、投資対効果を検討しています。

成長投資とステークホルダー還元をバランスし、企業価値向上を目指す

中期経営計画「Second Stage 2021」では、次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」の建設や効率化・省人化のためのIT投資を中心に3か年累計で1,590億円の投資を計画しています。約840億円の大型投資であるXフロンティアは、建物が2020年1月末に竣工し、マテハンも順次導入されるなど、立ち上げが順調に進捗しています。効果を検証し、

ネットワークの更なる効率化に向けて取り組みます。今後も、成長に向けた投資や株主還元、内部留保などのバランスを見ながら、財務戦略を柔軟に検討していきます。ステークホルダーの皆さまや市場から継続して評価いただけるよう、企業価値向上に努めます。

主要キャッシュ・フロー項目

	2020年3月期実績	2021年3月期見通し
営業活動によるキャッシュ・フロー	535億円	900億円
投資活動によるキャッシュ・フロー	△615億円	△600億円
フリーキャッシュ・フロー	△79億円	300億円

主な投資

	2020年3月期実績	2021年3月期見通し
Xフロンティア関連投資	220億円	130億円
車両投資	70億円	90億円
IT投資(新規)	30億円	60億円

環境資源

運送業が主力である企業グループとして、CO₂の排出は避けられません。しかし、環境対応車の導入等によりグループの排出量を削減することにとどまらず、効率的なサービスの提供によりお客さまの環境負荷低減に貢献するなど、サプライチェーン全体を見据えた環境負荷低減に積極的に取り組んでいます。

脱炭素社会の実現に向けて

佐川急便では、物流業界に先駆け1990年代から環境対応車を積極的に導入しています。2020年3月期末で13,154台の環境対応車を保有しており、その割合は年々増加しています。特に軽自動車は、海外企業と電気自動車の開発を進めており、2030年までに約7,000台を電気自動車に入れ替えることを目指しています。

貨物輸送を列車や船等、環境負荷が少ない輸送方法に切り替えるモーダルシフトも推進しています。モーダルシフ

トはCO₂排出量の削減だけでなく、大量輸送により省力化、省人化にも貢献します。また、異なる輸送モードの活用により、地方の公共交通機関の継続や渋滞の緩和等にも貢献します。

当社グループは2019年度にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)へ賛同しました。今後気候変動が当社グループの財務に与える影響を中長期的な視点で分析し、それによるリスクと機会を事業戦略に活かしていきます。



車両イメージ(開発予定の車両とは異なります)



事業ポートフォリオ

from Bに特化した事業展開を行い、さまざまなニーズに対応可能な物流網を構築しています。

デリバリー事業



日本全国に輸送網を有し、宅配便を中心とした各種輸送サービスを提供しています。

SAGAWA



佐川急便

宅配便を中心とした、幅広いデリバリーサービス

Sg humony



佐川ビューモニー

電報類似サービス事業

Sg moving



SGムービング

大型家具・家電・事務機器の設置事業や引越し事業を中心としたサービス

WORLD SUPPLY



ワールドサプライ

納品代行事業(百貨店・検品、各種加工)、3PL事業、FLS(館内物流)事業

ロジスティクス事業



3PL、通関、フレイトフォワーディング(国際利用運送)事業などを国内外で展開し、お客さまのサプライチェーン全域にわたる物流サービスを提供しています。

Sg logistics



佐川グローバルロジスティクス

流通加工、商品保管、利用運送等の3PL事業

SGH GLOBAL



SGHグローバル・ジャパン

通関・フォワーディング事業を中心とした越境ECなどの国内外一貫物流

exp



EXPOLANKA

世界24か国・地域の約60か所に自社拠点を有するスリランカ最大手のフレイトフォワーダー

不動産事業



グループの重要インフラである物流施設などを中心に、不動産の開発・活用・管理を行っています。

Sg realty



SGリアルティ

物流施設などの開発・活用・管理

その他の事業



自動車整備、ITシステム、ファイナンス、人材派遣など、中核事業をサポートする分野で、多彩な事業を展開しています。

Sg advance



佐川アドバンス

保険代理店業、旅行事業、商品開発などを行う総合サービス

Sg motors



SGモータース

自動車整備やボディ製造、新車・中古車販売

Sg systems



SGシステム

国内最大級の貨物追跡システムをはじめとする各種物流システムを開発・運用するほか、多様な決済サービスや社内向けのシェアードサービスを提供

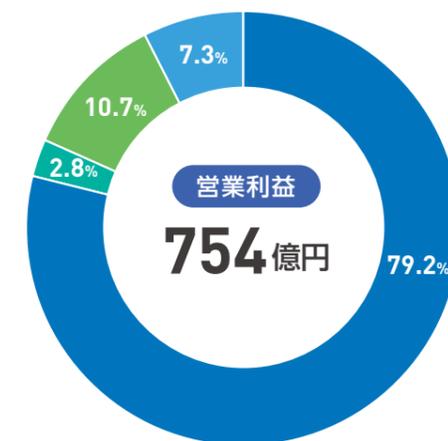
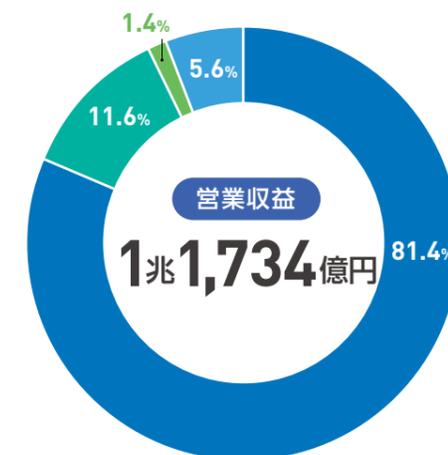
Sg fielder



SGフィルダー

物流業務全般の、人材アウトソーシング(業務請負)事業や人材派遣事業

- デリバリー事業
- ロジスティクス事業
- 不動産事業
- その他の事業



※ セグメント間の調整額は13億円です。
なお、各事業の構成比は調整前の営業利益で算出しています。

デリバリー事業



事業の強み

SGホールディングスグループの中核事業である当事業は、単なる輸送サービスにとどまらず、グループ各社との連携により、国内外問わず物流面からお客様の課題を解決するソリューションをワンストップで提供しています。佐川急便の飛脚宅配便を中心に、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。

2020年3月期の実績

2020年3月期は、消費税率の引き上げ、競争環境の変化及び感染症拡大の影響を受けたものの、取扱個数が増加したことに加え、継続的な適正運賃収受の取り組みにより平均単価が上昇しました。年間取扱個数は13.15億個(前期比0.6%増)、平均単価は641円(前期比4.5%増)となりました。また、TMSをはじめとするGOALによる付加価値の高いソリューションの提供や、さまざまなアライアンスによる効果を高める取り組みを行いました。さらに、持続的な成長を見据え、機械化・省人化等の生産性向上への取り組み、輸送品質の維持・向上や輸送インフラの強化を継続的に行いました。こうした取り組みを通じて、営業収益は9,554億円(前期比5.7%増)、営業利益は587億円(同5.9%増)の増収増益となりました。

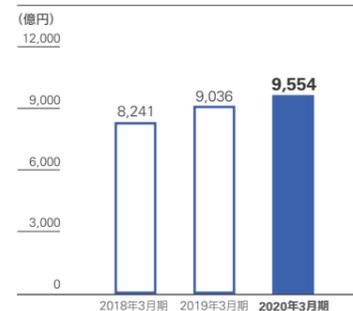
2021年3月期の施策

2021年3月期は、感染症が引き続き日本経済に大きな影響を与えています。BtoBの取扱個数は、回復基調にあるものの、経済活動の停滞により2020年3月期と比較して減少しています。一方、BtoCの取扱個数は、巣ごもり消費や生活様式の変化によるeコマース市場の拡大を受けて増加しています。平均単価は、適正運賃収受の取り組みを継続していますが、セールスマックスの変化により微増となっています。また、GOALの営業活動はオンライン営業へと切り替えることにより、受託案件数が堅調に推移しています。また、幹線輸送の積載率向上などの生産性向上に取り組んでいます。

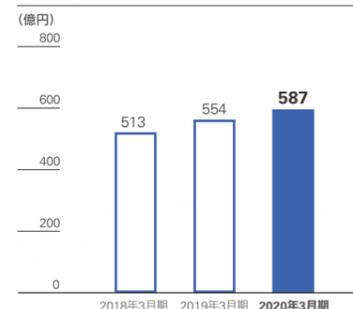
こうした取り組みを通じて、営業収益は9,995億円(前期比4.6%増)、営業利益は715億円(同19.5%増)の増収増益を見込みます。

※ 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月期第1四半期連結会計期間から「その他」に帰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います。

営業収益



営業利益



担当取締役メッセージ

持続的な成長に向けて

2020年2月19日から22日の4日間、投資家面談のため、シンガポールを訪れました。

当時(2月19日時点)日本国内の感染症の状況は、クルーズ船での感染者数が542名とピークを迎えていたものの、国内の感染者数は79名と少なく、誰もがこのまま終息することを期待し、状況を見守ることしかできていなかったのではないのでしょうか。

一方シンガポールでは、感染者数が81名と日本と同程度でしたが、感染症に対する厳格な対策が行われていました。訪問したすべてのビルで、入場者に対し非接触型の検温を行い、体調に関するチェックシートの記入や、誓約書へのサインが求められました。

この状況を目の当たりにして、帰国後すぐに佐川急便の全営業所に対し、入館時の検温の実施と、消毒液の設置を行いました。今や宅配便は皆さまの生活に欠かせない社会インフラであるという認識のもと、エッセンシャルワーカーとしての責務を果たすべく、まずは当社従業員から感染者を出さないことに注力しました。

4月に入り緊急事態宣言が発出されると、感染症予防のためのマスクの需要や巣ごもり需要が高まり、BtoCの荷物が急増しました。一方BtoBの荷物は、店舗の販売自粛等の影響を受け減少しました。このような環境のもと、佐川急便では商業地に配置していたドライバーを住宅地のBtoCの配達に配置転換しました。また、非接触・非対面での配達サービスを用意し、お客様のニーズにお応えしました。

このように当社グループの強みは、変化への対応



取締役 デリバリー・ロジスティクス事業担当

本村 正秀

力です。日々お客様と接している約21,000名のセールスドライバーが、お客様のニーズを把握し、お客様が気付かないウォンツを発掘する中で、新たなソリューションやサービスをご提供している文化が定着しているからこそできることです。

今後社会は予測できない変化が起こり続ける「ニューノーマル時代」に突入しますが、今まで培ってきた変化への対応力に磨きをかけるとともに、デジタルライゼーションや新しい技術を積極的に取り入れることで、持続可能な成長を実現します。



ロジスティクス事業

▶ 事業の強み

当事業は、国内外の倉庫での保管、流通加工、通関、フレイトフォワーディング及び利用運送といった包括的な物流ソリューションを提供しています。海外ネットワークはこれまで日本を軸とした輸出入を中心に発展してきましたが、EXPOLANKAが傘下になった2014年を契機に、日本以外のアジアから欧米などグローバルネットワークが広がっています。

2020年3月期の実績

2020年3月期は、国内では、新規受託案件が堅調に推移し増収となりましたが、拠点の見直しによる費用増や感染症の影響を受けました。海外では、感染症の影響があったものの、既存顧客の物量増加及び新規顧客の獲得により、フレイトフォワーディングが増加しました。

この結果、営業収益は1,358億円(前期比3.2%増)、営業利益は20億円(同22.3%減)の増収減益となりました。

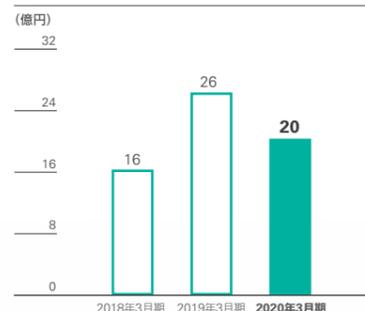
2021年3月期業績見通し

2021年3月期上期は、感染症の影響により既存顧客の物量が減少しましたが、マスクやガウン等の個人用防護具(以下、PPE)の緊急輸送が増加しました。下期は、緊急輸送需要は落ち着く一方、経済活動の段階的な再開による既存顧客の物量回復を見込みます。こうした取り組みを通じて営業収益は1,600億円(前期比17.8%増)、営業利益は88億円(同326.5%増)の増収増益を見込みます。

