



SG Holdings Group アニュアルレポート 2019



## 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 アニュアルレポート 2019  
発行日 2019年8月  
印刷 佐川印刷株式会社



この印刷物のFSC®ラベルは、世界の森林資源の責任ある利用を保証します。

## アニュアルレポート 2019 SG Holdings Group

# 「信頼、創造、挑戦」

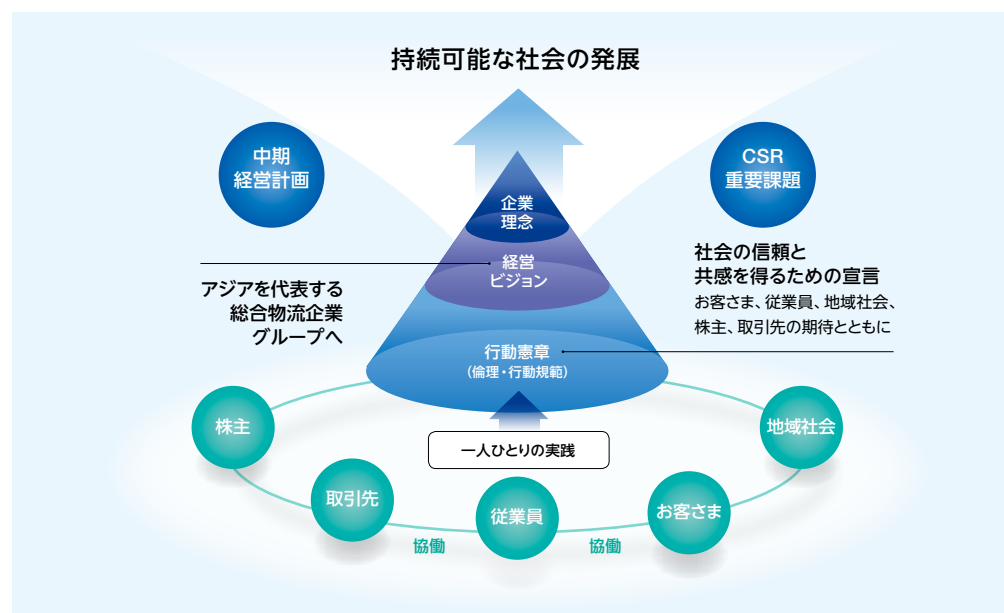
SGホールディングスグループは

- 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

## 飛脚の精神

ステークホルダー経営



## 「飛脚の精神」を連綿と受け継ぎ、 お客さまと社会に 価値を提供し続ける企業へ

時代とともに移り変わる人々の価値観や生活環境、進化するテクノロジー、国際情勢等、当社グループを取り巻く環境は刻々と変化しています。

変化の激しい時代において、企業が成長を続けるには、固定観念にとらわれない柔軟さとともに、変わらない理念が重要です。

我々の企業理念「信頼、創造、挑戦」の源は、創業の原点である「飛脚の精神」です。「飛脚の精神」とは、常にお客さまに誠心誠意尽くすこと。今も従業員一人ひとりにしっかりと受け継がれ、常にお客さまの物流に新しい価値を提供することを考え挑戦を続けてきました。

セールスドライバーは、毎日お客さまの現場を訪問し荷物をお預かりすることで、お客さまが直面している課題を把握し、解決策を見出します。セールスドライバー1人では解決できないより高度な課題については、グループ横断の先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「GOAL」へと引き継がれます。GOALは、グループの英知を結集し、あらゆる角度から解決策を検討し、最適解へと導きます。総合物流企業グループとして、単に「モノを運ぶ」だけではない、お客さまの経営に貢献できる物流ソリューションをご提供しています。

今後も、社会インフラを担う企業グループとして、お客さまの事業活動に貢献する取り組みを積極的に行ってまいります。

2019年8月

代表取締役会長

栗和田 栄一



# 「信頼、創造、挑戦」の歴史

当社グループは、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。今後も「信頼、創造、挑戦」をいつも心に、お客さまのお役に立てるよう、歩みを続けます。

SGホールディングス  
グループのビジネスの進化

社会的背景、課題

SGホールディングス  
グループの主な出来事

**1957年～1976年**

**飛脚業、戦後の成長期を駆ける**

飛脚業として創業。ドア・ツー・ドア輸送のビジネスモデルで現在に至るBtoBビジネスの原型を築く。

高度経済成長期、小口輸送へのニーズ拡大

1957年  
■ 創業者佐川清が飛脚業を開始

1965年  
■ 佐川急便設立

**1977年～1986年**

**全国区へ、組織化へ**

全国縦貫する路線網を完成させた後、全国貨物追跡システムを稼働。

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

1978年  
■ 国内100拠点目オープン

1984年  
■ 全国縦貫路線網完成

1985年  
■ 全国貨物追跡システム稼働

**1987年～1996年**

**新生佐川急便出発**

独立した地域運送会社で構成された組織から、一体となって社会や市場により応える体制、新生佐川急便誕生へ。

通信販売や産地直送ビジネスに注目、BtoCのニーズ拡大

1987年  
■ 国内200拠点目オープン

1992年  
■ 出荷支援システム「飛伝98」販売開始

1996年  
■ 航空宅配便「飛脚航空便」取り扱い開始

**1997年～2006年**

**国際化とホールディングス始動**

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に純粋持株会社体制へ移行。

IT・デジタル化の加速、業界内での競争激化

1997年  
■ 創業40周年  
■ 国内300拠点目オープン

1998年  
■ 「宅配便・佐川急便」(現、飛脚宅配便) 取り扱い開始

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

2006年  
■ SGホールディングス設立

**2007年～2018年**

**GOAL始動**

総合物流企業グループへ

アジアにおける物流ネットワーク構築を加速。GOALを立ち上げるなどアジアを代表する総合物流企業グループを目指す。

グローバル化の進行、物流課題の高度化・複雑化

2012年  
■ シンガポールにSG HOLDINGS GLOBALを設立

2014年  
■ GOAL始動  
■ スリランカのEXPOLANKAをグループ会社化

2016年  
■ 日立物流と戦略的資本業務提携契約を締結

2017年  
■ 東京証券取引所市場第一部上場



# SGホールディングスグループの 価値創造モデル

グループ各社の保有するリソースを活用し、  
お客さまの物流課題解決に向けた提案活動を実施しています。  
こうした取り組みを今後も強化・推進し、選ばれ続ける  
総合物流企業グループを目指します。

## さらなる 企業価値向上

トータルソリューションを提供し、  
社会に貢献するグループへ



ソリューション  
インフラ  
パフォーマンス

### 競争力

ソリューション	インフラ	パフォーマンス
<ul style="list-style-type: none"> <li>From Bを中心とした法人顧客と密接なコネクションを形成</li> <li>潜在的なニーズを発見する力</li> <li>総合提案を可能にする体制とソリューションメニュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>From Bに適したインフラ(大型拠点・全国ネットワーク)によるサービス提供</li> <li>デリバリーとロジスティクスを連携したサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>徹底したコスト管理と効率化の推進</li> <li>各荷物の採算を把握、効率的な配車管理、センターの自動化</li> </ul>

## At a Glance

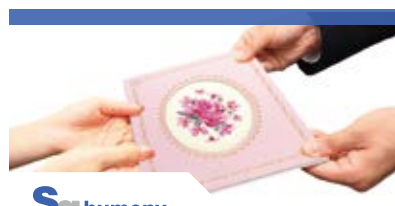
当社グループは、純粋持株会社の当社と、連結子会社100社、持分法適用関連会社8社で構成されています。法人のお客さまよりお預かりする荷物に注力した事業展開を行い、さまざまなニーズに対応可能な物流網を構築しています。

### 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



**Sghumony**  
佐川ヒューモニー  
電報類似サービス事業



**Sg moving**  
SGムービング  
大型家具・家電の設置事業や引越事業を中心としたサービス



**WORLD SUPPLY**  
ワールドサプライ  
百貨店への納品代行業業、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**  
エクスポランカ  
世界17か国60都市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



**Sg systems**  
SGシステム  
国内最大級の貨物追跡システムを筆頭に、各種物流関連システムを開発・運用

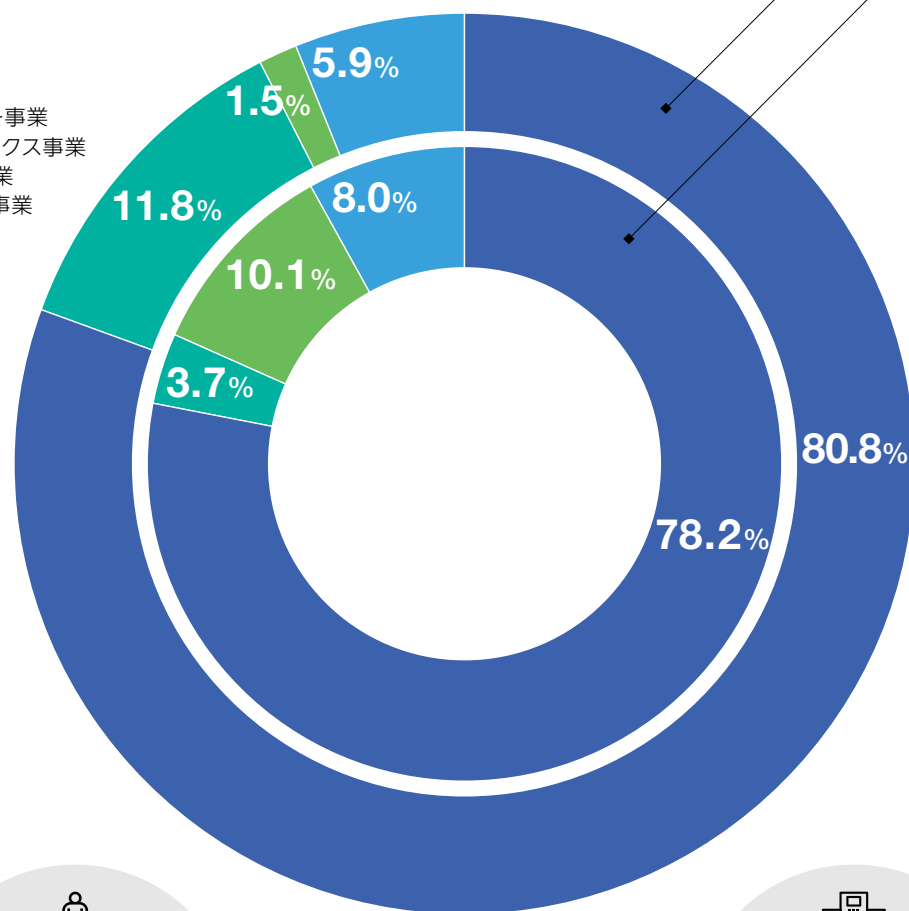


**Sg financial**  
佐川フィナンシャル  
「e-コレクト」など、お客さまの多様なニーズに対応する決済サービス事業



**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



営業収益

**1兆1,180**億円

営業利益

**703**億円 ※

※セグメント間の調整額は△5億円です。  
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。

### 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  
保険事業、燃料販売事業、商品開発事業などの総合サービス



**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



## 財務ハイライト・非財務ハイライト

### 財務ハイライト

#### 営業収益

デリバリー事業における高付加価値サービスの提供と適正運賃収受の継続により平均単価が上昇。営業収益は、前期比7.0%増となりました。

7.0% ↑  
1兆1,180億円

#### EBITDA\*

EBITDAは、前期比11.2%増の913億円となりました。

11.2% ↑  
913億円

#### 配当性向

配当性向の目標を30%とし、中間配当金として1株当たり18.0円、期末配当金として1株当たり23.0円と合計41.0円の年間配当を実施しました。

30.0%

#### 営業利益・営業利益率

営業利益は、働き方改革への対応・輸送インフラの強化の継続による人件費や外注費の上昇分を増収効果が上回り、前期比12.2%増となりました。営業利益率は、前期から0.3ポイント上昇しました。

営業利益 12.2% ↑  
703億円

営業利益率 0.3pt ↑  
6.3%

#### 自己資本当期純利益率(ROE)

ROEは、前期末から1.0ポイント上昇し、12.7%となりました。

1.0pt ↑  
12.7%

#### 1株当たり当期純利益(EPS)

EPSは、136.86円となりました。

136.86円

\* EBITDA: 利息支払前、税引前、償却前利益

### 非財務ハイライト

#### 平均単価・取扱個数

デリバリー事業における平均単価は、適正運賃収受の取り組みの継続実施により前期比11.7%増となりました。取扱個数は、前期決算日変更の影響で1.4%減となりました。

