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

SGホールディングスグループ

統合報告書 2026



イントロダクション

統合報告書2026のポイント

統合報告書2026は、中期経営計画初年度の進捗を踏まえ、当社グループの現在地と今後の成長戦略をより明確にお伝えする内容としました。経営陣の考え方を示すとともに、各事業セグメントにおいても実績と今後の取り組み、成長に向けた方向性を掲載しました。また非財務領域についても、取り組みの進捗と今後の方針を明示しています。本報告書を通じて当社グループの価値創造への取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じて、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

目次

01 Introduction イントロダクション
01 発行にあたって

02 Chapter 1 SGHの歴史
Q 価値創造の源泉はどのように培われてきたのか?
03 創業の原点／企業理念
04 会長メッセージ
06 社長メッセージ
11 SGホールディングスグループが歩んできた軌跡
12 事業概要
13 数字で見るSGホールディングスの今
14 外部評価

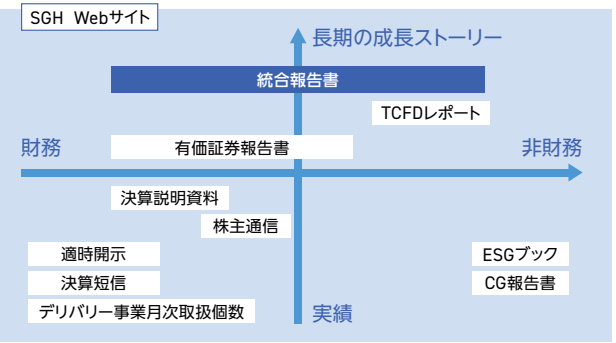
15 Chapter 2 価値創造ストーリー
Q 当社グループの提供価値とは?
16 財務・経営企画担当取締役メッセージ
22 SGHビジョン2030に向けた価値創造ストーリー
23 Input 経営資源
25 Business model トータルロジスティクスの提供
26 Materiality 重要課題への取り組み
30 Outcome ステークホルダーへ向けた社会的価値の提供

31 Chapter 3 成長戦略
Q 「必要不可欠な存在(=インフラ)であり続ける」ためには、何を実現するのか?
32 SGHビジョン2030 ～2031年3月期のSGホールディングスグループの姿～
33 中期経営計画「SGH Story 2027」の進捗
34 事業推進担当取締役メッセージ
39 デリバリー事業
└ 佐川急便 社長メッセージ
43 ロジスティクス事業
44 └ ヒューテックノオリン 社長メッセージ
47 特集 グローバル物流事業 マネジメント座談会
53 グローバル物流事業
54 不動産事業・トータルサポート事業
55 DX戦略

57 Chapter 4 成長を支える経営基盤
Q 持続的な成長を実現するための基盤をどのように構築しているのか?
58 人的資本
65 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応
68 コーポレート・ガバナンス
74 社外取締役インタビュー
79 役員一覧
80 リスクマネジメント
82 コンプライアンス
83 人権の尊重
84 交通安全
85 ステークホルダーエンゲージメント

87 Chapter 5 Data
87 主要財務情報
88 会社情報・株式情報

情報体系図



報告対象期間

本統合報告書に記載している実績は、原則として2026年3月期(2025年4月1日～2026年3月31日)を対象としています。ただし、必要に応じてその前後の期間に関する情報も含めて記載しています。

将来の見通しに関する注記

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

※本文中の「SGホールディングスグループ」、「当社グループ」、「SGHグループ」および「グループ」は、SGホールディングス株式会社およびその傘下の事業会社を指します。

※「セールスドライバー®」「GOAL®」「Xフロンティア®」「ロジスティクス・カルテ®」「タウンサポート®」「飛脚グローバルポスト便®」「飛脚ゆうパケット便®」「飛脚国際宅配便®」「飛脚ジャストタイム便®」「飛脚宅配便®」「HIKYAKU LABO®」のロゴ「SAGAWAの海外通販まるごとサポート®」「Grow the new Story.®」「リアルコマース®」「SG-ARK®」は当社グループの登録商標です。本報告書中で「®」表記を省略しています。また、文中の事業会社名については、株式会社等を省略して記載しています。

※2025年4月1日より、長期ビジョン実現に向けた事業戦略の方向性や事業ごとの収益性の違い等を踏まえ、当社は従来の報告セグメントの区分を変更し、現行の「ロジスティクス事業」に含まれるフォワーディング事業や海外3PL事業等を「グローバル物流事業」へ分割しております。

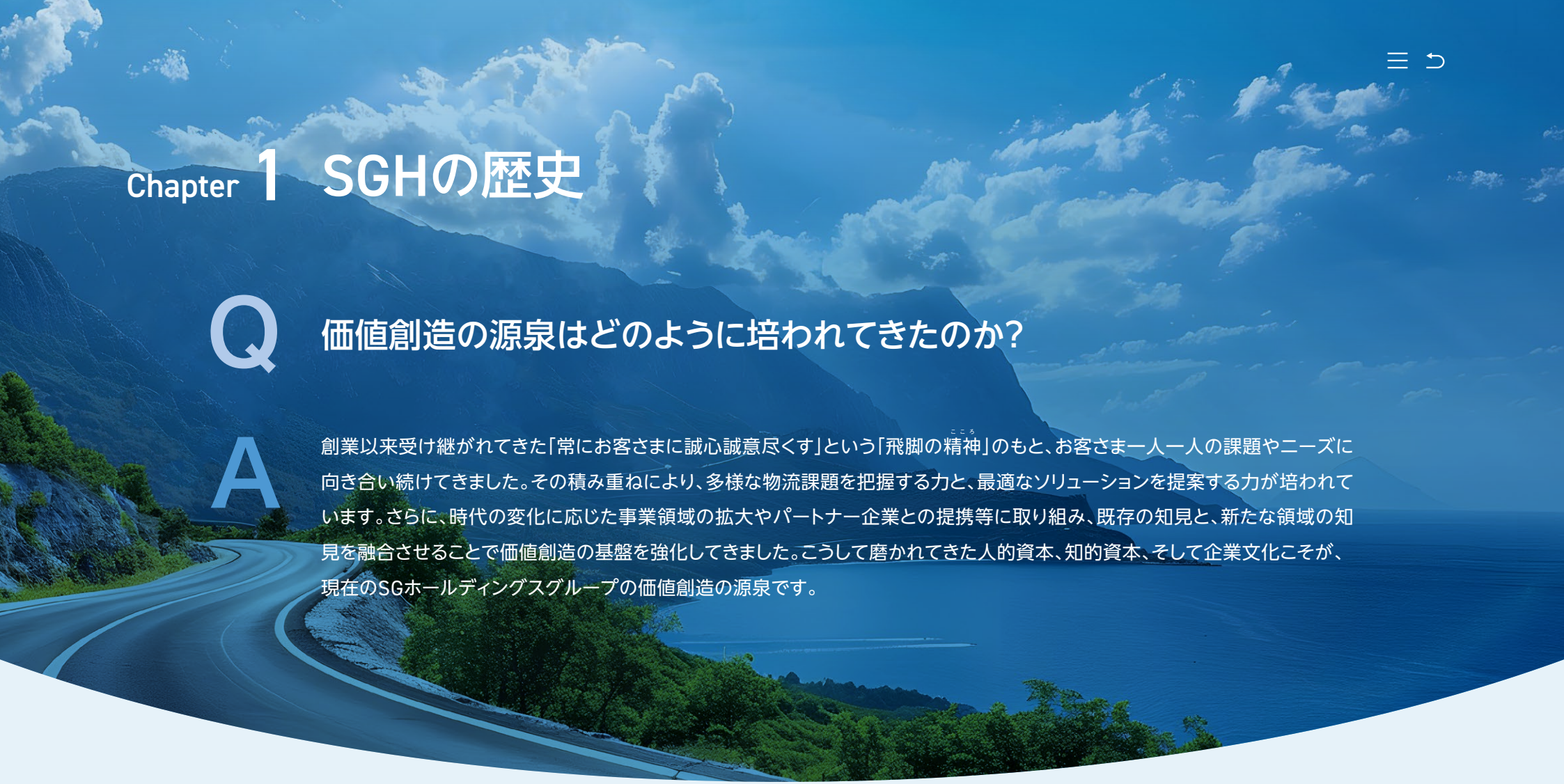
※業績予想数値は2026年8月7日付で公表した数値です。

参考ガイドライン

編集に際しては下記のフレームワークを参照しています。
「国際統合報告フレームワーク」(IFRS財団)
「価値協創ガイダンス」経済産業省

本書の使い方

- 直前に閲覧していたページに戻ります
- 目次ページに戻ります
- P.XX 関連するページに遷移します
- 前後のページに遷移します
- 関連するWEBサイトに遷移します



Chapter 1 SGHの歴史

Q 価値創造の源泉はどのように培われてきたのか?

A 創業以来受け継がれてきた「常にお客さまに誠心誠意尽くす」という「飛脚の精神(こころ)」のもと、お客さま一人一人の課題やニーズに向き合い続けてきました。その積み重ねにより、多様な物流課題を把握する力と、最適なソリューションを提案する力が培われています。さらに、時代の変化に応じた事業領域の拡大やパートナー企業との提携等に取り組み、既存の知見と、新たな領域の知見を融合させることで価値創造の基盤を強化してきました。こうして磨かれてきた人的資本、知的資本、そして企業文化こそが、現在のSGホールディングスグループの価値創造の源泉です。

CONTENTS

03 創業の原点／企業理念
04 会長メッセージ
06 社長メッセージ
11 SGホールディングスグループが歩んできた軌跡
12 事業概要
13 数字で見るSGホールディングスの今
14 外部評価

創業の原点

飛脚の精神（こころ）

飛脚の精神（こころ）とは常にお客さまに誠心誠意尽くすことである

お客さまのために何ができるかを常に考え、誠心誠意尽くすという「飛脚の精神（こころ）」はSGホールディングスグループの創業の原点です。
私たちは、単に荷物を運ぶだけでなく、お客さまのビジネスにとって何が最善なのか考え続けることで、提供できるサービスを拡大し、事業成長を実現してきた実績があります。今後も「飛脚の精神（こころ）」を胸に、お客さまおよび社会において必要不可欠な存在（=インフラ）であり続けます。

企業理念

信頼、創造、挑戦

SGホールディングスグループは

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



SGHの歴史

会長メッセージ

必要不可欠な存在（=インフラ）であり続けるため、人を育み、成長を続けます



代表取締役会長

栗和田 榮一

1977年に東京佐川急便（現 佐川急便）へ入社。大阪佐川急便および東京佐川急便の代表取締役を歴任した後、1992年に佐川急便代表取締役社長に就任。2006年にはSGホールディングス代表取締役社長に就任し、同年より会長兼社長としてグループ経営を牽引。物流業界を取り巻く環境変化に対応しながら事業基盤の強化とグループの成長を推進。2023年よりSGホールディングス代表取締役会長。

SGホールディングスグループが担う役割

私たちは、1957年に京都ー大阪間を主体とした飛脚業で一つの荷物を運んだことからその歩みを始め、当時は主にメーカーから卸売問屋、卸売問屋から小売店といった商流の荷物を取り扱っていました。以来約70年にわたり、創業の原点である「飛脚の精神（こころ）」を礎に、お客さまのニーズとともに私たちも進化を続けてきました。現在では、佐川急便の宅配便をはじめ、チャーター輸送、低温物流、3PL、国際物流など幅広いサービスを展開し、さらに物流ネットワークを支える不動産開発、情報システムなどの機能を融合させることで、お客さまに最適な物流ソリューションを提供する総合物流企業グループへと進化しています。

SGホールディングスグループは、2030年までの経営ビジョンとして「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げ、**ありたい姿である「お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（=インフラ）であり続ける」**ことを目指し、日々の事業活動に取り組んでいます。私たちが担う社会インフラとは、いついかなるときも物流を止めない、ということです。これまで自然災害や新型コロナウイルス感染症拡大といった困難な局面においても、社会インフラとしての責務を果たすべく、宅配便を中心とした物流サービスを提供することで皆さまのビジネスや日々の生活を支え続けてきました。

足元の世界経済は、長引く戦争、紛争などの地政学リスクの顕在化、米国の関税政策の影響による不確実性の高まりなど不安定な情勢が続いています。日本経済もデフレからインフレへと転換し、賃金やコスト、金利の上昇など事業環境は急速に変化し、厳しさを増しています。物流業界も人口減少や高齢化、

SGHの歴史

会長メッセージ

2024年問題を背景に労働力不足が徐々に深刻化しており、“あって当たり前”の物流が当たり前ではなくなる時代を迎えています。だからこそ、私たちは「インフラであり続ける」ために、これまで以上に強靭で持続可能な物流基盤を築き上げていかなければなりません。安定した輸送体制を維持しながら、新たな需要の創出や顧客基盤の拡大を通じて、さらなる成長を実現していきます。

こうした考えのもと、現中期経営計画では、「トータルロジスティクス」を戦略の柱として掲げています。当社が扱える物流領域をあらためてステークホルダーの皆さまにお示しし、お客さまの物流を川上から川下までカバーしながら、業界問わずソリューションを提案し続けることが、インフラとしての当社の存在意義を継続させると考えています。実現へ向けては従来から強みのある宅配便だけでなく、直近でグループに加わった低温物流と国際物流を、これまで以上に既存事業領域と有機的に連携させ、シナジーを最大限に発揮することが重要です。前述のシナジーを具体化しさらなる成長へつなげていくためにも、私が経営層・従業員に常々伝えていることは、**会社の成長には「人が大事」である**ということです。

事業成長を支える“人”

「人が大事」という言葉は、多くの経営者が掲げる理念ですが、私たち物流企業のような労働集約型産業において、「人」は事業の根幹を支える最も重要なテーマです。お客さまに価値を提供し続けるためには、働く一人一人の力が欠かせません。日々の業務の中で培われる経験や知見は当社グループの大切な資産であり、それらが積み重なることで競争力が生まれます。そして何より、現場を支える人がいなければ、物流インフラとしての役割を果たすことはできません。

良い職場環境が業績に直結するという考えは、過去の実体験からきています。私が当社グループに入社したのは、1977年1月でした。入社早々私が感じたのは、従業員への向き合い方に対する課題感でした。当時は、業界内で給与が比較的高い水準にあったため、その分働き手は確保できていましたが、長時間労働が慢性化しており、定着しづらい状況でした。しかし、1970年代当時は、少子高齢化という言葉は一般的ではなかったものの、将来的な人口減少につながる出生率の低下が進みつつありました。私はこのような労働環境が継続すれば、いずれ必要な人材を安定的に確保することが難しくなり、当社グループの持続的な成長にも影響を及ぼしかねないと考えていました。そこで、この状況を打破し、長く従業員に定着してもらうためには何ができるかを考え、ドライバーへの教育制度の整備や、時短勤務の導入など職場環境の改善を進めました。当時は反対意見もありましたが、粘り強く続けた結果、定着率は向上し、それに伴い、営業ノウハウの蓄積や集配品質の安定、作業の効率化等の効果も発現しました。お客さまにとっても、毎日同じ担当者が集荷に伺うことで信頼関係が深まり、課題や要望をより率直に共有いただけるようになりました。こうした「人」を介した日々の積み重ねが、新たなビジネスの創出へとつながりました。

このような経験があるからこそ、SGホールディングスグループの未来を切り開き、持続的な企業価値向上を実現するためには人材の育成・確保が鍵になると確信しています。育成については、私は過去から、グループの将来を担う多様な能力と高い視座を備えた人材を一人でも多く増やしたいという想いから、「かがやく未来そうぞう委員会※」等の研修を企画してきました。日々従業員がいきいきと働けることが会社の成長にとっても重要であり、現場の声にしっかりと耳を傾けながら、働き方・処遇の改善やDX等を通じた生産性向上など、継続的な改善を進めていきます。また、当社グループの従業員だけでなく、共に物流インフラを支えてくださっているパートナー企業の皆さま、その従業員の皆さまとも、未来に向けて相互に発展できるような関係性の構築を行うべく、取り組んでまいります。

※ かがやく未来そうぞう委員会：未来を担う若手社員が「ありたい姿」を提言・具現化し、社員の視点を経営に反映させていくことで、SGホールディングスグループの企業価値を長期的に向上させる取り組みとして2013年度から実施。

最後に

当社が上場して今年で丸9年、来年には10周年を迎えます。社会に開かれた企業として、多様なステークホルダーとの対話を重ね、皆さまの期待に応えながら事業運営と経営を進める体制へと進化しています。こうした取り組みは、当社グループが社会インフラとして持続的に存在価値を高めていくための重要な通過点であると捉えております。当社グループは、長期ビジョンとして2030年までに営業収益2.2兆円、営業利益1,400億円、ROE15%を経営目標として掲げています。これらを達成するには、グループ入りした2社とのシナジー創出とグローバル物流事業の基盤整備によるトータルロジスティクスの高度化、いかなる環境下においても持続可能なデリバリーインフラの確立、またそれを支える人材育成・確保やDX等、乗り越えるべき課題は多々あります。足元の環境は厳しいものの、私たちは掲げた目標を必ず達成すべきものと捉えています。その成果は着実に現れ始めており、確かな手応えを感じています。今後も、社長を筆頭に、経営陣が先頭に立って目標へ向けて取り組んでまいります。

私は入社以来、「いつの時代も、物事を達成するための原動力は人である」と言い続けています。今、当社と共に働いてくださっている方々にはもちろん、将来当社グループと共に働いてくれる方々にもこの想いを受け継ぎ、SGホールディングスグループを成長させていきたいと思います。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

SGHの歴史

社長メッセージ

「SGHビジョン2030」の実現に向け新たな可能性への歩みを着実に進めます



代表取締役社長

松本 秀一

1988年、西埼玉佐川急便熊谷店（現：佐川急便 熊谷営業所）にセールスドライバーとして入社。その後、支社・本社で営業開発、経営企画、人事、法務、総務・CSR等、営業の最前線から管理まで幅広い業務に携わる。
2007年からは環境省に出向し、SRI（社会的責任投資）や環境金融等、環境と経済の好循環の推進に従事。
2011年よりSGホールディングスで総務、秘書業務に従事。2019年に管理・統制担当取締役、2021年にSGホールディングス代表取締役に就任し、2023年より現職。

変化する事業環境の中で、成長への道筋を描いた2026年3月期

私が社長に就任してから、約3年が経過しました。この間、物流業界を取り巻く環境は想像以上のスピードで変化し、当社グループも大きな転換点を迎えました。

私は、前中期経営計画「SGH Story 2024」の途中から社長の役割を拝命しましたが、振り返れば、「SGH Story 2024」の期間である2023年3月期から2025年3月期は、極めて難しい経営環境の中で事業基盤の強化と将来に向けた成長投資を同時に進めた3年間だったといえます。新型コロナウイルス感染症の拡大によって、物流需要が急増した時期には、社会インフラとして物流を止めないことが私たちの使命でした。しかし、その後コロナ禍の収束に伴い、国際物流では市況がコロナ禍における需給ひっ迫局面から平常時の水準へ移行するとともに、フォワーディング事業における運賃水準も平常化し、事業環境は大きく変化しました。国内でも、物価上昇や消費マインドの変化により、宅配便取扱個数の伸びが鈍化する状況となりました。結果として、「SGH Story 2024」で掲げた営業収益や営業利益などの経営目標は未達成となりました。

SGHの歴史

社長メッセージ

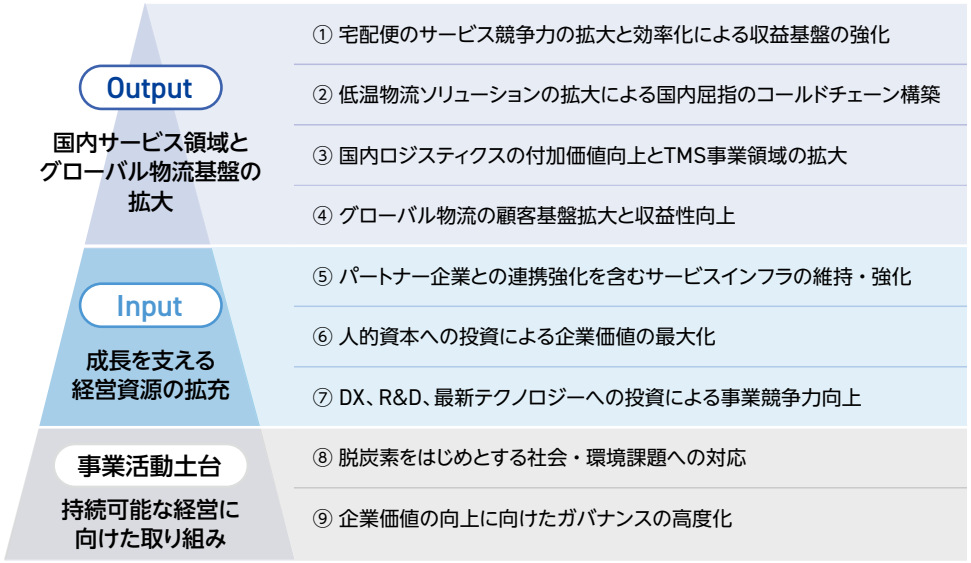
この結果については真摯に受け止めていますが、このような変化が激しい時代を乗り越えていくために、SGホールディングスグループが目指すべき方向性がトータルロジスティクスの高度化にあるという確信をより強く持つことができました。同時に、その実現に向けた端緒となる経営資源を獲得できたことは、当社グループにとって極めて重要な前進だったと捉えています。当社グループが社会インフラであり続けるためには、短期的な成果のみを追求するのではなく、中長期にわたって持続的に成長し得る強固な経営基盤の構築が不可欠であると考えています。こうした考えのもと、「SGH Story 2024」中に低温物流を中核事業とする名糖運輸・ヒューテックノオリンをグループに迎えるとともに、半導体などハイテク産業向け物流に強みを持つモリソンのグループ化も発表しました。これらは、当社グループが直面する課題に対する妙手の一つであり、新たな成長軌道を描くための重要なドライバーであると位置づけています。

また、物流施設への投資、DX基盤の整備、適正運賃収受の推進、人的資本への投資など、将来の成長を支える経営資源の拡充にも取り組んできました。企業価値の向上にあたっては、短期的な収益のみならず、将来に向けてどのような競争優位を築き、どのような経営資源を蓄積できているかが重要であると考え、取り組んでまいりました。

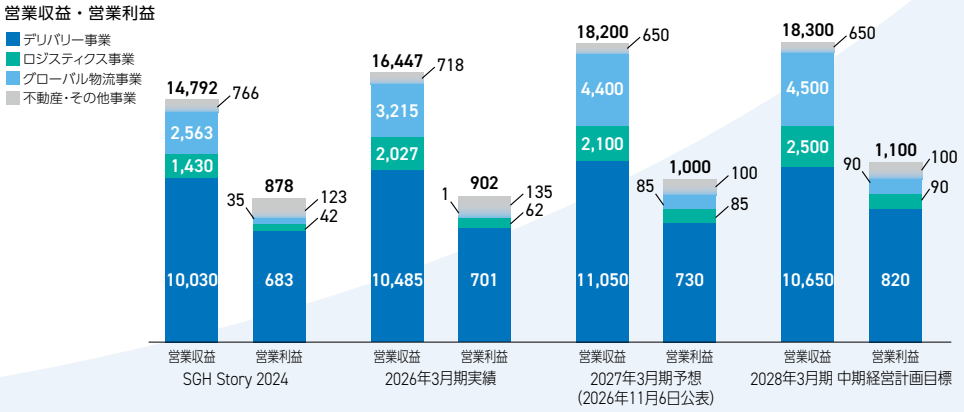
このような前中期経営計画の成果と課題を踏まえ策定した「SGH Story 2027」では「トータルロジスティクスの高度化とグローバル物流の基盤拡大」を基本方針と定めました。その初年度である2026年3月期を振り返ると、国内のインフレ経済への転換や国際情勢の不透明化など難しい事業環境の中にあっても、前中期経営計画から取り組んできたことが着実に実を結び始め、9つの重点戦略は概ね計画通りに進捗しています。経営成績の観点でも、連結営業収益はM&Aの効果もあり1兆6,447億円、前年比11.2%増と大幅な増収となり、連結営業利益は902億円と増益となっています。また、ROEは、親会社株主に帰属する当期純利益の増加と、バランスシートの戦略的な運営により、10.5%まで改善しました。こうした着実な成果を積み上げられたのは、当社グループの基盤であるデリバリー事業はもちろん、ロジスティクス事業、グローバル物流事業も含めた、当社の新しい事業ポートフォリオの形が見え始めた結果であり、中期経営計画の基本方針の方向性に対する手応えを得ることができました。