営業収益



営業利益



TOPICS

EXPOLANKAによるPPEの緊急輸送

2021年3月期の上期は、感染症の世界的な流行を受け、PPEの緊急輸送需要が増加しました。EXPOLANKAは、市場のニーズを的確に捉え、既存顧客及び新規顧客に積極的な営業を実施しました。

また、航空機の確保が困難な環境の中、同社は優れた調達力を発揮し、チャーター便を確保しました。このような機敏な対応により、アジア発米国着の国際チャーター便案件等を受託しました。

EXPOLANKAによるPPEの緊急輸送実績

※対象期間補足(2021年3月期)

月別実績	4月	5月	6月	7月	8月	9月
チャーター便数	6	15	60	36	27	38
物量(トン)	705	1,377	4,916	2,814	1,126	707



EXPOLANKAのグローバル展開

(2020年4月1日現在)



世界24か国・地域の約60か所





不動産事業

▶ 事業の強み

当事業は、新規物流施設の開発を通じ、グループの競争力向上に寄与しています。また、老朽化した既存施設及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、全国の配送インフラの最適化を実現しています。

保有する物流施設は計画的に流動化して売却しており、資産効率及び資金効率を高めるとともに、開発に投じた資金の回収を図り、投資残高を増加させずに新規物件の開発を継続しています。

2020年3月期の実績

2020年3月期は、継続的に保有不動産を売却しました。また、Xフロンティアが竣工しました。この結果、営業収益は162億円(前期比1.9%減)、営業利益は78億円(同10.7%増)の減収増益となりました。

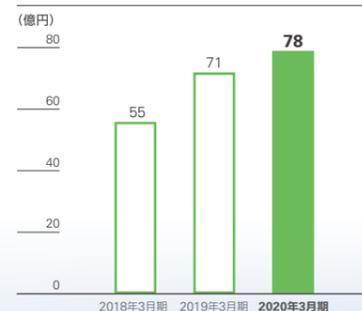
2021年3月期業績見通し

2021年3月期は、最適なグループインフラの構築に向けた開発・運営管理を継続しています。上期には、保有不動産を売却しました。こうした取り組みを通じて、営業収益は225億円(前期比38.6%増)、営業利益は110億円(同39.3%増)の増収増益を見込みます。

営業収益



営業利益



その他の事業

▶ 事業の強み

当事業は、お客さまに提供する提案やサービスの品質を向上させるために、物流に付随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の向上に寄与する機能も担っています。

当社グループは、これら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、お客さまへの付加価値の提供を実施しています。

2020年3月期の実績

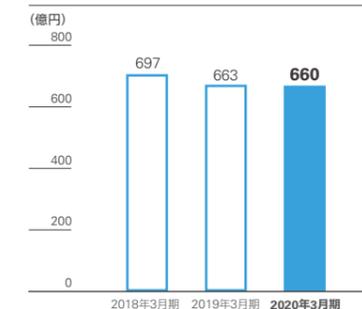
2020年3月期は、決済方法の多様化により代引き決済が減少し、消費税率引き上げの影響で新車・中古車の販売が減少しました。この結果、営業収益は660億円(前期比0.4%減)、営業利益は54億円(同4.8%減)の減収減益となりました。

2021年3月期業績見通し

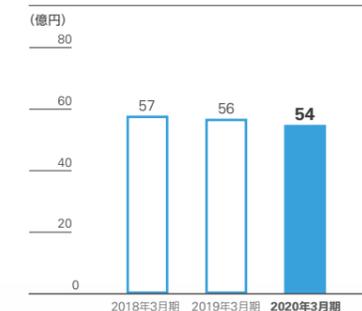
2021年3月期は、ITによる業務効率の向上や人材サービス事業による物流施設内の人材派遣及び業務請負の拡大など、コアビジネスを下支えする取り組みを実施しています。上期は、BtoC荷物の増加により代引き決済が増加しましたが、自動車販売が減少しました。こうした取り組みを通じて、営業収益は660億円(前期比0.0%増減なし)、営業利益は40億円(同7.0%減)の減益を見込みます。

※ 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月期第1四半期連結会計期間から「その他」に帰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います。

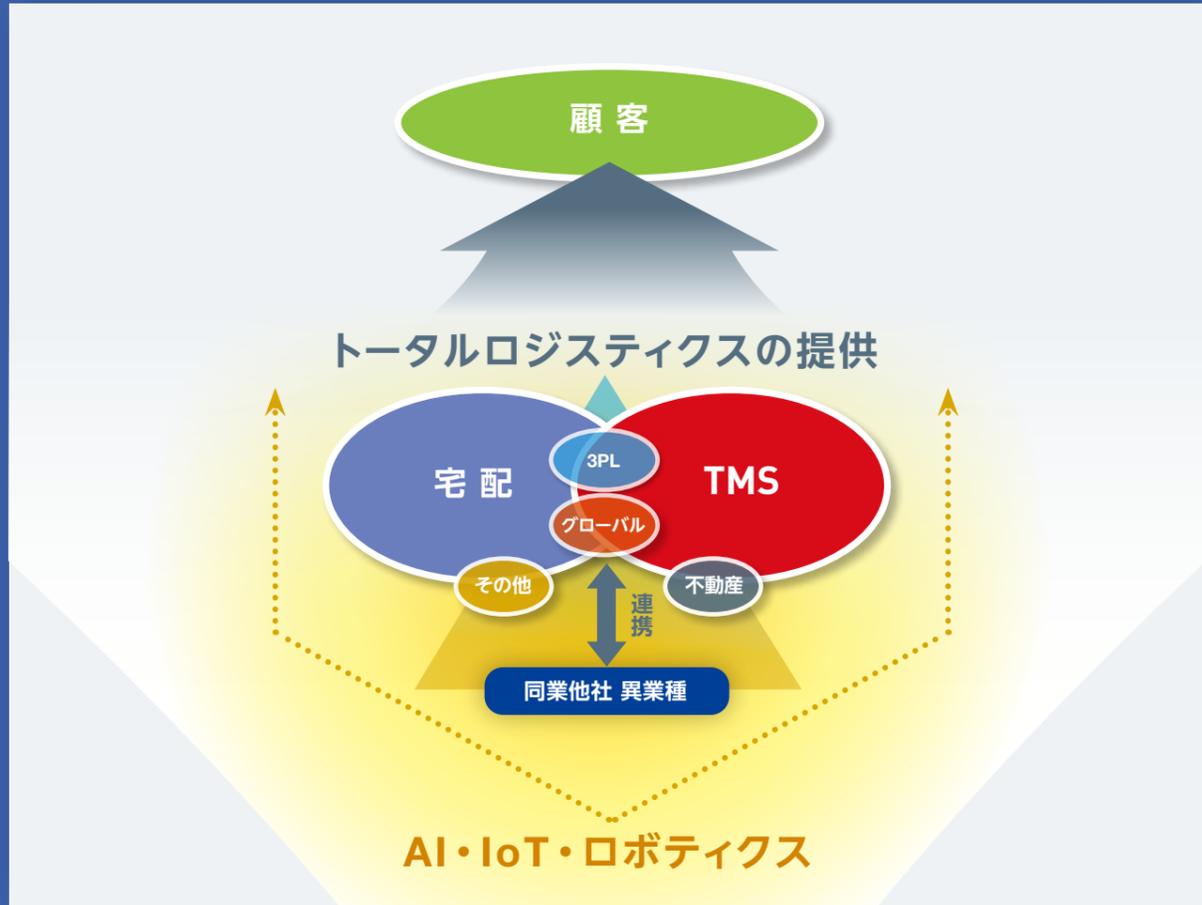
営業収益



営業利益



「最適な“運ぶ”をプロデュース」を通じた トータルロジスティクスの提供



トータルロジスティクスの 機能強化

ITを軸に、当社グループのさまざまな機能を一体化した事業成長を目指す

① 領域の拡大

- IT武装化した当社のリソースに加え、同業他社あるいはベンチャー等の異業種も含めた事業連携により領域を拡大

② 経営資源の活用

- さまざまな経営資源を活用し、国内輸送拡充、倉庫オペレーション多機能化、国際一貫物流強化、グローバル事業拡大を進める
- 不動産・その他の事業は、トータルロジスティクスを支える付加価値の創出、提案、提供を行い、機能強化を図る



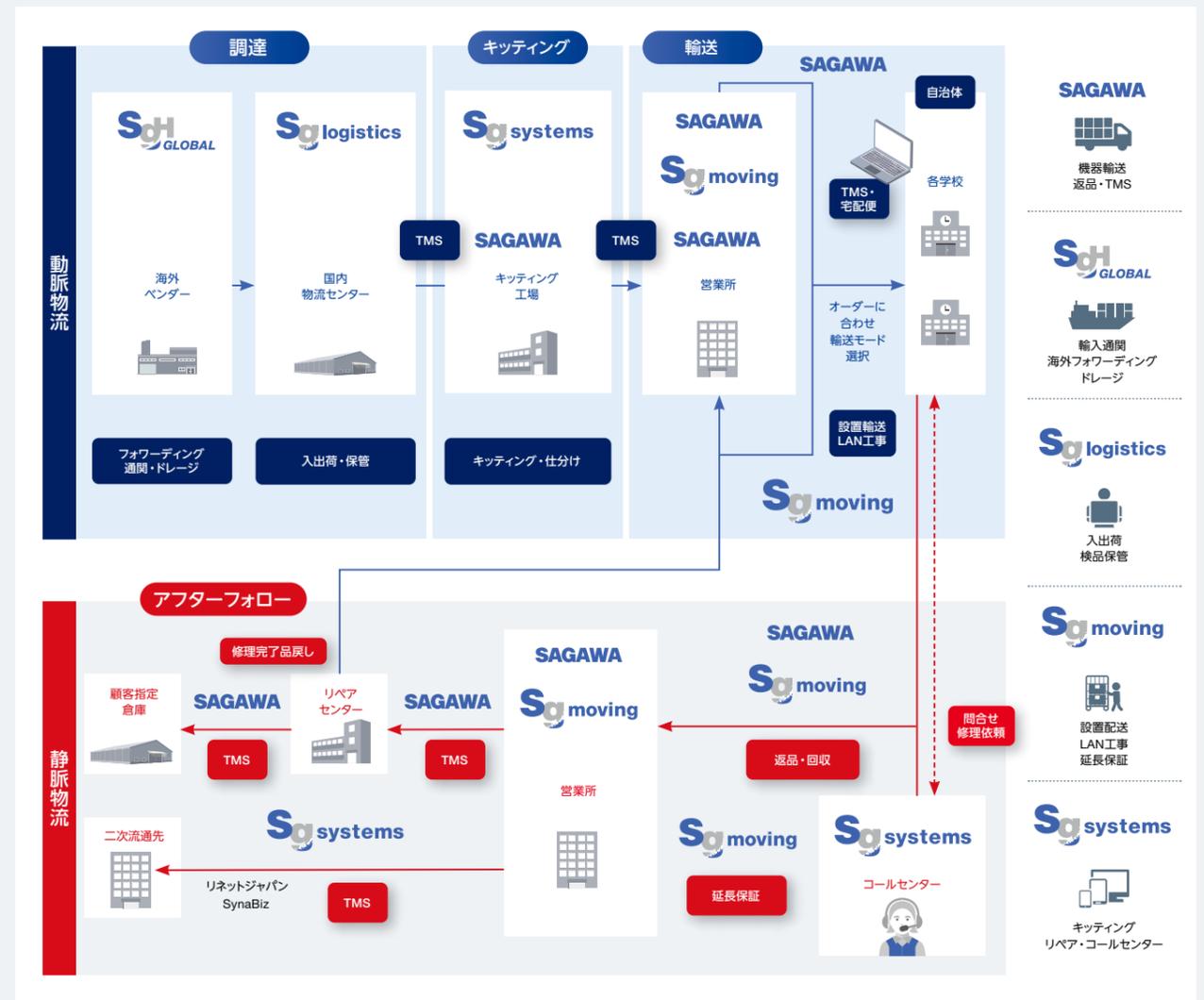
「GIGAスマート・サポート」

2019年12月、文部科学省により、「GIGAスクール構想*」が発表されました。当社グループは、独自のトータルロジスティクスソリューションの提供により、調達からリペアまで包括的に物流をサポートします。