平均単価 613円

取扱個数 1,307百万個

#### 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かかわる営業パーソンです。

セールスドライバー 約20,000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113万㎡です。

延床面積 約113万㎡

#### 連結従業員数

当社グループでは、連結ベースで9万人超が働いています。女性の比率は約30%です。

連結従業員数(パートナー社員等含む) 9万人超

女性比率 約30%

#### 車両台数(佐川急便)

佐川急便の車両台数は、前期末から1,518台増加しました。

車両台数 26,671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 833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

#### 環境への貢献

当社グループの佐川急便は、日本経済新聞社が実施した「第22回環境経営度調査」運輸部門ランキングにおいて、4年連続で第1位を獲得しました。環境負荷を低減する車両の積極的な導入やJR貨物と共同開発した電車型特急コンテナ列車「スーパーレールカーゴ」によるモーダルシフトなどの各種環境対策に加え、鉄道やバス、タクシー等で旅客と貨物を一緒に運ぶ貨客混載事業など、物流の効率化や生産性向上に向けた新たな取り組みも積極的に推進します。



#### 働きやすい労働環境の整備

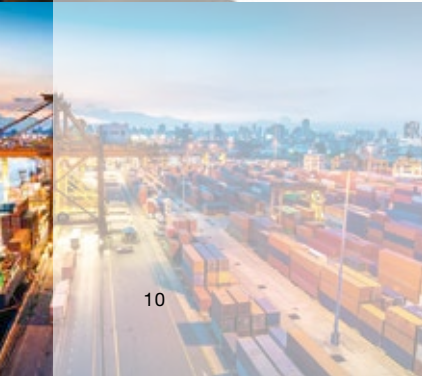
物流業界で初めて「2019 J-Win ダイバーシティ・アワード」の企業賞 ベーシック部門で「ベーシックアチーブメント 準大賞」を受賞しました。グループ各社の経営トップのグループ横断的なコミットメントと働きやすい労働環境の整備が高く評価されています。これからも全従業員が活躍できる個性・多様性のある組織を作ります。



#### ITの積極推進

経済産業省が東京証券取引所の上場会社の中から選定する、特に優れた「攻めのIT経営」を実践している企業として、「攻めのIT経営銘柄2019」において「IT経営注目企業2019」に選定されました。労働者不足を背景に、AI・ロボティクス等を活用した業務の効率化・省力化を推進しています。今後もこれら新技術を活用し、さまざまな業務の効率化・省力化を行います。





## 目次

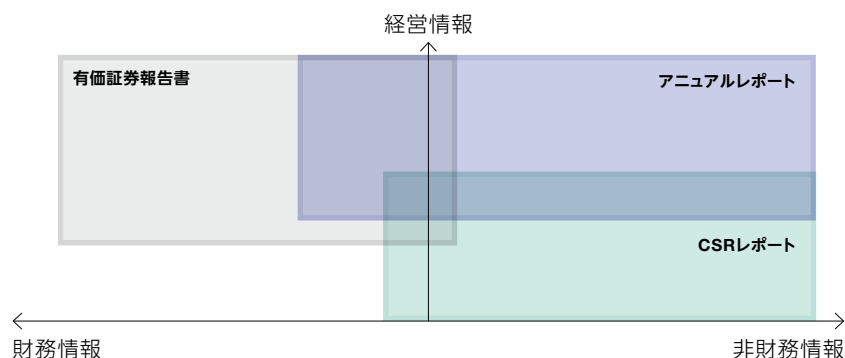
企業理念	
会長ご挨拶	01
SGホールディングスグループとは	
SGホールディングスグループの歩み	02
SGホールディングスグループの価値創造	04
At a Glance	06
財務ハイライト・非財務ハイライト	08
社長メッセージ	11
中期経営計画「Second Stage 2021」	
中期経営計画「Second Stage 2021」	16
特集：物流ソリューションとGOAL	20
事業概況	
デリバリー事業	22
ロジスティクス事業	24
不動産事業	26
その他の事業	27
ESGへの取り組み	28
個性・多様性を尊重した組織づくり	30
環境に配慮した事業推進	31
責任ある経営基盤の構築	32
役員一覧	36
役員対談	38
会社データ	
経営成績、財務状態及びキャッシュ・フロー	40
財務諸表	42
会社情報・株式情報	44

※「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®」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2019年4月26日付で公表した数値です。

### 編集方針

報告対象期間は、2019年3月期(2018年4月1日～2019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



## 社長メッセージ



総合物流企業グループとして、  
事業を通じて課題の解決を図り、  
持続的な成長を目指します。

代表取締役社長

荒木 秀夫

**Q** 2019年4月1日付で佐川急便からSGホールディングスの代表取締役社長に就任されましたが、当社グループの果たすべき役割についてどのようにお考えですか。

**A** 変化の激しい時代において、物流は以前にも増して複雑化・高速化し、社会インフラとしての重要性が高まっています。お客さまが求める「物流の価値」も、「速く」「正確に」商品をお届けすることから、「サプライチェーンに関わる物流課題の解決」へと、大きく様変わりしました。そのような環境のもと、セールスドライバーを起点としたGOALでお客さまのビジネスに貢献し、持続的に成長することが当社グループの役割です。

### 社会インフラとしての物流事業

生活環境や消費者ニーズの多様化により販売チャネルが増加し、物流の複雑化・高速化が進行しています。

特にeコマース市場は急成長しており、宅配便に対する社会ニーズはますます高まっています。今や物流は、電気・ガス・水道などの社会インフラと同等の重要な役割を担っています。私は、持続可能な物流サービスをご提供することが、社会貢献につながると考えており、従業員に対し、日本の屋台骨を支えている意識を持って仕事に向き合うようにと、言い続けてきました。

### GOALの原点

私はセールスドライバーとして佐川急便に入社し、以降28年間同社に在籍しました。そして2009年から2011年の間は当社グループのロジスティクス事業を担う佐川グローバルロジスティクスの代表取締役社長を務めました。そこで経験した物流は、佐川急便の宅配事業から上流に位置する、倉庫での在庫保管や流通加工業務であり、海外拠点での調達及び生産物流でした。この経験により調達からラストワンマイルまで、お客さまの物流の全貌に



触れることができました。そこから導かれた答えは、お客さまが求めるリードタイムの短縮、コスト削減、在庫適正化、効率化を実現するためには、物流全域にわたる最適化が重要である、ということです。かつて当社グループは、それぞれの物流領域や専門分野でサービスを提供していました。その垣根を取り払い、調達から販売、そして返品などの静脈物流に至るまで、あらゆる領域に対し運送、荷役、流通加工、保管、システム、ファイナンス、不動産等、包括的なソリューションをご提供する目的で結成したのがGOALです。現在全国で活躍するGOALメンバーは、さまざまな事業会社から約200名が集まり活動しています。徐々にグループが結集して力を発揮できる環境が整ってきました。今後さらにグループ各社が持つ各々の専門性を融合し、高度なソリューションを提供します。

### ■セールスドライバーへの思い

そのような環境の中、セールスドライバーの役割も変わってきました。私が現役のセールスドライバーであったころは、荷物を獲得することが仕事であり、他社よりも早く配達することがお客さまへ提供する価値であり強みでした。今は荷物を獲得すること以上に、ソリューションの足掛かりとなる情報を収集し、課題解決に導くことがセールスドライバーの重要な役割になっています。ドライバーが発見する課題は、現場で解決できるものもあれば、1人では解決できない難しい課題もあります。そのような課題は、GOALが引き継ぎ、包括的なソリューションのご提供につながります。

例えば、あるセールスドライバーが茶葉のミルクラン(巡回集荷)を提案した事例があります。これは、お客さまから依頼されたのではなく、セールスドライバー自らがお客さまのお困りの様子に気づき、GOALにつなげた案件でし

た。お客さまの助けになり、少しでも本業に集中できるようにになれば、という思いが課題を解決に導きました。私は、セールスドライバーにそういった「気づき」が最も重要であることを伝え続けました。頼まれたからやる、相談されたからやる、ではなく、集荷に向った際、いつもと違う風景を目にしたとき、その変化に気づくことができるドライバーになってほしいと願っています。

### Q 前中期経営計画「First Stage 2018」の成果と課題について振り返りをお願いします。

A First Stage 2018では、高付加価値サービスの提供と適正運賃収受を継続しながら、より強靱な組織を構築するべく、働き方改革や輸送インフラ強化に取り組みました。

### ■総合物流ソリューションの提供

お客さまの物流に対する包括的なソリューションをご提供するGOALは、この3年間でさまざまな成果を上げることができました。また宅配便以外に、TMS(Transportation Management System:当社グループの物流ネットワークを活用した宅配便以外の付加価値輸送サービス)や日立物流との連携による新たなサービスもご提供できました。特に日立物流との資本業務提携では、デリバリーとロジスティクスを組み合わせたソリューションを実現し、従来の枠組みを超えた、より幅広い領域で物流の付加価値を提供できるようになりました。今後は、このような総合物流ソリューションを、さらに進化させることが重要であると認識しています。

### ■品質の向上と適正運賃収受の取り組み

少子高齢化を背景とした労働力不足が社会問題となり、特にトラックドライバー不足は物流業界全体の問題点として顕在化しました。一方でeコマース市場が伸長しており、宅配便に対する社会ニーズは高まりました。そのような環境の中で、適正な品質の維持向上を最優先と位置付け、

お客さまのご要望にできる限りお応えしながら取扱個数をコントロールしてきました。また、増加する物流コストに対し、持続的かつ安定したサービスをご提供することを目的として、適正運賃収受を継続的に行いました。物流業界の置かれている環境をお客さまにご理解いただき、適正運賃収受の取り組みは順調に進捗しました。

### ■働き方改革と輸送インフラの強化

より働きやすい労働環境や働きがいのある職場づくりを目指し、報酬体系の見直しや、ドライバーを中心とした増員を推し進めました。これらの施策とともに、委託取引の増強も並行して行うことで、時間外労働の短縮や業務負荷軽減が進みました。また、役割分担を明確にすることで、効果的・効率的な業務遂行につながりました。

輸送インフラの強化の取り組みでは、幹線輸送機能やラストワンマイルの配達を支える協力会社との連携を強化し、またダイヤ運行の徹底を行うことで、ネットワークが安定的に機能し、輸送品質が向上しました。

そして、今後ますます高まるお客さまのご要望に対し、持続的なサービスの提供を可能にするインフラ投資については、これからも計画的に着手していきます。

### ■コーポレート・ガバナンス

First Stage 2018の2年目にあたる2017年12月には、東京証券取引所市場第一部への上場を果たすことができました。過去から取り組んできた、経営管理強化の取り組みが一定の評価をいただけた結果でもありと考えています。今後もステークホルダーの皆さまの信頼に常にお応えすべく、コンプライアンス強化、ガバナンス高度化の取り組みを継続的に行います。





**Q 「アジアを代表する総合物流企業グループへ」という長期ビジョンの実現に向けた、Second Stage 2021の主な取り組みについてお聞かせください。**

**A 長期ビジョンの目指す姿**

「アジアを代表する」と冒頭にありますので、グローバル企業を目指すように捉えがちです。グローバル企業というと、海外での売上高構成比が30~50%くらいを占める企業、というイメージだと思いますが、我々が目指す企業イメージとは異なります。お客様の生産拠点や販路がアジアを中心に海外へと拡大しており、包括的に物流をサポートするために「アジアを代表する総合物流企業グループへ」と成長する必要がある、ということです。我々はグローバル化を、お客様のサプライチェーンの川上からサポートし、物流の課題解決をしていく一環と捉えています。

**物流ソリューションの進化**

GOALのさらなる進化を図るべく、グループ一丸で取り組みます。GOALは営業活動に加えてテレビCMなどの広報活動も行っていますが、まだまだ認知度が低いのが現状です。お客様にGOALを認知していただくためには、数多くの成功事例を積み上げることが何よりも重要であると考えます。そのために、セールスドライバーの「気づき」に磨きをかけるための教育を行います。例えば、お客様が仕入れた商品の箱を見れば、商社や生産地がある程度わかります。セールスドライバーが多角的な視点でお客様の变化を捉えることができれば、提案の機会も増加します。また、事業会社がそれぞれの専門性を高めることも大切な取り組みになります。我々は、セールスドライバーの感度をさらに高め、GOALメンバーの専門性を高めることで、お客様への提案領域を拡大します。