一方で、デリバリー事業とグローバル物流事業には課題も残りました。デリバリー事業では、2025年末の繁忙期に一時的に需要が供給を上回り、配送遅延が発生してお客さまにご迷惑をおかけしました。また、グローバル物流事業では、エクスポランカの業績が米国の関税政策を背景とする航空・海上運賃市況の急落の影響を受けて悪化しました。こうした状況を踏まえ、事業構造改革とモリソンを含めたグローバル物流体制の強化を加速させています。これらの課題に対しては、2027年3月期中の着実な改善を目指し、すでに多面的な取り組みを進めており、中期経営計画最終年度の目標達成に向けた確度も高まっています。「SGHビジョン2030」では、2031年3月期に営業収益2.2兆円、営業利益1,400億円、ROE15%を目標に掲げています。目指すべき姿の実現に向け、一つ一つの取り組みを着実に積み重ねながら、成長路線を確かなものにしていきます。

SGH Story2027 重点戦略



経営目標進捗 (単位:億円)



SGHの歴史

社長メッセージ

「飛脚の精神（こころ）」を礎に、新たな成長領域へ

私は、今後のSGホールディングスグループにとって、「変えないもの」と「進化させなければならないもの」を明確に区別しなければならないと考えています。変えないものは、当社グループが創業以来守り続けてきた創業の原点、「飛脚の精神（こころ）」です。固定概念に捉われず、お客さまのために何ができるのかを考え、誠心誠意尽くす。この考え方は、事業をめぐる外部環境や社会のあり方がどれだけ変わっても決して変わることなく、受け継いでいきます。

当社はラストワンマイルというお客さまにもっとも近い領域で事業を行ってきました。そこで得られたお客さまとの関係や理解は、グループにとって大きな財産といえます。ニーズだけでなくシーズも含めたお客さまへの理解を事業の根本とし、お客さまの課題に寄り添い、真にその課題を解決するサービスを提供することで新たな事業のあり方を創造していく。物流の現場は日々変化していますが、この考え方こそが、当グループの基盤であり、変わることのない価値観です。

一方で、進化させなければならないものもあります。それは、私たちの戦略と価値を発揮する領域、すなわち「トータルロジスティクスの高度化」です。当社グループは長年にわたり宅配便事業を中心に成長し、佐川急便は日本を代表する宅配ブランドとして多くのお客さまから厚い信頼をいただいてきました。しかし私たちが目指すべきなのは、お客さまや社会の変化を先取りし、まだ顕在化していないニーズを見極め、新たな物流サービスを自ら創り出していくことです。

また、お客さまが抱える課題も大きく変化しています。かつては「荷物を運んでほしい」というシンプルなニーズだけに耳を傾けていましたけれども、お客さまと真摯に向き合う中で、調達から生産、保管、流通加工、配送、返品までを含めた、川上から川下までを見据えたサプライチェーン全体の最適化こそがお客さまから求められている重要な価値であると認識しています。

もっとも、こうしたニーズは決して最近になって生まれたものではありません。お客さまの中には、以前から物流全体を見据えた提案や課題解決を求める声も少なくありませんでした。しかし、当社はラストワンマイルを強みとする企業として広く認識されてきたこともあり、サプライチェーン全体を支える当社の強みや提供価値を十分にお伝えできていなかった面もありました。人手不足への対応、在庫の最適化、物流コストの削減、脱炭素化への対応に加え、近年では物流関連法規への対応も重要な経営課題となっています。物流はもはや単なる輸送機能ではなく、企業経営や競争力そのものを左右する存在へと変化しています。こうした現状を前に、私たちが提供すべき価値もまた変わらなければなりません。荷物を運ぶ会社から、サプライチェーン全体を支え、お客さまの経営課題を解決する会社へと進化していく。私は、この取り組みがお客さまへの提供価値を高めるとともに、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につながるものと考えています。

トータルロジスティクスを通じた提供価値の拡大へ

これまで当社グループは、デリバリー事業を軸にラストワンマイルを中心とした強固な配送ネットワークを構築してきました。これは他社にはない当社グループの大きな強みです。しかし、多様化するお客さまのニーズに応えるため、国内外のサプライチェーン全体を通じてつながる物流、私たちはそのすべてに価値を提供できる企業を目指しています。お客さまが物流のどこで困っているのかを捉え、ラストワンマイルにとどまらず、調達、保管、流通加工、配送までを一体で支える。いわば、お客さまの物流課題に対し、より幅広い領域で価値を提供できる企業グループとなることを目指しています。その実現に向けた事業基盤の強化の一環として結実したのが、名糖運輸、ヒューテックノオリン、そしてモリソンのグループ化です。

―― 低温物流の強化に向けて ――

低温物流は今後大きな成長が期待される領域です。食品流通の高度化、高齢化社会の進展、医薬品物流需要の拡大などを背景に、生鮮食品や加工食品、宅食、医薬品など、低温で品質を保ったまま届けることが求められる領域は今後さらに広がっていくと見ています。物流の担い手が不足する中で、産地や拠点で加工・保管し、必要な場所へ安定的に届ける仕組みの重要性は一段と高まります。社会全体で市場の縮小や、消費環境の構造的な変化が進む中、こうした領域へ積極的に進出していくことは、当社グループの持続的な成長を支える重要な成長機会であると考えています。

当社グループはこれまで常温物流を中心に強みを発揮してきました。一方で、名糖運輸やヒューテックノオリンは低温物流において、共同配送を軸とした国内有数のネットワークと、拠点内での温度管理・運用ノウハウを有しています。これらの強みを持ち寄ることで、当社グループとの間に補完関係が生まれ、今後需要の拡大が見込まれる低温物流領域において大きな成長機会をつかむことができます。グループシナジーを最大限に発揮し、国内屈指のコールドチェーンの構築を目指していきます。当社としては大きな投資ではありましたが、グループ化から2年が経過し、低温領域の成長・改善が先行する形で着実にリターンが出てきています。今後さらにソリューションの高度化により、拡大する需要を捉えることで、成長を実現していきます。

SGHの歴史

社長メッセージ

——— グローバル物流の基盤拡大によるグループ全体の成長へ ———

もう一つの重要な成長戦略が、グローバル物流の基盤拡大です。日本市場は今後、人口減少に伴う構造的な成長鈍化が避けられません。一方で、お客さまの事業活動は国境を越えて広がり続けており、製造業をはじめ多くの企業でサプライチェーンのグローバル化が進んでいます。

国際情勢の不安定化により、安定的に物を調達し届けること自体が難しくなる中、物流を通じてお客さまの事業の継続性を支え、社会の安心を守ることがますます重要になっています。

現在、お客さまは国内配送にとどまらず、アジア各国での生産活動や欧米市場への輸出、グローバルな在庫配置など、サプライチェーン全体の最適化を求めています。こうした期待に応えるためには、国内物流と国際物流を一体的に提供できる体制が不可欠であり、モリソンのグループ化はその実現に向けた重要な一歩です。

物流業界では規模の拡大も重要な観点ですが、それだけでは競争優位を維持することはできません。重要なのは、会社が持つ顧客基盤と専門性を生かし、お客さまに提供できるサービスの選択肢を拡充し、より柔軟な物流ソリューションを実現することです。モリソンは、特に今後も世界的な成長が期待される半導体や電子機器などハイテク分野の物流で、高度な品質管理とグローバルなネットワークに強みを持っていますが、その意味で、まさにモリソンは私たちの将来像を実現する上で極めて重要な経営資源であると考えています。

モリソンのグループ化によって、グローバル物流の基盤が強化されることはもちろん、SGホールディングスグループがこれまで培ってきた国内物流の強みと、モリソンが持つ顧客基盤やネットワーク、専門性を組み合わせることで、国内のお客さまに対する提供価値も大きく広がります。

当社グループは、いまだ国内の宅配便会社というイメージで見られることが少なくありません。しかし、お客さまの事業が海外へ広がる中、私たちも国内だけにとどまっていてはその成長を支え続けることはできません。さらに、日本のお客さまが海外へ進出する際のパートナーになることだけではなく、ドメスティック企業としての枠を超えた、海外のお客さまに対しても価値を提供できるグローバル企業への進化の道も見え始めています。2031年3月期に向けた経営目標では、連結営業収益2.2兆円、うちグローバル物流事業の営業収益は6,000億円を目標としており、国内・海外の収益構成比は7対3になります。これは私個人の思いですが、この比率をなるべく早い段階で同程度へ近づけていきたいと考えています。その中核を担うのが、グローバル物流事業の統括会社であるSG HOLDINGS GLOBAL PTE.LTD.であり、その機能を拡充することで、エクスポランカやモリソンなどグループのリソースを有機的に結び付け、グループ全体の成長を牽引する体制を強化し、グローバル企業へと歩みを進めていきます。

企業価値向上の原動力は「人」

私が経営において最も重視している資本は何かと聞かれれば、迷わず「人」と答えます。物流企業は設備産業であると同時に、人の力によって価値を生み出す産業です。どれほど優れた物流施設やITシステムを導入しても、それを活用し、お客さまに価値を届けるのは従業員です。

特に物流業界は今、大きな人材課題に直面しています。労働人口の減少、人材獲得競争の激化、働き方改革への対応など、人に関する課題は年々複雑化しています。私は、この環境変化を単なるリスクではなく、企業の在り方を見直す機会だと考えています。

これまで物流業界は、効率性や生産性の向上に重点を置いてきました。しかし今後は、それに加えて「人が成長できる会社」であることが重要になります。SGホールディングスグループでは、人的資本への投資を成長戦略の中核に位置付けています。賃金水準の改善や処遇向上はもちろんのこと、教育・研修制度の充実、女性活躍推進、次世代リーダー育成、DX人材やグローバル人材の育成など、多面的な取り組みを進めています。

特に、グローバル人材の育成は、グローバル物流事業のさらなる成長を支える重要な鍵であると考えています。海外の現地法人の経営は現地の人材が担うことが最も適していると考えていますが、日本の商習慣や会計ルール、当社グループの価値観を理解しつつ、現地のビジネスにも精通し、海外と国内の違いを正しく理解した人材が、その経営を支えることが不可欠です。こうした姿勢は、私自身も常に意識しているところです。海外と国内をつなぐいわば"橋渡し役"の存在こそが、グローバルにおける競争力を左右する重要な要素であると考えています。

こうした考えのもと、人的資本への取り組みにおいて、私が重視しているのは、既存のビジネスや固定観念にとらわれず、自由な発想で未来を描ける人材と共に働くことです。物流という当社の強みを起点に、SGホールディングスグループが将来どのような価値を提供できるのかを、もっと自由に、主体的に考えてほしいと思っています。そのために、従業員一人一人が成長を実感し、自身の可能性に挑戦できる環境を整えることが重要です。また、経営と現場の対話を重ね、現場の課題や想いを経営に反映していくことも欠かせません。私自身も積極的に現場へ足を運び、従業員との対話を通じて、一人一人の意思と個性を尊重し、その可能性を最大限に引き出していきます。

お客さまは何を求めているのか。現場がどのような課題を抱えているのか。経営判断の出発点は常に現場にあります。これからのSGホールディングスグループを支えるのは、間違いなく人です。だからこそ、人的資本への投資を惜しまず、従業員と共に成長する企業であり続けたいと思います。

SGHの歴史

社長メッセージ

サステナビリティ経営の深化を通じた信頼の獲得

私は、企業価値の向上と社会価値の創出は両立できると考えています。むしろ、長期的な企業価値向上のためには、社会課題の解決が不可欠です。

物流業界において、気候変動への対応は極めて重要なテーマです。物流は社会を支える重要なインフラである一方、多くのエネルギーを消費する産業でもあります。だからこそ私たちは、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを進めています。

環境対策は直接的に利益を生むものではありませんが、社会インフラを活用して事業を行う企業として、持続可能な社会の実現に貢献する責任があると考えています。その責任を果たすため、安全対策と同様に環境対策にも真摯に取り組むことが不可欠であると認識しています。

再生可能エネルギーの活用、環境対応車両の導入、モーダルシフトの推進など、自社のCO_2排出量削減に加え、お客さまと共に脱炭素化を進めています。CO_2排出量の可視化サービスはその代表的な取り組みです。

脱炭素をはじめとする環境領域は、技術動向やエネルギーのあり方など、いまだ変化の途上にあり、お客さまにとって最適な環境対策を見極めながら着実に前進することが重要です。こうした取り組みを通じて、物流における環境負荷の低減とサプライチェーン全体の脱炭素化に貢献していくことが私たちの使命だと考えています。

また、サステナビリティは環境だけではありません。安全、品質、人権、地域社会との共生、ガバナンスなど、多様なテーマが含まれます。私たちはこれらを経営課題として捉え、事業活動と一体で推進しています。持続可能な社会なくして、持続可能な企業は存在しません。その認識のもと、これからも社会と共に成長する企業を目指していきます。



資本効率を重視した経営への転換

投資家の皆さまとの対話の機会を一層増やしている中で、会社の中長期的な成長のストーリーとそれによって達成されるROEの水準、またそのための資本配分の考え方について対話をすることが増えていると感じています。

「SGH Story 2027」では、営業利益だけでなくROEやROICを重要な経営指標として掲げました。投資家の皆さまから、「ROEは目標なのか、それともコミットメントなのか」と問われることがありますが、私は、経営として達成に強くコミットするものだとお答えしています。私たちが公表する数字は、単なる数値目標ではなく、経営資源をどこへ配分し、どのように企業価値を高めていくのかという経営姿勢そのものを示すものであり、達成に向けて覚悟を持って取り組むべきものです。

企業価値向上とは、当然ながら単年度の利益を最大化することではありません。長期的な視点で持続的に価値を創出し続けることであり、最適なバランスを模索しながら投資や財務健全性の確保、株主還元にキャッシュを振り向けて行きます。さらに創出したキャッシュを次へと振り向けて行く、この好循環を生み出すことが重要ととらえています。私の社長就任以降、当社としては規模の大きなM&Aを実施しましたが、既に成果は見え始めており、この投資によるリターン・キャッシュを着実に次のサイクルにつなげて行くことができると確信しています。こうした当社グループの企業価値向上に向けた取り組みについて、資本市場の皆さまとの対話を重ねていきたいと考えています。

「SGHビジョン2030」の達成に向け、変化を恐れず挑戦し続ける

2030年まで残された時間は決して長くありません。しかし私は、SGホールディングスグループには大きな可能性があると確信しています。宅配便事業で培った信頼。国内外に広がる物流ネットワーク。グループ各社が持つ専門性。そして何より、変革に挑戦する人材。これらは他社には簡単に真似できない強みです。私たちは今、宅配便会社から総合物流企業への大きな転換点に立っています。単に個々の価格だけで勝負するのではなく、グループ全体で高い価値を創造し、お客さまと共に持続的な物流サービスを提供していかなければなりません。その道のりは決して平坦ではありません。しかし、変化を恐れず挑戦し続けることこそが、創業以来受け継がれてきた精神だと考えています。

「飛脚の精神（こころ）」を原点に、お客さまと社会に新たな価値を提供し続ける。そして2030年、その先においても「お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（＝インフラ）であり続ける」。SGホールディングスグループはこれからも挑戦を続けてまいります。

SGHの歴史

SGホールディングスグループが歩んできた軌跡

SGホールディングスグループの歴史は創業者自らが一つの荷物を運んだことから始まりました。それ以来、創業の原点である、お客さまのために何ができるかを常に考え、誠心誠意尽くすという「飛脚の精神（こころ）」を受け継ぎ、お客さまのニーズに応え続けながら成長してまいりました。当社グループは、デリバリーにとどまらない、あらゆるお客さまの物流ニーズにお応えするため、3PL※、グローバル物流、不動産、物流機能を支えるトータルサポートへ事業領域を幅広く展開しています。こうしたグループのサービスを有機的に融合し、お客さまにとって最適な物流ソリューションを提供できる体制を構築しています。



1960～ 1970～ 1980～ 1990～ 2000～ 2010～ 2020～

外部環境

- 高度経済成長期
- オイルショック
- バブル景気
- アジア通貨危機
- リーマンショック
- アベノミクス
- 新型コロナウイルス感染症

ビジネスの進化

飛脚業を開始 → 全国ネットワークの構築 → 事業の多角化 → 国際化と持株会社体制の始動 → 「GOAL始動」、トータルロジスティクスの高度化へ

飛脚の精神（こころ）

SGHグループの歩み



- 1957 京都一大阪間での飛脚業を開始
- 1978 佐川急便が国内100拠点目オープン
- 1992 電気自動車をはじめとした環境対応車の導入を開始
- 1998 「宅配便・佐川急便」（現：飛脚宅配便）取り扱い開始
- 2006 純粋持株会社体制へ移行、SGホールディングスを設立
- 2014 先進的ロジスティクス・プロジェクトチーム「GOAL」を発足
- 2017 東京証券取引所市場第一部（現：プライム市場）に株式を上場
- 2020 Xフロンティア竣工
- 2022 「SGHビジョン2030」を策定

デリバリー事業

- 1965 佐川急便設立 宅配便事業の開始
- 1978 航空宅配便開始
- 1979 ハンガー輸送開始
- 1985 時間指定速配便開始（現：飛脚ジャストタイム便）
- 1988 SGムービングをグループ化
- 1999 メール便・美術品輸送開始
- 1999 協業 【ニチレイロジグループ】クール便開始
- 2000 代引き・時間指定・引越し開始
- 2006 精密機器輸送
- 2007 大型家具・家電設置輸送開始
- 2009 静脈物流開始
- 2014 電報開始
- 2017 佐川ヒューモニーをグループ化
- 2020 家電リサイクルマッチングサービス開始
- 2021 協業 【日本郵便】飛脚ゆうパケット便開始

ロジスティクス事業

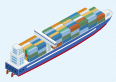






- 1981 佐川グローバルロジスティクス設立
- 2009 ワールドサプライをグループ化 納品代行の提供
- 2011 館内物流開始
- 2016 協業 【ロジスティード】付加価値ソリューションの提供
- 2021 ECプラットフォーム※
- 2024 名糖運輸、ヒューテックノオリングループ化

グローバル物流事業



- 1978 エアボーン社提携
- 1980 SGHグローバル・ジャパン設立
- 1983 海上輸送開始
- 1990 佐川急便（香港）有限公司設立（初の海外現地法人）
- 1996 飛脚国際宅配便開始（現：sgx）
- 2003 佐川急便国際物流（深圳）有限公司設立
- 2012 SG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.設立
- 2014 エクスポランカのグループ化
- 2015 SG SAGAWA VIETNAM CO., LTD.設立
- 2025 モリソンのグループ化



トータルサポート事業 不動産事業







- 1975 佐川アドバンス設立 自動車運送保険
- 1980 SGモータース設立 車両整備
- 1983 SGシステム設立 システム販売・保守
- 2005 佐川フィナンシャル設立（現在はSGシステムに合併）資金決済事業
- 2007 SGリアルティ設立 不動産事業
- 2011 SGフィルダー設立 人材派遣 SGエキスパート設立（現在はSGシステムに合併） シェアードサービス
- 2013 燃料販売
- 2014 不動産投資事業（私募リート）

お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（＝インフラ）であり続ける

※社名はすべて発行日時点の名称を記載しており、設立当初の旧社名は省略しています。 ※3PL（サードパーティ・ロジスティクス）は、企業の物流業務を包括的に請け負うサービスです。「Third Party Logistics」の略称で、荷主企業の物流業務を一括で引き受ける事業形態を指します。
※ECプラットフォームは、最新のロボティクスや自動化設備を備えた物流拠点などを活用し、通販・EC事業者の出荷から配送までをワンストップで支援するサービスです。

SGHの歴史

事業概要

デリバリー事業

主な関係会社

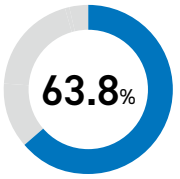
佐川急便、佐川ヒューモニー、SGムービング



グループの中核を担う当事業は、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さま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、TMS（Transportation Management System）、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。全国をくまなく網羅する物流施設や輸送ネットワークと、20,000人を超えるセールスドライバーによって、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案します。

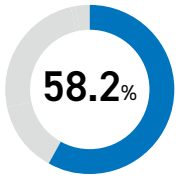
営業収益構成比

2026年3月期



1兆485億円（前期比104.5%）

SGH Story 2027目標



1兆650億円

ロジスティクス事業

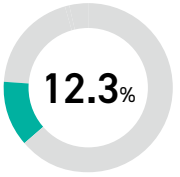
主な関係会社

佐川グローバルロジスティクス、ワールドサプライ、名糖運輸、ヒューテックノオリン

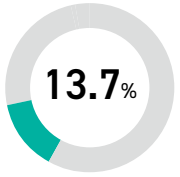


当事業は、流通加工、物流センター・倉庫運営等を一括で請け負う3PL、百貨店・大規模小売店向けの納品代行・店内配送から、施設管理までを一括で請け負うサービス等、お客さまのサプライチェーンを広範囲でカバーできるサービスを提供しています。

また、常に低温下での管理が求められる食品やワクチン等のチルド・フローズン商品に対し、冷蔵冷凍の倉庫や車両などの設備と、徹底した温度管理のノウハウによって安心・安全にお届けできるコールドチェーンを提供しています。2024年に名糖運輸・ヒューテックノオリンがグループ入りしたことで、さらなる低温物流領域の基盤を獲得しました。



2,027億円（前期比141.7%）

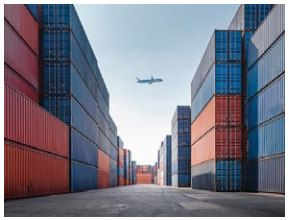


2,500億円

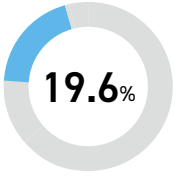
グローバル物流事業

主な関係会社

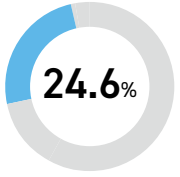
エクスポランカ、モリソン



アジア、欧米、アフリカにまで広がる45の国と地域のネットワークを活用し、フレイトフォワーディングや国際エクスプレスを最適な輸送モードでご提案します。倉庫保管・検品検針・物流加工・アソート・危険品取り扱い・EC対応などと併せて、一貫した物流ソリューションを提供します。2025年にモリソンがグループ入りしたことで、グローバル物流事業において広い領域をカバーするインフラの獲得と、サービス領域の拡大を実現しました。