当社グループの幅広い協力会社ネットワークを活用したTMSと、全国ネットワークを持つ宅配便により、国内物流センターから自治体、営業所からリペアセンター、顧客指定倉庫までの各配送を一貫して対応することが可能となります。

海外からの調達に始まり、通関、キットティング、納品、コールセンターによる修理依頼の受付、回収等、幅広い物流領域をワンストップでカバーする当社グループのみが対応できる、グループ総合力となります。

*「GIGAスクール構想」:児童生徒1人1台の端末と、高速大容量の通信ネットワークを一体的に整備することで、特別な支援を必要とする子どもを含め、多様な子どもたちを誰一人取り残すことなく、公正に個別最適化され、資質・能力が一層確実に育成できる教育環境の実現を目指す。これまでの日本の教育実践と最先端のICTのベストミックスを図ることにより、教師・児童生徒の力を最大限に引き出す構想。

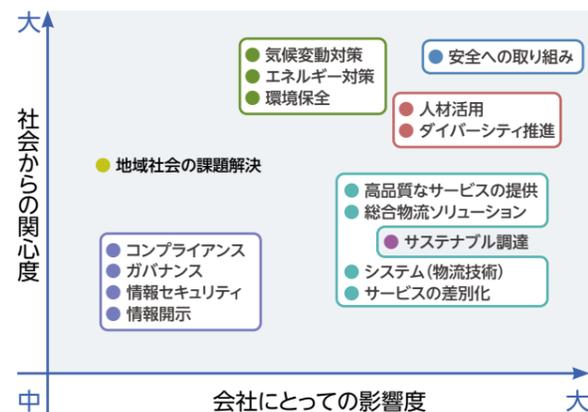


事業の持続的成長を通じて社会的課題の解決を図る

SGホールディングスグループは、物流業を社会インフラの一部であると捉え、お客さま、お取引先、従業員、株主、地域社会といった事業を取り巻くステークホルダーの皆さまの期待に応えるステークホルダー経営を掲げ、さまざまな観点から持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

また、当社グループは、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することが社会と企業双方の持続的な成長につながるとの考えから、中期経営計画「Second Stage 2021」で重点施策として「SDGs(持続可能な開発目標)*への貢献」を掲げ、取り組むべきCSR重要7課題を特定しています。

CSR重要7課題の特定



CSR重要課題と親和性の高いSDGsを特定

重要7課題	関連するSDGs	取り組みテーマ
安全・安心なサービスの提供	3 気候変動対策 11 持続可能な都市づくり	● 交通安全 ● 労働安全衛生 ● 品質
環境に配慮した事業推進	7 気候変動対策 13 気候変動に具体的な対策を	● 気候変動 ● 資源循環 ● 自然との共生
個性・多様性を尊重した組織づくり	5 ジンダリティ平等 8 働きがいも経済成長も	● 人権 ● 労働慣行 ● ダイバーシティ&インクルージョン
総合物流ソリューションによる新しい価値の創造	7 気候変動対策 8 働きがいも経済成長も 9 産業と地域振興の強みをつくる 11 持続可能な都市づくり 13 気候変動に具体的な対策を	● 進化した物流ソリューションの提供 ● デジタル化の推進と最新技術の導入
地域社会への貢献	3 気候変動対策 7 気候変動対策 8 働きがいも経済成長も 11 持続可能な都市づくり 13 気候変動に具体的な対策を	● 地域貢献
サステナブル調達の推進	3 気候変動対策 5 ジンダリティ平等 7 気候変動対策 8 働きがいも経済成長も	● サプライヤーマネジメント
責任ある経営基盤の構築	9 産業と地域振興の強みをつくる 11 持続可能な都市づくり 13 気候変動に具体的な対策を	● コーポレート・ガバナンス ● コンプライアンス ● リスクマネジメント、情報セキュリティ

* SDGs(持続可能な開発目標):「Sustainable Development Goals」の略。2015年9月の国連サミットで採択された、持続可能な社会を創るために世界各国が2016年~2030年の15年間で達成を合意した17の目標と169のターゲット。企業にも目標達成に向けた対応が求められている。



01 お客さまへ提供する価値

GOALの概要



物流を起点に、お客さまの経営課題を解決

物流事業は、少子化・高齢化による人手不足や、環境負荷低減への要請の高まりなど、さまざまな社会課題に直面しており、お客さまにとっては物流の効率化が重要な経営課題の一つとなっています。

SGホールディングスグループは、GOALを組織し、国内外一貫物流や特殊配送など、オーダーメイドの総合物流ソリューションをお客さまへ提供することにより、こうした経営課題の解決に取り組んでいます。

お客さまにとっては、本業への経営資源の集中が可能になるほか、物流のサプライチェーンを包括的に見直すことで、「物流コスト削減」、「リードタイムの短縮」、「在庫削減」が可能となり、お客さまの「販路拡大」や「売上機会損失回避」にも寄与しています。また、サプライチェーン全体を効率化・最適化することによりお客さまの物流における温室効果ガス削減に貢献しています。



02 取引先へ提供する価値

ビジネスパートナーとしての協力会社

SGホールディングスグループは、多くの協力会社に支えられています。特に、中核事業のデリバリー事業では、自社のインフラに加え幹線輸送やBtoCの配達を中心に協力会社へ業務委託することで強固な輸送ネットワークを構築しています。

協力会社と長期的に良好な関係を維持することで、生産性の向上などの競争優位性を生み、当社グループの持続可能な成長を実現します。

協力会社との継続的な関係強化に向けて

当社グループが協力会社へご提供する価値の代表例は、待機時間削減による長時間労働の改善や休憩所の充実などのより良い労働環境の提供です。

2020年10月より稼働を開始したXフロンティアの中継センターは、従来の5倍程度の仕分け能力を持つ最新機械を導入しているため、トラックへの積み込み時間を大幅に削減します。

これにより、幹線輸送ドライバーの待機時間が短縮し、協力会社の生産性向上に寄与します。

また、仮眠室や食堂などファシリティ面にも力を注いでおり、協力会社の方々により良い職場環境を提供しています。



取引先CSRガイドライン

協力会社とともに成長していくために、当社グループのCSRI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CSRガイドライン」を2014年に制定し、協力会社に理解と協力を求めています。

1. 法令遵守

国内外の法令を遵守し、企業倫理に基づいた公正、公平な事業活動を行います。

2. 安全・安心の維持、向上

安全・安心は、私たちの最優先課題です。お取引先とともに安全の維持、向上に努めます。

3. 人権・労働環境への配慮

基本的人権を尊重し、安全で衛生的な労働環境を確保します。また、当該地域の法令を遵守します。

4. 公正な取引

誠実な姿勢でお取引先に接し、自由で公正な競争の機会を提供します。適切な信頼関係を築くことでお取引先との共存共栄を目指します。

5. 地球環境への配慮

地球温暖化や大気汚染などの防止に努め、地球環境に配慮した事業活動を推進します。

6. 情報セキュリティの保持

事業活動に関わる機密情報および個人情報厳重に管理し、盗用、漏えいおよび改ざんなどを防止します。

7. 地域社会との共生

国内外の地域社会の発展に奉仕し、お取引先とともに社会との共生を目指します。



03 従業員へ提供する価値

誰にとっても働きやすく、働きがいのある職場環境の創出

SGホールディングスグループは、企業価値の基盤となるのは「人」と位置づけています。グローバルで95,000人超が活躍する企業グループとして、ダイバーシティ&インクルージョンやワークライフマネジメントを推進し、誰にとっても働きやすく、働きがいのある職場環境の創出に努めています。

多様な人材の個性を活かすダイバーシティ経営を推進

多様な価値観を尊重し柔軟な意思決定を行い、新しい価値を生み出す――。

持続可能なグループへと発展するため、女性活躍、LGBTといったジェンダー平等への対応、並びに障がい者、シニア層やグローバル人材など多様な個性を積極的に受け入れるダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

目標と実績

バウンダリ	中長期目標	2020年3月期実績	2021年3月期目標
SGホールディングスグループ(国内)	従業員における女性比率35% (2021年3月期末目標)	32.9%	従業員女性比率35%
	管理職女性比率10% (2021年3月期末目標)	8.6%	管理職女性比率10%
	女性役員の登用	2名	-
	国の定める障がい者雇用率を達成 ※【参考】厚生労働省策定民間企業の法定雇用率2.2% (2020年4月1日現在)	2.5%	国の定める障がい者雇用率を達成

ワークライフバランスの推進

当社グループでは、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に注力しています。

これまでに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との両立支援、さらには柔軟な働き方ができるよう、在宅率の高い夜の限られた時間帯のみの配達勤務「ナイト便」や、フルタイムでの就業が難しい主婦などを対象とした「宅配メイト」の導入を実施しています。

■ テレワークの導入

国内グループ会社の14社*がテレワークを導入しています。バックオフィス(管理部門)の職種を中心に、今後も積極的な活用を促進していきます。

※ 2020年5月時点

■ SGH Kids Garden

仕事と家庭の両立支援を目的に、事業所内保育園を2017年に開設しました。





04 株主へ提供する価値

IR活動を通じた建設的な対話の推進

SGホールディングスは、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等の参考にしています。

株主還元

当社は、株主の皆さまに対する利益還元につきまして、経営の重要課題の一つと認識しており、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%を目標として、中間配当及び期末配当の年2回の配当を行うことを基本方針としています。

2020年3月期の主なIR活動

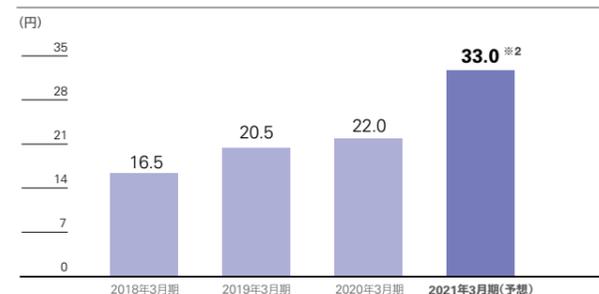
活動	回数
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	4回
証券会社カンファレンス	6回
海外ロードショー	4回
機関投資家・アナリスト面談	211回

2017年に上場して以来、持続的な事業成長による安定的な株主還元を実現しています。

基本方針 将来の事業展開と経営体質の強化に必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続すること



1株当たり配当金の推移^{※1}



※1 2020年11月1日実施の株式分割(1株につき2株)考慮後の金額
 ※2 2020年9月25日発表の特別配当10円を含む(グラフの数値は株式分割考慮後の5円を反映)



05 地域社会へ提供する価値

社会インフラを担う物流企業としての地域社会への貢献

SGホールディングスグループは、27の国と地域においてビジネスを展開しており、事業基盤である地域社会への貢献は、事業を持続的に継続し発展していく上で非常に重要です。

安全・安心なサービスの提供

当社グループの運送事業による年間総走行距離は、日本国内だけでも約6.1億キロメートル、保有車両は約27,000台に上ります。安全・安心なサービスを提供し、交通事故や渋滞による社会への負の影響を最小化することは、この事業に携わる者の責務です。当社グループは、SDGsで掲げられている「2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」という目標に対して取り組んでいます。



目標と実績

バウンダリ	中長期目標	2020年3月期実績	2021年3月期目標
佐川急便	自社及び社会全体の交通事故を減少させる	重大人身事故件数 0件	重大人身事故 [*] 件数ゼロ
SGムービング			
ワールドサプライ			

※ 死亡事故

地域の交通インフラ維持への貢献

人口減少、少子高齢化に伴い、特に過疎化が進む地域での交通インフラの維持や労働力の確保は喫緊の課題となっています。当社グループの中核事業会社である佐川急便では、本課題を解決するモデルとして、地域の鉄道やバスなど交通

インフラの余剰スペースを活用して荷物を運ぶ「貨客混載」を推進しています。地域の生活基盤であるバス、鉄道などの交通インフラの維持につながるだけでなく、トラック輸送が削減されることで環境負荷の低減にも貢献しています。

非常時のライフラインを確保

当社グループの中核事業会社である佐川急便では、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、災害発生時の被災地支援活動を行っています。2020年7月現在、79の自治体・団体と災害協定を締結しています。