日立物流との協創プロジェクトの取り組みも引き続き強化します。過去の取り組みでは、日立物流の重量機工輸送をヒントに、TMSを活用して佐川急便では従来運べなかった重量物を運んだという事例がありました。今後もそれぞれの事業に対する理解を深め、人的交流やインフ

ラの相互利用を通して、さらなる連携効果の創出と拡大を図ります。

また、総合物流ソリューションの充実を図る上で、海外に関して重視している点は二つあります。

一つは、当社グループの国内拠点の機能を活かし、お客様の貿易をサポートすることです。スマート納品、スマート・インポートなどのサービスを強化し、ジャパンレーンの川上領域における事業を拡大します。また、近年急速に市場が拡大している、越境ECに代表される日本発の物流も強化します。

もう一つは、アジアのネットワークを活かし、お客様の海外での物流をサポートすることです。当社は、2014年にスリランカの大手物流企業であるエクスポランカをグループに迎え入れました。スリランカは、地政学上貿易に適した立地であることから、アジアの重要な戦略拠点と位置付けています。またエクスポランカはアジアに限らず、欧米やアフリカに拠点があり、世界規模のネットワークを保有するフォワードラーです。エクスポランカを中心に、海外のフレイトフォワーディング事業も伸ばし、さらに国内のビジネスとの連携を強化することで、事業の拡大につなげます。

**経営基盤の強化**

今後ますます加速するドライバー不足への対応と、宅配便のキャパシティ向上への要望にお応えするために、東京都江東区に大型物流施設を2020年に開設します。これにより輸送ネットワークが整備され、安定的な品質を維持しながら、宅配便のキャパシティは約16%拡大する見込みです。

下層が佐川急便の中継センター、上層には3PL、国際物流、大型商材の物流を担うグループ会社が入居します。これにより、例えば越境ECといったより高度なお客様のご要望に対し、一気通貫で対応可能なサービスをご提供できます。これからもお客様の物流改善につながるさまざまなサービスをご提供します。

**働きがいのある、働きやすい職場環境の醸成**

組織や事業会社間で活発にコミュニケーションが行われるフラットな環境を整備します。これまで、例えば、女性活躍推進を担う「わくわくウィメンズプロジェクト」の活動の中で、現場から出てきた業務改善や新規ビジネスを水平展開するような仕組みを作ってきました。このようにボトムアップで意見が出る環境を整備し、推奨していきたいと考えています。私自身も、グループの事業会社の従業員と積極的に意見交換の場を設けています。

加えて、キャリア・研修・評価制度などの人事制度を充実し、従業員がモチベーション高く各々の仕事に従事し、挑戦を続けられる環境を継続的に整備しています。一例として、グループ経営人材を育成するGM(グループマネジャー)制度を一部改正し、若い人がどんどん挑戦できる環境を整えました。

また、多様な働き方に柔軟に対応できる、働きやすい職場環境づくりも重要です。かつてはフルタイム労働者一人に対し一つの仕事を割り当てていましたが、現在は複数の従業員の働ける時間の組み合わせで一つの仕事を完結できるように変更しました。例えば、2時間しか働けない人でも働いてもらうことが大切で、女性や高齢者を含め、いつでも誰でも働ける環境を用意し、今後さらに加速する労働力不足に対応します。さまざまな業界で、業務がAIやロボットで代替される時代がいつ訪れます。一方で、変わらず人が行わなければならない業務もたくさんあります。そのような状況になっても、当社グループを選んでもらえるような魅力的な職場づくりを今後も進めます。

**最後にステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。**

**A** 少子高齢化が進行している国内において、生産年齢人口は今後、加速度的に減少していきます。また、物流は、生活環境の変化や消費者ニーズの多様化により、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



向上が極めて重要になります。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、将来に向けての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。

また、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」を掲げました。

今後も社会の健全性を保ちながらビジネスを行うことで持続的な成長を可能にし、お客様への新たな価値の提供や、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。

〈長期ビジョン〉

# アジアを代表する総合物流企業 グループへ

既存の枠組みを越えたソリューションを提供し、  
お客さまのニーズに対応していきます。

アジアを代表する  
総合物流企業  
グループへ

2016年度～2018年度

## First Stage 2018

リソースの拡充

2019年度～2021年度

## Second Stage 2021

経営基盤の強化

2022年度～2024年度

## Third Stage 2024

持続的成長

### First Stage 2018 振り返り

計画・実績(達成点)

#### 総合物流ソリューションの提供

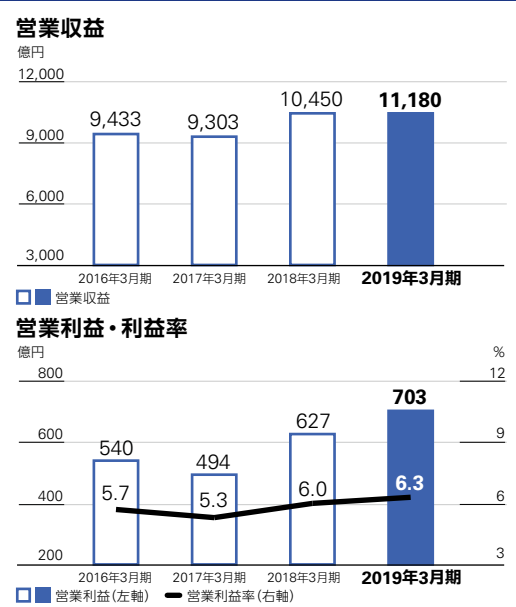
#### リソースの強化

～働き方改革と輸送インフラ強化～

営業の数値目標と実績

(億円)	2019年3月期		
	中期計画	実績	中期計画比
営業収益	9,800	11,180	+14.1%
営業利益	565	703	+24.4%
営業利益率	5.8%	6.3%	+0.5pt
親会社株主に帰属する 当期純利益	330	434	+31.5%
EBITDA	770	913	+18.6%

営業収益・利益推移



課題

さらに進化した  
総合物流ソリューション  
の提供

#### 経営基盤の強化

～獲得したリソースを最大限に  
活用する仕組み・組織づくり～

## 中期経営計画 Second Stage 2021



2019年度～2021年度

# Second Stage 2021

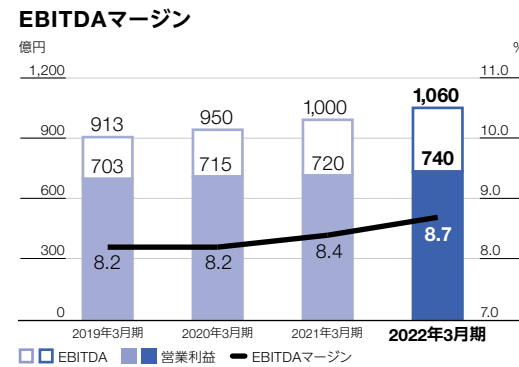
## 新中期経営計画

### 環境認識

eコマース市場の成長を背景とした国内デリバリー市場やサプライチェーンの変化、またアジア新興国の急激な成長によるボーダレス化の進行といった物流を取り巻く環境の変化は、新たな事業機会を得られるチャンスです。一方で、生産年齢人口の継続的減少による人手不足の深刻化といった課題に対処する必要があります。また、コーポレート・ガバナンス体制、コンプライアンス体制の高度化は継続的に取り組むべき事柄です。

### 経営目標

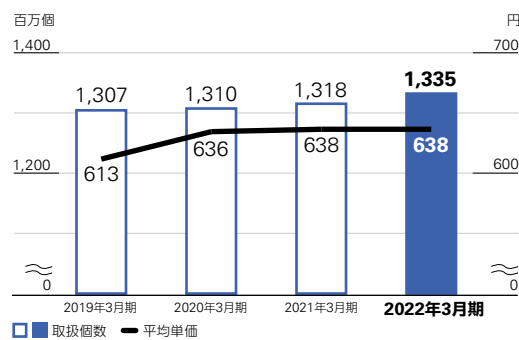
(億円)	2019年3月期	2022年3月期	2019年3月期比
営業収益	11,180	12,130	+8.5%
営業利益	703	740	+5.3%
営業利益率	6.3%	6.1%	△0.2pt
親会社株主に 帰属する当期純利益	434	455	+4.8%
EBITDA	913	1,060	+16.1%



### 中期計画目標の前提

#### 取扱個数・平均単価

- 適正運賃収受の取り組みを継続
- 2022年3月期以降、大型中継センターの稼働に合わせて取扱個数を増加



#### 3か年の投資計画

- Xフロンティアプロジェクトなど施設投資、効率化・省人化のためのIT投資を実施

投資総額(3か年累計)	1,590億円
施設投資	825億円
車両投資	335億円
IT投資	350億円
その他	80億円

## 経営戦略

- ### 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**

  - グループ一体となったビジネスモデルの確立
  - 物流領域の拡張と付加価値創造の推進
  - GOAL体制の拡大及びアライアンスの強化
- ### 経営資源の価値最大化による成長基盤の確立

**重点施策**

  - 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
  - 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
  - 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
- ### 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**

  - 新技術導入による業務の効率化・省力化を推進
  - 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
  - 顧客サービス強化を目的としたIT投資
- ### 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**

  - エクスポランカを軸としたグローバルネットワークの拡大
  - GOALを中心とした成長市場への展開
  - アジアを中心とした収益基盤の拡張
- ### 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**

  - 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
  - 競争優位につながる新たな価値を創出する人材の育成
  - 常に改善・挑戦を続ける活力のある組織づくり
- ### 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度向上

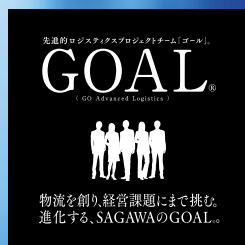
**重点施策**

  - コーポレート・ガバナンスの一層の強化
  - 社会を支える物流企業としてSDGsへの貢献
  - 持続的成長に向けた投資と安定した株主還元の両立

先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「ゴール」。

# GOAL<sup>®</sup>とは

(GO Advanced Logistics)



宅配便のみならず、お客さまのあらゆる物流ニーズ・課題に対応するため、当社グループにはGOALと呼ばれる先進的ロジスティクスプロジェクトチームがあります。GOALは、全国のセールスドライバーが把握したお客さまの課題を解決するため、当社グループが持つ国内輸送、倉庫運営、国際輸送・海外輸送機能、IT、決済などさまざまな機能を融合し、一貫した物流ソリューションを提案しています。GOALは、アジアを代表する総合物流企業グループを目指す当社グループを牽引する役割を担っています。

## TMS Transportation Management System

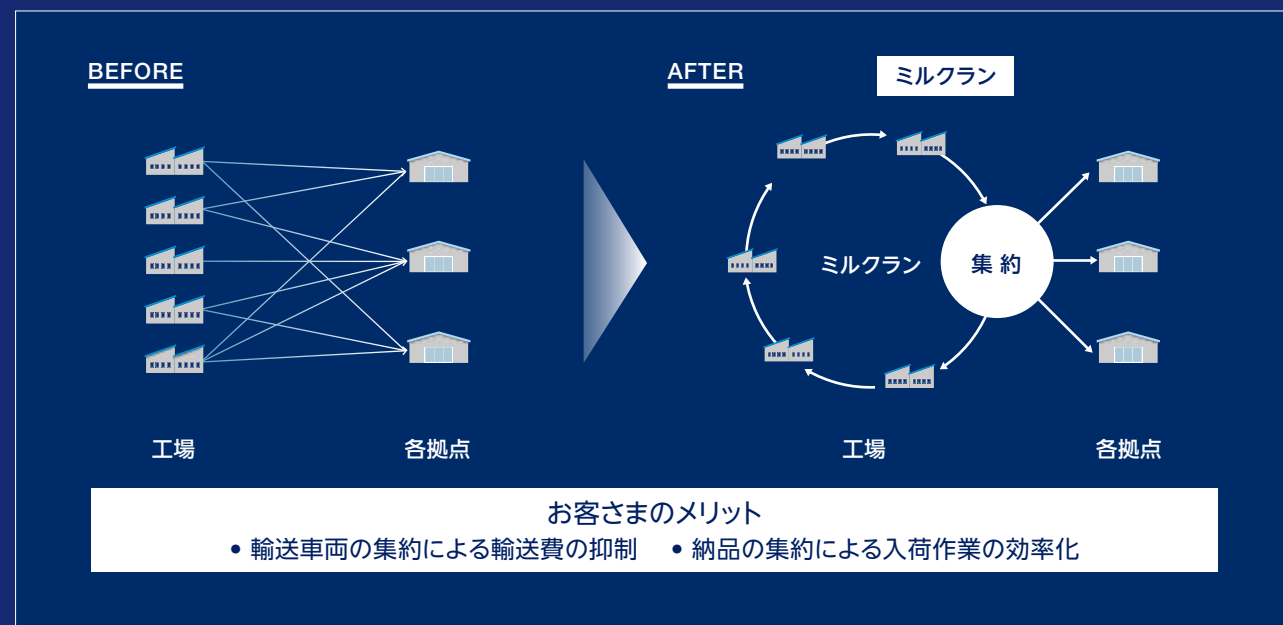
### あらゆる「運ぶ」を解決するTMS

GOALが提供するソリューションの一例にTMSがあります。企業のお客さまが運びたいものは、宅配便の規格に収まるもの以外にも、大小軽重多様なものがあります。また物量や荷姿によって、A地点からB地点への直線的な輸送だけが