3,215億円（前期比125.4%）



4,500億円

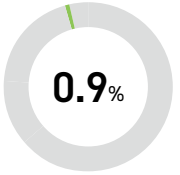
不動産事業

主な関係会社

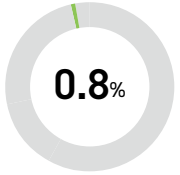
SGリアルティ、SGアセットマックス



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



154億円（前期比64.4%）



150億円

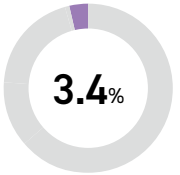
トータルサポート事業

主な関係会社

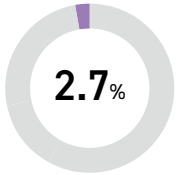
佐川アドバンス、SGモータース、SGシステム、SGフィルダー



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



564億円（前期比106.9%）



500億円

SGHの歴史

数字で見るSGホールディングスの今（2026年3月31日現在）

お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（=インフラ）であり続けるための当社グループのネットワークと事業規模を主要な数値データでご紹介します。

国内宅配便取扱個数

13.6億個

国内宅配便取扱シェア

第2位

グローバル物流取扱貨物量

航空 326千トン

海上 264千TEU※

※TEU：国際海上輸送における標準的なコンテナの容量を示す単位。
1TEU=長さ20ft（約6m）のコンテナ1本分。

連結従業員数



105,764人

※パートナー社員等は期中の平均人員数

女性従業員比率（国内）

32.2%

女性管理職比率（国内）

12.2%

デリバリー事業外部ネットワーク



幹線輸送協力会社数 約310社

宅配協力会社数 約3,200社

TMS協力会社数 約2,930社

CO_2排出削減実績

（Scope1・2、国内）

△24.6%

基準年度（2013年度）比較削減率

車両台数



29,648台

（うち、環境対応車 27,896台）

※環境対応車は国内グループ会社のみ

グローバルネットワーク



45の国と地域

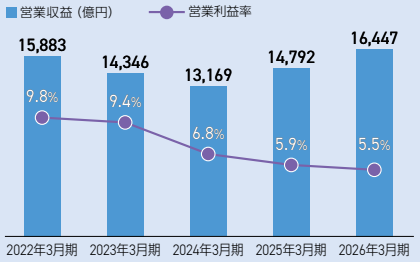
202社

営業収益

1兆6,447億円

営業利益率

5.5%



自己資本当期純利益率（ROE）

10.5%

自己資本比率

44.4%

SGHの歴史

外部評価(2026年8月時点)

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを積極的に推進する企業として高い評価を得ており、国内外の複数のインデックスへの組み入れや、外部団体・組織からの表彰や認定を受けています。

「社外からの評価」はこちら

CDP

Climate CDP A List 2025

Supplier Engagement Leader CDP 2025

CDP(本部:英国ロンドン)は、気候変動対策、水資源保護、森林保全のテーマで、企業や自治体の環境対策を調査し、環境情報開示を推進する国際的な環境評価NGOです。CDPが毎年実施する環境情報開示とその評価プロセスは、企業の環境情報開示におけるグローバルスタンダードとして広く認知されています。当社は、気候変動部門において最高評価にあたる「Aリスト」企業に認定されています。

また、CDPの「サプライヤーエンゲージメント評価」においても最高評価である「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に選定されています。本評価は、CDPが毎年実施している企業の気候変動に関する調査の中から、サプライヤーエンゲージメントと関係のある項目に対して評価するもので、サプライチェーンにおける温室効果ガス排出削減に向けた取り組みの向上を目指しています。

その他評価

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 中小規模法人部門

DX銘柄2026 Digital Transformation

work with Pride Silver 2025

くるみん

D&I AWARD BEST WORKPLACE for diversity & inclusion 2025

GPIF 6つのインデックス

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おり、世界最大の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が、国内株式を投資対象として選定する6つのESGインデックスすべての構成銘柄となっています。

FTSE Blossom Japan Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

世界のESGインデックス

Dow Jones Best in Class Asia Pacific Index

当社グループは、世界の代表的なESG指数の一つである「Dow Jones Best in Class Indices」のアジア・太平洋地域の企業で構成される「Dow Jones Best in Class Asia Pacific Index」の構成銘柄に2024年から2年連続で選定されました。「Dow Jones Best in Class Indices」は、S&P Dow Jones Indices社が開発した株式指数で、「ガバナンス・経済」、「環境」、「社会」の側面から企業のサステナビリティを評価し、優れた企業が選定されます。

FTSE4Good

FTSE4Good

FTSE Russellが開発したインデックスで、世界の大手企業約7,200社を対象にESG面から企業の取り組みを評価して数値化し基準を満たした企業を選定しています。

MSCI Selection Indexes Constituents 2026

MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI社が開発したインデックスで、世界の企業を対象にESG評価が高い銘柄を各業種から選定します。



Chapter 2 価値創造ストーリー

Q 当社グループの提供価値とは?

A 「必要不可欠な存在(=インフラ)であり続ける」ことが、ステークホルダーに提供する価値です。
例えば、お客さまに対しては物流サービスを提供するのではなく、物流を通じて経営課題の解決を支援することで、事業成長を共に実現するパートナーとなることを目指しています。また社会に対しては、店に行けば商品が並び、ECで注文した商品が確実に届くという、人々の当たり前の暮らしを支える物流インフラとしての役割を果たしていきます。こうした価値を提供し続けるために必要なのが、当社グループが推進するトータルロジスティクスであり、その実現を通じて、必要不可欠な存在=インフラとしての役割を果たし続けます。

CONTENTS

16 財務・経営企画担当取締役メッセージ
22 SGHビジョン2030に向けた価値創造ストーリー
23 Input 経営資源
25 Business model トータルロジスティクスの提供
26 Materiality 重要課題への取り組み
30 Outcome ステークホルダーへ向けた社会的価値の提供

価値創造ストーリー

財務・経営企画担当取締役メッセージ



企業価値向上に向けて

就任1年を振り返って

2025年6月に財務・経営企画担当取締役に就任してから、約1年が経過しました。私が就任時に、自らに課したミッションは、当社グループの企業価値向上のため、経営戦略と財務戦略、そして資本戦略を有機的に結び付け、一体で推進することでした。企業価値向上というテーマは、それぞれの部門だけで実現できるものではありません。どの事業に経営資源を配分し、どのような成長を実現するのかという経営戦略と、その成長を支える財務・資本戦略、そしてその考え方や成果を資本市場へ適切に伝えるIR活動が一体となって初めて、持続的な企業価値向上につながると考えています。2026年3月期は、中期経営計画「SGH Story 2027」の初年度として、そのミッションを具体化し、中長期の成長に向けた土台づくりに尽力した1年となりました。

当社グループは今、「SGHビジョン2030」ありたい姿である「お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在(=インフラ)であり続ける」の実現に向けて、大きく飛躍しようとしております。これはグループ全体としての大きなチャレンジであり、多角的な視点から現状を見定め、その歩みを着実に進めていくことが求められます。中長期の成長に向けた経営基盤を構築するために、経営戦略と財務・資本戦略をどのように連動させ、ステークホルダーの方々との対話を通じて企業価値向上につなげていくのか。現状の進捗と今後の取り組みをお伝えします。

取締役 財務・経営企画担当 **髙垣 考志**

1995年、株式会社三和銀行(現:株式会社三菱UFJ銀行)に入行。銀行では主として大企業のファイナンスと銀行・グループの経営企画業務に従事。
2024年にSGホールディングスに入社し、経営企画部や広報・IR機能を担うコーポレートコミュニケーション部を所管。2025年6月より現職。

2件の大型M&Aの実施とその進捗について

2024年7月に旧C&Fロジホールディングスを約1,237億円、2025年5月にモリソンを約1,365億円の投資を実行し、いずれも100%出資によりグループに入っていただきました。

いずれの2件ともに当社ではこれまでにない大型の投資であり、グループを挙げてPMIに注力してまいりました。

各分科会を立ち上げ、各部門、項目の議論を進めてまいりましたが、当初想定より極めて順調に進捗しており、現在ではいずれもPMIは解散し、営業つまりシナジー創出に向けた取り組みをBAU※で鋭意に進めております。

旧C&Fロジホールディングス傘下の名糖運輸・ヒューテックノオリン共に2026年3月期は各々の過去売上高、営業利益を更新し、2027年3月期もさらに堅調に利益を積み上げており、投資実行時の計画から大きく逸れることなく着実に成長を遂げており、市場の成長の捕捉、シナジーの創出と共に成果を出しております。

またモリソンにおいては、半導体業界の伸びをしっかりと捉え、これまでにない物量を獲得し、当初想定を大きく上回る成果を出しております。

エクスポランカとのシナジーも順調であり、プロキュアメント、協働営業だけでなく、さまざまな場面で融和も進んでおります。

2グループがSGホールディングスグループに加わったことで、成長市場である低温、半導体の領域、そしてロジスティクスとフォワーディングの強化していくセグメント、いずれにおいても着実にグループの成長へとつながっております。

今後は、この流れをより一層加速し、さらなるグループの成長に向けてシナジーを創出し、数字に結びつけてまいります。そして、さらなる飛躍に向けて準備を整えてまいります。

※Business As Usual

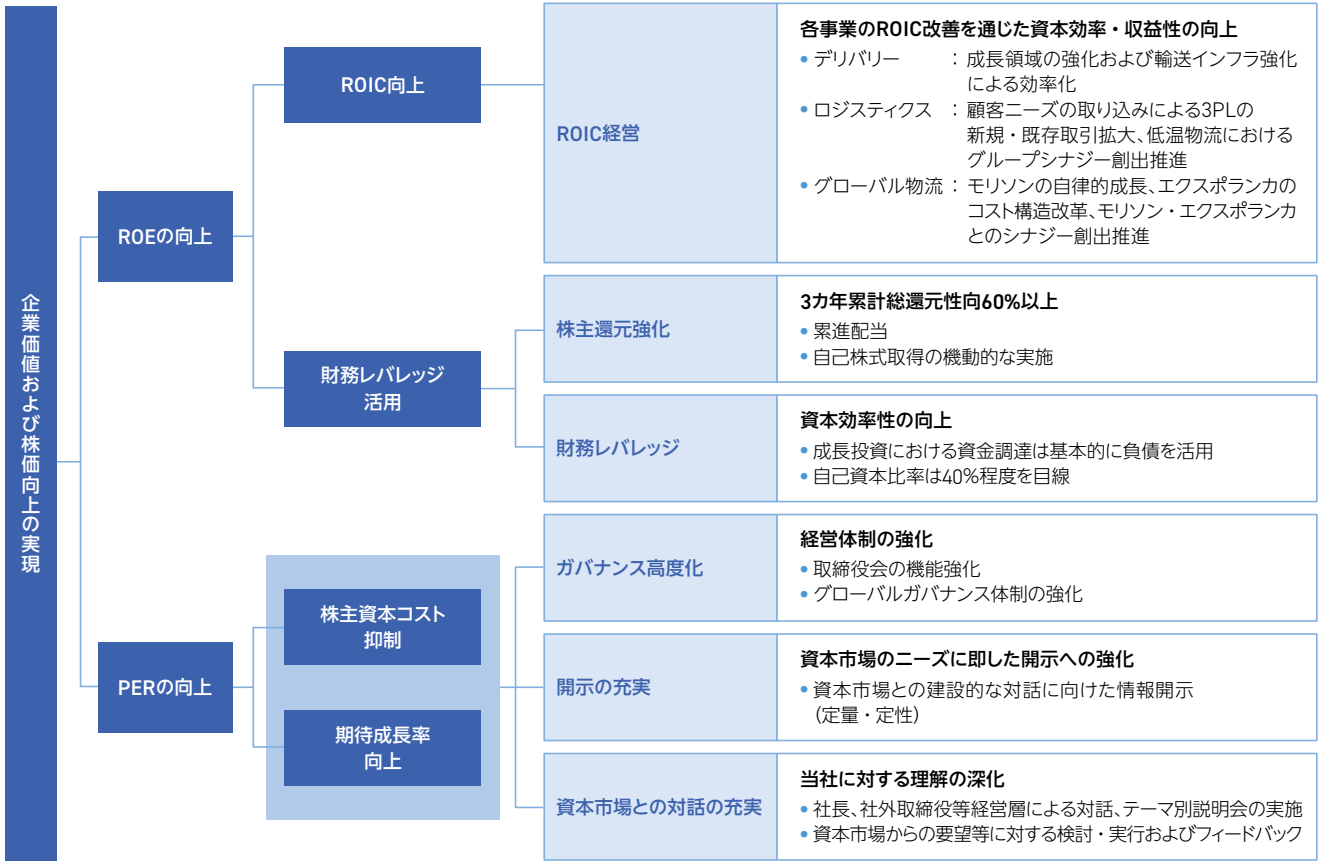
価値創造ストーリー

財務・経営企画担当取締役メッセージ

企業価値向上に向けた考え方について

当社グループでは、企業価値向上および株価向上に向けたプロセスを、ロジックツリーで整理しています。その柱となるROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）は密接につながっています。経営戦略によって成長を実現し、その成果を資本効率の向上へと結び付け、ROEやROICの向上につなげる。そして、その成長ストーリーや資本政策を市場へ適切に伝え、投資家の皆さまとの対話を通じてさらなる改善につなげていく。この一連のサイクルが機能して初めて、持続的な企業価値向上が実現すると私は考えております。その中心となるのが、「ROEの向上」と「PERの向上」という2つの柱です。

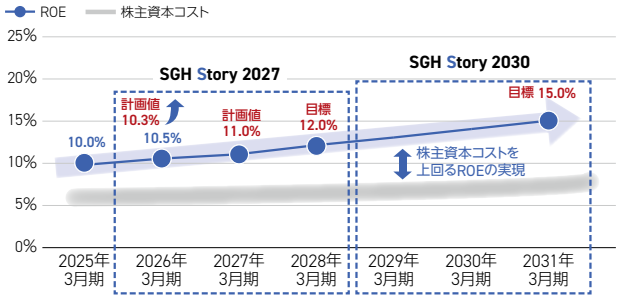
企業価値および株価向上に向けたロジックツリー



ROE目標15%の早期達成を目指す

ROEは、当社の経営・資本戦略の重要な指標であるとともに、投資家が企業を評価する上で重要な経営指標の一つです。当社の中長期経営計画では、2027年3月期にROE11%、2028年3月期に12%、そして2031年3月期には15%を目標として掲げております。

ROEの目標



この目標は国内の同業界の中では、チャレンジングな水準に映るかもしれません。しかし、グローバル市場での事業拡大を推進している当社にとって、世界の物流企業と比べても遜色ない資本効率を実現することは、当然に求められる水準であると認識しております。そのため、2031年3月期のROE15%は必達目標と捉えており、さらに可能な限り前倒しで達成することを目指しROICの向上と財務戦略の高度化の両面から取り組みを加速していきたいと考えております。

2026年3月期は、その第一歩として、一定の成果を上げることができました。デリバリー事業およびロジスティクス事業を中心とした収益力向上により営業利益は堅調に推移しました。また、戦略的重要性が薄れた事業会社の売却や不動産・政策保有株式の整理など資産の選択と集中も進めた結果、当期純利益は年初計画を20億円上回る590億円で着地しました。前述の施策に加え、450億円の自己株式取得等を通じて資本効率の改善にも取り組み、ROEは

価値創造ストーリー

財務・経営企画担当取締役メッセージ

10.5%まで向上しました。今後、さらにROEの向上を推進するために、私が最も重要だと考えていることは、「利益の質」を高めることです。営業利益や当期純利益は、企業活動の成果を示す重要な指標であり、企業が継続的な投資を実行するための原資でもあります。その利益が一時的な要因に拠るものなのか、将来にわたって持続可能な収益基盤から生み出されているものかによって、企業価値に与える意味合いは大きく異なります。そのため、当社グループでは、引き続き資産効率化施策を進め、経営資源を真に成長性の高い領域へ再配分し、中期経営計画ないしは次期中期経営計画においても、利益目標の着実な達成に取り組んでまいります。その具体的な戦略を、ROICと財務レバレッジの視点からご紹介します。

1. 成長投資を支えるROIC経営の高度化

2026年3月期は、当社グループにとってROIC経営をスタートさせた最初の一年でした。当社グループは、ROICを単なる財務指標として導入したのではありません。ROICは、「限られた経営資源をどこへ配分し、どのような成長を実現するのか」を判断するための経営の物差しであると考えております。

当社グループではこれまで売上高や営業利益のみの拡大が重視される傾向がありました。しかし、経営環境が大きく変化する中で重要なのは、規模の拡大そのものではなく、投下した資本から如何に価値を創出するかという視点です。その判断基準で重要な指標がROICであり、当社グループでは各事業の資本収益性の可視化に加え、投資判断や事業ポートフォリオの見直しにも導入しました。

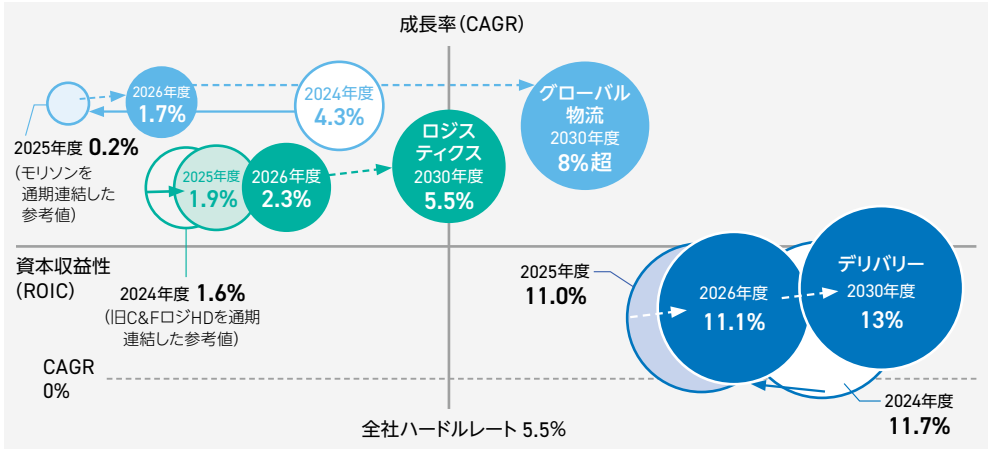
さらに、事業別にROIC目標を設定し、グループ経営会議や各事業会社との議論においても、ROICを共通言語として活用することで、「利益だけではなく資本効率も含めて考える経営」への転換を進めております。

もっとも、ROICを見る上では注意すべき点もあります。たとえば、成長戦略の一環としてM&Aを実施した際には、のれん等の計上によって、一時的にROICが低下する場合があります。実際に、旧C&Fロジホールディングスやモリソンの買収によって、ロジスティクス事業やグローバル物流事業の投下資本が大きく増加、ROICが低下しました。しかし、これは将来の成長に向けた投資の結果であり、買収した事業は着実に利益へ貢献しており、各事業の収益力も改善しております。短期的なROICの変動だけではなく、中長期的な事業成長やROIC改善への貢献度も含めて評価することが重要だと考えております。また、投資効率を見る上ではのれん等影響も含めたROICで見る必要はありますが、同業他社との事業の比較においては、のれん等影響を除いたROICで比較する必要があります。

事業ポートフォリオ戦略の観点では、事業ごとの状況はそれぞれ異なる成長段階にあり、その段階に応じてROIC向上に向けた取り組みを進めております。

デリバリー事業は、グループの全社ハードルレート5.5%を超えるROICを実現しておりますが、営業収益の成長性はグループ全体の期待成長率より低く、効率化による収益性の改善を通じてキャッシュ創出力の向上をめざしていく成熟事業領域にあると位置づけております。このセグメントでは、直近、中長期的な需要の緩やかな拡大に対応するためのキャパシティ確保と、輸送ネットワークやオペ

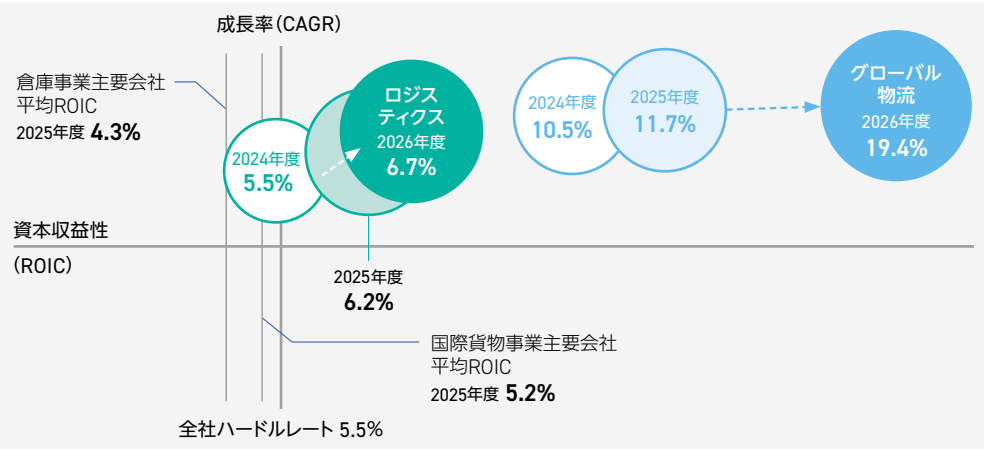
【セグメント別ROIC 実績と見通し】



○○○ 現在の位置※1
●●● 2030年度で目指す位置

※円の大きさは売上規模を示す
※1 SGH Story 2024における、各事業の一過性の業績変動等を除いた数値

【セグメント別ROIC（のれん等影響を除く）】 ※デリバリーはのれん影響軽微のため除外



財務・経営企画担当取締役メッセージ

レーションの効率化に向けた大型中継センターへの投資などにより投下資本を増加させております。他方で、宅配便の取扱個数・平均単価・コストのバランスをとりながら成長を図るという戦略のもと、2026年3月期は営業施策の推進による取扱個数の伸長により、インフレ等によるコスト上昇環境の中でも営業利益率の水準を維持できております。このため、投下資本が増加する局面においてもROICは11%台と、ハードルレートを十分にクリアし、また同業他社と比較しても高い水準を維持しております。大規模な設備投資は現中期経営計画の最終年度を目途に一段落することから、今後は投下資本を最大限活用するフェーズへ移行します。DXによる配送オペレーションの高度化や省人化投資、AIを活用した荷物量予測の精度向上や配送計画の最適化などを通じて生産性をさらに高め、利益創出力を向上するとともに、資産保有方針の見直しなども実施しながら、資本効率のさらなる向上を図ってまいります。

ロジスティクス事業とグローバル物流事業のROICは現時点では全社ハードルレートを下回っているものの、営業収益の成長性が高い領域であり、積極的な投資を通じて事業成長を実現するとともに、中長期的な資本収益性の向上を図る、育成事業領域に位置付けております。また、両事業とものれん等影響を除くROICは全社ハードルレートや主要な同業他社平均の水準を上回っており、事業としては一定の資本収益性を実現しております。

ロジスティクス事業では、2025年3月期の旧C&Fロジホールディングスのグループ化により低温物流を中心とした事業基盤を大きく拡充しました。2026年3月期には低温物流領域で既存顧客の伸長と適正料金収受や生産性向上の効果などにより営業利益率が改善し、M&Aで期待していた利益への貢献が着実に成果として現れております。また、従来の3PL領域でも、新規案件の獲得や適正料金収受・生産性向上の取組みが進展したことで営業利益率が向上しました。これらのことから、M&Aによるのれん等の増加により一時的に低下していたROICの改善につなげております。2027年3月期においても引き続き3PLでの顧客獲得や低温物流におけるグループシナジーの創出により、事業規模の拡大とともに営業利益率の向上を実現することで、ROICの改善を見込んでおります。今後も資本収益性を意識した投資を行うことで事業成長を実現し、2031年3月期のROIC5.5%達成をめざします。