を目的にBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) を策定し、本計画が適正に機能するようにBCM (Business Continuity Management) の取り組みにも注力しています。

また、当社グループでは、物流という事業の特性から、災害や事故の発生を特に影響度が高いリスクとして認識しています。大規模地震、火災・爆発事故、水害などの災害や事故などの発生時においても、グループの事業継続を実現すること



中期経営計画「Second Stage 2021」概要

2020年3月期から始動した3か年の中期経営計画「Second Stage 2021」は、「総物流ソリューションの進化」と「経営基盤の強化」を重要課題と定め、物流全域にわたる付加価値ソリューションの強化と、95,000人を超える個性豊かな国内外のグループ従業員全員が活躍できる職場環境の整備を進めています。

持続的成長へ

2022年4月～2025年3月

Third Stage 2024

経営基盤の強化

2019年4月～2022年3月

Second Stage 2021

リソースの強化

2016年4月～2019年3月

First Stage 2018

Second Stage 2021 経営戦略

- | | |
|--------------------|--------|
| ① 物流ソリューションの進化 | P46-47 |
| ② 経営資源の価値最大化 | P48-49 |
| ③ デジタル化の推進と最新技術の導入 | P50-51 |
| ④ グローバル事業の拡大 | P52-53 |
| ⑤ 組織・人材の高度化 | P54 |
| ⑥ ガバナンス強化 | P55 |

戦略
01

グループ総合力の結集による進化した物流ソリューションの提供

重点施策

1	グループ一体となったビジネスモデルの確立
2	物流領域の拡張と付加価値創造の推進
3	GOAL体制の拡大及びアライアンスの強化

SGホールディングスグループは、保有するあらゆる機能を集結し、グループ丸での事業成長を目指します。さまざまな経営資源を活用して、国内輸送の拡充、倉庫オペレーションの多機能化、国内外一貫物流の強化、グローバル事業の拡大を

進めるとともに、不動産・その他の事業については、トータルロジスティクスを支える付加価値の創出、提案、提供を行い、機能強化を図っています。さまざまな顧客ニーズに沿った付加価値ソリューションを提供できる体制を構築します。

日立物流との協創プロジェクト

当社と日立物流は2016年3月の資本業務提携以降、「ロジスティクス事業とデリバリー事業の融合」をテーマに掲げ、「相互の顧客基盤を活用した営業連携(クロスセル)」や「車両・施設等の相互活用(リソースシェアリング)」に代表される協創・協業により、さまざまなシナジー創出に取り組みました。これら協創・協業の効果は、特に国内において着実に積み上がっ

ており、既に協創・協業活動が両社の日常オペレーションとして定着しています。一方で、2020年初頭からの感染症の世界的な拡大により、社会環境が劇的に変化しました。これは事業環境に大きな変化をもたらし、優先すべき経営課題に変化が生じました。

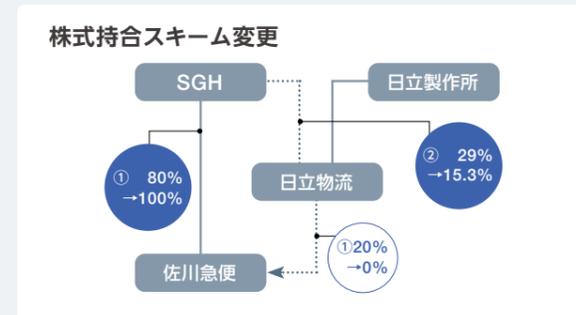
優先すべき経営課題

当社グループの優先すべき課題は、さらなる輸送インフラの効率化に向けた成長投資、最新の技術導入やデジタルイノベーションへの戦略投資、及び変化の激しい社会環境に対応する経営体制の構築です。足元では、感染症の影響によりe

コマース市場が急拡大し、宅配便個数(BtoC)が増加しています。機動的な組織体制を整備し、変化するお客様のニーズに迅速に対応します。

株式持分比率変更について

当社は、より迅速な経営ができる資本関係の構築を目的に、日立物流が保有していた佐川急便株式を取得し、佐川急便を完全子会社化しました。一方、日立物流株式会社については、日立物流からの要請に基づき、自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)における自己株式取得に応募し、売却を行いました。2020年9月25日に売買が成立したことに伴い持分が29%から15.3%に変更していますが、協業関係に変更はございません。



今後の協業について

引き続き提携関係を継続し、事業活動のシナジー創出に向け営業活動の連携、拠点・車両のシェアリングによるインフラ

の共有化や人材交流など、今まで以上に協業を推進していくことで両社の事業成長を目指します。

子会社3社の合併による、グループフォーメーションの再編

2020年10月1日付でSGシステム(以下、SGS)、佐川フィナンシャル(以下、SGF)、SGエキスパート(以下、SGE)の3社について、SGSを存続会社とした吸収合併を実施しました。

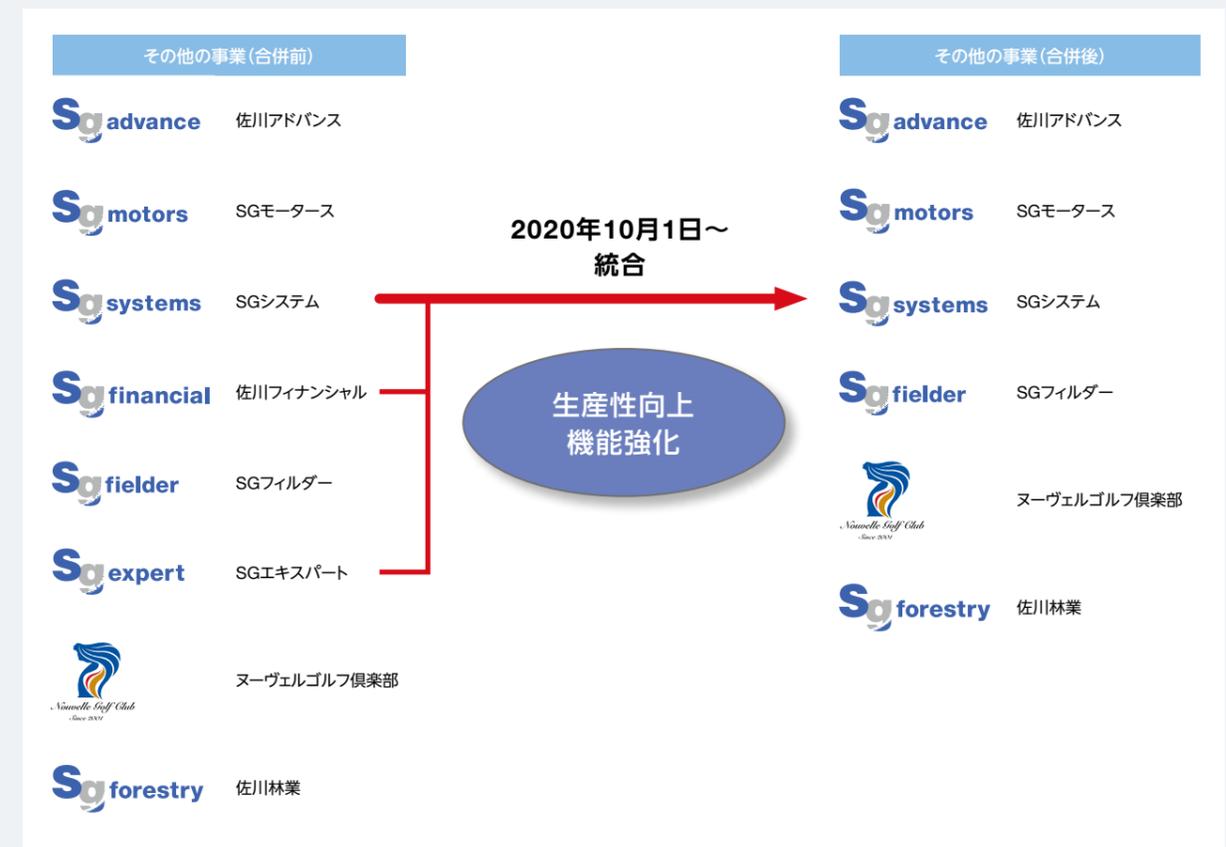
価値を提供するITソリューションカンパニーとして生まれ変わりました。

コロナ禍において社会環境が大きく変化し、働き方が出勤から在宅へと移り変わる中、企業は変化への早急な対応が必要となりました。当社グループでは、「限りあるリソースの最適配置」や「経営管理体制の強化・効率化」、「働き方の変革」を図ることを目的として今回の再編を実施しました。

当社グループ内においては、機能性・効率性を有するバックオフィス体制を構築し、新生活様式(ニューノーマル)に対応できる場所・時間を選ばないセキュアな業務環境を担保しつつ、社内システムへのアクセスを容易にすることで新しい働き方を支援します。

グループのIT基盤の構築や戦略を担うSGSを軸に、SGFの決済機能、SGEのシェアードサービスの機能を集約し、さらなる

お客さまに対しては、さまざまな決済機能による宅配便の利便性向上や、トータルロジスティクスのシステム面での貢献など、付加価値向上を目指します。



戦略
02

経営資源価値最大化による 成長基盤の確立

重点施策

1	人材の積極的な活用・適切な配置を通じた組織基盤の強化
2	従業員待遇のより一層の向上と、魅力のある職場環境の整備
3	Xフロンティアプロジェクトをはじめとしたネットワークの拡大

2020年1月末に、当社グループ最大の物流施設となる次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」が竣工しました。Xフロンティアにより、当社グループの宅配ネットワークが