最適解ともいえません。

お客さまが「運ぶ」に関して抱えているあらゆる課題を一手に引き受け、最適な解決方法をご提供すること、それがTMSの本質です。

### ミルクラン(巡回集荷)



## Second Stage 2021におけるGOAL<sup>®</sup>の展望

### GOALの提案領域の拡大



※ SCM: サプライチェーンマネジメント



GOALは、2014年、潜在的なお客さまのニーズや課題を掘り起こし、一貫した物流ソリューションを提供することを目指し、発足しました。First Stage 2018ではさらにGOALの取り組みを本格化しました。さまざまなご提案をする中で、GOALが目指すところとお客さまのニーズが合致しているという実感を得ることができました。

Second Stage 2021では、総合物流ソリューションのさらなる進化を目指し、GOALの活動領域を広げています。

物流の川上から川下までカバーする分野を広げ、さまざまなお客さまのニーズに沿った物流ソリューションを提案できる体制を、グループ内外の力を結集して強化します。

これを実現することで、環境変化の大きい時代にあっても、常にお客さまに寄り添い、お客さまのビジネスの成長を支えるパートナーとして、より深く、より多くの物流ソリューションを提供できる存在となることを目指します。

### 日立物流との提携



当社と日立物流は、「デリバリーとロジスティクスの融合」をテーマに資本業務提携を行っています。シナジー創出に向けた協創プロジェクトでは、両社の強みを活かし、お客さまにさまざまな提案をしています。例えば、水素燃料電池バスや博物館の大型展示品といった大型・特殊輸送、日立物流の海外検品・検針機能と当社のスマート・インポートを組み合わせた国内外一貫輸送サービスなど、協創プロジェクトならではの物流ソリューションを実現し

ています。

提携を開始した2017年3月期以降の3年間では、営業情報の共有により、クロスセル案件の積み上げが着実に進みました。また、車両・設備・拠点等の相互利用も実現したほか、人的交流の促進等により相互の理解度・緊密度も深まりました。これらの成果を踏まえて、提携効果の創出・拡大のため引き続き協創プロジェクトの活動を強化してまいります。



# デリバリー 事業

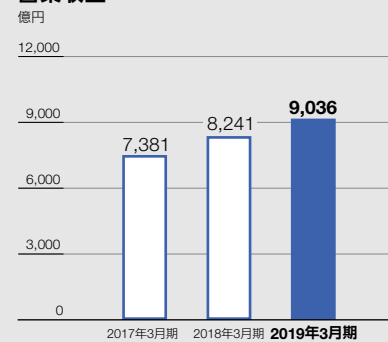


## 事業の強み

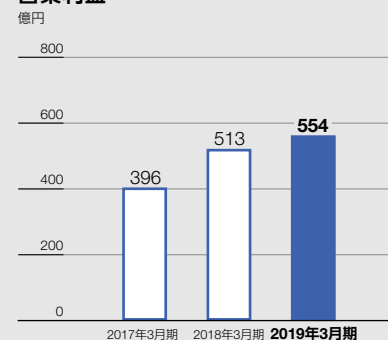
当事業は、佐川急便の飛脚宅配便を中心に、大型家具や家電等の組み立て、設置など、輸送に関わるさまざまなサービスを展開しています。当社グループは、物流施設や輸送ネットワークが、全国をくまなく網羅しており、お客さまの多種多様な物流ニーズに対し、最適なソリューションをご提供します。



## 営業収益



## 営業利益



## 2019年3月期の実績

2019年3月期は、物流提案力の強化に取り組み、GOALを中心とした高付加価値なソリューションの提供に注力しました。また、適正運賃収受の取り組みを継続したことで、平均単価は613円と、前期の549円から11.7%上昇しました。取扱個数についてもeコマース市場の拡大継続による宅配便ニーズの高まりを背景に、年間約13億個と、前期の同期間での比較で2.2%増加しました。また、働き方改革や輸送インフラの強化を積極的に行い、従業員数は前期比4.7%増、佐川急便の車両台数は前期比6.0%増と戦力強化が進みました。その結果、営業収益は9,036億79百万円(前期比9.6%増)、営業利益は554億30百万円(前期比7.9%増)の増収増益となりました。

## 2020年3月期の施策

2020年3月期は、GOALや日立物流との協創活動をさらに活性化し、TMSなどの物流ソリューションの提案活動を高度化します。適正運賃収受と働き方改革による労働環境の改善、戦力強化への取り組みも継続します。また、輸送インフラの整備やIT化を推し進め、輸送品質の向上に努めます。こうした取り組みを通じて、営業収益は9,415億円(前期比4.2%増)、営業利益は564億円(前期比1.8%増)の増収増益を見込みます。

## TOPIC

### 宅配市場環境と当社グループの取り組み

日本ではeコマース市場の拡大を背景に宅配便の取り扱いが増加の一途で、2000年に年間26億個程度だった荷物が2018年には42億個と、20年足らずで1.6倍を超えるまでに拡大しました。一方で、日本の人口は2005年をピークに減少局面に移行し、少子高齢化が急速に進行しています。2050年には総人口の約40%が65歳以上になり、生産年齢人口(15~64歳)は2010年比で約3,000万人減少となる見通しです。サステナブル経営を目指すすべての企業にとって労働力不足は大きな障壁として立ちどころです。陸運業界においてはことさら深刻で、大型トラックドライバーの平均年齢は47.5歳(2017年時点)と、全産業の平均に対し5歳以上高くなっており、高齢化と労働力不足は他の業界よりも早く進行しています。宅配便市場においては、eコマース市場の急速な拡大が続く中、ドライバー不足、再配達問題が社会問題にまで発展しました。このような業界環境に対するお客さまのご理解もあり、適正運賃収受の取り組みは進みました。「置き配」や郵便受けへの配達、公共の宅配ロッカーへの配達といった多様

な宅配サービスメニューも普及し始めています。宅配便の取扱いは上位企業による寡占状態が長く続いていましたが、大手EC事業者を中心に、「宅配の自社化」や「エリア限定の宅配アウトソーシング」が進行しており、ラストワンマイルをめぐる競争はさらに激化するとみえています。

一方、企業間物流においては、販売チャネルの増加に伴う流通経路の複雑化が進行しています。また、消費者の嗜好の多様化や商品ライフサイクルの短期化が進む中、多品種小ロット化と小口化が進行しています。以上のことから、企業間物流は従来以上に柔軟な物流対応が求められており、物流事業者から見た場合、ソリューション提案の機会が増加しています。

このような環境のもと、当社グループは輸送インフラの整備、IT化及び働き方改革を推し進め、高品質な商品を提供します。また、お客さまの生産から消費者へお届けするまでのサプライチェーン全体の物流最適化を提供することで、お客さまの経営に寄与し、雇用・環境等さまざまな社会貢献を実現できる企業を目指します。

### 担当取締役メッセージ

2019年3月期においては、約13億個もの荷物を取り扱い、社会インフラを担う重要性を改めて強く実感いたしました。

我々が目指す将来の姿は、デジタル化による効率化をさらに推し進め、セールスドライバーが営業に専念できる体制の構築です。そして、SGホールディングスのグループ各社が連携を図り、GOAL等を通じて全体最適を実現いたします。

取締役 デリバリー・ロジスティクス事業担当  
佐川急便 代表取締役社長

**本村 正秀**





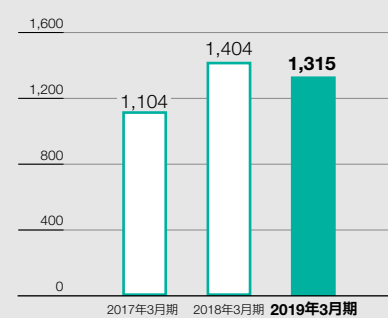
# ロジスティクス事業



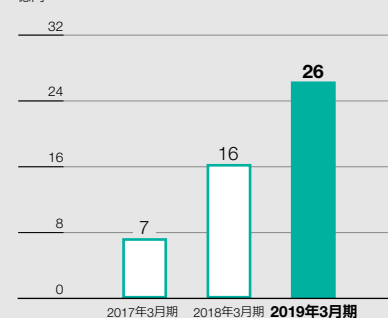
## 事業の強み

当事業は、国内外において倉庫での保管、流通加工、通関、船舶・飛行機・車両での国際間及び自国内での利用運送といった、包括的な物流ソリューションを提供しています。当社グループが持つ海外ネットワークは、日本からの輸出、日本への輸入を中心に発展しましたが、エクスポランカがグループに加わった2014年を機に、アジアから欧米へのネットワークも拡大しました。

### 営業収益



### 営業利益



## 2019年3月期の実績

2019年3月期は、国内では物流現場の効率化や越境通販輸送が好調に推移しました。海外では、営業力及び拠点の強化により、フレイトフォワーディングの物量が増加しましたが、決算日変更の影響を受けました。(海外連結子会社の前期への反映期間は2017年1月1日～2018年3月31日)

この結果、営業収益は1,315億57百万円(前期比6.3%減)、営業利益は26億55百万円(前期比63.1%増)の減収増益となりました。

## 2020年3月期の施策

2020年3月期は、GOALをさらに進化・拡大し、お客さまの物流を包括的にサポートします。

国内においては、少子高齢化による労働力不足に対応すべく、最新技術を駆使した物流現場を構築します。この投資を進めることで、従来の「お客さまの物流をオーダーメイドで創る」現場運営に加え、「機械化・自動化された物流プラットフォームにお客さまを呼び込む」サービスを提供します。

海外においては、エクスポランカを中心に、フレイトフォワーディングを強化するとともに、「スマート・インポート」に代表される国内外一貫物流を強化します。こうした取り組みを通じて、営業収益は1,340億円(前期比2.0%増)、営業利益は35億円(前期比34.6%増)の増収増益を見込みます。

## TOPIC

# 1

### 3PL市場環境

技術の進歩や消費者ニーズの変化といった時代の流れとともに、流通は複雑化が進行しました。そのため荷主企業独自の要件が増加し、物流が高度化しました。また、荷主企業側は経営効率向上を目的に、経営資源をコア事業へ集中させたい意向があり、物流事業者への業務委託のニーズが高まりました。以上の理由により、3PL市場はこの10年間で2倍以上の市場規模へと拡大を続けています。

3PL事業者の現状の課題は、その専門性の高さとお客さまごとに違う要件であることから、「属人化」が常態化し、人の力に頼った運営をしているところですが、しかし、労働力不足が社会問題化している現

在、従来の「労働集約型」から「装置産業型」へと、ビジネスモデルの転換を迫られています。一方で、日本政府は「総物流施策大綱(2017年度～2020年度)」を2017年7月に閣議決定し、経済成長と国民生活を持続的に支える「強い物流」を実現していくための、6つの施策を打ち出しています。今まさに物流改革を官民一体で取り組む重要な局面にさしかかっています。