グローバル物流事業は、2026年3月期はエクスポランカの業績が市場環境の影響を受けて大幅に悪化したほか、モリソンの買収に伴う投下資本の増加もあり、ROICが低下しました。しかし、2027年3月期から、モリソンにおける半導体領域でのビジネス拡大を見込むことに加え、エクスポランカの抜本的な事業構造改革や、エクスポランカとモリソンとの連携による共同調達、クロスセル、オペレーション効率化等のシナジー創出を進めており、収益性改善に向けた具体的な施策が既に実行段階に入っております。またそれを推進するためのグローバルガバナンス体制も整備いたしました。今後はフォワーディング事業に経営資源を集中させることで、利益創出力と資本効率の向上を図ってまいります。

また、グループ全体でROIC経営をさらに高度化するためには、「利益を増やすこと」と同様に「資本を効率的に活用すること」も重要です。そのため、遊休資産や政策保有株式の見直し、現預金水準の適正化、アセットマネジメント方針の見直しなど、資産効率を高める取組みも継続して進めてまいります。

ROIC経営においては、経営層から各事業の管理部門まで一貫して落とし込み、「この投資は将来どれだけの価値を生み出すのか」「この改善によって資本効率はどう変わるのか」という視点を持つことが重要です。こうした考え方をさらにグループ全体に浸透させ、ROIC経営を更に深化させることで、成長投資と企業価値向上の好循環を生み出してまいります。

2. キャッシュ創出力を高め、成長と還元の好循環を目指す

企業価値を持続的に高めるためには、その利益を確実にキャッシュへ転換し、将来の成長に向けて再配分していくことが重要です。前章で述べたROIC経営の高度化は、単に資本効率を測定するための取組みではありません。各事業が投下資本に対してどれだけの利益とキャッシュを生み出しているかを可視化し、経営資源をより成長性・収益性の高い領域へ振り向けるための経営基盤です。ROICを高めることは、営業キャッシュ・フローの創出力を高めることであり、その創出したキャッシュを次の成長投資と株主還元へつなげることで、企業価値向上の好循環を生み出すことができます。

中期経営計画では、成長投資と株主還元を両立するキャッシュアロケーション方針を掲げております。2026年3月期はその初年度として、M&Aや物流施設への投資、DX投資などへの成長投資を着実に実行するとともに、自己株式取得や累進配当による株主還元も計画に沿って進めました。これらは単年度の利益水準を基準にした判断ではなく、事業ポートフォリオの強化、資本効率の向上、資本市場からの信頼向上を一体で実現するための資本配分です。

中期経営計画2年目以降において、私が特に重視しているのは「投資余力そのものの拡大」です。物流業界では、DXや自動化、グローバル領域の強化など、新たな成長機会が次々と生まれていると同時に、メーカー系物流会社の外出しなど再編が進んでおります。こうした機会を的確にとらえ、必要なタイミングで迅速かつ機動的な投資を実行できるかどうかが、今後の競争力を左右します。そのためには、外部調達のみならず、各事業の収益力向上、投下資本の効率化、BSコントロールを通じて、さらなる営業キャッシュ・フローを創出できる経営基盤の強化が不可欠です。中期経営計画では、モリソンのM&A、大型中継センターをはじめとする物流インフラ投資、DX関連投資など、将来の成長に向けた成長投資を織り込んでおります。特に2027年3月期は、大型中継センター関連の投資を中心に投資支出が先行する局面となりますが、これまで実行してきた投資の効果を着実に利益とキャッシュへ結び付けることで、営業キャッシュ・フローをさらに積み上げてまいります。投資は実行して終わりではありません。投資後の収益化、資本効率の改善、キャッシュ回収までを一連のプロセスとして管理し、次の投資余力を生み出していくことが、財務・経営企画担当としての重要な役割だと考えております。

創出したキャッシュは、成長投資と株主還元、財務安全性の維持にバランスよく配分してまいります。当社グループでは、中期経営

財務・経営企画担当取締役メッセージ

計画において累進配当および総還元性向60%以上を株主還元の基本方針としております。株主還元は成長投資と相反するものではありません。持続的な利益成長とキャッシュ創出力の向上が安定的な株主還元を支え、安定的な還元と規律ある資本政策が資本市場からの信頼を高める。その信頼が、将来の資金調達力や成長投資余力の向上につながると考えております。中期経営計画で掲げた自己株式取得目標600億円の残り150億円についても、市場環境や投資機会とのバランスを勘案しながら、期間内で確実に実行してまいります。

3か年株主還元計画

株主還元強化

- **基本方針：中計3ヵ年の累計総還元性向60%以上**
  - ・累進配当
  - ・自己株式取得の機動的な実施
- **当期の取り組み**
  - ・累進配当（前期比+1円増配）

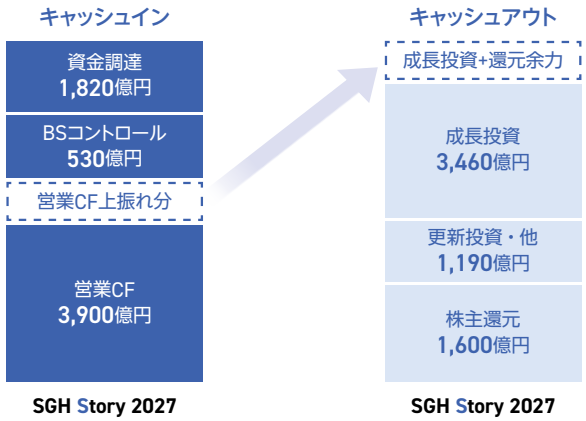
(円)

	中間	期末	計
2025年3月期	26	26	52
2026年3月期	26	27	**53**

・自己株式取得について、当中計で設定した取得枠600億円のうち450億円の取得を実行

このように、ROIC経営の高度化によって利益創出力と資本効率を高め、営業キャッシュ・フローを積み上げる。そのキャッシュを成長投資と株主還元へ振り向け、投資から新たな利益とキャッシュを生み出す。そして、規律ある資本政策と財務戦略を通じて資本市場からの信頼を高めていく。これらが、当社グループの企業価値向上につながると考えています。中期経営計画2年目以降は、この「稼ぐ、配分する、再び成長につなげる」という企業価値向上の好循環を加速させてまいります。

キャッシュアロケーション（イメージ）



その好循環を支える上で、私が重視しているもう1つのテーマが、WACCの低減です。ROIC経営を推進する上では、ROICを高めることと同時に、最適な資本構成の実現を通じて資本コストであるWACCを継続的に低減し、ROIC-WACCスプレッドの拡大により企業価値向上を実現することが重要と捉えております。

ここ2年間で財務レバレッジの適切な活用により、株主資本コストよりも低い負債コストの活用を進めることでWACCの低減を図ってまいりました。財務健全性を確保しながら負債も有効に活用することが、企業価値の最大化につながると考えており、2025年3月期の旧C&Fロジホールディングスおよび2026年3月期のモリソンの買収においてもデットファイナンスを活用しています。また、最適資本構成の実現も意識しながら、2026年3月期には450億円相当の自己株式取得を実施しました。当社では、事業特性等を踏まえ、財務健全性を維持するうえで自己資本比率40%程度を1つの目安として認識しております。2026年3月期末の自己資本比率は44%となっており、財務健全性を維持しつつ、今後の成長投資や機動的な株主還元にも対応可能な余地を確保していると考えております。

さらに、WACCの低減に向けては、負債コストの抑制にも取り組んでおります。金利上昇環境下においても金利変動リスクを適切にコントロールしながら、固定・変動比率の最適化や、長期・短期借入のバランスの見直しを進めております。市場環境の変化に柔軟に対応しながら、安定的かつ競争力のある資金調達を継続していくことで、負債コストの抑制とWACCの低減を図ってまいります。

対話の深化を通じたPERの向上

企業価値向上の指標として、もう1つ重要な柱となるのがPER、すなわち当社の将来的な成長性や企業価値向上の実現性に関する市場からの期待と評価です。私たちは、PERの向上には、企業価値向上に向けた経営の方向性を資本市場と共有し、その実現に向けて株主・投資家の皆さまとの対話を重ねていくことが重要であると考えております。そして、対話の中で得た「気づき」を経営や開示の改善につなげることで資本市場との信頼関係を構築し、持続的な評価向上につなげていきたいと考えております。

そのため、私はIRを単なる情報開示活動ではなく、資本市場との対話を通じて経営そのものを進化させるための重要な経営機能と位置付けております。2026年3月期は、できる限り多くの市場参加者の声に直接触れることを重視し、四半期決算説明会やフォローアップミーティングだけでなく、テーマ別スモールミーティングなどのIRイベントを開催するとともに、セルサイドアナリストや国内外の機関投資家との1on1ミーティングも自ら70回程度実施いたしました。こうした機会を通じて、当社への期待や課題認識について率直なご意見を伺い、対話を重ねてまいりました。

その中で私が改めて実感したのは、IRの本質は対話であるということです。我々がどう伝えたいかだけではなく、市場にどのように受け止められているかを把握し、認識のギャップがあれば、その背景を理解しながら埋めていくことが重要だと考えております。その象徴的な事例が、特に2026年5月の2026年3月期決算発表後の市場との対話でした。当社としては、実績はガイダンスに沿った内容であり、新たな業績予想についても市場コンセンサスと大きな乖離

財務・経営企画担当取締役メッセージ

はないと考えておりました。しかし、決算発表後に株価は大きく下落しました。私は直ちに自らセルサイドアナリストの皆さまを訪問し、当社の認識と市場の受け止め方との間にどのようなギャップがあったのかについて、率直な意見交換を実施しました。その中で、デリバリー事業における中東情勢などを背景としたコスト上昇リスクへの対応や、グローバル物流事業における収益改善シナリオおよびM&A後のシナジー創出の実現可能性などについて、十分な確信を持てるような説明になっていなかったのではないかという認識に至りました。そこで、その後の対話では、より具体的な事例や進捗状況をこれまで以上に丁寧にご説明し投資家やアナリストの皆さまが抱える懸念の解消に努めました。その結果、当社の取り組みに対する理解が徐々に深まり、セルサイドレポートの評価にも変化がみられるようになるなど、市場との対話の重要性を改めて実感する機会となりました。

どれほど優れた戦略を描いていても、その意図や実現プロセスが市場に伝わらなければ、企業価値の向上にはつながりません。だからこそ、私はIRを情報発信ではなく、重要な経営活動そのものの一部として位置付けています。

これまでも、こうした対話から得た「気づき」を、経営や開示の改善につなげてまいりました。例えば、中期経営計画の策定においては、ROEやROICを軸とした企業価値向上の考え方を整理するとともに、セグメント別ROICと事業ポートフォリオ戦略、キャッシュアロケーション、財務レバレッジの考え方などに反映しております。また、ガバナンスの強化においても、指名・報酬諮問委員会の社外取締役への委員長変更や、役員報酬制度へのROE・TSR指標の導入など、資本市場から寄せられた意見を踏まえて実施した施策があります。経営と資本市場が同じ方向を向きながら企業価値向上をめざしていく、その姿勢を具体的な行動として示すことが重要だと考えております。

もちろん、まだ十分とは考えておりません。投資家の皆さまからは、トータルロジスティクスの戦略と企業価値向上の関係性に関する定量的なつながりや、グローバル物流事業に関する開示のさらなる充実など、多くのご要望をいただいております。こうした声を真摯に受け止め、一つ一つ改善を積み重ねていくことで、事業成長や資本効率向上に対する市場の理解と期待を高め、PER向上につなげていきたいと考えております。

2030年、そしてその先の未来に向けて

物流を取り巻く環境はこれからも大きく変化し続けます。人口減少、労働力不足、地政学リスクの高まり、AI・データ技術の急速な進展、企業を取り巻く経営課題はますます複雑になっていくと想定しています。

特に、当社グループの事業の多くは人の手によって成り立っています。少子高齢化による生産年齢人口の急減に加えて、働く人々の価値観の変化などを踏まえると、今後は多様な人材が活躍できる労働環境の提供ができなければ、人材を確保することが困難になってまいります。そのような中においても、これまで以上にトータルロジスティクスをお客さまへ提供し続けるためには、フィジカルAIを活用したロボティクス等の先端技術を最大限活用し、サービス強化に加えて働きやすい環境を整備していくことが必須であると考えています。私たちはこれまでもAIを活用した配達伝票のフルデジタル化やAIによる配送ルートの自動化、自動倉庫・自動搬送ロボット・マテリアルハンドリングの導入等を積極的に実施してまいりました。今後もAIを活用して、抜本的な生産性向上を図ることや、人とロボットが協働して業務の自動化や省人化を図っていくとともに、フィジカルインターネットやフィジカルAIといった領域についてもより一層挑戦を重ねていくことで、次世代物流インフラを構築することが、ありたい姿「お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（=インフラ）であり続ける」に直結するものと捉えています。

最後に、私は財務・経営企画担当取締役として、数字を管理するだけではなく、企業価値向上を牽引してまいりたいと考えております。複雑で変化の多い経営環境において適切にリスクと機会をとらえながら経営戦略と財務戦略を一体で推進し、資本市場との対話を通じて企業価値を磨き続けることが重要と捉えています。

ROIC経営の高度化を通じて利益の質を高め、営業キャッシュ・フローを積み上げることで投資余力を創出する。その資金を成長投資や株主還元に振り向けることで新たな利益と企業価値を生み出していく。この価値創造の好循環を加速させることが私の使命です。また、その成果を資本市場へ誠実かつ分かりやすく伝え、投資家やアナリストの皆さまとの対話を重ねながら、さらなる経営の改善を進めることで長期的な信頼関係を構築し、市場からの期待と評価の向上につなげていきたいと考えております。

2031年3月期のROE15%という目標に向けて挑戦を続けるとともに、営業キャッシュ・フローの創出力向上を通じて投資余力を拡大し、成長投資と株主還元を両立できる財務基盤の構築を進めてまいります。この目標は私たちがめざす企業としてのありたい姿に向けた通過点です。その先にある持続的な成長と世界水準の資本効率と成長性を両立させた総合物流企業グループとなることを通じて、資本市場からの信頼と期待に応え、企業価値の最大化を実現してまいります。



価値創造ストーリー

SGHビジョン2030に向けた価値創造ストーリー

SGホールディングスグループは、創業の原点である「飛脚の精神（こころ）」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きました。今後もトータルロジスティクスのさらなる高度化を通じて経済的価値・社会的価値を持続的に創出し、各ステークホルダーに提供することにより、ありたい姿を実現します。

VISION P.32

「SGHビジョン2030」におけるありたい姿

お客さまおよび社会において、
必要不可欠な存在（=インフラ）であり続ける

INPUT P.23

競争力の源泉

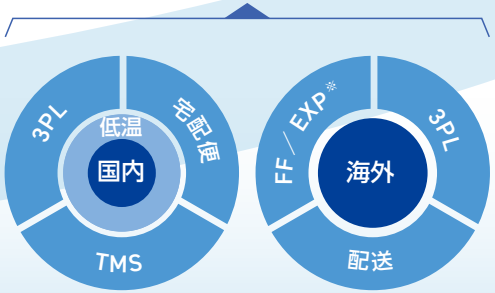
当社グループの7つの経営資源は知的資本をソリューション創出の源と考え、各リソースの結節点と位置づけています



BUSINESS MODEL P.25

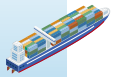
トータルロジスティクスの提供

物流課題の把握力 × ソリューション提案力



※FF：フレイトフォワーディング、EXP：エクスプレス

国内 × 海外ソリューションの拡大



ビジネスの基盤
コーポレート・ガバナンス

MATERIALITY P.26

重要課題への取り組み

事業成長・物流インフラの維持・拡大

- 物流ソリューションの高度化
- 人材・パートナーとの成長基盤の強化
- 環境課題への対策強化
- 安全・コンプライアンスの向上
- ガバナンスの高度化

OUTCOME P.30

ステークホルダーに向けた社会的価値の提供

お客さま	• 物流課題解決によるお客さまのビジネス拡大への貢献 • Scope3のCO_2削減への寄与
パートナー企業	• 生産性の高い業務の委託によりパートナー企業の事業成長に貢献 • 協業による新たな価値の創出
従業員	• 多様な人材が活躍できる、働きやすく、働きがいのある職場 • 一人一人のキャリア形成につながる成長機会の提供
社会	• 安定的な物流サービスの提供 • ライフラインとして地域社会に貢献
株主・投資家	• 持続的成長による安定的な配当 • エンゲージメントを通じた企業価値の向上



OUTPUT

持続的成長に向けた経済的価値の創出

	中期経営計画 経営目標	2031年3月期 経営目標
営業収益	1兆8,300億円	2兆2,000億円
営業利益	1,100億円	1,400億円
親会社株主に帰属する当期純利益	700億円	980億円
ROE	12%	15%
ROIC	8%	10%

Input 経営資源

SGホールディングスの持つ各資本を投下し、強化策を通じて、SGホールディングスグループの成長を実現します。

経営資源(投下資本)		資本強化策	SGホールディングスグループへの効果
知的資本 創業以来、お客さまの多様なご要望にお応えする中で、当社グループに蓄積された知見やノウハウ、DX推進を支えるIT基盤などといった知的資本は、物流が抱える本来的な課題の解決につながる、当社グループの成長に欠かせない重要な経営資源です。グループの経営資源をつなげ、高度な物流ソリューションを提供しています。また、モリソンや名糖運輸・ヒューテックノオリンのグループ入りにより、従来十分に蓄積がなかった低温物流や半導体物流領域のノウハウも獲得しました。	・トータルロジスティクスソリューション ・グループ共通IT基盤 ・伝票のフルデジタル化	**知見、ノウハウの蓄積による物流ソリューションの高度化** ・SGホールディングスが持つ各種物流リソースを組み合わせ、お客さまの課題に応じた最適な物流提案 ・提案を通じて知見・ノウハウを蓄積、物流ソリューションの高度化を推進 ・ニーズや生活様式の変化に対応した新たなサービスの開発 **DXによる物流ソリューションの進化** ・グループ共通IT基盤を基軸に、異業種との連携やIoT・AI・ロボティクスの活用によるDX推進 ・テクノロジー活用と連携強化を通じた物流ソリューションの高度化・進化	**多様なお客さまのニーズに対応できるソリューション基盤の構築** ・トータルロジスティクスソリューションの提供
人的資本 当社グループにとって重要な経営資源の一つが「人」です。日々、お客さまとのコミュニケーションの中からニーズの把握、ウォンツの発掘に努め、最適なソリューションを提案しています。約2万人のセールスドライバーや、各事業の営業担当が収集した情報を基にお客さまの物流課題を解決していくのが当社グループの強みであり、物流課題の把握力とソリューション提案力は付加価値創出の源泉となっています。また、ジェンダーや年齢、障がいの有無、国籍に関わりなく、多様な人材が活躍できる職場づくりに努め、企業価値の向上を実現します。	・連結従業員数 **105,764人** ・セールスドライバー数 **約20,000人**	**ソリューション人材の育成** ・GOAL人材・DX人材・グローバル人材の育成・拡充 **コア事業推進人材** ・現場オペレーションを担う人材の維持・定着の継続的な取り組み ・IT・先端技術を活用したオペレーションの見直しや人員配置の最適化の推進による生産性向上 **職場環境の整備** ・多様性の尊重や女性活躍推進等を中心とした働き方や組織風土を変革するための取り組み 人的資本 P.58	**成長を支え、けん引する人材の活躍基盤の構築** ・物流課題の把握力とソリューション提案力の向上 ・安定的なサービスインフラの維持・強化
パートナー企業 当社グループでは、幹線輸送やラストワンマイルにおいて、パートナー企業との連携を積極的に行っています。これにより、宅配便の個数に合わせた機動的な対応を可能にするとともに、個数の増減によって利益率が左右されにくいビジネスモデルを構築しています。同業の運送業のみならず、異業種企業とも提携するなど、戦略的なアライアンス関係を構築しています。お客さまの多様なニーズに対応することに加え、持続的に成長するために、自社の力だけではなく幅広い業種のパートナーとの業務連携を展開することが必要と考えています。	・幹線輸送協力会社数 **約310社** ・宅配協力会社数 **約3,200社** ・TMS協力会社数 **約2,930社**	**パートナー企業との連携強化** ・パートナー企業との連携強化による輸送ネットワークの高度化 ・適正取引促進会等を通じた課題・要望の共有と持続的関係の構築 ・多様なパートナーとのアライアンス推進によるサービス競争力・ネットワークの強化 ・SDトランスラインによるパートナー企業向け支援プログラムの提供 **協業による新たな価値の創出** ・スタートアップ・同業他社・自治体等、多様なパートナーとの協業によるサービス開発および社会課題解決 ・産官学連携による実証実験の推進・拡大	**グループ外のノウハウも活用した経営基盤の構築** ・安定的な輸送インフラの維持・強化 ・先進的技術を用いたソリューションの提案

価値創造ストーリー

Input 経営資源

経営資源(投下資本)		資本強化策	SGホールディングスグループへの効果
財務資本 当社グループは、収益力を高めることで営業キャッシュ・フローを着実に伸長させ、堅実な財務基盤を活用することで、成長に向けた投資と株主の皆さまへの安定的かつ継続的な還元を両立させ、中長期的な企業価値のさらなる向上に努めています。	・純資産 **5,486億円** ・総資産 **1兆2,290億円** ・自己資本比率 **44.4%**	**バランスを重視したキャッシュアロケーション** ・営業キャッシュ・フローを更新投資および株主還元の実行、成長投資における資金調達の適切な活用 ・成長投資により営業キャッシュ・フロー創出力を強化し、持続的な資金循環の確立 **安定的な還元の実現** ・安定的な還元へ向けた還元方針の策定(累進配当、自己株式取得の機動的な実施、3カ年累計総還元性向60%以上)	**成長投資と財務健全性を両立する財務基盤構築** ・さらなる営業利益率の伸長 営業利益率 **6.3%** ※2031年3月期目標 ・資産効率向上 ROE **15.0%** ※2031年3月期目標
物流施設とモビリティ 当社グループは、日本国内と世界45の国と地域に拠点を展開する企業グループです。常にネットワークや設備を見直し、輸送効率の向上や生産性の改善に努めています。3温度帯の車両や倉庫、医薬品を扱うことができる倉庫等、多様な種類の物流インフラも備えており、お客さまの多様な物流ニーズに国、商材問わず対応することができます。また、環境に配慮した技術や設備を導入することで、CO_2排出量等を削減し、持続可能な社会の実現に貢献しています。	・拠点数 **1,583拠点** ・車両台数 **29,648台** ・倉庫延床面積 約**169万m²**	**物流インフラの強化** ・宅配需要の中長期的な成長を見据えた輸送インフラ投資 ・物量増加局面における安定的かつ高品質なサービス提供を支えるネットワーク強化 **輸送ネットワークの最適化** ・常に最適な物流網を築くための拠点再配置 ・先端技術を活用したオペレーションの効率化 **多様なアセットの組み合わせ** ・環境対応車の導入など事業環境の変化に合わせた投資 ・フェリーや鉄道等、環境負荷の低い輸送モーダルシフトへの活用 ・低温倉庫や車両、危険物倉庫等、多様な商材を扱うことができるアセットの獲得	**国内外にまたがる強靭な物流ネットワークの構築** ・グローバル拠点の拡大 ・取扱キャパシティの拡大 2026年3月期 **取扱個数 13.6億個**
顧客基盤 当社グループは、100万社を超えるお客さまにサービスを提供しており、多様な業界・領域の物流ニーズに対応しています。特定のお客さまに依存しない強固な顧客基盤を有することは当社グループの事業の安定に寄与しており、さまざまな業界・領域から集まる課題やニーズの情報は当社グループのソリューション開発の出発点です。社会やお客さまのビジネスの変化に対応した商品・サービスを開発し、提供し続けることで、顧客基盤をさらに強固なものにしています。	・顧客基盤 **100万社**	**物流ソリューションの高度化による、顧客基盤の拡大** ・物流の2024年問題等を背景としたアウトソーシング需要拡大に伴う新規ビジネス機会の獲得 ・物流ソリューションの提供・高度化による顧客基盤の拡大	**顧客基盤の多様化** ・多様な顧客接点を通じたさらなるソリューションの高度化
環境資本 脱炭素化の推進は、物流という社会インフラを担う企業グループにとって最重要課題の一つであると認識しています。当社グループは1990年代より業界に先駆けて環境対応車への切り替えなど環境負荷低減の取り組みを進めてまいりました。また、保有する森林の保全活動を実施しています。	・環境対応車 **27,896台** ・森林面積 **863ha** ・再エネ率 **63.6%**	**自社のCO_2排出量の削減による脱炭素化の実現** ・環境対応車や再エネ電力の導入、輸送の効率化等、脱炭素ビジョンで掲げた諸施策の推進 ・脱炭素への取り組みを強化することで、環境対応を重視するお客さまからの評価向上や新規顧客獲得につなげる **森林保全とカーボンクレジットの創出** ・森林サイクルの循環維持とカーボンクレジットの活用	**脱炭素と事業成長の両立** ・CO_2排出量の削減による、コストやリスクの低減 CO_2排出量:△**46%**(2013年度対比) ※2031年3月期目標 ・先進的な環境対応による営業機会の創出