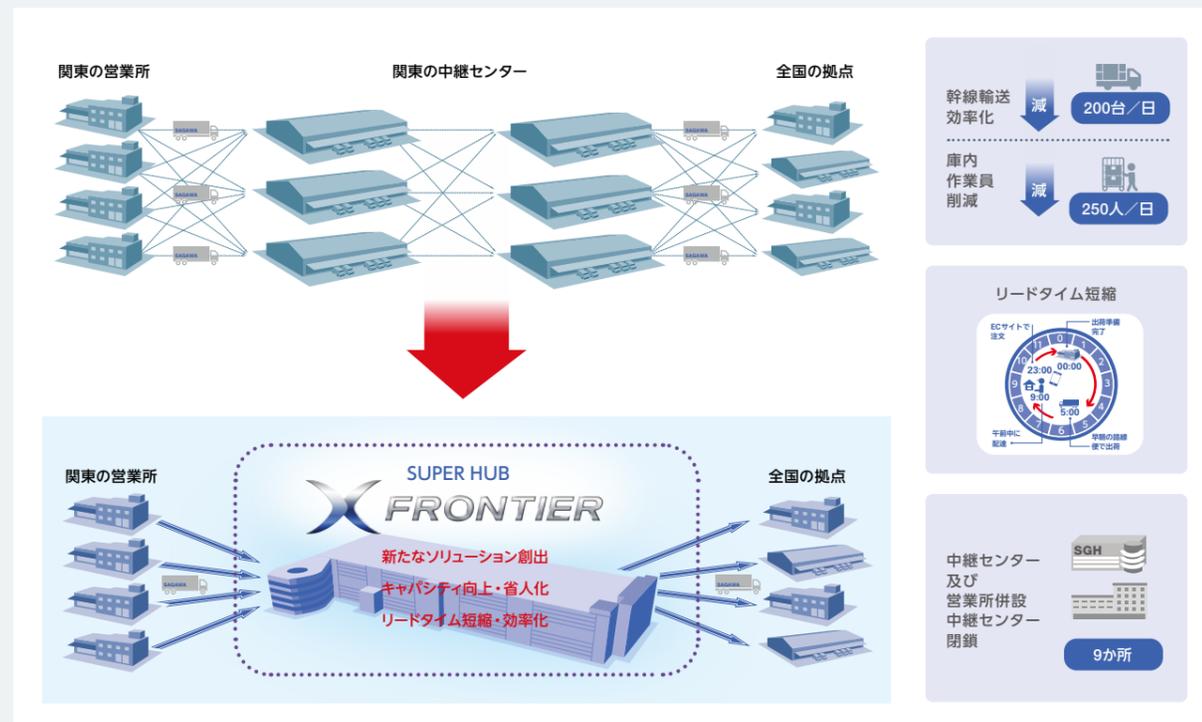
大きく進化し、グループの結集も相まって、当社グループの競争力向上が実現します。

ネットワーク集約の効果

リードタイム短縮と効率化

Xフロンティアの1つ目のコンセプトは、佐川急便の宅配ネットワークの効率化です。関東に点在する複数の中継センター

を一つに集約することで、より効率的な輸送ネットワークを構築し、高品質で安定的な物流サービスの提供を実現します。



処理能力の向上

Xフロンティアに導入するマテハンは、複数のメーカーの機械を組み合わせ、当社グループの要件に合致した仕様にカスタ

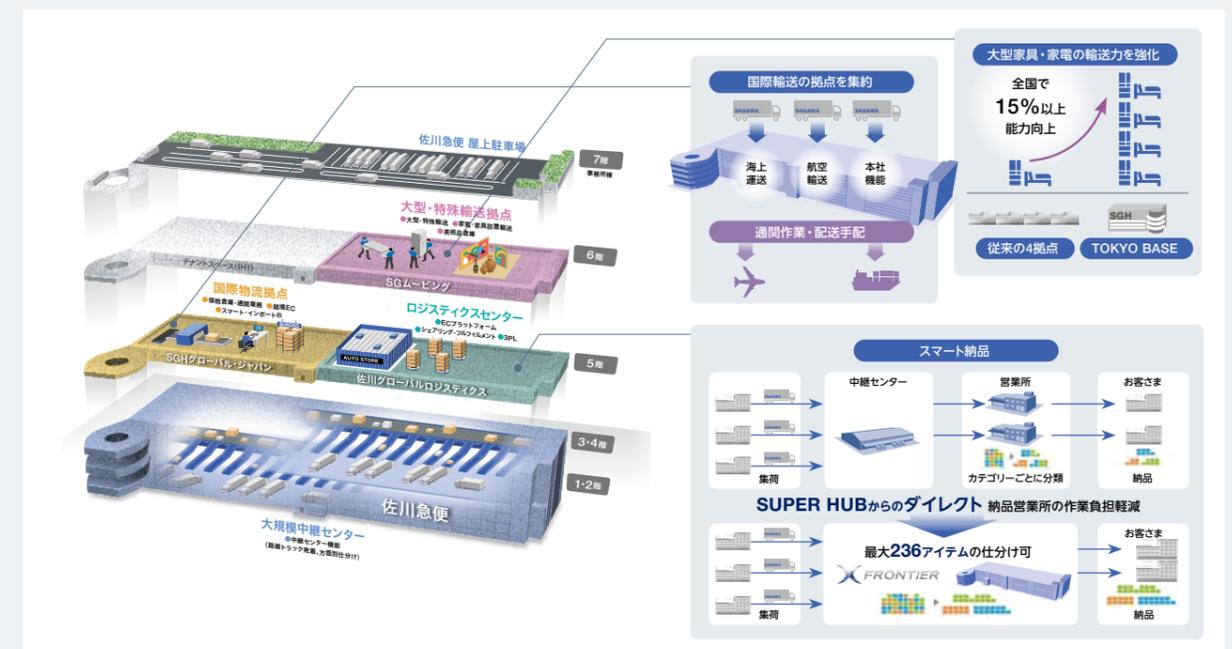
マイズしています。これにより1時間当たり約10万個の処理能力を有し、取扱個数のキャパシティを16%押し上げます。



さらなる物流ソリューションの提供

Xフロンティアの2つ目のコンセプトは、グループ機能の集約によるさらなる物流ソリューションの提供です。TMSに代表される大型特殊輸送拠点、国際物流拠点、ロジスティクス

センターが結集することにより、高速化・複雑化が進むサプライチェーンに対し、より高度なソリューションの提供が可能になります。



戦略
03

デジタル化の推進と最新技術の導入による 効率化・顧客利便性の追求

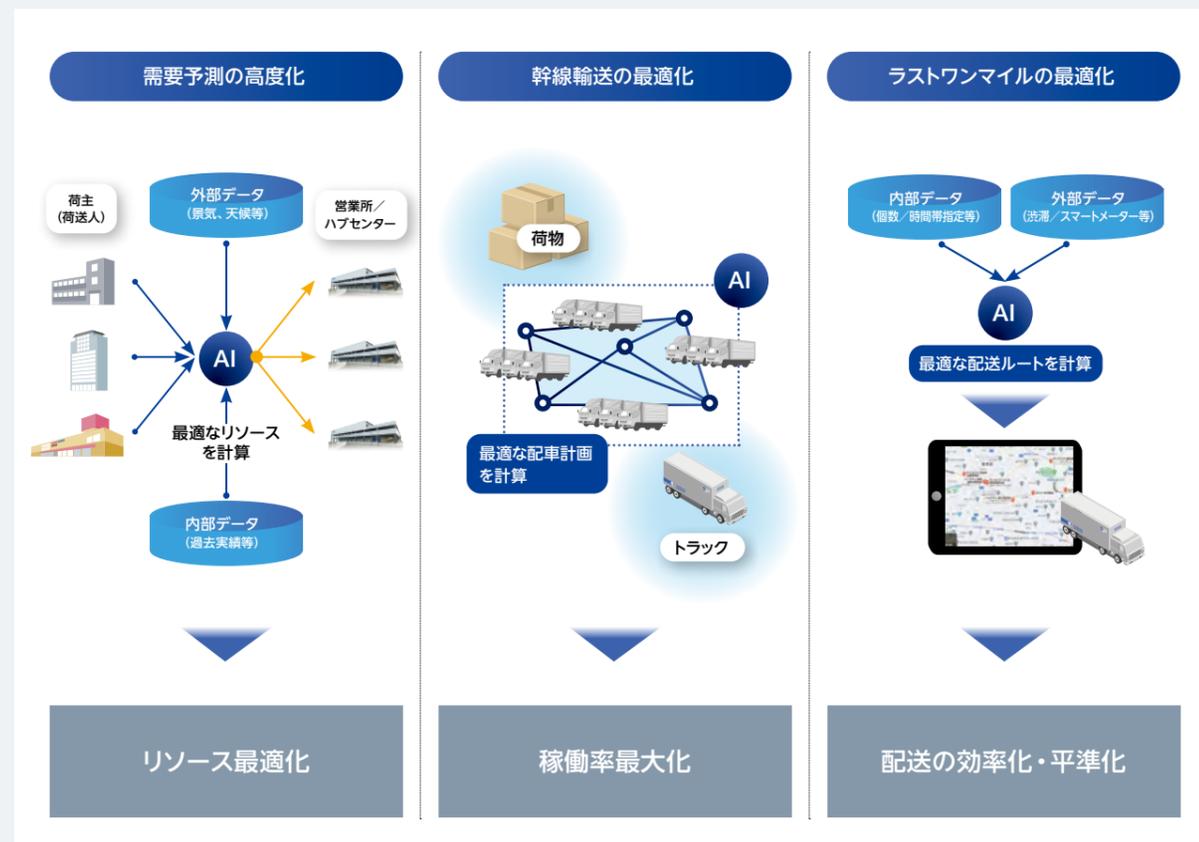
重点施策

1	新技術導入による業務の効率化・省力化を推進
2	デリバリー事業を中心としたデータ蓄積等のリソース有効活用
3	顧客サービス強化を目的としたIT投資

物流業界は依然労働集約型産業です。国内労働人口の縮小や働き方改革が進む中で、持続的な成長を実現するためには、デジタル化を進め、業務の無駄をなくし、効率化を進める

ことが不可欠です。AI・外部データを活用し、業務の最適化を目指します。

デジタイゼーションの将来観



伝票のデジタル化

佐川急便では、伝票のデジタル化に取り組んでいます。現状はデジタル化が100%完了していないため、配達順序に応じた車両への荷物の積み込みや伝票の並び替えは手作業で行われています。これには数十分の時間を要するほか、作業者の熟練度に応じて業務品質にも差が生じます。

また、日本の不在再配達率は約16%と、高い水準にあります。宅配事業者として従業員や協力会社の負担を軽減することはもちろん、不在・再配達希望を事前に把握することに

より、お客さまの利便性を高め、サービス品質を向上することが必要であると考えています。

そこで、STEP1から3を通じて自動化するほか、電力データの活用と会員用サービスの利用拡大により、再配達の削減を目指します。

これにより、ドライバー1人当たりの労働時間短縮等による労働環境改善や、効率的な配送ルートの設定によるCO₂排出の削減も実現します。



戦略
04

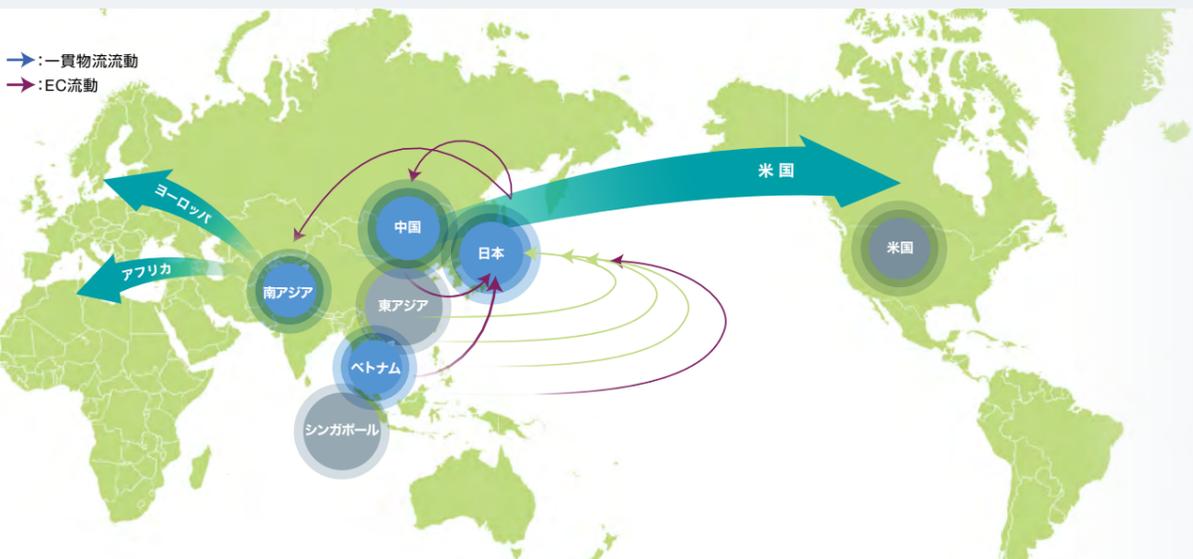
グローバル物流事業における顧客基盤拡大と高いプレゼンスの発揮

重点施策

1	EXPOLANKAを軸としたグローバルネットワークの拡大
2	GOALを中心とした成長市場への展開
3	アジアを中心とした収益基盤の拡張(3PL・デリバリー)

グローバル戦略は、従来2つの戦略で拡大を目指していました。1つ目は、「EXPOLANKAを中心としたグローバルフレイトフォワーディングのネットワーク拡大」、2つ目は「ジャパンレーンを

中心とした国内外一貫物流、越境EC等による事業拡大」です。新たに、「国内事業のノウハウを活かした海外展開」を加え、3つの戦略でグローバル物流事業の成長を目指します。



1 EXPOLANKAを中心としたグローバルフレイトフォワーディングのネットワーク拡大

インド、マレーシア、インドネシアなど、海外拠点の機能をEXPOLANKAに移管します。同社の持つ世界的なフォワーディングネットワークを活用することで、事業成長を見込みます。また、現地の事業環境や慣習に精通した経営者や社員が実務を行うことで、スピーディかつ確かな対応が可能になります。



2 ジャパンレーンを中心とした国内外一貫物流、越境EC等による事業拡大

ジャパンレーンの物流については、成長著しい越境ECに注力し、中国、韓国、米国、台湾をターゲットとして事業拡大を目指します。

台湾では、台湾佐川急便国際股份有限公司(以下、台湾佐川)の合併パートナーである新竹物流股份有限公司(以下、新竹物流)との連携を強化します。

2020年5月には、新竹物流が保有する台湾佐川の持株比率を10%から40%に引き上げ、台湾佐川の社名を新たに「新瑞佐川急便股份有限公司」に変更し、共同経営関係を強化しました。



日本・米国・中国各国間の越境EC市場規模(2019年)