このような環境のもと、当社グループは、人材育成、IT及び設備投資を推し進めます。作業の見える化と標準化を実現し、属人化しない持続可能なロジスティクスサービスを提供します。

## TOPIC

# 2

### 越境EC

グローバル化の進行に伴い、近年注目を集めている国際間電子商取引、いわゆる「越境EC」が急速な成長を遂げています。特に日本・米国・中国の三国間での市場の成長は目覚ましいものがあります。

中でも、日本発の越境ECが著しい成長を遂げて

おり、日本のEC事業者の期待は、ますます高まっています。

当社グループは、日本発越境EC事業の拡大をサポートするため、2020年に完成予定の大型物流施設に、保税倉庫など各種機能を完備した越境ECプラットフォームを開設します。

日本・米国・中国各国間の越境EC市場規模(2018年)

		輸入		
		日本	米国	中国
輸出	日本	-	8,238億円 (前年比15.6%増)	1兆5,345億円 (前年比18.2%増)
	米国	2,504億円 (前年比7.6%増)	-	1兆7,278億円 (前年比18.5%増)
	中国	261億円 (前年比7.4%増)	5,683億円 (前年比15.0%増)	-

出典:「平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」(経済産業省)



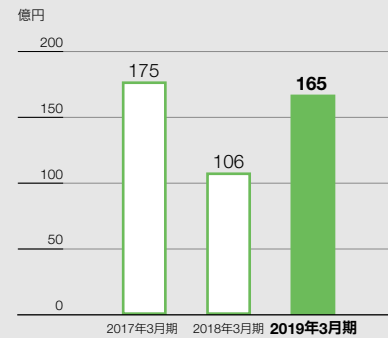
# 不動産 事業



# その他の 事業



## 営業収益



## 営業利益



## 事業の強み

当事業では、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再開発により、全国の配送インフラの最適化を実現しています。

保有する物流施設を信託受益権化し売却しており、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。

### 2019年3月期の実績

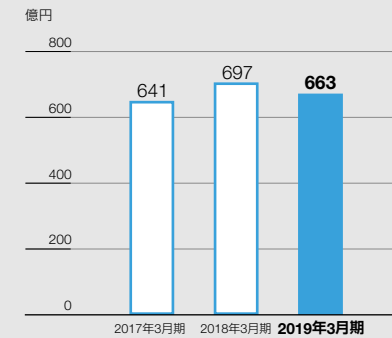
2019年3月期は、前期に比べ保有不動産の売却規模を拡大しました。この結果、営業収益は165億53百万円(前期比55.1%増)、営業利益は71億33百万円(前期比27.4%増)の増収増益となりました。

### 2020年3月期の施策

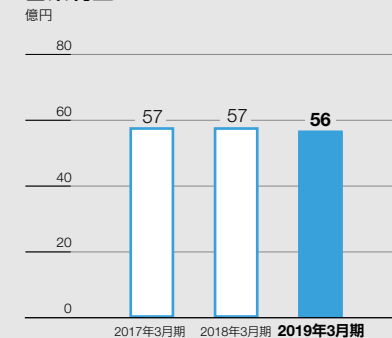
2020年3月期は、グループの旗艦施設となる大型物流施設が竣工します。また、最適なグループインフラの構築に向けた開発・運営管理を継続します。こうした取り組みを通じて、営業収益は160億円(前期比3.0%減)、営業利益は60億円(前期比14.3%減\*)の減収減益を見込みます。

※ 大型物流施設竣工にかかる初期費用の影響

## 営業収益



## 営業利益



## 事業の強み

当事業では、お客さまに提供する提案やサービスの質を向上させるために、物流に付随する各機能を担っています。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、これらの付帯サービスの活用も含めたお客さまへの付加価値の提供を実施しています。

### 2019年3月期の実績

2019年3月期は、単価の上昇による燃料販売の増加やグループ会社への自動車販売・整備が増加したほか、保険販売が好調に推移しましたが、決算日変更の影響を受けました。この結果、営業収益は663億4百万円(前期比5.0%減)、営業利益は56億88百万円(前期比0.8%減)の減収減益となりました。

### 2020年3月期の施策

2020年3月期は、コアビジネスを下支えするITによる業務効率の向上や、輸送車両の整備・販売、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に取り組みます。こうした取り組みを通じて、営業収益は685億円(前期比3.3%増)、営業利益は48億円(前期比16.1%減)の増収減益を見込みます。

## TOPIC

### Xフロンティアプロジェクト

消費者市場の成熟とともに販売チャネルが複雑化し、物流の経営に与えるインパクトは年々増加しています。また、きめ細かい物流を展開する上で、人材の確保が極めて重要になります。このことから、従来の物流施設は輸送の利便性とコストを優先し、主要幹線道路に近い「郊外での立地」が条件でしたが、「人が集まる立地」に条件が移行しています。つまり、物流事業を持続的に

行うためには、人が集まりやすい「都市部」で「駅から徒歩圏内」といった倉庫のニーズが高まっています。2020年に竣工する当社グループの旗艦施設である大型物流施設は、公共交通機関のアクセスが良い施設です。また、上層階に倉庫区画を有し、下層階で佐川急便の中継センターが24時間稼働しているため、お客さまの高度なニーズにお応えできる総合物流施設です。

## TOPIC

### 新技術の活用

当社グループでは、労働力不足を背景に、RPA\*・AI・ロボティクス等の新技術を活用した業務の効率化・省力化を推進しています。主な取り組みとしては、佐川急便の配送伝票上の手書きデータを業務システムへエントリ(入力)する業務をAIで代替するべく、2016年より検証を行ってきました。結果、AIによる手書き数字の認識精度は99.8%以上になることが実証できた

ことから、この技術を基に当社グループ内のエントリ業務を自動化する新システムを開発し、2019年6月から本番業務への適用を開始しています。今後はRPA・AI・ロボティクス等の新技術を業務適用したノウハウを活かし、グループ外のお客さまにも業務効率化・省力化のソリューションを提供していきます。

※ RPA: Robotic Process Automation、人がコンピュータ上で行う業務の処理手順をプログラムに登録することで、さまざまなアプリケーションを横断して、自動処理を行う技術。



基本方針

経済活動のグローバル化が進行するに従い、地球規模で社会課題を捉え、環境や社会に配慮するESGへの要請が高まっています。

当社グループは社会インフラを提供する企業として、お客さま、株主、従業員、取引先、地域社会の各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」を推進してきました。株式上場によるステークホルダーの拡大に伴い、当社グループでは、2018年3月期にSDGsの視点も考慮し、期待されている社会的使命を認識した上で、取り組むべき重要課題7つを特定しました。さらに、中期経営計画「Second Stage 2021」では重点施策として「SDGsへの貢献」を掲げ、各種取り組みを推進しています。

ESGに対する考え方

昨今、日本企業のガバナンスのあり方が問われる事象が発生しています。また人権や労働問題、環境問題への関心も高まっています。この状況を受け、上場企業の説明責任を果たす上でESGのフレームワークを使った対話が重要視されています。

当社グループは、2017年12月13日の上場以降、新たなステークホルダーである投資家及びアナリスト(株式市場参加者)との対話に努めており、ESGなども踏まえた幅広い観点での情報提供やコミュニケーションを行っています。

当社グループは社会インフラである物流サービスを提供していることから、事業の継続そのものが大きなミッションであると考えています。そのためには、事業の基盤である社会の持続性を保つESGの観点は非常に重要です。さまざまな背景を持つステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう、当社グループの考え方、アプローチをシンプルで明快なメッセージでお伝えしていきます。

上場後に新しく発表した中期経営計画「Second Stage 2021」の重点施策として、人材や環境に対するESGの取り組みをスタートさせています。例えば、人材に関してはFirst Stage 2018で人的リソースの拡充に一定の目途をつけることができました。次の段階として、彼ら彼女らの最大限のパフォーマンスを発揮できる仕組みづくりや、組織風土の改善を行っていきます。

環境に関しては、2019年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。気候変動が今後の事業運営や将来の持続的成長に及ぼす影響を改めて認識するとともに、TCFDの提言に基づき、事業にもたらすリスクと機会の分析を深めることにより、経営戦略やコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントなどの観点から、積極的な情報開示を推進していきます。

以上の点を考慮し、重要課題の中から、特徴的な取り組みをご報告します。コーポレート・ガバナンスについてはP.32をご参照ください。

重要課題一覧

重要課題と対応するSDGsテーマ
<p><b>安全・安心なサービスの提供</b></p>
<p><b>環境に配慮した事業推進</b></p>
<p><b>個性・多様性を尊重した組織づくり</b></p>
<p><b>総合物流ソリューションによる新しい価値の創造</b></p>
<p><b>地域社会への貢献</b></p>
<p><b>サステナブル調達への推進</b></p>
<p><b>責任ある経営基盤の構築</b></p>

重要課題

個性・多様性を尊重した組織づくり

日本国内では、働き方改革の推進が社会により求められています。また経済活動がグローバルに拡大する中、企業には幅広く人権を尊重する取り組みが求められています。グローバル化が進行し、変化のスピードが一層速まる中、当社グループの価値の中心である「人」の持つ力を最大限発揮し変化に対応していくためにも、個性・多様性を尊重した組織づくりは社会的・事業的に最重要施策の一つです。

詳細は P.30

重要課題

環境に配慮した事業推進

当社グループは社会インフラである物流事業を営む企業グループとして、「環境理念・環境方針」のもと、環境対応車の導入やモーダルシフト、物流効率化、自転車や台車による配送などにも取り組んでいます。事業基盤である地球環境を健全に保つことは、事業を持続的に保つことにつながります。環境規制による対応コストの増加や、事業活動への制限などが想定されるため、将来的なリスクを多面的に捉えながら、環境に配慮して事業を推進していきます。

詳細は P.31





## 重要課題

## 個性・多様性を尊重した組織づくり

## 社会課題に対する認識

近年、日本国内では生産性や従業員満足度の向上を目指し、働き方改革の推進が社会により求められています。また経済活動がグローバルに拡大する中、SDGsにジェンダー平等といった目標が掲げられるなど、企業には幅広く人権を尊重する取り組みが求められています。

## 事業上の取り組み

前述のとおりグローバル化が進行し、国境を越えた人・モノ・カネの移動がさらに増加しています。変化のスピードが一層速まる中、今までの経験則に頼るだけでは進行する変化に対応することが難しい時代になっています。

このように環境が大きく変化する中、当社グループのお客さまの要請も複雑化、高度化、多様化しています。時にはお客さま自身が課題を明確化することができず、課題を特定することから当社グループに支援を求められる場合も増えており、柔軟にアイデアを組み合わせソリューションを生み出す、思考柔軟性・創造力が重要となっています。お客さまと真摯に向き合い、物流のプロとして付加価値を提供するために、対応する個々・組織の地力を上げ、求められるスピードについていき、ソリューションの質を一層高めることが必要となっています。

当社グループの価値の中心は「人」です。Second Stage 2021での大きなテーマは「さらに進化した総合物流ソリューションの提供」と「経営基盤の強化」となっていますが、これらの達成には、「人」に関する取り組みが必要不可欠です。

ハード面ではXフロンティアプロジェクトやIT投資を通じて効率化を推進し、コスト競争力を向上させると

当社グループでは世界で約9万人の従業員やパートナースタッフ等が活躍しています。人を中心に位置付け、さまざまな背景・ニーズを持つ人々に就労機会を用意し、また彼ら彼女らが活躍できるよう、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取り入れた働きやすい組織づくりを推進しています。

ともに、現場で働く「人」の負担を減らします。ソフト面ではソリューション提案の源泉である「人=従業員」が個々の力を発揮できる組織・環境づくりを行います。人数を確保するだけでなく、個々の従業員が創造的に考え、最大限のパフォーマンスを上げられるようにサポートすることが、企業としての責務と考えています。

このように、個性・多様性を尊重した組織づくりは社会要請に応えるのみならず、当社グループの事業を中長期的に継続するための最重要施策の一つです。



## 重要課題

## 環境に配慮した事業推進

## 社会課題に対する認識

国際連合の予測によれば、2018年に約73億人であった世界の人口は2050年に約98億人に達します。それに伴い、資源の枯渇やCO<sub>2</sub>排出増に伴う気候変動、生物多様性の破壊など、地球環境は深刻な危機にさらされています。当社グループは社会インフラである物流事業を営む企業グループとして、人間の経済活動が環境に与える負荷を低減することは重要な責務であると考えています。「環境理念・環境方針」のもと、環境対応車の導入や、CO<sub>2</sub>排出の少ない電車や船に切り替えるモーダルシフト、貨客混載、大型集約施設などの物流効率化、街中にある小規模店舗からの自転車や台車による配送などにも取り組んでいます。