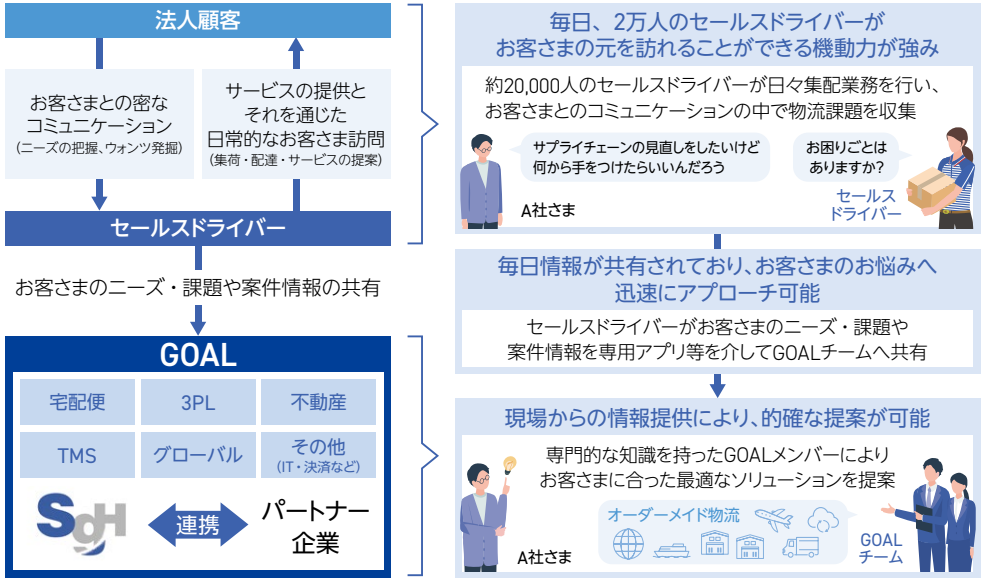
Business model トータルロジスティクスの提供

2030年のありたい姿実現へ向けた戦略としてトータルロジスティクスの提供を掲げており、当社グループが持つソリューションの幅広さと、提供するための営業力の強みを本ページで紹介しています。
当社の強みは、物流課題の把握力とお客さまの要望に幅広く応えることができるソリューション提案力です。これらの強みを実現可能にしているのは、当社のセールスドライバーの役割と、多様な領域をカバーするサービスを提供するグループ各社の相互連携です。

物流課題の把握力

全国2万人のセールスドライバーによる営業体制

主力のデリバリー事業では、セールスドライバーがお客さまの困りごとを収集し、お客さまにとって最適な解決策を提供するため、その情報をGOALチームへと連携し、より高度なソリューションを提案する仕組みを有しています。



物流のエキスパートを創出する人材育成

上記の図でも示している通り、当社の「セールスドライバー」は配達を行うだけでなく営業活動も行っています。日々のお客さまとのコミュニケーションを通じて潜在的な課題・ニーズを素早くキャッチし、「困ったときに真っ先に頼れる存在」を目指しており、実現へ向けて必要なスキルを習得するため、各拠点にて勉強会等を行っています。 GOALチームは、グループ各社の機能を活用し、より総合的かつ高度な提案を行います。そのため、物流全般の知識、各グループ会社が持つソリューション、財務諸表の知識等が求められます。質の高い提案を行うことのできる人材を増やすため、グループ横断で「GOAL人材育成」を実施しています。

GOAL人材の育成 P.60

ソリューション提案力

グループシナジーによるトータルロジスティクスの提供

グループ各社の機能の集結によるワンストップ物流の提供が当社グループ一番の強みです。物流の川下に位置する主力の宅配便から、倉庫保管・物流加工、国際輸送といった物流の川上まで、日本国内だけでなく、45の国と地域に広がるグローバルネットワークを有し、世界各国にまたがる物流ソリューションを提供します。

デリバリー
- 大口～小口配送
- 設置、引越し

ロジスティクス
- 倉庫保管　•検針、検品など
- 加工業務　•納品代行

国際物流
- 航空貨物、海運
- 国際エクスプレス

物流関連事業
- システム開発　•ファイナンス
- 人材アウトソーシング　•不動産



お客さまのサプライチェーン全体に対して、高付加価値なサービスを提供

的確なソリューション提供のための分析力

物流コンサルティングサービス

創業から約70年、一貫して物流を担ってきた当社グループのノウハウや知識を活用し、お客さまのサプライチェーン全体の物流費・物流課題を可視化する物流コンサルティングサービス「ロジスティクス・カルテ」を提供しています。診断結果から見える課題を分析するだけでなく、お客さまの業界の物流状況との比較や、結果を踏まえた当社グループの総合物流ソリューションのご提案も可能です。今まで当社グループが蓄積してきたノウハウを基に、データ分析とソリューション提供でお客さまの物流課題の解決をサポートします。

価値創造ストーリー

Materiality 重要課題への取り組み

当社グループでは、2030年に向けた長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」の実現および中長期的な企業価値向上を目指し、経営上の重要課題「マテリアリティ」を2028年3月期までの中期経営計画始動に伴い、下記の通り定めました。

マテリアリティ設定の背景

当社グループは、1957年の創業以来、お客さまのために何ができるかを常に考え、誠心誠意尽くすという「飛脚の精神（こころ）」を胸に、「信頼・創造・挑戦」を企業理念として掲げてきました。加えて、2017年度に定めた「CSR重要課題」等を指針に、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、事業活動を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組み、新たな価値の創造を目指してまいりました。

一方で、企業を取り巻く環境変化はスピードを増しており、国際社会では気候変動対策をはじめとした社会課題への対応がより一層求められる等、企業が対処すべき課題も多様化・複雑化しています。このような環境の中、当社グループでは、持続可能な社会および当社グループの持続的な成長の実現を目指し、2030年に向けた長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げ、本ビジョンの実現および中長期的な企業価値向上を目指し、2023年度に経営上の重要課題「マテリアリティ」を設定いたしました。中期経営計画「SGH Story 2027」が始動した2025年度からは、直近の事業環境変化や、名糖運輸・ヒューテックノオリンおよびモリソンのグループ入り等による経営資源やステークホルダーの変化を踏まえ、マテリアリティを改定いたしました。これにより、さらなるサステナビリティ経営を推進してまいります。

マテリアリティの位置づけ

当社グループでは、当社のありたい姿からバックキャストし、マテリアリティを長期ビジョンの実現に向けて解決すべき課題と位置づけています。また、中期経営計画をその課題解決に向けた活動計画として位置づけ、事業活動とサステナビリティの取り組みを一体的に推進しています。



マテリアリティの特定プロセス

課題のリストアップ

- 国際的な報告・行動の枠組み（ISO26000、GRIスタンダード等）を参照しながら、当社グループ内外の環境に基づき、解決すべき課題をリストアップ
- マテリアリティ専門部会※にて要素の抜け漏れを確認し、マテリアリティの素案を作成

※サステナビリティ委員会の下部組織として設置し、各ステークホルダーと接点を持つ部署や、主要な事業リスクの対策に携わる部署から選出したメンバーを中心に構成

優先順位づけ

- 社外取締役とのディスカッションを通じ、ステークホルダーからの期待度が高く要請が多い要素やその優先度について確認
- グループ各事業会社経営層へのアンケートを通じて、各社で認識している課題やその優先度について確認
- 社長、財務・経営企画担当取締役へのレビュー
- 上記を踏まえ、再度グルーピングしてマテリアリティ案を再整理

計画立案

- 各マテリアリティについて、具体的な取り組みと目標・KPIを設定

承認・開示

- 取締役会での承認を経て公表

マテリアリティの管理方法

各マテリアリティに設定したKPIに対して、中期経営計画「SGH Story 2027」重点戦略と併せて進捗状況を確認し、達成度に乖離が生じた場合には、要因分析と対策の検討を行います。KPIのモニタリングは「サステナビリティ委員会」にて実施のうえ、年一回開示を行い、内外の環境変化等によりグループの方針や施策に変化が生じた場合または生じる見込みとなった場合は、マテリアリティの取り組み内容や目標、KPIを再設定することも含めて検討します。

こうしたモニタリングの結果を踏まえ、コンプライアンス意識の浸透状況や取り組みの成果をより的確に把握する観点から、「安全・コンプライアンスの向上」に関するKPIの一つを実効性をより重視した指標へ見直し、2027年3月期より運用しています。

変更前
- 全従業員へのコンプライアンス研修の実施・拡充

変更後
- 従業員エンゲージメント調査におけるコンプライアンススコア：前年+1pt
- 重大な法令違反件数：ゼロ件

Materiality **重要課題への取り組み**

当社グループを取り巻く外部環境認識

昨今、当社グループを取り巻く外部環境は、事業環境の目まぐるしい変化とともに、ますます複雑化しています。国内では、労働力不足が深刻化しており、賃金上昇やインフレを前提とした業務効率化の加速が、すべての企業にとって喫緊の課題となっています。

一方、世界経済は中長期的な成長が見込まれており、海外ビジネスの拡大に向けた積極的なアプローチが求められています。

PEST分析



- 関税等の政策変更による、グローバルサプライチェーンの変化
- 諸外国での戦争・紛争等の継続による地政学リスクの増大
- 中小受託取引適正化法の施行
- 個人情報保護法の改定
- 中東情勢



- 世界経済の中長期的な成長
- 中東情勢を背景としたエネルギー価格の高騰
- 日本の長短金利の上昇
- 為替変動
- 賃金上昇とインフレ加速
- 若年層におけるコト消費からトキ消費への移行
- 排出量取引制度の開始



- 国内人口減少、高齢化による労働力不足の深刻化
  →2030年度には輸送力が最大で約25%不足する見通し
- インバウンド需要増加
- 消費者ニーズの多様化、EC化の進展
- 気候変動、災害リスクの増加
- 仕事に対する価値観の多様化



- AIの本格的な普及
- 5G・6G等、通信規格の進化
- グローバルでのEV化の進展
- 環境に配慮した技術の発展
- DXによる各業種での業務変革の進展
- 情報セキュリティリスクの高まり

当社が特に対応すべき世の中の課題

- 消費活動の変容（多様化、グローバル化）
- 国内の労働人口の減少➡ドライバー不足による運べないリスクの高まり
- 働きがいと経済成長の両立
- 気候変動への対策（排出量削減等）
- 製品（サービス）の安全性・消費者保護
- コンプライアンス・企業の透明性と説明責任

価値創造ストーリー

Materiality 重要課題への取り組み

マテリアリティおよびKPI一覧

マテリアリティ	世の中の課題	取り組む背景	主な取り組みと関連する中計重点戦略	2028年3月期目標・KPI	取り組みの進捗状況
物流ソリューションの高度化	消費活動の変容 （多様化、流動化、グローバル化） 国内の労働人口の減少、ドライバー不足による運べないリスクの高まり	機会 リスク 消費活動の変容は、当社グループがお客さまおよび社会において必要不可欠な存在（=インフラ）であり続けるために、注視し、迅速に対応すべき動向。グローバルな視点で、社会やお客さまの課題解決に資する多様なソリューションを提供することが、当社が持続的に成長していくために捉えるべき機会と認識。 ドライバー不足はリスクであると同時に、当社グループが十分なリソースを確保していることは、競争において優位になる。グループ内外のリソースを活用し、効率的・安定的な輸送ソリューションの提供機会でもあると認識。	**関連する中計重点戦略** 国内サービス領域とグローバル物流基盤の拡大 ①宅配便のサービス競争力の拡大と効率化による収益基盤の強化 ②低温物流ソリューションの拡大による国内屈指のコールドチェーン構築 ③国内ロジスティクスの付加価値向上とTMS事業領域の拡大 ④グローバル物流の顧客基盤拡大と収益性向上 **主な取り組み** ・多様なニーズに応える物流ソリューションの提供 ・グローバル物流における提案領域の拡大 ・選ばれるサービスに向けた品質の向上 デリバリー事業 P.39 ロジスティクス事業 P.43 グローバル物流事業 P.53	宅配便成長領域※の拡大 取扱個数+44百万個（2024年度比） ※リアルコマース、越境EC、低温物流	・宅配便成長領域 取扱個数 +42.7百万個（2024年度比） ・各領域で個数拡大を実現、特に越境ECは大きく伸長
				低温物流ソリューション売上 +500億円（23年度比）	・低温物流ソリューション売上　+135億円（2023年度比） ・シナジー進捗は施策によって濃淡はあるものの、既存顧客への拡販を中心に堅調に推移
				フレイトフォワーディング ・航空貨物量　370千トン ・海上貨物量　330千TEU	・航空貨物量326千トン（前期比104%） ・海上貨物量264千TEU（前期比98%） ・エクスポランカで米国関税影響等により物量が減少も、モリソンは計画どおりに伸長
				宅配便の応対品質 毎期前年より改善	・年末繁忙期の混乱等により、クレーム発生率は前年から悪化 ・発生要因を営業所ごとに分析のうえ、対策を実行
人材・パートナーとの成長基盤の強化	働きがいと経済成長の両立 労働人口の減少	機会 リスク 事業維持・拡大を実現するために、人材を量的・質的にも確保することは、労働集約型産業である当社グループにとって重要性が極めて高い。確保できない場合は当社の物流インフラの維持が困難になり、事業継続、当社グループの業績に大きな損失となるリスクを抱える。 一方、自社、パートナー企業を含めたリソースの確保や、成長に必要な知見を有した人材を十分に確保・育成することで、さらなる事業成長が見込める機会でもあると認識。 リソースを継続的に確保するためには、当社、ひいては物流業界を魅力のある仕事にすることが重要。誰でも働きやすい環境の整備や、適正な評価、給与等を通じて、働きがいのある職場づくりを目指すことが、自社・業界の発展へつながる。	**関連する中計重点戦略** 成長を支える経営資源の拡充 ⑤パートナー企業との連携強化を含むサービスインフラの維持・強化 ⑥人的資本への投資による企業価値の最大化 ⑦DX,R&D,最新テクノロジーへの投資による事業競争力向上 **主な取り組み** ・グローバルで持続的な成長を牽引する人材の育成 ・インフラを支える人材確保と効率化 ・人権と多様性を尊重した活躍基盤の整備 ・パートナー企業との共創による持続可能なインフラの構築 人的資本 P.58 人権 P.83	DX・グローバル人材の 育成人数　70人／年	・DX・グローバル人材の育成 90人 （DX人材59人、グローバル人材31人）
				従業員定着率の向上	・新卒1年目 88.2%、新卒2年目 77.3%、新卒3年目 67.1% ・全産業平均以上を維持も、さらなる向上へ向けた取り組みを継続
				管理職における女性比率　12%	・12.2% 女性キャリア支援研修等、継続的なDE&Iの取り組みを推進
				従業員エンゲージメント 肯定的回答率 毎期+1pt（前年比）	・「従業員エンゲージメント」に関する質問への肯定的回答率 △1pt ・「従業員を生かす環境」に関する質問への肯定的回答率 △1pt ・事業会社ごとの結果を踏まえて要因を分析し、各社の状況に応じた改善アクションを推進 改善へ向けた取り組み P.63
				人権デューデリジェンス 人権教育の実施・拡充	・人権デューデリジェンスの運用プロセスを整備 ・ハラスメント防止月間：2回実施 ハラスメント防止月間 P.83
				パートナー企業との適正な協議と 支援拡充によりパートナーシップ構築	・適正取引促進会：2回実施 ・年末繁忙期での幹線輸送混乱に対し、対策プロジェクトを立ち上げ、再発防止に向けた取り組みを推進 ・SDトランスラインの設立により、パートナー企業の経営課題解決に資するプログラムの開発・提供に向けた体制を強化

価値創造ストーリー

Materiality 重要課題への取り組み

マテリアリティ	世の中の課題	取り組む背景	主な取り組みと関連する中計重点戦略	2028年3月期目標・KPI	取り組みの進捗状況
環境課題への対策強化	気候変動の影響 (排出量削減等)	機会 リスク 車両を用いて事業を行う企業として、環境問題への取り組みは、社会的な役割のみならず事業における影響も大きい。対策をせず、地球温暖化が進行した場合、変化した環境に対応するコスト増加により利益を圧迫する可能性もある。一方、環境対応への重要性が高まる昨今、環境課題を解決するソリューションに取り組むことは荷主企業にとってのScope3削減となるため、新たな事業機会の創出につながる。また、気候変動が進む中で、社会におけるインフラとして、サプライチェーン全体での排出量削減に寄与できる。 詳細は、環境に関連した機会とリスク(TCFDレポート参照)	**関連する中計重点戦略** 持続可能な経営に向けた取り組み ⑧脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応 ⑨企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化 **主な取り組み** ・脱炭素社会構築への貢献 ・資源循環の推進 ・気候変動に対応した強靭な物流網の構築 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応 P.65	CO_2排出量削減比率(2013年度比) ※2030年△46.0%の削減目標	・2013年度比 △24.6%(国内連結) ・M&Aの影響を踏まえ、国内連結ベースで、2030年△46.0%の削減目標は継続 ・移行計画は、エネルギー情勢の変化を踏まえて見直し(2027年度期初公表予定)
				循環型物流ソリューションの開発・強化	・大型家電回収サービスの連携自治体の拡大(215自治体 前年比+59件) ・移転案件等における、動脈物流と静脈物流が一体となったソリューションを拡販 ・建設業界向けソリューション等、新たな領域・手法でのサービスを提供
				国内BCM体制の強化、海外リスク評価と対策強化	・事業継続訓練および安否確認訓練の実施 ・海外拠点のローカルリスク評価を実施、リスク事案発生時の報告体制を整備
				防災・災害支援活動の強化	・災害協定の連携自治体の拡大(496件) ・防災ソリューションの拡販、防災支援サービスのラインアップ拡大 ・SGH防災サポート財団により自治体との連携を含む防災支援体制強化
安全・コンプライアンスの向上	コンプライアンス意識の高まり サイバーセキュリティリスクの高まり	リスク 法令遵守は事業運営の大前提。特に当社グループは委託先との取引が多く、ビジネス上消費者の住所等の重要情報を取り扱うことが多い。法令の遵守状況をモニタリングすることや、情報漏洩リスク等、お客さま・消費者の安全性を確保するためのコンプライアンス体制は、インフラであり続けることを掲げる当社にとって必要不可欠。順守されない場合は事業停止のリスクや、レピュテーションリスク等、大きな影響が出る可能性もある。	**関連する中計重点戦略** 持続可能な経営に向けた取り組み ⑨企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化 **主な取り組み** ・公正な事業運営 ・交通安全・労働安全の確保 ・お客さま・取引先のプライバシーの保護 リスクマネジメント P.80 コンプライアンス P.82 交通安全 P.84	従業員エンゲージメント調査におけるコンプライアンススコア：前年+1pt 重大な法令違反件数：ゼロ件	・倫理・行動規範教育：4回実施 ・インサイダー取引防止教育：1回実施 ※いずれも国内従業員向け ・コンプライアンス教育やリスク管理体制を強化 ※2026年3月期は、従来のKPIに対する進捗を記載
				長時間労働の抑制	・運転職残業時間：前年比+3% ・取扱個数の増加や年末繁忙期の混乱を受け残業時間は増加。オペレーション改善および採用・定着強化を推進
				重大人身事故件数　ゼロ件	・重大人身事故件数：2件 ・再発防止に向け、原因分析に基づく事故・違反防止教育や、事例を活用した検証・指導等の安全対策を徹底
				セキュリティ教育の実施、セキュリティ対策の更新	・従業員向けセキュリティ教育：2回実施 ・既存のセキュリティロードマップは着実に推進。名糖運輸・ヒューテックノオリンも含めたセキュリティアセスメント実施と対策ロードマップを策定
ガバナンスの高度化	企業の透明性と説明責任への注目	機会 リスク ガバナンスを高度化させ、透明性の高い企業運営を行うことは、掲げた戦略を遂行するために必須である。上場企業として、ガバナンス向上への要請も高まっており、取り組まない場合は、当社の成長におけるリスクとされ、企業価値の毀損につながると認識。一方、ガバナンスを高度化することで、当社の透明性や成長への信頼性が高まり、リスクが低い企業とみなされる。これは株主資本コストの低減につながり、当社の企業価値向上につながる機会とも捉えている。	**関連する中計重点戦略** 持続可能な経営に向けた取り組み ⑨企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化 **主な取り組み** ・透明性のあるガバナンス体制の整備と実効性向上 ・ステークホルダーとの信頼関係向上 コーポレート・ガバナンス P.68	取締役会実効性評価と役員インタビュー結果に基づく施策の実施	・第三者を起用した取締役会実効性評価アンケートを実施 アンケート結果 P.71 ・社外取締役と評価結果について意見交換を行い、それに基づく各種施策を推進中
				グローバルガバナンス高度化に向けた取り組み推進	・SG HOLDINGS GLOBAL PTE.LTDを通じたグローバル物流セグメント全体の管理統制の整備 ・モリソンにおけるJ-SOX対応の開始
				国内外のステークホルダーとの対話の拡充 ・社長・社外取締役スモール 各1回／年 ・投資家・アナリスト面談 約300回／年 ・テーマ別スモールミーティング適宜開催(2025年度は3回以上) ・海外ロードショーの拡充	・社外取締役スモールミーティング：1回実施 ・担当取締役の面談：70回 ・投資家・アナリスト面談：271回実施 ・テーマ別スモールミーティング：2回実施 ・海外の投資家との対話機会を拡充し、社長・担当取締役による海外ロードショーを2回実施(欧州、シンガポール)