		輸入		
		日本	米国	中国
輸出	日本	-	9,034億円 (前年比9.7%増)	1兆6,558億円 (前年比7.9%増)
	米国	2,863億円 (前年比14.3%増)	-	2兆94億円 (前年比16.3%増)
	中国	312億円 (前年比19.6%増)	6,535億円 (前年比15.0%増)	-

出所 経済産業省商務情報政策局情報経済課「令和元年度電子商取引に関する市場調査」

3 国内事業のノウハウを活かした海外展開

海外拠点での物流は、EXPOLANKAを中心とした海外事業会社や海外事業統括会社(SG Holdings Global)を中心に行ってきました。さらに、国内事業会社がこれまで培ってきたビジネスのノウハウを活かし、海外展開を進め、複雑化・高度化するお客さまのニーズに対応します。

第一弾として、2020年3月に当社グループのロジスティクスを担う佐川グローバルロジスティクスが中国のRUNBOWを子会社化しました。RUNBOWの中国国内におけるネットワーク、高度な物流サービスを活用し、中国国内における最適なロジスティクスサービスを提供します。また、日本国内の物流ネットワークと連携することで、国内外一貫物流も可能となり、幅広いお客さまの物流ニーズへの対応が可能となります。



戦略
05

組織・人材の課題解決力の高度化による競争優位性の創出

重点施策

1	フラットな企業風土の醸成によるコミュニケーションの活性化
2	競争優位につながる新たな価値を創出する人材の育成
3	常に改善・挑戦を続ける活力のある組織づくり

グローバルで95,000人を超える従業員を擁する当社グループにとって、経営基盤として「人」の力は極めて重要です。人を中心に据え、さまざまな背景やニーズを持つ多様な人材が活躍できる職場環境の整備を進めています。

1 フラットな企業風土の醸成によるコミュニケーションの活性化

当社グループでは女性、外国籍従業員、障がい者、シニア人材などの多様な人材の活用を推進し、すべての従業員がいきいきと働ける職場環境を目指しています。

特にこれまで女性の活躍推進を重要課題の1つと考え、管

理職への登用や職域の拡大、環境・制度面の整備、女性による新規ビジネスの創出などの取り組みを実施してきました。今後も、ジェンダー平等への対応や多様な人材を積極的に受け入れるダイバーシティ&インクルージョンを推進します。



2 競争優位につながる新たな価値を創出する人材の育成

当社グループでは、あらゆる職種・職階で、研修やセミナー等を通じ積極的な人材育成を行っています。社会環境が大きく変化し、お客さまのニーズが多様化、複雑化する中、課題解決能力や、変化への対応力を備えたソリューション人材を育成し、物流のプロとしてさらなる付加価値の創出を目指します。

また、グループの経営を担うGM(グループマネジャー)制度による幹部候補の確保や、「女性キャリア支援研修」をはじめとする女性管理職候補への教育などにより、将来の経営を担う多様なリーダー候補を育成しています。

主なグループ全体研修プログラム

研修名	内容
アジア研修	東南アジア、南アジアに約10日間滞在し、異文化適応力、コミュニケーション力、リーダーシップの強化を目指す。
海外研修派遣制度	優秀な若手社員に早い段階で海外経験の機会を与えることで、海外事業を担うコア人材を戦略的に育成する。
かがやく未来そぞろ委員会	次世代リーダー育成を目的に、主に若手従業員を対象に2014年3月期から実施。
SGH University	ビジネスに関する基礎的なリテラシーを学ぶ場として2017年に開設。集合型研修、eラーニングが受講可能。
次世代リーダー育成プログラム	係長、課長層から選抜された従業員を対象に、次世代を担う「組織を変革するリーダー」を育成する研修を実施。
階層別研修	各階層に求められる役割に対して必要な知識を学ぶ研修を実施。

3 常に改善・挑戦を続ける活力のある組織づくり

働き方改革関連法が順次施行される中、採用の強化、従業員の定着化を図るために、ワークライフバランスを意識した働き方改革の推進、多様な働き方が可能な環境の充実、制度の拡充、労働時間のさらなる短縮など労働環境の向上に積極的に取り組みます。

目標と実績

バウンダリ	中長期目標	2020年3月期実績	2021年3月期目標
SGホールディングスグループ(国内)	働きやすい労働環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 残業時間の2019年3月期削減実績 運転職前期比△8.4% 残業時間の2019年3月期削減実績 運転職以外前期比△5.3% 	<ul style="list-style-type: none"> 残業時間の2020年3月期削減実績 運転職前期比△3.3% 残業時間の2020年3月期削減実績 運転職以外前期比△7.8%

戦略
06

経営管理体制の一層の強化及びステークホルダーの満足向上

当社グループでは、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重要課題であるとの認識のもと、各体制整備を行っています。また、「SDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)」採択の趣旨に賛同し、独自の目標を定め活動しています。

重点施策

① コーポレート・ガバナンスの一層の強化

P56「コーポレート・ガバナンス体制」をご覧ください

② 社会を支える物流企業としてSDGsへの貢献

P38「ステークホルダーへの提供価値、SDGsへの貢献」をご覧ください

③ 持続的成長に向けた投資と安定した株主還元の両立

P42「ステークホルダーへの提供価値、SDGsへの貢献」04.株主へ提供する価値」をご覧ください



責任ある経営基盤の構築

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。また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重要であるとの認識のもと、各体制整備を行っています。

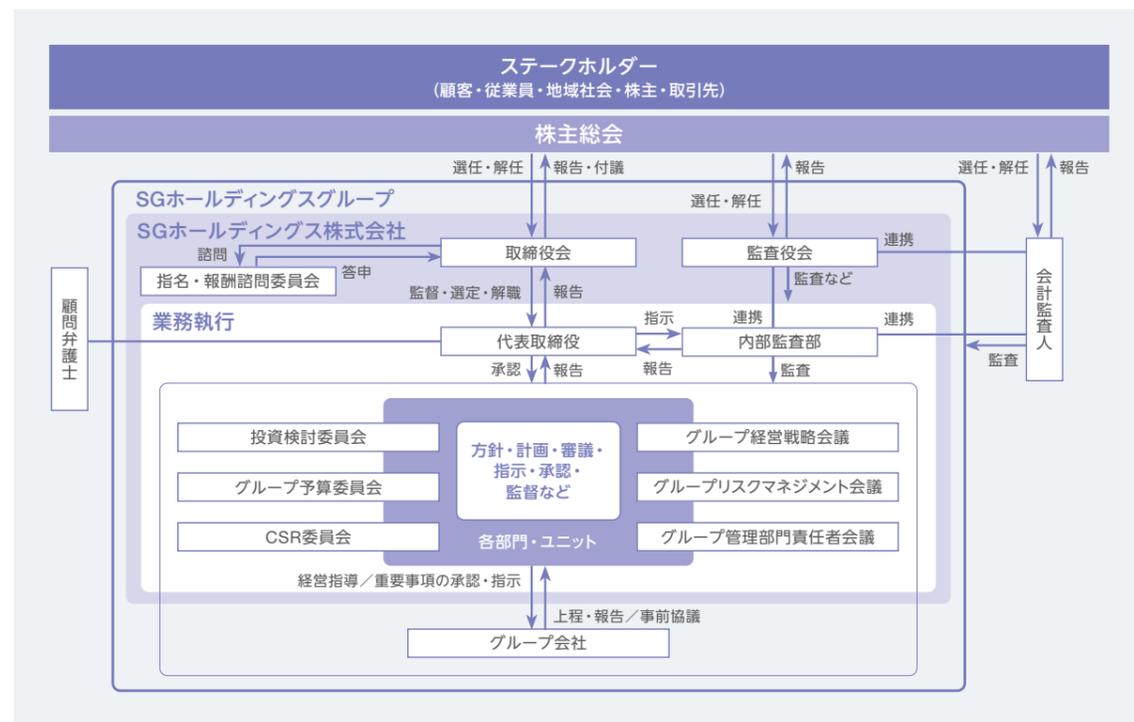
コーポレート・ガバナンス活動 <http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/management/governance.html>

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

2019年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 「社外役員の独立性判断基準」を策定 社内取締役及び執行役員を対象に業績連動型株式報酬制度の導入
2020年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価を開始 任意の指名・報酬諮問委員会の設置
2021年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ

コーポレート・ガバナンス体制

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。その体制図は次のとおりです。



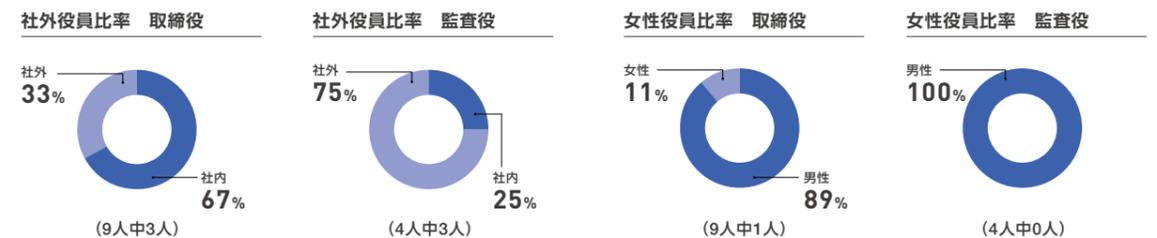
当社は、経営上の意思決定及び監督に係る経営組織として、取締役会及び監査役会を設置しており、取締役は9名(うち社外取締役3名)、監査役は4名(うち社外監査役3名)で構成しています。

また、当社では取締役会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」、「CSR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。

(1) 取締役会

取締役会は取締役9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及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。

取締役・監査役の構成(2020年7月1日現在)



取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、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います。

2020年3月期においては、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していますが、取締役

(2) 監査役会

監査役会は監査役4名(うち社外監査役3名)で構成されており、毎月1回定時での開催を行っています。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います。なお、必要に応じて臨時での開催も行っています。

(3) その他会議体

指名・報酬諮問委員会は、取締役3名(うち社外取締役2名)で構成され、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確認しています。

また、当社グループでは各社内規程の定めにより、取締役会決議事項の事前協議や、重要事項に係る専門検討機関として「グループ経営戦略会議」や「グループリスクマネジメント会議」等の会または委員会を設置しています。各会議には担当する取締役、執行役員、常勤監査役が出席し、業務運営の効率化に努めています。

会の運営に関し、資料の事前送付のさらなる早期化を図るなど、より深い議論ができる体制整備等の必要性を認識しました。

今後も、より高度なコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、取締役会の実効性確保に係るPDCAサイクルを実践していきます。

評価結果

評価項目	平均点
1. 取締役会による方向づけ(主な内容:企業理念・経営ビジョン・経営計画に係る議論)	4.3/5.0
2. 取締役会の構成(主な内容:役員の人数、多様性、スキル)	4.6/5.0
3. 取締役会の運営(主な内容:開催頻度、議論時間、資料の質)	4.5/5.0
4. 取締役会による監督(主な内容:内部統制、グループ各社、経営陣幹部等に対する監督)	4.5/5.0

■ 役員報酬等

報酬決定方針

役員報酬等は、株主総会で決定する報酬限度額内で経営環境及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	3事業年度
上限株式数*	1事業年度当たり62,500株とし、対象期間ごとに187,500株 上記上限株式数のうち、実際に取締役等が金銭報酬債権の現物出資を行い、割り当てが行われる当社普通株式の数の上限は、当初対象期間では上限株式数の70%である175,000株、また、3事業年度ごとに上限株式数の70%である131,250株
業績連動の内容	毎事業年度の連結営業利益等の会社業績指標の達成度等に応じて決定される業績連動係数により変動
株式交付時期	取締役等の退任時(死亡による退任を含む)

* 当社は2020年11月1日を効力発生日とする1株当たり2株の株式分割を実施していますが、上限株式数は、本株式分割考慮前の株式数を記載しています。

開示状況

取締役及び監査役の報酬等の総額(2020年3月期)

パウンダリ	役員区分	支給人員(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)	
				固定報酬	業績連動報酬
SGホールディングス	取締役(社外取締役を除く)	10	585	502	83
	社外取締役	3	33	33	-
	監査役(社外監査役を除く)	1	20	20	-
	社外監査役	3	35	35	-
	合計	17	674	591	83