社会・自然との共生を目指した環境保護活動とし

て、自然体験学習や環境出前授業の機会を設けています。また、環境保全のため、グループ内の佐川林業を通じて高知県、徳島県に7か所、合計約703ヘクタールの森林「さがわの森」を保有しています。地元森林組合とともに間伐などの保全活動を行い、元気な森林の育成を行っています。



## 事業上の必要性

2015年のCOP21「パリ協定」で人間活動によるCO<sub>2</sub>排出量を実質的にゼロにする目標が掲げられ、各国での達成に向けた取り組みが官民共同で推進されています。当社グループにとって、事業基盤である地球環境を健全に保つことは、事業を持続的に保つことにつながります。また、25,000台以上の車両を使用する物流企業グループとして、運送事業で消費する燃料から排出されるCO<sub>2</sub>の削減は、環境規制の強化や、資源の枯渇という観点からも推進していく必要があります。当社グループでは、各時代の排気ガス規制に対応してきました。現在は天然ガストラックやハイブリッドトラック、電気自動車、ポスト新長期規制適合車を導入しており、2019年3月現在、合計保有台数は全車両の約45%を占めています。配送車両に関しては、自社だけではなく、車両メーカーや関係企

業、行政機関などとコミュニケーションを取りながら、長期的な視点で、環境負荷の少ない車両への入れ替えを順次実施していく予定です。また、環境規制そのものが、当社グループの財務状況に与える影響も無視することはできません。環境対応コストの増加や、事業活動への制限などが想定されるため、将来的なリスクを多面的に捉えながら、環境に配慮して事業を推進していきます。





重要課題

# 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、社会インフラを担う総合物流企業グループとして、持続可能な社会の発展に貢献するためには責任ある経営基盤の構築が不可欠であると考えています。企業理念、行動憲章、倫理・行動規範を基本方針とし、コーポレート・ガバナンス体制の整備、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

CG活動 <http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/management/governance.html>

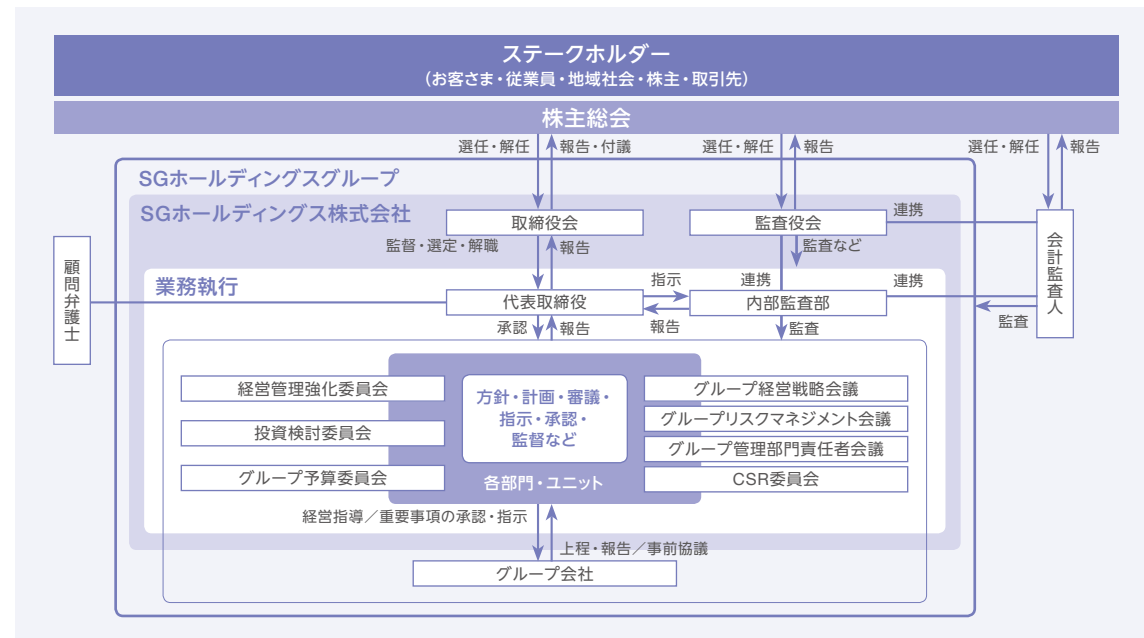
## コーポレート・ガバナンス体制

### 体制説明

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、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にはコーポレート・ガバナンス体制

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に、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。

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、各体制を整備しています。純粋持株会社としてグループの経営体制のスリム化とスピード経営の実践に努めています。



## マネジメント体制

### 取締役会実効性評価

すべての取締役・監査役を対象に、取締役会における企業理念・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実施しています。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。

2019年3月期においては、当社取締役会全体とし

### 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)	4.5/5.0
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)	4.6/5.0
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

#### 決定方法

役員報酬については、株主総会で決定する報酬限度額内で経済環境及び業績等を勘案し、取締役の報酬は取締役会の決議、監査役の報酬は監査役会の協議によりそれぞれ決定しています。報酬額は取締役、監査役、社外役員ごとに総額を開示しています。報酬総額が1億円以上の役員については、個別に開示しています。

また、取締役の報酬と当社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に、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。

### 株式報酬制度

株式報酬制度は、取締役(非常勤取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く)及び執行役員(国内非居住者を除く)を対象に、会社の業績指標の達成度等に応じて、取締役等退任時に当社普通株式等の交付・支給を行う制度です。

### 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、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	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
株式交付時期	取締役等の退任時(死亡による退任を含む)

### 「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を実施しない理由

当社は、東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を尊重し、実施していますが、以下の項目については実施していません。

【補充原則4—10①.独立した諮問委員会による独立社外取締役の適切な関与・助言】

当社は、任意の委員会等を設置していませんが、現在、独立社外取締役2名及び社外監査役3名を選任しています。企業経営に携わっている豊富な経験及び専門性の高い知識等を基に、独立かつ客観的な立場からの適切な意見、助言及び指摘等を得た上で、指名・報酬等を決定しており、取締役会の独立性は確保されていると考えています。



## リスクマネジメント

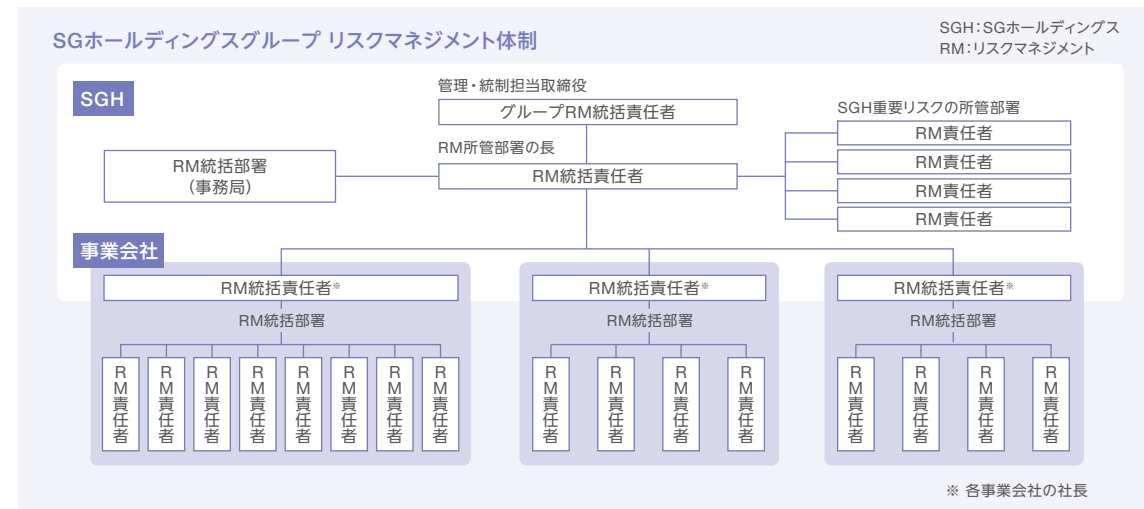
### アプローチ

当社は、リスク管理を適正かつ効率的に行うため、「リスクマネジメント規程」を定め、当社グループにおけるリスクの把握・評価及び管理を行うリスクマネジメント体制を構築しています。企業経営、事業活動もしくは企業イメージに損失をもたらす、または社会

一般に重大な影響を及ぼす事象に対し、適切に対応しています。

またグループ各社は、リスクマネジメントフローに基づいたサイクルを回し、各社が設定したリスクをグループ全体で共有することで統合したリスク管理を行っています。

### 管理体制図

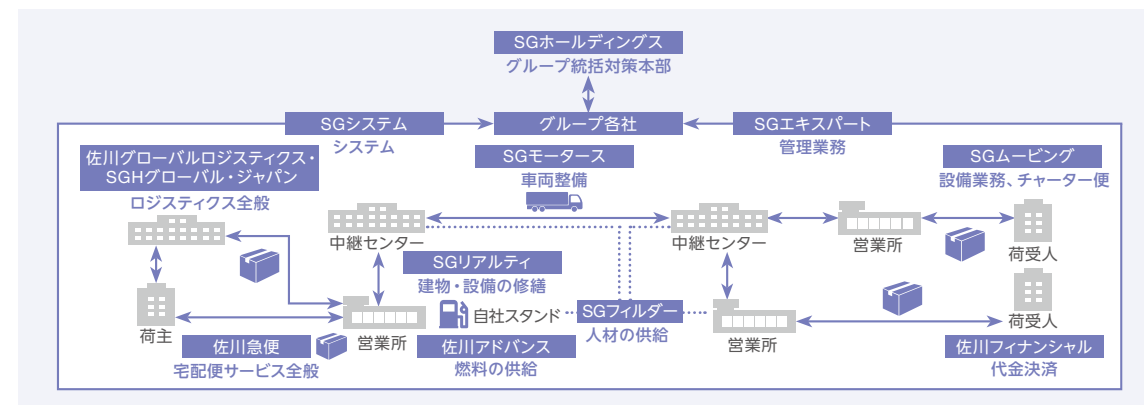


### BCP/BCM

当社グループは、大規模地震、火災・爆発事故、水害、またはこれらに類する災害や事故等の不測の事態発生時においても、グループの事業継続を実現することを目的に、初動対応から事業再開までの行動計画を明確にしたBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) を策定しています。BCPでは、被災時の行動指針・体制・役割、BCP発動や対策本部設置の基準などが明確に規定されています。

また、策定したBCPが適正に機能するようBCM (Business Continuity Management: 事業継続マネジメント) の取り組みにも注力しています。

BCM体制 中核事業である佐川急便の物流を止めないために、各事業会社がそれぞれのリソースを駆使し、SGホールディングスが情報の取りまとめ・共有を行っています。



## コンプライアンス

### アプローチ

当社グループでは、社会のインフラを担う物流企業として、社会環境や経営環境の変化に対応し、社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を行う企業風土の醸成に努めています。グループのコンプライアンスの根幹をなす「SGホールディングスグループ倫理・行動規範」を遵守する体制の整備とマネジメント強化に取り組んでいます。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。

### 体制

当社グループでは、コンプライアンスの向上に向けて各規程・制度を設けるとともに教育・啓発活動を継続的に行っています。

### 内部通報制度

従業員とその家族及び協力会社が、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ある「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。

### インサイダー取引防止

グループ従業員向けの年2回の教育や社内研修などを実施しています。規程は当社株式の上場を機に見直し、海外上場会社のグループ化や上場会社との業務提携・

資本提携の機会の増加を踏まえ、内容を強化しました。

### ハラスメント防止

毎年6月を「ハラスメント防止月間」と定め、すべての従業員が尊重され、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明るい職場環境の実現に取り組んでいます。

### 知的財産保護

知的財産の保護を目的として、当社に知的財産審議委員会を設置し、十分な議論を行った上でグループ各社の知的財産を権利化し、一元的に維持管理をしています。また、侵害する可能性がある他社の知的財産権を常時確認し、関係部署に周知して注意喚起を行っています。