Outcome ステークホルダーへ向けた社会的価値の提供

事業活動を通して当社グループが創出する価値をステークホルダー毎に整理しています。

お客さま	物流課題解決によるお客さまのビジネス拡大への貢献	• 「運ぶ」にとどまらない総合物流ソリューションの提供 • お客さまのニーズに沿った物流課題の解決 • お客さまのビジネス拡大	当社グループはGOALを中心に、中核である宅配便にとどまらないサービスを提供しています。お客さまのニーズに応えたオーダーメイドソリューションや多くのお客さまに共通する悩みを解決できるサービスの開発等、物流課題を解決し、お客さまのビジネス拡大に貢献します。 事業推進担当取締役メッセージ P.34
	Scope3のCO_2削減への寄与	• 当社サービスの脱炭素化の推進 • 脱炭素につながるソリューションの提案	当社グループは2050年カーボンニュートラルを目標とする「脱炭素ビジョン」を掲げ、脱炭素への取り組みを行っています。また、サプライチェーン全体の脱炭素化が企業にとって課題となる中、環境負荷の低い輸送サービスも提供しています。 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応 P.65
パートナー企業	パートナー企業と共に生産性を高め、相互の事業成長を実現	• 生産性の向上と就労環境の整備 • パートナー企業との良好な関係の構築 • 事業成長のサポート	当社グループは、多くのパートナー企業に支えられていますが、物流業界ではドライバー不足や時間外労働など対処すべき課題があり、ネットワークを維持するためにパートナー企業と共に生産性の向上や就労環境の整備、パートナー企業の皆さまへのサポートに取り組み、お互いの成長を実現します。 人的資本戦略 P.58
	協業による新たな価値の創出	• 外部企業、自治体などとの先端技術の研究開発	物流業界を超えた異業種との連携や、先端技術を活用した研究開発等、当社の可能性を広げる取り組みを行っています。 DX戦略 P.55
従業員	多様な人材が活躍できる、働きやすく働きがいのある職場	• ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 • ワークライフバランスの継続的な改善	当社グループは、2030年までの成長戦略と連動させた人的資本戦略を策定し、従業員一人一人が能力を十分に発揮できる体制を整えています。また、活躍基盤を構築し、人材の価値を最大限に引き出すことで、従業員にとって働きがいのある環境を提供します。 人的資本戦略 P.58
	一人一人のキャリア形成につながる成長機会の提供	• 人材の育成 • 企業風土の醸成	
社会	安定的な物流サービスの提供ライフラインとして地域社会に貢献	• 人々の生活に欠かせない社会インフラを担う • 時代の流れに沿った宅配サービスの提供 • 災害や疫病などの、緊急事態への対応 • 指定公共機関としての役割を果たし、支援物資の輸送・保管・管理までをトータルサポート	当社グループは、人の生活を潤す社会インフラとして、世界の国々から欲しいものが自宅に何でも届くという社会の実現に寄与しています。特に、近年重要性を増している宅配便事業を担う総合物流企業グループとして大きな使命を負っています。豊かな暮らしを実現するために不可欠な存在として、社会の発展と安定、豊かさの提供に注力しています。 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応 P.65
株主・投資家	持続的な成長による安定的な配当 エンゲージメントを通じた企業価値の向上		持続的な事業成長と、効率的な事業運営による利益の拡大により、株主の皆さまに対して安定した配当を継続します。また、株式市場とのエンゲージメントを通じ、当社の魅力を伝え、さらなる企業価値の向上を目指します。



Chapter 3 成長戦略

Q 「必要不可欠な存在（=インフラ）であり続ける」ためには、何を実現するのか？

A

当社グループは、過去築いてきた宅配便の強みを維持しながら、さらなる付加価値創出へ向けて、トータルロジスティクスの高度化に取り組んでいます。足元では、M&Aにより加わった低温物流およびグローバル物流事業におけるシナジー創出に注力し、トータルロジスティクスの基盤を着実に強化しています。これを中期経営計画の中核と位置づけています。
長期的には、2030年に営業利益1,400億円とROE15%の達成を目標に掲げ、各事業間のシナジーを最大限に発揮した事業構造の実現を目指します。

CONTENTS

32 SGHビジョン2030 ～2031年3月期のSGホールディングスグループの姿～
33 中期経営計画「SGH Story 2027」の進捗
34 事業推進担当取締役メッセージ
39 デリバリー事業
　└ 佐川急便　社長メッセージ
43 ロジスティクス事業
44 　└ ヒューテックノオリン　社長メッセージ
47 特集 グローバル物流事業　マネジメント座談会
53 グローバル物流事業
54 不動産事業・トータルサポート事業
55 DX戦略

成長戦略

SGHビジョン2030 ～2031年3月期のSGホールディングスグループの姿～

当社グループでは、「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」という「SGHビジョン2030」をあらためて解釈し直し、当社の「ありたい姿」をより平易な言葉で、「お客さまおよび社会にとって必要不可欠な存在（=インフラ）であり続ける」ことと定義しました。



Grow the new Story.

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

新しい物流で

確実な配送を中核とするサービス提供、多様・複雑なニーズに対応するソリューション創出、国内外でのサービス拡充による
“トータルロジスティクス領域”の拡大

新しい社会を

国内外の環境変化のスピードが増す中で、多様化・複雑化する物流課題を解決し、新しい価値を創造することで、
持続可能な社会の実現に貢献

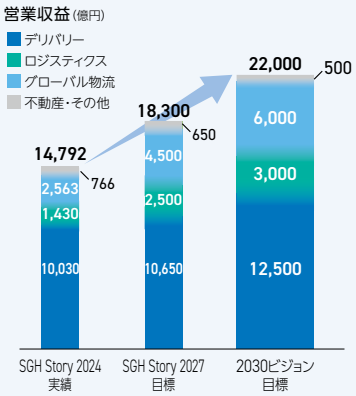
共に育む

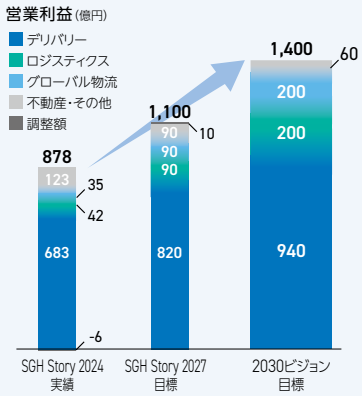
お客さまと社会の信頼に応えることで競争優位性を確立し、
お客さまのビジネスと共に、持続的な成長を実現

ありたい姿

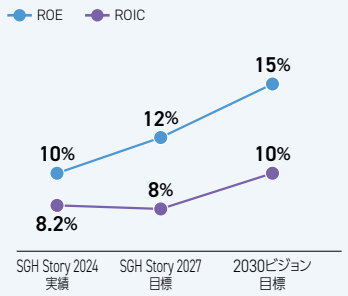
お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（=インフラ）であり続ける

2031年3月期経営目標

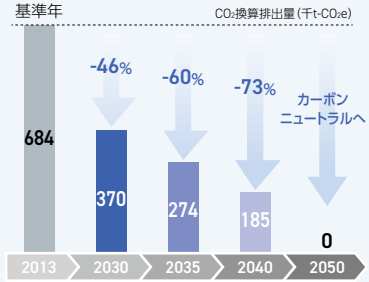




ROE／ROIC



2050年カーボンニュートラルに向けて



成長戦略

中期経営計画「SGH Story 2027」の進捗

前中期経営計画の成果と課題

・旧C&Fロジホールディングスの株式取得、エクスポランカの非上場化、モリソンの株式取得決定などを通じ、**「SGHビジョン2030」に向けた経営資源拡充が大きく進展**
・一方で、エクスポランカの物量・運賃下落や国内消費低迷による宅配便取扱個数減少などにより、営業収益・営業利益ともに計画未達

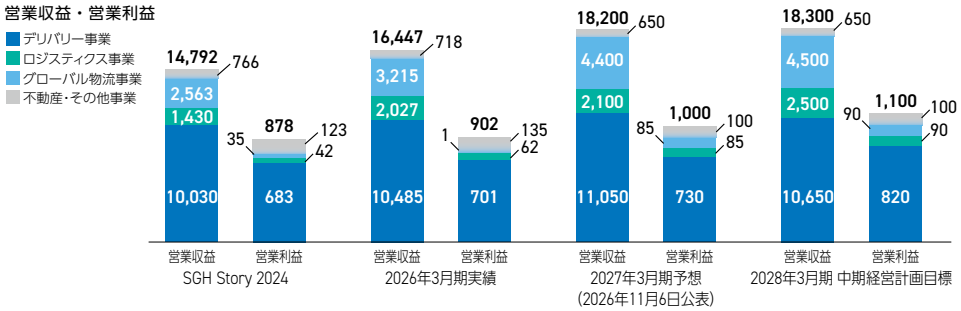
中期経営計画1年目の振り返り

- **初年度は概ね想定どおりに進捗。これを踏まえ、今後の戦略の方向性および経営目標は維持**
- デリバリー事業は越境EC個数が想定以上に伸長。ロジスティクス事業では**適正料金収受の取り組み**を強化。結果、両事業ともに中期経営計画に対して**堅調に推移**
- グローバル物流事業は米国の関税政策の影響等による荷動きの鈍化が見られ、進捗は想定を下回ったものの、**顕在化した課題を踏まえた対応方針を策定・実施**。2025年5月にグループ入りしたモリソンは順調に進捗
- 一方で、年末商戦において想定を上回る取扱個数の増加により配送遅延が発生したことを踏まえ、**デリバリー事業における人員確保やオペレーション効率化を一層推進**

基本方針 トータルロジスティクスの高度化とグローバル物流の基盤拡大

・「SGH Story 2024」を通じて、経営基盤の強化を実現。
2030年に向け、不足する部分は補いながら、投資効果の創出を図る
・サービス領域の拡大、物流ソリューションの付加価値拡大により、トータルロジスティクスの高度化を推進
・グローバル物流では、トータルロジスティクスの一部として、お客さまインダストリの拡大、エリア・物流領域の拡充により市場環境やお客さまの荷動きに左右されにくい事業基盤の構築を目指す

経営目標進捗 (単位：億円)



各重点戦略の進捗概要

Output 国内サービス領域とグローバル物流基盤の拡大	① 宅配便のサービス競争力の拡大と効率化による収益基盤の強化	○	• 越境EC取り込み等により取扱個数は伸長し、中計目標を前倒しで達成 • リアルコマース等の成長領域拡大の取り組みを推進 • 比較的小さいサイズの荷物増加により平均単価は下落したものの、適正運賃収受は継続。取扱個数・単価・コストのバランスにより収益性を維持
	② 低温物流ソリューションの拡大による国内屈指のコールドチェーン構築	○	• 既存顧客の伸長と適正料金収受によりインフレ環境下でも計画どおりに業績は進捗 • 低温物流のシナジー創出活動は施策により濃淡はあるも、一定程度進捗
	③ 国内ロジスティクスの付加価値向上とTMS事業領域の拡大	○	• 国内3PLは適正料金収受や新規案件獲得により、概ね業績は計画を上回って進捗 • 顧客課題を捉えた提案で定期案件を獲得するなど、TMSは順調に拡大
	④ グローバル物流の顧客基盤拡大と収益性向上 モリソン	○	• モリソンのグループ化(2025年5月)を実現し、取扱いエリア・インダストリ拡大を推進
	エクスポランカ	×	• 一方で市場環境の変化等で悪化したエクスポランカの構造改革を通じた業績向上は課題
Input 成長を支える経営資源の拡充	⑤ パートナー企業との連携強化を含むサービスインフラの維持・強化		• 輸配送インフラの維持・強化に向けた取り組みの一環として、SDトランスラインが幹線輸送パートナー企業の株式を取得(2025年11月) • 年末繁忙期に発生した配送遅延を受け、安定した輸配送サービスの確立に継続的に取り組む
	⑥ 人的資本への投資による企業価値の最大化		• 価値創造を牽引する人材の育成やベースアップなどの投資は実施 • エンゲージメント評価は昨年度と同水準の結果も、さらなる改善に向けた継続的な取り組みが必要
	⑦ DX、R&D、最新テクノロジーへの投資による事業競争力向上		• デジタル技術を活用した提案や、外部連携による生産性向上施策等、テクノロジーによる新たな価値の創造や、情報セキュリティへの対応を推進
事業活動土台 持続可能な経営に向けた取り組み	⑧ 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応		• M&Aによる規模拡大も考慮し、脱炭素ビジョンの見直しを実施 • SAGAWAタウンサポートをはじめ、社会課題を解決するサービス展開を推進
	⑨ 企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化		• グループガバナンスの高度化を目的にSGホールディングスの組織改編を実施し、3線管理体制を構築 • 株主・投資家との対話を通じて、ガバナンスに対する課題を継続的に把握、高度化

成長戦略

事業推進担当取締役メッセージ

物流のあらゆる機能と人材をつなぎ、私たちにしか実現できない課題解決力で物流の未来を切り拓きます



1980年、東京佐川急便(当時)入社。2004年に佐川急便常務取締役、2005年に同社専務取締役。運輸関連企業複数社の経営を経て、2018年6月に佐川急便取締役。2019年4月に佐川急便代表取締役社長、同年6月よりSGホールディングス取締役も兼任。2025年4月より現職。

代表取締役副社長
事業推進担当　**本村 正秀**

顧客ニーズが変化する今、真価を発揮するトータルロジスティクス

物流業界は今、大きな変革期を迎えています。少子高齢化に伴う労働力不足の深刻化により、ドライバーや物流センターで働く人材の確保は年々難しさを増しています。加えて、2024年問題をきっかけとした輸送力不足への対応が物流事業者、荷主を問わず継続的に求められており、2026年4月に施行された改正物流効率化法では、一定規模以上の荷主に物流統括管理者(CLO：Chief Logistics Officer)の設置が求められるとともに、荷受け・荷降ろし時の待機時間削減に向けた計画の策定と実行が義務付けられました。コロナ禍を経てEC市場が拡大したことで、荷物量は増加し、荷物の小口化や物流オペレーションの複雑化が進みました。さらに地政学リスクや自然災害リスクの高まりを背景に、国内外にまたがるサプライチェーン全体の強靭化が重要な経営課題となっています。こうした変化を受け、物流効率化への意識はさらに高まり、お客さまのニーズも一層多様化しています。

外部環境

- 地政学リスク
- 人口減少による、労働力不足・国内需要の縮小
- 企業のグローバル化
- 消費者行動の変化
- 物流コストの高騰
- 消費者の配送スピード・サービス水準に対する要求の高度化

お客さまのニーズ

- 効率的かつ安定的なサプライチェーンの維持
- 多様な販売経路に対応する物流ネットワークの展開
- 国境を越えて広がる複雑なサプライチェーンの構築

当社の対応方針

多様化・複雑化する物流ニーズに対応するための機能拡張とサービス高度化

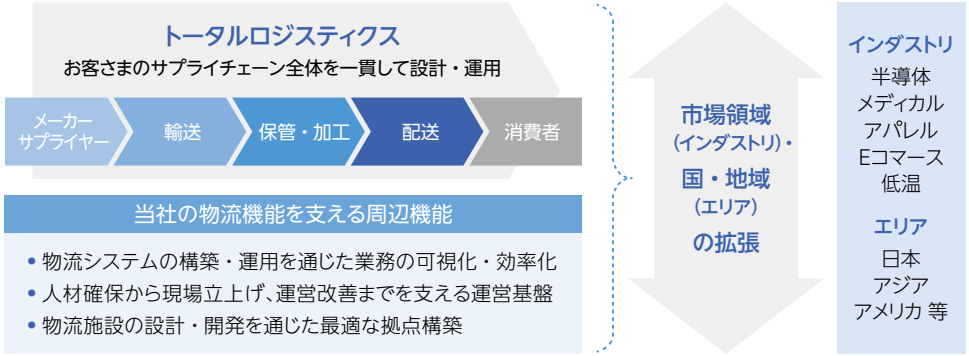
成長戦略

事業推進担当取締役メッセージ

私たちは、こうした環境変化に対応し、「お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（=インフラ）であり続ける」ために、中期経営計画の基本方針としてトータルロジスティクスの高度化を掲げています。

当社グループが目指す「トータルロジスティクス」とは、輸送や保管といった個別機能の提供にとどまらず、お客さまのサプライチェーン全体を一貫して設計・運用することです。当社グループは、グループ各社が有する多様な機能やノウハウを結集することで、保管・流通加工・輸配送・国際物流などを組み合わせた最適なソリューションを提供し、お客さまの事業成長や経営課題の解決に貢献します。

加えて、トータルロジスティクスを提供できる市場・エリアを増やし、より幅広いお客さまのサプライチェーン全体の課題解決を可能とする体制を構築します。



トータルロジスティクスの実現基盤：SGホールディングスグループならではの強み

当社グループがトータルロジスティクスの高度化を実現できると考える理由は、創業以来BtoB中心の宅配便サービスを提供してきた中で蓄積してきた事業基盤とノウハウに裏打ちされた当社固有のさまざまな強みを有しているためです。こうした強みをさらに進化させることで、お客さまへの提供価値を高められると考えています。その中でも、特に重要な強みが次の3つです。

第一の強みは、**幅広い顧客基盤**です。私は、この幅広い顧客基盤こそが、新たな提案機会や事業領域の拡大を生み出す重要な経営資源であると考えています。

デリバリー事業の中核を成す佐川急便が長年にわたり築いてきた全国規模の輸送ネットワークは、約100万社のお客さまとの継続的な接点を生み出す重要な基盤となっています。また、ロジスティクス事業においても3,500社を超えるお客さまとの取引実績を有しており、グループ全体で多様な業界・業種のお客さまとの強固な関係性を構築しています。

こうした顧客基盤は、物流課題の解決を通じた豊富な知見やノウハウの蓄積につながっています。当社グループは、お客さまとの対話を通じて得られる課題認識や市場動向を分析し、お客さまの特性に応じたサービスやソリューションの開発を推進しています。

第二の強みは、**お客さまの課題を的確に把握し、分析に基づいて最適な解決策を提案する力**です。お客さまが抱える経営課題や物流課題は多岐にわたり、その背後には企業の歴史や事業構造、固有の制約が複雑に絡み合っています。さらに、収益性向上から在庫管理の最適化、販売機会の拡大、海外調達の効率化、物流効率化法への対応まで、企業が対処すべき課題はさまざまです。こうした課題は収益性の向上や競争力強化、コンプライアンス対応といった経営課題とも密接に結び付いています。

当社グループはお客さまの課題を、潜在的な課題も含めて把握するために佐川グローバルロジスティクスが物流コンサルティングサービス「ロジスティクス・カルテ」を提供しているほか、物流を起点とした課題解決を担う約500人のGOAL人材が、お客さまのサプライチェーン全体を分析しています。そして、その分析結果を基に、デリバリー、ロジスティクス、グローバル物流、 ITシステムなど、当社グループが有する多様な機能を組み合わせることで、お客さまの潜在課題までアプローチできるソリューションを提案しています。

第三の強みは、**提案した物流ソリューションを安定して運用する力**です。私は、この力なくしてトータルロジスティクスは実現できないと考えています。物流は設計だけでは価値を生み出せません。実際に人材を確保し、システムを導入し、現場を立ち上げ、安定稼働へとつなげる必要があります。当社グループでは、約2万人のセールスドライバーをはじめ、約6,500社の協力会社や庫内作業を行う従業員が日々のオペレーションを支えています。物流業界全体で労働力不足が深刻化する中、新たな物流拠点を立ち上げられること自体が一つの競争優位性であると考えています。さらに重要なのは、稼働開始後も継続的な改善を積み重ねることです。ソリューションを提案して終わりではなく、構築、運用、改善のサイクルを回し続け、トータルロジスティクスをより良いサービスへと進化させていきます。

トータルロジスティクスによる価値創造領域

当社グループが目指すトータルロジスティクスはさまざまな領域で価値を発揮します。ここでは、今後特に注力する代表的な領域についてご紹介します。

低温物流領域における価値創造

私たちが今後の成長領域の一つとして、特に大きな可能性を感じているのは、低温物流です。近年、生活様式の変化や気温上昇等を背景に冷凍食品市場や食品EC市場は拡大を続けており、それに伴い低温物流への需要も高まっています。お客さまからは輸送だけでなく、保管や在庫管理まで含めたトータルな

成長戦略

事業推進担当取締役メッセージ

物流サービスへの期待が高まっています。これらのニーズに対し、佐川急便の飛脚クール便に加え、名糖運輸およびヒューテックノオリンの低温物流ネットワークを活用することで、BtoB・BtoC双方において、調達から保管、流通加工、配送、在庫情報の管理までを一貫して提供することが可能です。この一貫した物流ソリューションの提供こそが当社ならではのトータルロジスティクスの提案です。

今後のさらなる展望として、物流センターも含めた提案も強化しています。例えば、食品メーカーがEC事業を立ち上げるといった場合には、配送機能だけでなく、消費地に近い物流拠点の設置から提案します。消費地近郊に物流拠点を配置することで、リードタイムを縮めるだけでなく、出庫直前の庫内作業の体制を構築することで、低温物流に最適な環境整備を支援します。これにより、食品メーカーはお客さまの要望に柔軟に応えられるようになります。

当社にとっても、ラストワンマイルの輸送のみを受注するのではなく、物流拠点の入居や、庫内作業など、配送に至るまでの周辺環境の整備まで対象として総合的に対応することで、食品メーカーとそのお客さまの双方にメリットのある提案ができます。

グローバルサプライチェーンを支える物流

トータルロジスティクスの価値は、国内物流にとどまりません。サプライチェーンのグローバル化が進展する中、物流にも国境を越えた最適化が求められています。

お客さまの生産拠点や調達先は世界各地へと広がり、海外調達から国際輸送、保管、国内配送、ラストワンマイルに至るまで、サプライチェーン全体で最適化する重要性は一層高まっています。当社グループでは、世界45の国と地域に展開している海外事業会社と国内事業会社との連携を強化し、国際物流と国内物流をシームレスにつなぐ体制づくりを進めています。

モリソンのグループ化により、当社グループのフォワーディング機能は大きく強化されました。これにより、国際物流と国内物流を一体的に設計・運営することが可能となり、海外輸送から国内配送に至るまで、サプライチェーン全体の最適化を通じた付加価値の提供が可能となります。

近年は、半導体や電子部品、精密機器といった高度な物流管理が求められる産業もグローバルに拡大しています。こうした分野では、輸送品質に加え、情報管理、納期管理、在庫管理などの高度な物流オペレーションが求められます。当社グループは、モリソンが持つ半導体物流の専門的なノウハウと国内物流ネットワークを融合することで、これまで十分にアプローチできていなかった領域での事業機会を拡大していきます。

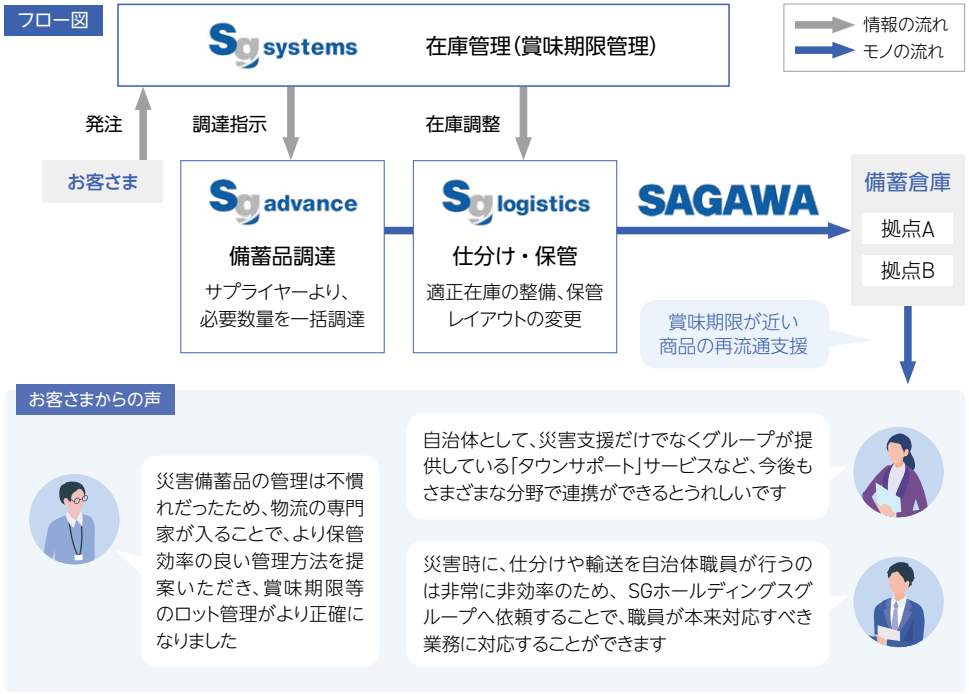
社会インフラを体現する防災支援

「お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在(=インフラ)であり続ける」上で、有事においても物流を止めないことが重要です。防災支援は、こうした当社グループの姿勢を体現する取り組みの一つです。