* 上記には、2019年6月25日開催の第13回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名(うち社外取締役1名)を含んでいます。
業績連動報酬には、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います。なお、2019年6月25日開催の第13回定時株主総会にて新たに選任された取締役3名の選任前の役員株式給付引当金繰入額は含まれていません。
取締役のうち1名については、当社子会社である佐川急便より別途報酬を受けています。当該子会社からの報酬等の総額は72百万円です。上記の記載対象となる取締役のうち6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9百万円を社宅費用として支払っています。

役員個別報酬開示

氏名	役員区分	連結報酬等の総額(百万円)	連動報酬等の種類別の額(百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬	役員賞与
栗和田 榮一	取締役	272	238	34	-
荒木 秀夫	取締役	121	106	15	-

* 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います。

リスクマネジメント/BCP

リスクマネジメント/BCPに関する方針

当社グループでは、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、関連法令及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、顕在化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。

 [リスクマネジメント/BCP](http://www.sg-hldgs.co.jp/csr/esg/g_bcp/) http://www.sg-hldgs.co.jp/csr/esg/g_bcp/

コンプライアンス

コンプライアンスに関する方針

当社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める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」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及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体制を確立・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](http://www.sg-hldgs.co.jp/csr/esg/g_compliance/) http://www.sg-hldgs.co.jp/csr/esg/g_compliance/

情報セキュリティ

情報セキュリティに関する方針

SGホールディングスグループは、情報資産を守ること
は社会的責務であると考えています。「情報セキュリティ基

本方針」「個人情報保護方針」を策定し、情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

 [情報セキュリティ](http://www.sg-hldgs.co.jp/csr/esg/g_info_security/) http://www.sg-hldgs.co.jp/csr/esg/g_info_security/

役員一覧

(2020年6月25日現在)

取締役



栗和田 榮一

代表取締役会長

株保有数 9,573,800株
取締役会出席情報 16/16

選任理由

長年にわたり当社及び当社グループ全体の経営に携わり、佐川急便や当社の代表取締役社長を歴任。2006年6月より現職。



荒木 秀夫

代表取締役社長

株保有数 1,622,040株
取締役会出席情報 16/16

選任理由

佐川急便、佐川グローバルロジスティクス等の代表取締役社長を歴任。2014年6月からは佐川急便代表取締役社長兼当社デリバリー・ロジスティクス事業担当取締役を務める。2019年4月より現職。



中島 俊一

取締役 財務・経理担当

株保有数 432,474株
取締役会出席情報 16/16

選任理由

金融業界に長く携わり、同業界の複数の企業で執行役員を務めるなど、財務・経理部門で深い見識を有する。2014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

株保有数 -
取締役会出席情報 12/12

選任理由

佐川急便に入社後20年余りに及び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活かした現場改革に取り組む。



川中子 勝浩

取締役 経営企画担当

株保有数 46,593株
取締役会出席情報 12/12

選任理由

金融業界での豊富な知識及び見識を有し、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。



松本 秀一

取締役 管理・統制担当

株保有数 179,200株
取締役会出席情報 12/12

選任理由

佐川急便に入社後、営業所及び本社総務・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・秘書部門を担当し、2016年9月からは執行役員として管理部門の高度化に取り組む。



高岡 美佳

社外取締役 (独立)

株保有数 -
取締役会出席情報 16/16

選任理由

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

重要な兼職状況:立教大学 経営学部 教授、(株)ファミリーマート 社外取締役、(株)モスフードサービス 社外取締役、共同印刷(株) 社外取締役



鷲坂 長美

社外取締役 (独立)

株保有数 -
取締役会出席情報 11/12

選任理由

国家公務員として旧自治省及び環境省にて要職を歴任。退官後は環境法に関する大学の講師や、消防及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CSR活動やBCMに寄与していただけると判断し、社外取締役として選任。

重要な兼職状況:小澤英明法律事務所 顧問、(公財)日本防災協会 理事長、認定NPO法人 緊急ヘリ病院ネットワーク 理事



秋山 真人 新任

社外取締役 (独立)

株保有数 -
取締役会出席情報 -

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及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、社外取締役として選任。

重要な兼職状況:東京団地冷蔵(株) 代表取締役社長

監査役



中西 隆司

監査役 (常勤)

取締役会出席情報 16/16
監査役会出席情報 13/13

選任理由

当社法務部門、内部統制部門を担当後、2015年6月より現職。当社グループの事業内容・業務内容に対して深い理解と知見を有することから、監査役としての業務を適切に遂行できると判断し選任。



田島 聡志 新任

社外監査役 (常勤)

取締役会出席情報 -
監査役会出席情報 -

選任理由

公認会計士、米国公認会計士及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。

※2020年7月1日就任



岡村 憲一郎

社外監査役 (非常勤)

取締役会出席情報 16/16
監査役会出席情報 13/13

選任理由

公認会計士としての豊富な経験と高い見識及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活かしていただけると判断し選任。

重要な兼職状況:かえで会計アドバイザー(株) 代表取締役、かえで税理士法人 代表社員、CYBERDYNE(株) 社外監査役、兼松サステック(株) 社外取締役(監査等委員)、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)

取締役会出席情報 16/16
監査役会出席情報 13/13

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選任。

重要な兼職状況:東京ベイ法律事務所 代表弁護士

執行役員



谷口 友彦

執行役員 IT戦略担当



新本 朋斉

執行役員 コンプライアンス統括担当 兼
コンプライアンス統括部部長



羽田 斎

執行役員 車両整備・販売事業担当

財務ハイライト・非財務ハイライト

(2020年3月31日現在)

財務ハイライト

営業収益

適正運賃収受による平均単価上昇、TMSの拡大により営業収益は前期比5.0%増となりました。

5.0% 
1兆1,734億円

EBITDA

EBITDAは、前期比8.2%増の988億円となりました。

8.2% 
988億円

配当性向

配当性向の目標を30%としています。中間配当金として1株当たり22円、期末配当金として1株当たり22円と合計44円の年間配当を実施し、配当性向の実績は29.5%となりました。

実績: 29.5%

営業利益・営業利益率

働き方改革と輸送品質向上の取り組みや機械化・省人化等の生産性向上の取り組みが進展しました。下期以降の社会環境の変化により取扱個数は減少したものの、コストコントロールにより増益となりました。

営業利益 7.2% 
754億円

営業利益率 0.1ポイント 
6.4%

自己資本当期純利益率 (ROE)

ROEは、前期末から0.1ポイント上昇し、12.8%となりました。

0.1ポイント 
12.8%

1株当たり当期純利益 (EPS)

EPSは、148.90円となりました。

148.90円

非財務ハイライト

平均単価・取扱個数

消費税率の引き上げにより下期の取扱個数は前年同期を下回ったものの、平均単価は適正運賃収受の取り組みにより上昇しました。その結果、デリバリー事業における平均単価は641円、取扱個数は1,315百万個となりました。

平均単価 641円 4.5% 
取扱個数 1,315百万個 0.6% 

セールスドライバー数

セールスドライバーは集配業務のみならず、物流提案を通じてお客さまと深く関わる営業パーソンです。

セールスドライバー 約21,000人 

倉庫延床面積 (佐川グローバルロジスティクス)

倉庫延床面積は、約119万㎡です。

延床面積 約119万㎡ 

連結従業員数

当社グループでは、連結ベースで95,000人超が働いています。女性従業員比率は32.9%です。

連結従業員数 (パートナー社員等含む)

95,291人 

女性比率 32.9%

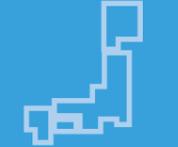
車両台数 (佐川急便)

環境対応車は13,154台と車両全体の半数近くを占めます。

車両台数 26,661台 

拠点数[※] (佐川急便)

from BIに適したネットワークを構築しています。

拠点数 857拠点 

※ 拠点数:中継センター、営業所、小規模店舗の合計

社外からの評価

当社はグローバルに活動するESG評価機関から高い評価を得ています。また、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4つのESGインデックスのうち、右記の3つの構成銘柄となっています(2020年12月15日現在)。今後もESGを重視する投資家の皆さまが必要とする情報の開示を拡充し、建設的な対話につなげたいと考えています。

MSCIジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数^{*}

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数^{*}

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数



※ 当社の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のサービス及びデータはMSCIの独占的財産で、MSCI及び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。

担当取締役メッセージ

当社グループのビジネスは、社会環境の変化に極めて敏感に反応します。特に昨今のコロナ禍においてその傾向が強くなりました。主力事業であるデリバリー事業では、感染者数の増減や、経済活性化のための施策によって取扱個数が大きく変動するため、先行きが不透明な状況が継続しています。そこで2020年11月より、取扱個数の開示を従来より2週間以上早めました。開示情報の即時性を高めることで、先行きが不透明な状況下でも、ステークホルダーの皆さまに当社グループの経営状況をいち早く把握していただけるようにいたしました。

また、2020年3月期の決算説明資料より、連結フリーキャッシュ・フロー見通しの開示を始めました。

このような経営の透明性を高める取り組みを引き続き行うことで、ステークホルダーの皆さまに当社グループへの理解を深めていただくとともに、ご評価いただけるよう努めてまいります。



取締役 財務・経理担当
中島 俊一

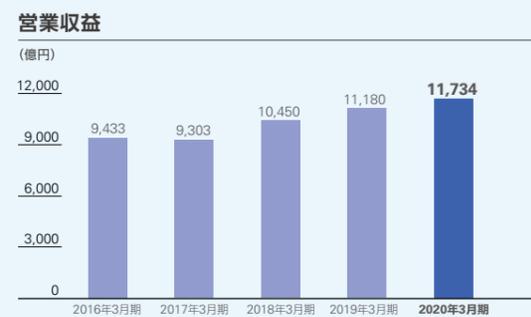
経営成績

▶ 営業収益

営業収益は、前期比5.0%増の1兆1,734億円となりました。デリバリー事業において、継続的な適正運賃収受の取り組みにより平均単価が641円と前期比4.5%増加したことなどが増収要因となりました。また、GOALによるTMSをはじめとした付加価値ソリューションの提供を推進しました。

▶ 営業利益・経常利益

営業利益は、人件費や外注費の上昇を増収効果が上回り、前期比7.2%増の754億円となりました。営業利益率は、前期から0.1ポイント上昇の6.4%となりました。経常利益は、前期比7.7%増の805億円となりました。



▶ 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比8.8%増の472億円となりました。



財政状態

総資産は7,727億円と、前期末に比べて99億円増加しました。建物及び構築物が431億円、車両運搬具が54億円、その他流動資産が53億円、その他有形固定資産が43億円、機械及び装置が35億円、土地が31億円それぞれ増加した一方で、現金及び預金が329億円、建設仮勘定が220億円減少したことが要因です。

負債は3,496億円と、前期末に比べ237億円減少しました。その他流動負債が159億円、預り金が56億円減少したことが要因です。

純資産は4,230億円と、前期末に比べ336億円増加しました。親会社株主に帰属する当期純利益が472億円となった一方で、剰余金の配当142億円を実施したことが要因です。

キャッシュ・フロー

当期末における現金及び現金同等物は、前期末比329億円減の687億円となりました。

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得た資金は535億円(前期比38.2%減)となりました。主な要因は、収入要因として税金等調整前当期純利益の計上794億円、減価償却費の計上230億円があった一方で、支出要因として法人税等の支払額251億円、その他営業活動によるキャッシュ・フロー187億円の計上がありました。

▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用した資金は615億円となりました(前期は662億円の支出)。主な要因として、有形固定資産の取得による支出534億円、無形固定資産の取得による支出56億円の計上がありました。

▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用した資金は243億円(前期は275億円の支出)となりました。主な要因は、支出要因として長期借入金の返済による支出237億円、配当金の支払額142億円、リース債務の返済による支出66億円を計上した一方で、収入要因として短期借入金の純増額170億円の計上がありました。

配当

株主の皆さまに安定した還元を行うことは重要であるとの認識のもと、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%を目標として配当することを基本方針としています。

2021年3月期の中間配当金は普通配当26円とし、日立物

流の株式売却に伴う特別配当の10円を加えて1株当たり36円となりました。期末配当金は1株当たり15円を予定しています。

なお、当社は2020年11月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。

財務諸表

※ 当社は、2017年6月9日開催の第11回定時株主総会決議において定款を一部変更し、2018年3月期より決算日を3月20日から3月31日に変更しました。

要約 貸借対照表

(単位:億円)