### 反社会的勢力との関係遮断

社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力の排除を目的とした「反社会的勢力排除規程」を定めています。不当要求の応諾、裏取引、資金提供は一切行わないなど、反社会的勢力との関係遮断を徹底します。この規程は内部統制基本方針に明記するほか、行動憲章や倫理・行動規範においても規定し、従業員への徹底した周知を行っています。取引先属性調査を継続的に実施し、「不当要求相談窓口」を設け、従業員が不当要求を受けた際に早期解決を図ります。

## 情報セキュリティ

### アプローチ

当社グループは、膨大な量の企業情報や個人情報を取扱うことから、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」や「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。

### 体制

近年、外部から数多くのサイバー攻撃を受ける危険性が高まっており、これまで以上に情報セキュリティの管理体制を強化する必要があります。当社グループは、従来の管理体制に加え、情報セキュリティ事故の未然防止及び被害の極小化と早期復旧を目的に、情報セキュリティの問題を扱う専門チームSGH-CSIRTを設置しています。

取締役



**栗和田 栄一**  
代表取締役会長

株保有数 9,573,800株  
取締役会出席情報 18/18

**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 18/18

**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 18/18

**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。



**佐野 友紀**  
取締役 国際事業担当

株保有数 221,532株  
取締役会出席情報 18/18

**選任理由**  
佐川急便取締役、SGモーターズ代表取締役社長等を歴任。2016年3月から当社グループの海外事業統括会社であるSG HOLDINGS GLOBALの取締役社長、2017年6月からは当社海外事業(現 国際事業)担当取締役も務める。



**本村 正秀** 新任  
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 -

**選任理由**  
佐川急便に入社後20年余りに及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活かした現場改革に取り組む。



**川中子 勝浩** 新任  
取締役 経営企画担当

株保有数 46,593株  
取締役会出席情報 -

**選任理由**  
金融業界での豊富な知識及び見識を有して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** 新任  
取締役 管理・統制担当

株保有数 179,000株  
取締役会出席情報 -

**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 14/14

**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くと判断し、引き続き社外取締役として選任。  
**重要な兼職状況:** ユニー・ファミリーマートホールディングス 社外取締役、TSIホールディングス 社外取締役、モスフードサービス 社外取締役、共同印刷 社外取締役



**鷺坂 長美** 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**  
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での講師や、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BCMIに寄与していただくと判断し、社外取締役として選任。  
**重要な兼職状況:** 早稲田大学 非常勤講師(環境法)、日本救急通報サービス 常勤監査役、小澤英明法律事務所 顧問

監査役



**中西 隆司**  
監査役 (常勤)

取締役会出席情報 18/18  
監査役会出席情報 14/14

**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。



**富永 正行**  
社外監査役 (常勤)

取締役会出席情報 18/18  
監査役会出席情報 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を基に、当社経営の妥当性・適正性を確保する役割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)

取締役会出席情報 17/18  
監査役会出席情報 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。



**大島 義孝**  
社外監査役 (非常勤)

取締役会出席情報 18/18  
監査役会出席情報 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選任。

執行役員



**谷口 友彦**  
執行役員 IT戦略担当

役員の選任方針

経営陣幹部の選任にあたっては、社内外における豊富な業務経験や経営者としての資質、見識等を総合的に勘案しています。

取締役の選任にあたっては、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。監査役会については、監査役としての資質、専門的な知識等を勘案しています。

社外取締役及び社外監査役との関係

当社の社外取締役は、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っており、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。当社の社外監査役は、財務・会計に関する高い知見を有する公認会計士及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。

独立役員の選任にあたっては、東京証券取引所の定める独立性に関する判断基準を踏まえた当社独自の基準を定めています。経歴や当社との関係を踏まえて、当社経営陣から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。





SPECIAL INTERVIEW

監査役 中西 隆司 × 社外取締役 高岡 美佳

## ガバナンス体制の現状評価とありたい姿

### ガバナンス体制の変遷と現状

**中西** 当社のガバナンス体制は、長い期間をかけて醸成されました。遡り1992年、佐川急便の第1次合併の際、栗和田社長(当時)は全国から結集した支社長に対し、「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」と論語の一説を引用し、上に立つ者としての心構えを伝えたことに始まり、その後も事あるたびにガバナンスの重要性を伝え続けました。2011年3月には、経営管理強化委員会に外部のアドバイザーを招き、上場企業と比較した当社のガバナンスの課題を洗い出しました。そこで上がった課題を、2013年3月までの2年間ですべて解決しました。その後、グループ全体でガバナンス体制を強化することに注力し、2017年に上場することができました。現在の体制は一定の水準を満たしており、当社のガバナンスに対する意識は非常に高いと認識しています。

**高岡** 取締役会の構成も、規模や専門性は適正だと思います。デリバリー・ロジスティクス、国際事業、経営企画、財務・経理、管理・統制など、専門性を有した役員によりバランス良く構成されています。一方、今後の課題として、女性の登用が挙げられます。将来的には社内経験豊富な女性が役

員に登用されることが望ましいです。当社は、「2019 J-Win ダイバーシティ・アワード」で準大賞を獲得しており、積極的にダイバーシティ&インクルージョンに取り組んでいます。誰にとっても働きやすい会社になることを中期経営計画においても掲げており、将来女性もトップマネジメントに参加できる会社になることを期待しています。

**中西** 監査役会は、社内常勤である私のほか、社外常勤1名、社外非常勤2名で構成されています。以前は当社常勤監査役2名が各事業会社の監査役も兼務していましたが、4年前に各事業会社にも監査役を設置しました。常勤監査役は全事業会社の取締役会や各会議体、委員会等に参加し、非常勤監査役には資料の同時配信を行い、情報量はほぼ均質になっています。私は社内監査役として過去の成功例・失敗例を踏まえて取締役会等を適法性の観点から監査し、時には妥当性の観点からも意見を述べるようにしています。3名の社外監査役には公認会計士や弁護士として専門的な意見を頂戴しています。取締役会同様良いバランスになっていると感じています。

取締役会との関係についても、良い関係を築けていると思います。決議事項は前段に行われる各委員会で審議が十分



に行われており、取締役会は社外役員との最終確認の場として活用されています。社外役員にはそれぞれの専門的な見地から意見をいただいております。有効な議論ができています。

### ガバナンス向上に向けた考え方

**高岡** ガバナンスはPDCAを回して常に改善することが極めて重要です。私は、社外取締役就任以前に当社のCSRレポートの第三者意見を執筆していました。また、2017年から1年間は顧問として当社に携わっていましたが、当社は非常にシステム思考な企業であることを実感しています。以前、CSRレポートに目標値と達成度を示すアクションプランの記載を提案したら、翌年には実行されました。数値目標を対外的にコミットする会社は少なく、良い意味で驚きました。常に生産性を意識してPDCAを回しながら仕事をするという企業風土が染みついている会社だと感じました。

**中西** 当社グループは常にお客さま第一で考えています。お客さまに喜んでいただくことを最優先に考え、その上で、我々の業務を効率化できる方法を日々模索しています。高岡さんのおっしゃっている姿勢は、このマインドセットの表れです。また、当社の評価すべきポイントとして吸収力があります。これまでは佐川急便出身者がグループの中核を占めていましたが、近年ではグループ外出身者が増えてきました。持株会社として、グループをどのように方向づけるか、という点について貴重なご意見をいただいております。今後は、当社のみならず佐川急便をはじめとした事業会社にも高岡さんのような外部の方のアドバイスや意見を取り入れることができれば、さらなるステップアップができると考えています。

### 今後の成長に向けて

**高岡** 中期経営計画「Second Stage 2021」では、上場企

業として社会からの要請に対応するべく、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を重点施策の一つに置いています。同時に、多岐にわたる事業領域を結集し、さらなるシナジーを創出すべく、経営基盤の強化に取り組むと明記しています。ただし、ガバナンスを遂行する管理思考と、新しいイノベーションをもたらすクリエイティブな思考をバランスすることは難しいです。「守りのガバナンス」がうまく効いている会社は、新たな道へ進むことが苦手の傾向にあります。

「改訂コーポレートガバナンス・コード」にも、原則5-2で、自社の資本コストを的確に把握した上で中期計画や投資計画を策定すべき、と記載されています。資本コストを考えた上で、積極的に投資を行い収益の上がるビジネスを生み出し続けなくてはなりません。そのためには、「攻めのガバナンス」が必要ですし、明確な投資撤退基準も不可欠です。

**中西** それはどれだけリスクテイクできるかという点に関連します。保守的な経営だけでは持続的な成長は見込めません。リスクを考慮した上で、時に大胆な改革や新規事業にチャレンジするべきだと思います。

2018年12月に取締役会の実効性評価を行い、実効性は概ね確保されているという結果を得ました。一方、実効性を高めるという面では、業務執行取締役、事業会社の社長の権限が少し低いのではないかと感じています。もう少し権限を彼らに付与し、挑戦を促す風土を作ったほうが良いと考えます。

**高岡** 取締役会においては、手続き的な議題の時間を短縮し、もう少し中長期的な議論の時間を増やすべきだと思います。また、「改訂コーポレートガバナンス・コード」では透明性と迅速な意思決定が要請されています。10年後も20年後も業界をリードする会社として、より良い経営を行うためのお手伝いをできたらと考えています。





## 経営成績、財務状態及びキャッシュ・フロー

### 担当取締役メッセージ

当社グループでは、健全な財務状況の維持向上を図るための一つのツールとしてKPIを利用しています。例えば、デリバリー事業での平均単価、取扱個数、荷物1個当たりコストなどのバランスを見つつ経営することで、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。

2020年3月期から始まる中期経営計画「Second Stage 2021」では、大型物流施設への施設投資や効率化・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。また、これらの将来の事業展開のための投資を行いつつ、連結配当性向の目標は引き続き30%を維持します。今後も成長投資と経営体質強化のための内部留保、株主還元などのバランスを総合的に勘案し、対応します。株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまや市場から評価していただけるよう、引き続き企業価値向上に向けて努力していきます。



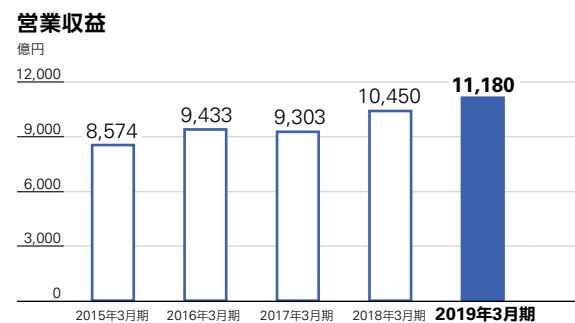
取締役 財務・経理担当

中島 俊一

## 経営成績

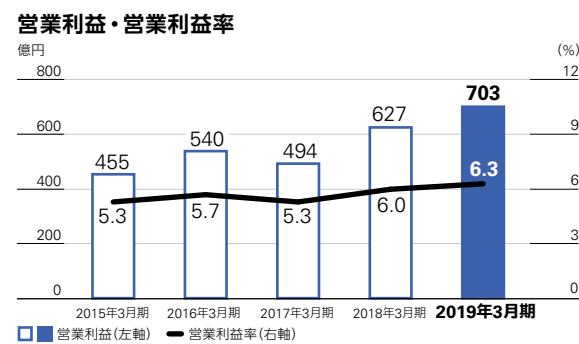
### 営業収益

営業収益は、前期比7.0%増の1兆1,180億94百万円となりました。GOALによるソリューション提供の拡大及び日立物流との協業による付加価値の高い輸送サービス提供を推進しました。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613円と前期比で11.7%上昇したことなどが増収要因となりました。なお、前期決算日変更により、取扱個数が1,307百万個と1.4%減少し、営業収益540億円減少の影響を受けました。



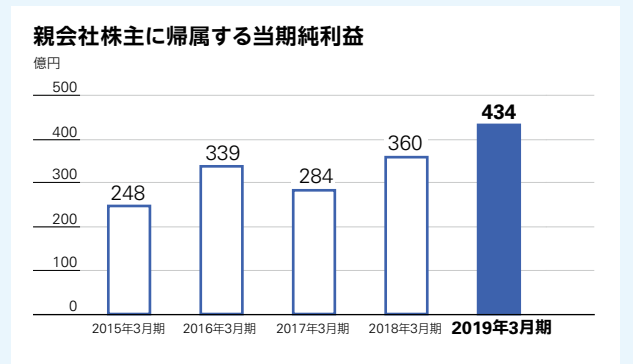
### 営業利益

営業利益は、外注費や人件費の上昇分を増収効果が上回り、前期比12.2%増の703億59百万円となりました。営業利益率は、前期から0.3ポイント上昇の6.3%となりました。経常利益は、支払利息などの営業外費用が減少したことにより、747億66百万円(同15.3%増)となりました。なお、前期決算日変更により、営業利益62億円、また経常利益56億円減少の影響を受けました。