近年、自然災害の激甚化や発生頻度の高まりにより、企業や自治体において防災備蓄品の適切な管理の重要性が高まっています。一方で、備蓄品は保管するだけでなく、数量管理や賞味期限管理、定期的な入れ替えなど、多くの運用負荷を伴います。

当社グループでは、防災備蓄品の保管・管理に加え、在庫管理システムを活用し、必要に応じた備蓄品の調達や、賞味期限が近づいた備蓄品の再流通までを一貫して支援しています。佐川急便が持つ全国配送ネットワークに加え、倉庫運営ノウハウや調達機能を組み合わせることで、お客さまは備蓄品管理の負担を軽減することができます。実際に、お客さまからは当社グループが在庫管理の効率化や精度向上に加え、災害時の仕分け・輸送業務を担うことで、お客さまの人的資源を、本来注力すべき業務へ集中させることができるといった視点から高く評価していただいています。また、過去の災害支援で培った知見やノウハウを活用し、平時から有事までを支える物流体制の構築にも取り組んでいます。

お客さまの課題	• 物流の専門知識を持たない自治体の職員が備蓄品の管理を担当しているため、運用が非効率的
解決策	• 調達・保管・配送を一体運用することで、業務負荷を軽減 • 在庫・期限の可視化による管理高度化　• 平時から有事まで安定的に機能する体制の提供



成長戦略

事業推進担当取締役メッセージ

災害は起こらないことが理想ですが、万一のときに社会が機能し続けるための備えは欠かせません。私たちは物流を通じて、お客さまや地域社会のレジリエンス向上に貢献し、社会インフラとしての役割を果たしていきます。今後も、防災備蓄品の調達から保管・管理、配送までを一体で支援することで、お客さまの課題解決を通じて、社会価値を創出するトータルロジスティクスを推進してまいります。

ご紹介した低温物流、グローバル物流、防災支援は、当社グループが目指すトータルロジスティクスの一例です。私たちは、こうした領域で培った知見やノウハウを水平展開しながら、市場やエリアを問わず、お客さまが直面するサプライチェーン全体の課題解決に貢献していきます。

トータルロジスティクスのさらなる進化に向けて

今後、トータルロジスティクスのさらなる発展に向けて取り組んでいくことは、**データ活用の高度化と、グループ総合力の発揮に向けた体制強化**です。

現在も多くの物流現場では、お客さまごとに異なるシステムが運用されており、当社とお客さまとの間でのデータ連携が十分に進んでいないケースがあります。また、一部ではアナログな業務も残っており、物流効率化を阻害する要因となっています。グループの中でIT・DX領域を担うSGシステムは、物流システム単体の提案にとどまらず、お客さまの業務全体を視野に入れた提案を行うことが可能です。物流情報の可視化やデータ活用を推進することで、デジタルツインを活用したサプライチェーンシミュレーション等、データに基づく高度な提案を実現し、お客さまの業務効率化や意思決定の高度化、さらには競争力向上に貢献していきます。

DX戦略 P.55

お客さまの課題に対して最適なソリューションを提供するためには、グループ各社が持つ物流機能やノウハウ、人材を有機的に結び付けることが欠かせません。こうした連携をグループ横断で推進し、トータルロジスティクスの高度化を加速させるため、2026年4月にSGホールディングスに事業推進部を新設しました。グループ各社が有する機能や専門性は幅広く、強みや役割もそれぞれ異なります。だからこそ、個社や現場単位の視点にとどまらず、グループ全体を俯瞰しながらそれらを効果的に束ねる司令塔が必要であると考えました。こうした課題認識が、事業推進部を設立した背景です。今後はこの体制を活用し、各社の事業課題や成長施策の推進を支援するとともに、グループの経営資源を横断的につなぎ、お客さまにとって最適なソリューションの創出を促進していきます。

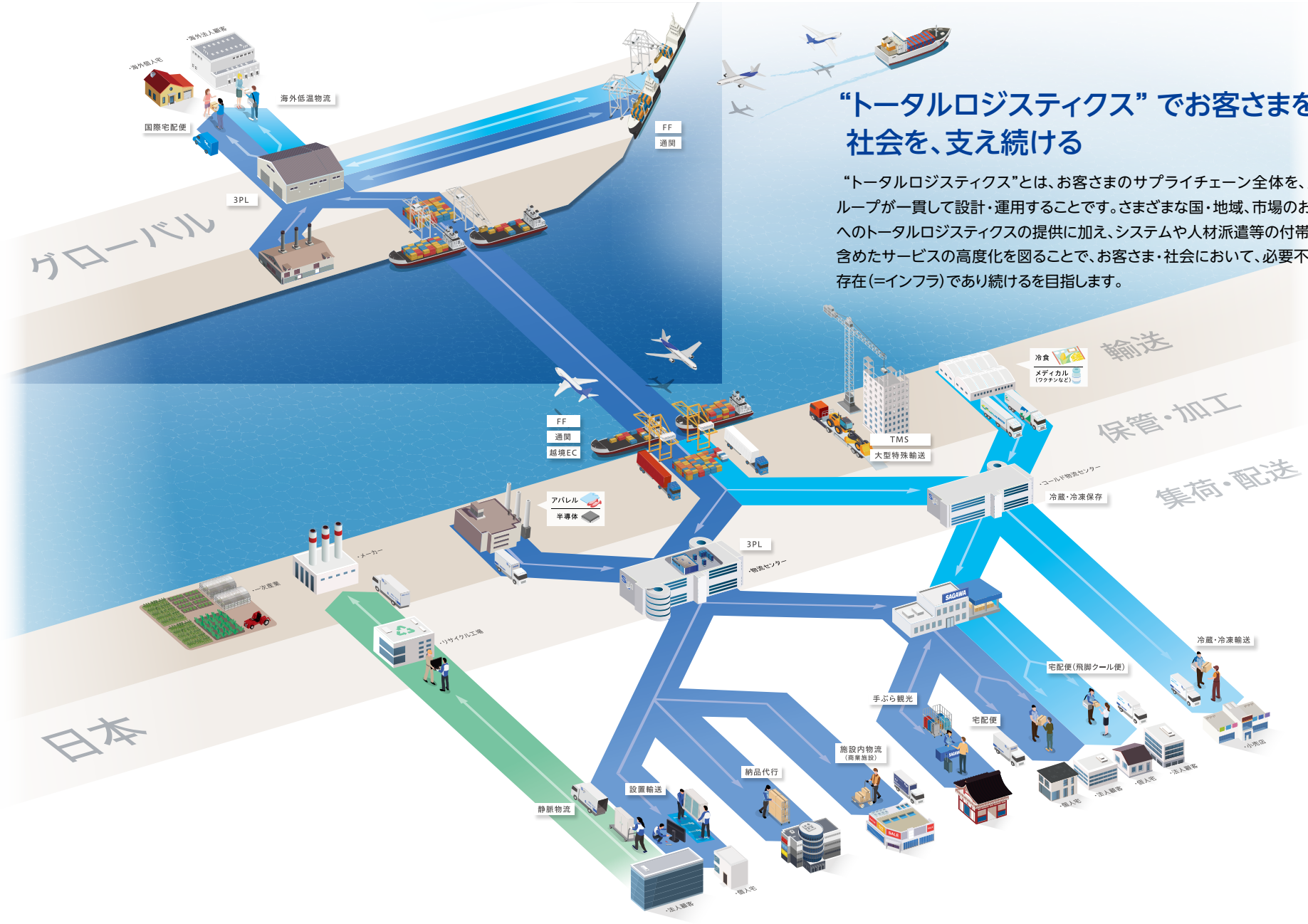
トータルロジスティクスの提供を通じて お客さま、社会にとって必要不可欠な存在に

私たちは、輸送機能に特化した会社ではなく、物流を起点として、お客さまの経営課題の解決と事業成長に貢献するパートナーであることを目指しています。物流には、調達、在庫管理、販売等、サプライチェーンを構成するさまざまな機能が存在しています。これらは、すべての企業活動に付随する業務です。例えば、在庫配置を最適化することで販売機会を拡大できる可能性があります。配送データを活用することで需要予測の精度を高めることもできます。物流センターの配置や輸送ネットワークを見直すことで、販売機会を逃さず、売上の成長につながります。つまり、物流は単なるコストではなく、お客さまの企業価値の向上に貢献する重要な経営資源になり得るのです。トータルロジスティクスの高度化は、一朝一夕で実現できるものではありません。しかし、グループ総合力を結集し、強みである顧客基盤、提案力、安定した現場運営を磨き続けることで、お客さまへの提供価値をさらに高めます。その積み重ねを通じて、中期経営計画の達成とありたい姿の実現に向けた取り組みを着実に推進し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



成長戦略

トータルロジスティクス



“トータルロジスティクス” でお客さまを、社会を、支え続ける

“トータルロジスティクス”とは、お客さまのサプライチェーン全体を、当社グループが一貫して設計・運用することです。さまざまな国・地域、市場のお客さまへのトータルロジスティクスの提供に加え、システムや人材派遣等の付帯業務も含めたサービスの高度化を図ることで、お客さま・社会において、必要不可欠な存在(=インフラ)であり続けるを目指します。

デリバリー事業



環境の変化を力に、強くしなやかな物流を構築

SGホールディングス株式会社 取締役
佐川急便株式会社 代表取締役社長
笹森 公彰

当社は、中期経営計画の初年度において、一部の事業領域を除き一定の成果を創出することができました。一方で、事業運営を通じて、さらなる成長に向けて高度化すべき課題や論点も明確になった一年であったと認識しております。加えて、宅配便市場における競争環境の変化や、労働需給の逼迫、エネルギー・資材価格の上昇など、事業を取り巻く外部環境は大きな転換点にあります。

こうした状況の中、2025年末の繁忙期においては、物量の増加を背景に物流ネットワーク全体において一時的に負荷が高まる局面もあり、結果としてお客さまや取引先をはじめとする関係各位にご不便をおかけする場面がございました。こうした経験も踏まえ、当社としては、環境変化を前提としたより強固でしなやかな事業基盤の構築が必要であると認識しております。

この認識のもと、中計2年目以降においては、変化への適応力をさらに高めながら、収益性と競争力の両立に取り組んでまいります。具体的には、需要予測精度の高度化に取り組み、物流ネットワーク全体の最適化を進めることで、物量変動への対応力を高め、安定的かつ高品質なサービス提供体制の確立を図ってまいります。物流は一連の工程がつながることで価値を提供する事業であり、全体最適の視点での高度化が重要であると考えております。

さらに「トータルロジスティクス」を成長戦略の柱と位置づける中で、デリバリー事業はグループの中核として重要な役割を担っています。お客さまとの最前線の接点から得られる知見を起点に、グループ各社との連携を一層強化し、サプライチェーン全体における付加価値の最大化を実現してまいります。

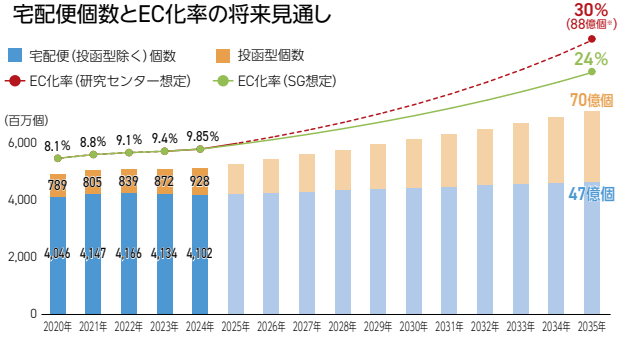
不確実性の高い環境が続く中においても、多様なステークホルダーの皆さまに支えられていることに感謝しつつ、当社は変化を成長の機会と捉え、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

ビジネスモデルの競争優位性

市 場

当社グループの主力事業である宅配便は、約3兆円規模の市場であり、その中でも当社は宅配便業界内シェア第2位に位置し、年間約13.6億個の荷物を運んでいます。今後、宅配便の個数は日本のEC化率上昇に伴い緩やかな増加を想定しています。一方で慢性的な労働力不足も業界の課題であり、今後人口減少に伴いさらに労働力不足が加速すると予測されています。

宅配便個数とEC化率の将来見通し



出典および算出方法：
EC化率　：2035年のEC化率は日本経済研究センター「EC（電子商取引）化の進展で、2035年には宅配便は倍増」の想定より
宅配便個数：国土交通省「宅配便・メール便取扱実績について」令和2年度～令和6年度
投函型個数：ヤマト運輸（株）「小口貨物取扱実績」と日本郵便（株）「郵便物・荷物の引受物数」の合計

強 み

お客さまに寄り添ったオーダーメイドの物流提案を可能とする輸送ネットワーク（BtoB物流に強みを持つ輸送インフラ）

・グループ各社の機能の集結によるワンストップ物流の提供
（川上から川下まで網羅する物流機能）
・日本全国を網羅する物流拠点

最適化を追求する徹底した採算管理

・ITによるコストやオペレーション、生産性の可視化

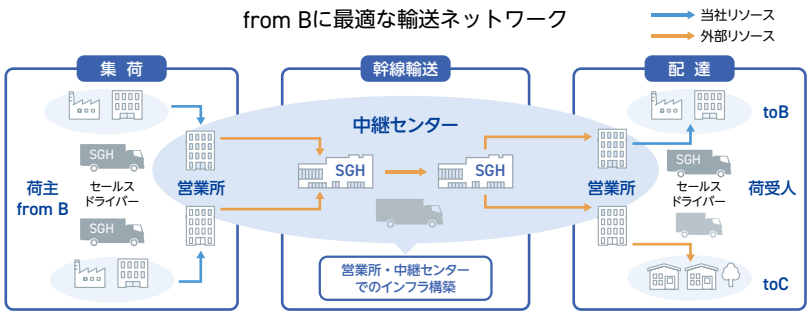
宅配便1個単位でのコスト管理

- 適切な原価管理の実現により、原価を意識した適正運賃収受の交渉が可能
  → 利益率の向上

集配業務の可視化

- 集配コースごとの集配個数を可視化し、データを基に集配コースの見直しや、人員配置の適正化を実施
  → 生産性の向上
- AI活用による集配ルート組み作業の自動化
  → 教育コスト低減・生産性の向上

from Bに最適な輸送ネットワーク



デリバリー事業

目指す姿

宅配便業界において、従来型のサービスによる差別化が難しくなる中、当社グループにはサプライチェーン全体の最適化を実現する高付加価値・高品質なサービスの提供がこれまで以上に求められています。変化するお客さまニーズに対応することに加え、ニーズとして顕在化していなかった領域に対しても、当社グループの新たなソリューション、サービスを提供し続けることで、成長を実現してまいります。

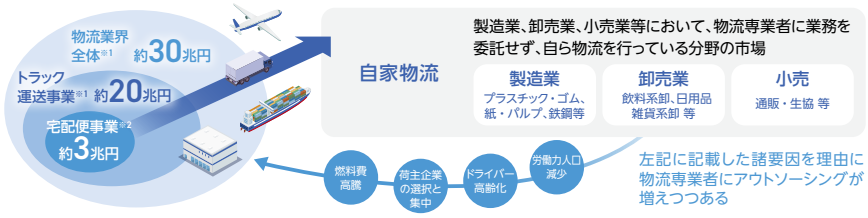
新たな需要をとらえた、高付加価値サービスの展開

労働力不足やドライバーの高齢化、燃料価格の高騰などを背景に、社会全体で物流機能の高度化に対するニーズが高まっており、当社としても新たなソリューションの提供を進めています。

例えば、労働力不足が深刻化する農業分野では、輸送だけでなく、営業所のスペースを活用した箱詰めなどの流通加工業務まで担うほか、激甚化する自然災害を見据え、防災支援物流にも取り組むなど、さまざまな領域でソリューション事例を増やしています。

このように、社会環境の変化によって生まれる課題に対し、新たな物流ソリューションを提供することで需要を創出し、従来の宅配便市場の枠を超えた成長を目指しています。

特に、現在進行中の中期経営計画「SGH Story 2027」においては、宅配便の成長領域としては、低温物流、リアルコマース等を定めているほか、TMSにおいては自家物流から物流専業者へのアウトソーシングの進展において事業機会があると捉え、サービスの拡大に取り組んでいます。



※1 全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業　現状と課題」参照
※2 株式会社矢野経済研究所「2023年版ラストワンマイル物流市場の実態と展望」

持続可能なインフラへ向けて

2024年問題への対応が進む一方で、2030年には日本の輸送力の約25%が不足すると予測されており、物流インフラの維持には継続的な人材確保と効率化に向けた投資が不可欠です。

当社グループは、従業員およびパートナー企業と協力し、揺るぎない物流インフラの構築に取り組んでいます。その実現に向けて、サービスの高付加価値化による収益力向上と適正運賃収受を推進するとともに、オペレーションの効率化による生産性向上にも取り組みます。

こうして創出した収益を従業員やパートナー企業の処遇改善や人材確保、物流品質の向上、効率化に向けた投資に振り向けることで、持続可能な物流インフラの実現につなげていきます。

1 宅配便

2026年3月期の取り組み

取扱個数については、中期経営計画最終年度の想定であった13.5億個を前倒しで達成し、13.6億個の着地となりました。一方、平均単価については、越境ECなどの小型荷物の増加などサイズミックスの影響により前年から若干単価が下がったものの、利益目標は達成できており、個数・単価・コストのバランスという基本方針は維持できています。

今後の取り組み

デリバリー事業は事業ポートフォリオにおける成熟事業と位置付けており、効率化による収益力向上を図ります。その中で主力である宅配便事業においては、成長領域の獲得による高付加価値貨物の取り込みを進めるとともに、外部環境の変化を踏まえた適正運賃収受を継続して推進します。また、DXの活用などによる生産性向上を通じて、自社で吸収可能なコストの抑制にも取り組みます。これらをバランスよく推進することで、トップラインの成長と安定した利益創出の両立を図ります。特に平均単価の向上は、従業員への還元や成長投資の原資を確保し、社会インフラとしての物流機能を持続的に維持・発展させるうえで重要な取り組みであると考えています。

サービス	28.3期目標	26.3期実績	進捗状況	今後の取り組み
低温物流	61百万個	46百万個	名糖運輸・ヒューテックノオリンとの協働により堅調に増加	飛脚クール便に限らず、名糖運輸・ヒューテックノオリンと共にトータル物流ソリューションを提供
リアルコマース	+5百万個（25／3期比）	+0.7百万個	ホテル等の取扱拠点を拡大。計画に対して進捗は限定的であるものの、今年度以降でキャッチアップ可能	スマートクラブの多言語対応やゴルフ往復便など、利便性の高いサービスにより個数を伸ばす
越境EC	105百万個	122百万個	新規獲得もあり取扱個数が伸長。中計最終年度の想定を超過	収益性向上に向け価格やオペレーション見直し

事例紹介　多機能ロッカーを利用したリアルコマース

近年、EC市場の拡大やインバウンド需要により、荷物の取り扱いニーズは多様化する一方、再配達の増加やドライバー不足といったラストワンマイルの非効率化が社会課題となっています。当社グループは「受け取り方の選択肢拡大」に着目し、JR東日本スマートロジスティクスと連携した多機能ロッカー「マルチエキューブ」の活用を推進しています。駅・空港・ホテル等における受け取り拠点の拡充に加え、ホテルへの当日配送を強化することで、旅行動線上で荷物の預け入れから受け取りまでを完結できる環境を整備しています。利用者にとっては受け取りの柔軟性向上や「手ぶら観光」の実現による利便性向上が期待されるとともに、再配達削減による配送効率の改善や業務負担軽減にもつながります。こうした取り組みを通じて、顧客価値と物流効率の両立を図り、持続可能な物流体制の構築をめざしています。



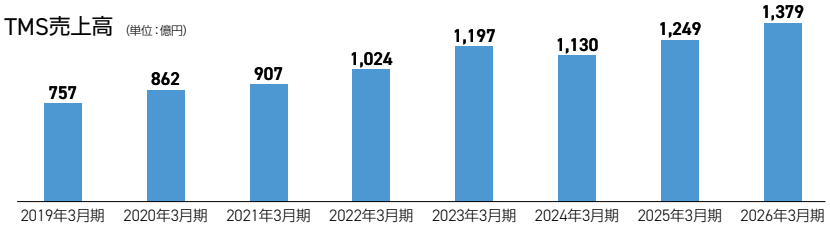
デリバリー事業

2 TMS（宅配便以外の輸送サービス）

デリバリー事業では、宅配便だけでなく、さまざまな輸送サービスを提供しています。

2026年3月期の取り組み

2026年3月期は、定期案件の獲得や低温TMSの伸長などにより順調に成長しています。



今後の取り組み

2027年3月期においては、収益基盤の拡大により前年比103%の拡大を見込んでおります。

中長期的には、2024年問題を契機に進行する物流の外注化ニーズを捉え、GOALによる提案実績やタウンサポートの取り組みを水平展開し、新規顧客へのアプローチを引き続き実施します。

当社は、2024年問題の中にもビジネスの機会があると捉えており、TMSを軸に、自家物流市場の取り込みや、当社グループが成長領域と定める、ハイテク、メディカル、低温物流の領域を獲得します。

さらに、3PLとして出荷元の倉庫の確保や、倉庫内のオペレーションなどもTMSと併せてトータルに提案することで、お客さまにとって価値のある総合物流サービスを提供していきます。

今後もTMSは成長分野であり、引き続きターゲット顧客への営業を続け、事業規模の拡大を図ります。

事例紹介 旅客手荷物輸送 SGムービング + 佐川急便

SGムービングでは、需要が拡大しているクルーズ旅行の旅客手荷物サービスを年間100便以上、実施しております。本サービスは、旅行前にWebページからお申込み・お支払いを済ませることで、ご自宅から乗船まで、下船後からご自宅までの移動時も重いスーツケースを持つことなく手軽に旅行することができます。



事例紹介 物流ノウハウ×DXで建設現場の作業効率化を実現 佐川急便 + SGシステム

佐川急便とSGシステムは、建設現場における資材管理の効率化を目的とした門前倉庫の設置や新たな業務システムの開発を行いました。

1. 門前倉庫※の設置

※現場等の着地の近くに設ける倉庫

現場近くに設置した門前倉庫を活用し、資材を一時保管したうえで、必要に応じてユニット化し、ジャストインタイム（JIT）方式で搬入する体制を整備しました。これにより、お客さまが課題としていた現場内での仮置きや仕分け作業を削減し、労務負担の軽減と施工効率の向上を支援しました。

2. 資材管理システムの開発

多数のサプライヤーから納入される資材はラベル規格が統一されておらず、従来のハンディターミナルでは検品対応が困難でした。こうした建設業界特有の課題を踏まえ、既存システムを最適化し、新たな資材管理システムを開発。新システムはお客さまのデータと連携可能な設計とし、資材の調達・検収・施工計画を一体的に管理できる体制を実現しています。

建設現場における運用フロー







佐川急便のスタッフが間配り（資材や材料を仕分けて現場に運ぶ作業）を行う様子

デリバリー事業

持続可能なインフラ維持に向けて

2024年問題と呼ばれる時間外労働規制への対応は、物流会社各社で取り組みが進んできました。一方で、将来的な輸送力不足の懸念は解消されておらず、2030年には約25%が不足すると予測されており、物流インフラの維持には持続的な人材確保と成長投資が不可欠です。