	(2016年3月20日) 2016年3月期	(2017年3月20日) 2017年3月期	(2018年3月31日) 2018年3月期 ^{※2}	(2019年3月31日) 2019年3月期	(2020年3月31日) 2020年3月期 ^{※3}
流動資産	2,890	2,706	3,027	2,981	2,708
現金及び預金	885	710	1,085	1,017	687
営業債権及びその他の債権	1,358	1,399	1,446	1,559	1,559
棚卸資産	501	389	353	279	288
その他流動資産	145	207	141	125	174
固定資産	2,946	3,802	4,079	4,646	5,018
有形固定資産	2,140	2,142	2,310	2,861	3,216
のれん	56	58	37	26	40
その他固定資産 ^{※1}	750	1,601	1,731	1,758	1,761
資産合計	5,837	6,508	7,106	7,628	7,727
負債	3,465	3,410	3,524	3,733	3,496
支払手形及び営業未払金	465	465	716	647	627
有利子負債	1,668	1,636	1,364	1,314	1,317
その他負債	1,331	1,308	1,442	1,771	1,551
純資産	2,371	3,097	3,582	3,894	4,230
資本金	118	118	118	118	118
資本剰余金	8	338	410	409	408
利益剰余金	2,195	2,425	2,748	3,015	3,335
自己株式	△44	△44	△11	△11	△11
株主資本合計	2,278	2,837	3,265	3,532	3,850
その他の包括利益累計額	27	16	30	25	△11
非支配株主持分	65	243	286	337	391
負債・純資産合計	5,837	6,508	7,106	7,628	7,727

※1 2016年3月期から2018年3月期のその他固定資産は繰延資産を含みます。

※2 2019年3月期の基準に合わせて一部組み替えています。

※3 2020年3月31日に行われたRUNBOWとの企業結合について、2021年3月期第2四半期連結会計期間に確定したため、暫定的な会計処理の確定による見直し後の金額を反映しています。

要約 損益計算書

(単位:億円)

	(自 2016年3月20日 至 2016年3月期)	(自 2016年3月21日 至 2017年3月期)	(自 2017年3月21日 至 2018年3月31日) 2018年3月期	(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) 2019年3月期	(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) 2020年3月期
営業収益	9,433	9,303	10,450	11,180	11,734
営業原価	8,536	8,437	9,370	10,017	10,531
営業総利益	896	865	1,080	1,163	1,203
営業総利益率 (%)	9.5	9.3	10.3	10.4	10.3
販売費及び一般管理費	356	370	453	459	449
営業利益	540	494	627	703	754
営業利益率 (%)	5.7	5.3	6.0	6.3	6.4
営業外収益	28	48	59	69	72
営業外費用	42	31	37	25	21
経常利益	525	512	648	747	805
経常利益率 (%)	5.6	5.5	6.2	6.7	6.9
特別利益	6	5	4	1	0
特別損失	69	24	22	7	11
税金等調整前当期純利益	463	493	630	741	794
法人税等合計	114	169	202	227	241
当期純利益	349	324	427	513	552
非支配株主に帰属する当期純利益	9	40	67	79	79
親会社株主に帰属する当期純利益	339	284	360	434	472

セグメント業績、デリバリー事業データ^{※1}

(単位:億円)

	(自 2016年3月20日 至 2016年3月期)	(自 2016年3月21日 至 2017年3月期)	(自 2017年3月21日 至 2018年3月31日) 2018年3月期	(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) 2019年3月期	(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) 2020年3月期
連結営業収益	9,433	9,303	10,450	11,180	11,734
デリバリー	7,215	7,381	8,241	9,036	9,554
ロジスティクス	1,140	1,104	1,404	1,315	1,358
不動産	475	175	106	165	162
その他	600	641	697	663	660
連結営業利益	540	494	627	703	754
デリバリー	384	396	513	554	587
ロジスティクス	10	7	16	26	20
不動産	102	51	55	71	78
その他	49	57	57	56	54
調整額	△7	△18	△16	△5	13
連結営業費用	—	8,808	9,823	10,477	10,980
人件費	—	3,257	3,604	3,889	4,053
外注費(備車費含む)	—	3,881	4,480	4,775	5,093
燃料費	—	92	110	114	109
減価償却費	—	242	178	200	231
その他	—	1,335	1,449	1,497	1,492
デリバリー事業営業費用	—	7,365	8,115	8,859	9,340
人件費	—	2,528	2,788	3,045	3,171
外注費(備車費含む)	—	3,665	4,083	4,529	4,874
燃料費	—	90	104	111	106
減価償却費	—	177	119	138	158
その他	—	903	1,018	1,035	1,028
取扱個数(百万個)	1,257	1,276	1,326	1,307	1,315
飛脚宅配便	1,198	1,218	1,262	1,246	1,257
その他	—	58	63	60	57
平均単価(円)	509	511	549	613	641
TMS ^{※2}	—	—	—	775	887

※1 上場前の一部データは非開示。

※2 TMS売上高は2019年3月期より開示。

要約 キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

	(自 2016年3月20日 至 2016年3月期)	(自 2016年3月21日 至 2017年3月期)	(自 2017年3月21日 至 2018年3月31日) 2018年3月期	(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) 2019年3月期	(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) 2020年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	857	439	1,010	867	535
投資活動によるキャッシュ・フロー	△168	△1,118	△346	△662	△615
フリーキャッシュ・フロー	689	△679	663	204	△79
財務活動によるキャッシュ・フロー	△429	510	△284	△275	△243
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	259	△174	375	△68	△329
現金及び現金同等物期末残高	884	709	1,085	1,017	687

主要指標、1株当たり指標

	(自 2016年3月20日 至 2016年3月期)	(自 2016年3月21日 至 2017年3月期)	(自 2017年3月21日 至 2018年3月31日) 2018年3月期	(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) 2019年3月期	(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) 2020年3月期
EBITDA(億円)	788	746	821	913	988
1株当たり当期純利益(円) ^{※1}	106.80	91.66	115.48	136.86	148.90
1株当たり純資産(円) ^{※1}	735.32	919.52	1,037.58	1,119.99	1,208.95
1株当たり配当金(円) ^{※1}	10.00	12.00	33.00	41.00	44.00
配当性向(%)	9.4	13.1	28.6	30.0	29.5
純資産配当率(%)	0.8	1.5	4.9	3.8	3.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	15.7	11.0	11.7	12.7	12.8
自己資本比率(%)	39.5	43.9	46.4	46.6	49.7

※1 当社は、2017年9月21日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っています。2016年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、「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。

※2 2016年3月期は、A種優先株式に30.50円、B種優先株式に32.00円の配当を実施しています。なお、2017年6月9日開催の第11回定時株主総会決議において定款の一部変更を行い、A種優先株式及びB種優先株式の定めを廃止しています。

● 会社の概要

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
資本金	11,882百万円
グループ人員	従業員数 95,291名 うち、パートナー社員等 (期中平均) 43,928名
事業内容	グループ経営戦略策定・管理並びに それらに付随する業務

● 主なグループ企業 (2020年10月31日現在)

- 佐川急便株式会社
 - 佐川ヒューモニー株式会社
 - SGムービング株式会社
 - 株式会社ワールドサプライ
 - 佐川グローバルロジスティクス株式会社
 - SGHグローバル・ジャパン株式会社
 - SGリアルティ株式会社
 - 佐川アドバンス株式会社
 - SGモーターズ株式会社
 - SGシステム株式会社
 - SGフィルダー株式会社
 - SG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.
 - EXPOLANKA HOLDINGS PLC
- (連結子会社数111社、持分法適用の関連会社数3社)

● 株主メモ

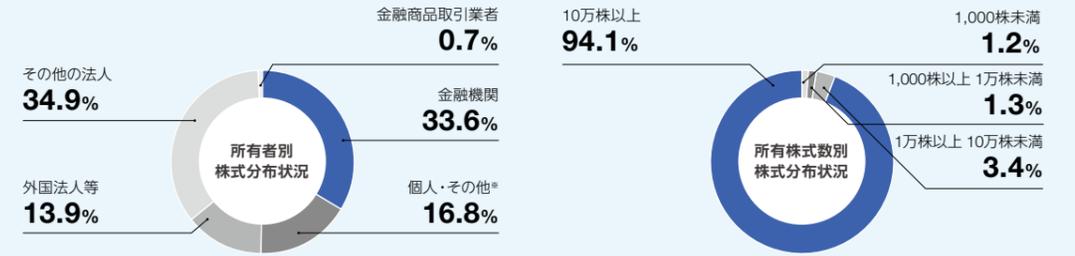
上場市場	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	9143
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	毎事業年度終了後から3か月以内
株主確定基準日	毎年3月31日
剰余金の配当の基準日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
株式の売買単位	100株
公告掲載方法	電子公告とします。ただし、やむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法により行います。電子公告は当社のホームページに記載しており、そのURLは次のとおりです。 http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/ir.html
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	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)
株式分割の実施	2020年10月31日(土曜日)を基準日(同日は株主名簿管理人の休業日につき、実質的には2020年10月30日(金曜日))、同年11月1日を効力発生日として、当社普通株式1株につき、2株の割合をもって分割しました。
発行可能株式総数	900,000,000株
発行済株式総数	320,197,200株
単元株式数	100株
株主の総数	22,881名

● 大株主の状況 (2020年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	所有比率 ^{#1} (%)
新興興産株式会社	44,317	13.95
公益財団法人SGH文化スポーツ振興財団	24,200	7.61
株式会社三菱UFJ銀行	14,959	4.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,063	4.11
株式会社三井住友銀行	12,600	3.96
住友生命保険相互会社	12,600	3.96
三井住友海上火災保険株式会社	12,600	3.96
佐川印刷株式会社	11,308	3.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 ^{#2} (信託口)	10,764	3.38
いすゞ自動車株式会社	9,900	3.11

^{#1} 所有比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。
^{#2} 2020年7月に、社名を株式会社日本カストディ銀行に変更しています。

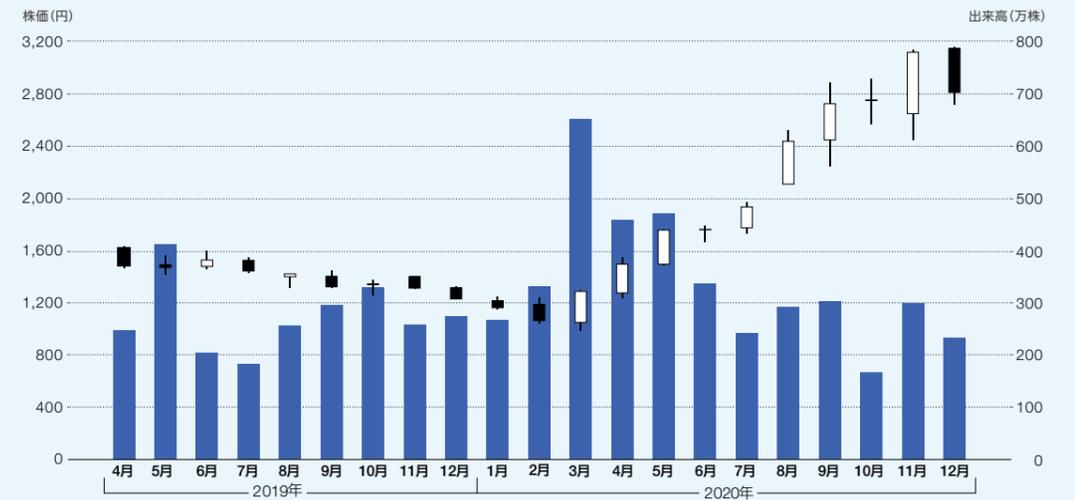
● 株式分布状況



* 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は100となっていません。
* 自己株式2,584千株は、「個人・その他」に含まれています。

● 株価・出来高の推移

2019年4月1日～2020年12月31日の月足



* 全期間において、2020年11月1日を効力発生日とした株式分割(当社普通株式1株につき、2株の割合)を考慮した数値を記載しています。

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



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

当社のWebサイトでは、グループ企業の活動全般にわたる最新の情報をご提供しています。

IR情報



<http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/>

決算情報のほかIR説明資料や統合報告書など各種IR資料を掲載しています。

CSR/ESG情報



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

グループ全体のCSR関連データやコミュニケーションブック等を掲載しています。