### 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20.7%増の434億65百万円となりました。なお、前期決算日変更により、親会社株主に帰属する当期純利益36億円減少の影響を受けました。



## 財務状態

総資産は7,628億7百万円と、前期末に比べ521億88百万円増加しました。これは、主に建設中の大型物流施設などの建設仮勘定が355億71百万円、受取手形及び営業未収金が113億99百万円、土地が111億15百万円、車両運搬具が88億99百万円増加したことによるものです。

負債は3,733億80百万円と、前期末に比べ209億70百万円増加しました。これは、主にその他流動負債が241億80百万円、賞与引当金が86億73百万円、借入金金が55億81百万円増加した一方で、社債が90億円減少したことによるものです。特に賞与

引当金については、働き方改革のための採用強化、賞与等報酬体系の見直しにより、前期下期から水準を引き上げています。

純資産は3,894億27百万円と、前期末に比べ312億17百万円増加しました。これは、主に親会社株主に帰属する当期純利益が434億65百万円となり、非支配株主持分が50億44百万円増加した一方で、剰余金の配当161億97百万円を実施したことによるものです。

この結果、自己資本比率は46.6%となり、前期末に比べ0.2ポイント上昇しました。

## 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68億51百万円減の1,017億5百万円となりました。

### 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867億58百万円(前期比14.1%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741億54百万円、未払消費税等の増加等によるその他営業キャッシュ・フローの計上231億61百万円、減価償却費の計上200億50百万円があった一方で、支出要因には法人税等の支払額273億19百万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662億67百万円(前期は346億98百万円の支出)となりました。主な支出要因には有形固定資産の取得による支出618億72百万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275億23百万円(前期は284億24百万円の支出)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194億93百万円、配当金の支払額161億85百万円、社債の償還による支出90億円、リース債務の返済による支出53億81百万円を計上した一方で、収入要因には長期借入れによる収入250億1百万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%を目標として配当することを基本方針としています。

当社はこれまで年1回、期末配当のみを実施していましたが、

株主の皆さまへの利益還元の機会充実を目的に、当期は中間配当を実施しました。当期の中間配当金は1株当たり18.0円、期末配当金は1株当たり23.0円、連結配当性向は30.0%となりました。次期の配当は、1株につき中間配当21.0円、期末配当21.0円、年間で42.0円を予定しています。



## 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の一部変更し、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)

	(2015年3月20日) 2015年3月期	(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 <sup>※2</sup>	(2019年3月31日) 2019年3月期
<b>流動資産</b>	2,751	2,890	2,706	3,027	<b>2,981</b>
現金及び預金	632	885	710	1,085	<b>1,017</b>
営業債権及びその他の債権	1,252	1,347	1,388	1,428	<b>1,542</b>
棚卸資産	715	501	389	353	<b>279</b>
その他流動資産	150	156	218	158	<b>142</b>
<b>固定資産<sup>※1</sup></b>	3,101	2,946	3,802	4,079	<b>4,646</b>
有形固定資産	2,369	2,140	2,142	2,310	<b>2,861</b>
のれん	71	56	58	37	<b>26</b>
その他固定資産	659	750	1,601	1,731	<b>1,758</b>
<b>資産合計</b>	5,852	5,837	6,508	7,106	<b>7,628</b>
<b>負債</b>	3,776	3,465	3,410	3,524	<b>3,733</b>
支払手形及び営業未払金	467	465	465	716	<b>647</b>
有利子負債	1,979	1,668	1,636	1,364	<b>1,314</b>
その他負債	1,330	1,331	1,308	1,442	<b>1,771</b>
<b>純資産</b>	2,075	2,371	3,097	3,582	<b>3,894</b>
資本金	118	118	118	118	<b>118</b>
資本剰余金	8	8	338	410	<b>409</b>
利益剰余金	1,889	2,195	2,425	2,748	<b>3,015</b>
自己株式	△ 44	△ 44	△ 44	△ 11	<b>△ 11</b>
株主資本合計	1,973	2,278	2,837	3,265	<b>3,532</b>
その他の包括利益累計額	41	27	16	30	<b>25</b>
非支配株主持分	61	65	243	286	<b>337</b>
<b>負債・純資産合計</b>	5,852	5,837	6,508	7,106	<b>7,628</b>

※1 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。

### 要約 損益計算書

(単位:億円)

	(自 2014年3月21日 至 2015年3月20日) 2015年3月期	(自 2015年3月21日 至 2016年3月20日) 2016年3月期	(自 2016年3月21日 至 2017年3月20日) 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
営業収益	8,574	9,433	9,303	10,450	<b>11,180</b>
営業原価	7,804	8,536	8,437	9,370	<b>10,017</b>
営業総利益	769	896	865	1,080	<b>1,163</b>
営業総利益率 (%)	9.0	9.5	9.3	10.3	<b>10.4</b>
販売費及び一般管理費	313	356	370	453	<b>459</b>
営業利益	455	540	494	627	<b>703</b>
営業利益率 (%)	5.3	5.7	5.3	6.0	<b>6.3</b>
営業外収益	24	28	48	59	<b>69</b>
営業外費用	41	42	31	37	<b>25</b>
経常利益	439	525	512	648	<b>747</b>
経常利益率 (%)	5.1	5.6	5.5	6.2	<b>6.7</b>
特別利益	0	6	5	4	<b>1</b>
特別損失	32	69	24	22	<b>7</b>
税金等調整前当期純利益	406	463	493	630	<b>741</b>
法人税等合計	158	114	169	202	<b>227</b>
当期純利益	248	349	324	427	<b>513</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 0	9	40	67	<b>79</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	248	339	284	360	<b>434</b>

### 要約 キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

	(自 2014年3月21日 至 2015年3月20日) 2015年3月期	(自 2015年3月21日 至 2016年3月20日) 2016年3月期	(自 2016年3月21日 至 2017年3月20日) 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
営業活動によるキャッシュ・フロー	458	857	439	1,010	<b>867</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 480	△ 168	△ 1,118	△ 346	<b>△ 662</b>
フリーキャッシュ・フロー	△ 21	689	△ 679	663	<b>204</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 233	△ 429	510	△ 284	<b>△ 275</b>
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 239	259	△ 174	375	<b>△ 68</b>
現金及び現金同等物期末残高	625	884	709	1,085	<b>1,017</b>

### 主要指標、1株当たり指標

	(自 2014年3月21日 至 2015年3月20日) 2015年3月期	(自 2015年3月21日 至 2016年3月20日) 2016年3月期	(自 2016年3月21日 至 2017年3月20日) 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
EBITDA (億円)	676	789	746	821	<b>913</b>
1株当たり当期純利益 (円) *	232.42	320.41	274.98	115.48	<b>136.86</b>
1株当たり純資産 (円) *	1,924.69	2,205.96	2,758.57	1,037.58	<b>1,119.99</b>
1株当たり配当金 (円) *	26.00	30.00	36.00	33.00	<b>41.00</b>
配当性向 (%)	11.2	9.4	13.1	28.6	<b>30.0</b>
純資産配当率 (%)	1.4	1.5	1.5	3.4	<b>3.8</b>
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	13.1	15.7	11.0	11.7	<b>12.7</b>
自己資本比率 (%)	34.4	39.5	43.9	46.4	<b>46.6</b>

※ 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。2015年3月期から2017年3月期については当該株式分割前の「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。

# 会社情報・株式情報

## 会社の概要 (2019年3月31日現在)

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 49,260名 パートナー社員等(期中平均)43,722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

## 主なグループ企業 (2019年3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モータース株式会社
  - SGシステム株式会社
  - 佐川フィナンシャル株式会社
  - SGフィルダー株式会社
  - SGエキスパート株式会社
  - SG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.
  - EXPOLANKA HOLDINGS PLC
- (連結子会社数100社、持分法適用の関連会社数8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。 <a href="http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/ir.html">http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/ir.html</a>
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)

## 株式の状況 (2019年3月31日現在)

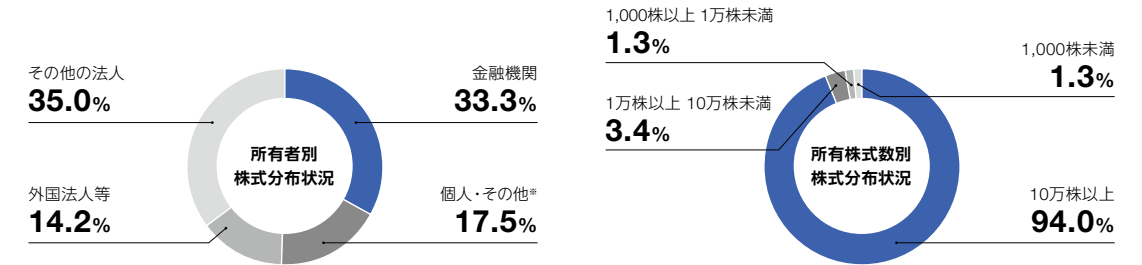
発行可能株式総数	900,000,000株
発行済株式総数	320,197,200株
単元株式数	100株
株主の総数	23,966名

## 大株主の状況 (2019年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	所有比率 <sup>※</sup> (%)
新生興産株式会社	44,317	13.95
公益財団法人佐川美術館	24,200	7.61
株式会社三菱UFJ銀行	14,959	4.71
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
いすゞ自動車株式会社	9,900	3.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,632	3.03
栗和田 栄一	9,573	3.01

※ 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。

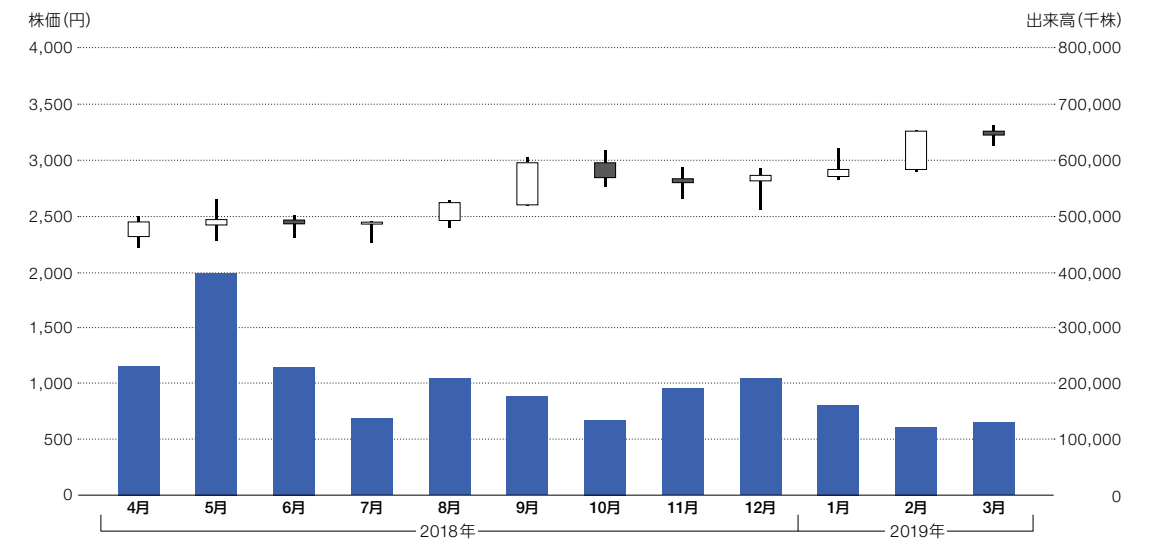
## 株式分布状況



※ 自己株式2,594千株は、「個人・その他」に含まれています。

## 株価・出来高の推移

2018年4月1日～2019年3月31日の月足



## 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説明資料やアニュアルレポートなど各種IR資料を掲載しています。

### CSR情報



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

グループ全体のCSR関連データやCSR報告書等を掲載しています。