物流インフラの維持に必要な「人的資本」「拠点・車両」「原資」を確保し続けるために、以下の取り組みを実施しています。

人的資本	自社従業員、パートナー企業への適切な還元(給与ベースアップ、委託単価見直し)と、共に働きたくなる環境の整備を行い人材を確保(パートナー企業向け事業承継窓口の設置・支援プログラムの拡充、等) 詳細は、人的資本 P.58
拠点・車両	大型中継センターの設置等、設備・拠点配置の見直しによる運行車両台数や人材配置の適正化
原 資	適正運賃収受の取り組みの継続や、オペレーションの生産性向上に向けた取り組み等により創出

大型中継センター

2027年3月期では大型中継センター(東京都江東区、兵庫県尼崎市)2件を稼働するほか、2029年3月期には九州中継センター(福岡県糟屋郡)が稼働し、多様な荷姿に対応したマテハン設備再設計等を通じてオペレーションを強化していきます。

【大型中継センター稼働による3つのメリット】

①拠点集約による輸送効率の向上
②将来的な労働力不足に対応するため、大型中継センターへのマテリアル・ハンドリング導入による省人化・効率化
③安定的なEC成長による宅配便個数の成長に対応可能なキャパシティの確保


関東ハブセンター


関西ハブセンター


九州ハブセンター※1(予想図)

	関東ハブセンター	関西ハブセンター	九州ハブセンター※1(予想図)
物件	自社保有	賃貸借	自社保有
延床面積	87,561.31m²	専有部分:約43,000m²	約35,000m²
処理能力	5万個／1時間	10万個／1時間	3万個／1時間
バース数※2	162	290	117
稼働開始時期	2026年7月21日	2027年1月(予定)	2028年6月(予定)

※1 九州ハブセンター(予想図)は2026年4月現在
※2 倉庫や物流センターでトラックが荷物の積み込みや荷降ろし(荷役作業)を行うために接車する専用スペース

持続可能な輸配送ネットワークの構築に向けて

社会インフラを担う持続可能な企業グループとして、デリバリー事業では幹線輸送やラストワンマイルにおいてパートナー企業との連携を行うことで、輸配送ネットワークの維持・強化に取り組んでいます。輸配送ネットワークの構築に向けては、パートナー企業と共に事業成長する体制の整備が不可欠であり、この対応の一環として、当社の100%子会社として、新会社「SDトランスライン」を2025年8月に設立しました。

事業の概要

パートナー企業の事業承継問題や輸配送ネットワークのさらなる安定化・効率化などの課題に対し、パートナー企業とのコミュニケーションを促進し、双方にとって最適な解決を図ります。

2026年3月期の取り組み

2026年3月期は、輸配送ネットワークの安定化と持続可能な輸送体制の構築に向け、パートナー企業との連携強化に取り組みました。パートナー企業の経営基盤強化を支援するとともに、その知見を活用した取り組みを進めることで、グループ全体の輸送力確保と輸送品質を向上しています。

・2025年11月に幹線輸送パートナー企業であったディーライン社の株式を取得
・グループが培ってきた経営ノウハウやリソースを活用し、同社の経営基盤強化を支援するとともに、持続可能な輸送体制の構築を推進
・当社グループの輸配送ネットワークの安定化とパートナー企業の成長を両立するため、ディーライン社への支援ノウハウを活用したパートナー企業向けサポートプログラムを開発中

品質向上の取り組み

グループ各社の特性に応じて品質向上に向けた体制や仕組みを整備し、お客さまの信頼に応えるサービス品質を目指しています。

1. 目標達成とルール順守の取り組み

佐川急便はISO9001に基づき品質管理を行っています。貨物輸送にとって重要な応対品質、貨物品質(貨物事故関連)および時間品質(指定時間通りの配送)それぞれに目標を設定し、日々モニタリングを行っております。これらの品質項目に関して問題が発生した場合は速やかに社内で共有し、原因分析や再発防止策の実施につなげています。

2. お客さまの声を生かす仕組み

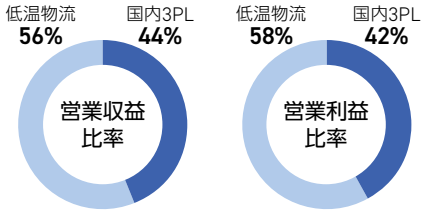
佐川急便は各営業所にカスタマーサービス課を設置し、お客さまのご要望にいち早くお応えするための体制を整えています。ウェブサイトや電話で寄せられるお客さまからのご意見・ご要望は、本社の品質保証部が要因分析、改善活動の検証を行い、お客さま満足度やサービス向上に活用しています。

お客さまの声 → 要因分析 課題抽出 → 改善活動 評価・検証 → サービス 品質向上

ロジスティクス事業

ロジスティクス事業について

当社グループのロジスティクス事業は、常温で荷物の保管や流通加工などを行う常温物流事業と、低温帯での保管・輸送を担う低温物流事業で構成されています。



※営業利益比率はのれんの影響を除く数字で計算

市場

低温物流

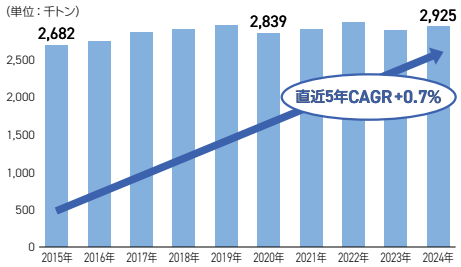
国内の低温関連市場は、各分野において安定的な拡大を続けています。

冷蔵温度帯の惣菜市場においては、名糖運輸の主な配送先でもあるコンビニエンスストアおよび食品スーパーが全体の約6割(約7兆円)を占めており、安定した需要基盤を形成しています。

冷凍食品市場については、消費量の伸びは緩やかであるものの、病院・高齢者施設向けのメディカル給食や在宅配食サービスといった新たな分野も成長を続けています。同市場は2兆4,096億円(前年比+2.4%、矢野経済研究所)と、新たな冷凍食品需要につながっています。

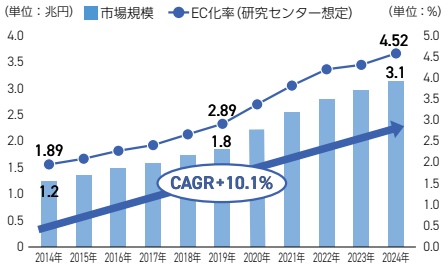
さらに、今後の成長領域として注目される食品EC分野では、食品・飲料・酒類のEC市場が過去10年間で年平均成長率+10.1%と高い伸びを示しています。日本における食品類のEC化率は直近でも4.52%にとどまるものの上昇傾向にあり、今後さらなる拡大余地が見込まれます。2024年時点における食品ECに関連する低温物流コストは約9%(約1,600億円)とされており、市場成長とシェア向上の両面から収益拡大が期待される分野です。

冷凍食品国内消費量



※(一社)日本冷凍食品協会「冷凍食品に関連する統計」から当社作成。

食品・飲料・酒類のEC市場規模とEC化率の推移



出典:経済産業省「令和6年度電子商取引に関する市場調査」

国内3PL

国内3PLについては、2025年度で約6兆円の市場規模予想となっています。また、物流専業者へのアウトソースも増加しており、今後も拡大が見込まれる市場となっています。

強み

低温物流

2024年に当社グループ入りした名糖運輸とヒューテックノオリンは、低温物流における長年のノウハウが蓄積されています。

食品業界の低温ソリューション

名糖運輸では、チルド食品の鮮度を維持するため、厳格な納品時間が求められる配送に対応しており、納品場所に近い拠点配置や適切な在庫管理を行っています。中でもお客さまの過去のデータを分析し、天候等を踏まえ名糖運輸側からお客さまに生産量をオーダーする仕組みは、適正なリードタイムで配送を行う中で培われた名糖運輸独自の取り組みとなっています。

高品質な低温保管

ヒューテックノオリンは冷凍倉庫業界の「貨物のホテル」と称されるほど、高品質な温度管理が強みです。冷凍倉庫内はもちろん、マイナス温度で作業するエリアや荷物の着荷場所なども含め、他の追随を許さない徹底した温度管理を行っています。この高品質管理を全国一律で展開できるよう、自社スタッフ・車両・施設により一貫したオペレーションを実施することを基本としています。

国内3PL

国内3PLの強みは、多様なお客さまの課題を解決する解決力と最適な拠点展開です。

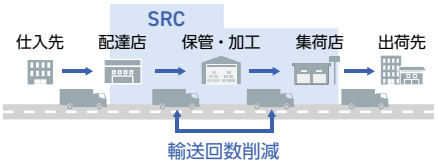
オーダーメイド物流を得意としており、お客さま毎に最適な3PLソリューションを提案しています。また、他社では取り扱いが難しい免許が必要な商材の保管・加工や、受け取る側のことを考えたきめ細やかなサービスでお客さまの要望を徹底的に具現化できます。

最適なソリューション提案のために、お客さまの物流課題を分析するコンサルティングサービス「ロジスティクス・カルテ」を展開し、お客さま自身が気が付いていない潜在的な課題までピックアップすることを可能としています。

当社グループの3PL拠点は、日本全国の主要な陸・海・空路の周辺を中心に拠点を持ち、あらゆる場所で3PLサービスの提供を可能にしています。また、グループの機能を生かした、 SRC※という独自の拠点も展開しています。

※SRC(佐川流通センター)

佐川グローバルロジスティクスの物流倉庫と佐川急便の営業所が一つの建物内に直結した複合拠点。通常、倉庫へトラックが集荷しに来るところ、建物内の移動で完結するため輸送コストを削減できるとともに、環境負荷の軽減が可能。

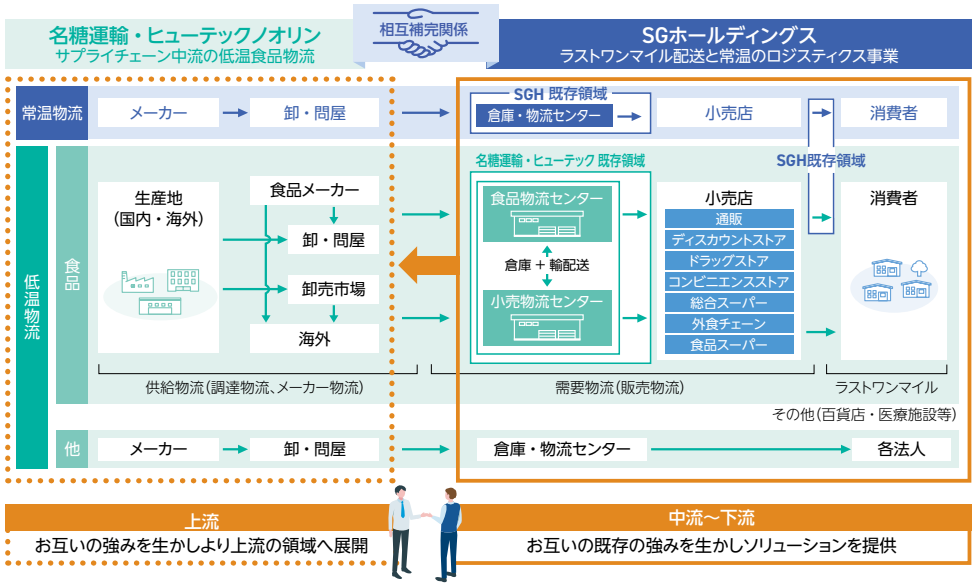


ロジスティクス事業

低温物流の目指す姿

中期経営計画で掲げる「国内屈指のコールドチェーンの構築」とは、当社グループ全体でサプライチェーンの上流から下流まで一貫した低温物流リソースを保有し、他社にはない低温物流ソリューションを提供することです。その実現に向けて、グループの既存領域と名糖運輸・ヒューテックノオリンの強みを融合し、低温ECや低温TMSなど営業戦略別の専門チームを組成して売上拡大に取り組んでいます。シナジー創出へ向けて、事業面だけでなく、営業推進に必要なリソースや管理体制の連携も進めています。将来的には、コールドチェーンのノウハウを海外へ展開することも視野に入れています。国内のみならず、海外でも気候変動などを背景に冷凍・冷蔵物流需要の拡大が見込まれる中、すでに低温物流を行うベトナムを起点として、海外低温物流シナジーの創出に取り組み、グローバルな低温物流基盤強化を進めていきます。

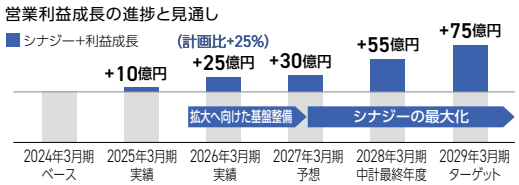
国内屈指のコールドチェーン



低温物流ではシナジー効果を測るため、佐川急便の低温領域、名糖運輸、ヒューテックノオリンの営業利益を合算したKPIを設定しています。名糖運輸・ヒューテックノオリンがグループ入りする前の2024年3月期の営業利益をベースとし、中期経営計画最終年度までに+55億円、5年後の2029年3月期のターゲットとして+75億円まで伸長させる予定です。目標とする利益成長を実現するために、収益拡大と経費・管理面の統合によるコスト削減を同時に推進していきます。

低温物流ソリューション

営業利益成長の進捗と見通し



グループの強みを生かし、低温物流の可能性を広げ、国内屈指のコールドチェーンを実現する



株式会社ヒューテックノオリン
代表取締役社長執行役員
安喰 徹

中期経営計画「SGH Story 2027」において、その重点戦略の一つである「低温物流ソリューションの拡大による国内屈指のコールドチェーン構築」で私たちヒューテックノオリンが果たすべき役割は、非常に重要であると認識しています。

その1年目を振り返りますと、新たな拠点の開設による保管キャパシティと配送ネットワークの拡充や、取り巻く環境の変化が激しい中で適正料金の収受や、業界慣習見直しの一端となる納品リードタイムの延長等、お客さまのご理解とご協力の下で、着実に実績を積むことができました。

またグループシナジーの創出では、施策ごとに濃淡はあるものの、一定程度の進捗が見られました。しかし目指す姿であるシナジーの最大化に向けては、事業会社同士が互いの施設、車両、人材、システム、そしてノウハウといったリソースを最大限活用するとともに、採算管理の高度化を通じて共通の判断基準を浸透させるなど、グループ一体での運営をさらに進化させていく必要があると考えています。その結果、他に類を見ない差別化された低温物流サービスが提供可能となり、その姿を想像すると、私自身がいまからとてもワクワクしています。

私たちが主軸を置く、冷凍食品を中心とした低温物流市場は、既にコロナ禍以前の水準を上回り、拡大基調で推移しています。しかしその要因は物量の増加よりも、価格の上昇による部分が大きく、長期的にも物量は人口減少等を背景とした緩やかな微減傾向と予想されています。一方で、単身世帯の増加や簡便化ニーズによる小分けや多品種化、また食品ECの拡大等、取り扱い件数や作業工数は増加すると見込まれます※。さらに小売業では陳列作業の軽減や食品廃棄ロス削減のため、比較的賞味期限の長い冷凍食品のアイテム数の増加、外食店でも人員不足による手間削減のために、加工度の高い業務用冷凍食品ニーズが高まる等、その利用機会はますます広がっています。

佐川急便をはじめとしたグループ各社が持つ数多の顧客接点と、名糖運輸や当社が長年培ってきた低温物流品質とノウハウを掛け合わせることで、広がる低温物流ニーズに対し最適なソリューションを提案でき、海外輸出入から保管、加工、配送、そしてラストワンマイルまで一貫した高品質なサービスが提供できると考えます。これこそが当社グループが目指す「国内屈指のコールドチェーン」の姿です。どうぞこれからの私たちにご期待ください。

※出典：矢野経済研究所「2026年度版 低温物流市場の現状と将来展望」

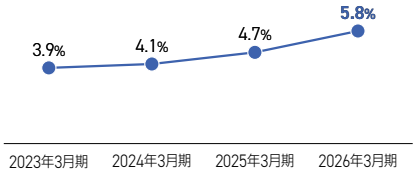
ロジスティクス事業

低温物流　2026年3月期の取り組み ― 拡大へ向けた基盤整備 ―

既存顧客の伸長と適正料金収受により計画通りの進捗

2026年3月期は、領域の拡張を見据えた第一段階として、収益構造を見直し、インフレ環境下における適正料金収受や生産性の改善を目的として、顧客別の原価管理の精緻化やお客さまへの交渉、現場におけるオペレーションの強化等に取り組みました。

名糖運輸・ヒューテックノオリン　営業利益率推移



低温シナジー施策の進捗

2026年3月期において、各社が培ってきたノウハウや強みを生かせる既存領域を中心に営業収益・利益ともに伸長しました。また、シナジー創出においては低温TMSや低温ECについても着実な成長が見られました。そのほかの領域においても、成果の創出には時間を要するものの、各社が一丸となって取り組みを進めています。

項目		施策	中計目標 収益のみ※ 24.3期対比※	26.3期 進捗	26.3期実績の24.3期対比 営業収益	営業利益	進捗状況
シナジー	低温EC	保管・流通加工から配送までの一貫ソリューションの提供	+ 240	△	+ 24.5	+ 0.4	既存顧客の切り替えや、営業施策を強化したことで前年より伸長
	新 低温TMS	低温TMS+低温共同配送+BtoBロット配送	+ 110	○	+ 26.0	+ 3.6	―
	低温TMS	デリバリー事業TMSチームとの連携による低温TMS提供	+ 45	◎	+ 21.4	+ 3.2	佐川急便専用のTMS窓口を設けたことにより、相談案件や獲得事例が増加
	低温共同配送	名糖運輸・ヒューテックノオリンの既存施設・ルートを活かした共同配送提案	+ 25	△	+ 2.9	+ 0.3	共配インフラの構築と、共配モデルに合致するお客さまの獲得が課題として残る
	BtoBロット配送	小・中ロットのBtoB向けクール輸送の提供	+ 40	△	+ 1.7	+ 0.1	獲得事例はあるものの、他顧客への水平展開は今後の課題
	リソースの共同利用	名糖運輸・ヒューテックノオリン、佐川急便の中継センターや路線輸送の共同利用	△ 5 ※コスト削減効果	△	+ 1.0	+ 0.1	名糖運輸・ヒューテックノオリンのラストマイル配送を飛脚クール便に切り替え、配送を集約。今後はより一層の進捗へ向けて取り組み
	海外低温物流	日本国内から海外までの一気通貫ソリューションの提供、ベトナムコールドチェーンの構築	+ 15	△	+ 2.3	△ 1.5	ベトナムにおける配送の積載効率に課題
単独	既存顧客への拡販	名糖運輸・ヒューテックノオリン既存顧客へのグループソリューションを活かした提案	+ 135	◎	+ 81.5	+ 22.4	強みを有する領域でお客さまのニーズを着実に取り込み、営業収益・利益ともに伸長
合計			+ 495	○	+ 135.3	+ 25.0	

※2027年3月期より、広義のTMSにあたる低温共同配送とBtoBロット配送を低温TMSに集約して管理

今後の取り組み ― シナジーの最大化 ―

採算管理の高度化に注力しつつ、シナジーの最大化に向けた準備も継続

PMIを進める中で、従来から採算管理に強みを持つSGホールディングスグループの基準と比較した結果、低温物流における採算管理の改善余地が明らかになりました。そのため、2027年3月期は顧客別原価管理と、それに紐づく採算管理の高度化に取り組みます。特に共同配送領域では、複数顧客の荷物を同一の物流インフラで取り扱う点で宅配便事業との共通性があると考えています。そこで、佐川急便が長年培ってきた顧客別採算管理の考え方を取り入れることで、原価管理・採算管理の精度を高め、適正料金収受の実現につなげていきます。

2027年3月期の2024年3月期比の営業利益の伸びは30億円を計画しています。2026年3月期からの増加幅は比較的緩やかですが、これは新規拠点の開設に伴う一時的な費用増加を織り込んでいるためです。シナジー創出については、名糖運輸・ヒューテックノオリンのグループ入り以降、さまざまな案件を獲得してきました。2027年3月期以降は、これまで実績を積み上げてきた領域を中心に取り組みをさらに拡大し、シナジーの最大化を実現します。

新規センター「ヒューテックノオリン静岡センター」



・同社として静岡県初となる低温物流センターを開設。当エリアにおいて、入庫から保管、仕分け、配送までを一貫して担う体制を構築。
・またドライバーの拘束時間規制などを背景に、これまで同社だけでは対応が難しかったエリアへの配送が可能に。
・今後、本センターを拠点とした冷凍食品の共同配送にも取り組む。

獲得した事例：スーパーマーケットへ冷凍食品等の配送

お客さまの課題　静岡県内の店舗納品は、東西で関東と中部の2センターで運用していたため、効率化が 課題となっていました。

効果　静岡県内の1センターから配送が可能になったため、在庫の集約や情報の一本化が実現 。さらに、徹底した温度管理による低温物流サービスの品質を向上。

国内屈指のコールドチェーン構築へ向けて

成長のためのキャパシティ拡大へ

2026年3月期から2027年3月期にかけては、採算管理の高度化に注力し、持続的に利益を創出できる事業基盤の構築を進めます。これらを踏まえて、長期的な目線では、次の成長ステージに向け、冷凍・冷蔵倉庫への投資を拡大し、低温物流市場の需要拡大を着実に取り込んでいく方針です。足元では需要の増加に加え、施設の老朽化を背景として、冷凍・冷蔵倉庫の能力増強の必要性が高まっています。また、今後の見通しでも低温物流関連案件は増加すると見込まれ、さらなる成長の実現には設備投資が不可欠であると考えています。収益管理の高度化と物流基盤の拡充を両輪で進めることで、目標とする利益計画の達成を目指します。

ロジスティクス事業

国内3PL　2026年3月期の取り組み

国内3PLでは、オーダーメイド物流サービス、百貨店等の店舗向け納品代行や館内物流等、高付加価値かつ、お客さまのニーズに寄り添った3PLサービスを提供しています。中期経営計画においては、既存のサービスのノウハウの水平展開による売上拡大や、成長領域商材である、半導体、機械部品、メディカル、化粧品等への展開も見込み、お客さまの基盤も拡大させていきます。

中期経営計画1年目の進捗としては、概ね計画を上回って推移しました。

2028年3月期中計目標	2026年3月期実績	進捗	取り組み
国内3PL売上 **700**億円	**620**億円	○	・適正料金収受が計画通り進捗し、インフレ環境下においても計画同水準の売上を達成 ・幅広い案件の獲得へ向けた取り組みの実施
倉庫契約坪数 **60**万坪 （増収効果16億円）	**51**万坪	△	・概ね計画通りの進捗 ・契約坪数による増収効果も一部見られるが、収益性を鑑みて戦略的な拠点集約も実施
従業員あたり 営業利益 **1.6**倍 ※2025年3月期対比	**1.4**倍 ※2025年3月期対比	○	・生産性向上により収益性を強化

今後の取り組み

中期経営計画で掲げた目標を達成するために、国内3PLについては当初掲げていた、**コスト上昇を踏まえた適正料金収受**、**付加価値の高い新規領域の開拓**、また、**省人化等による収益性向上**に継続して取り組み、ロジスティクス事業の基盤を強化します。

高付加価値の新規領域の開拓

中期経営計画においては、既存サービスのノウハウを横展開することで売上拡大を図るとともに、半導体、機械部品、化粧品などの付加価値の高い成長分野への展開を進める方針です。

これらの領域を拡大するにあたっては、ロジスティクス機能単体ではお客さまのニーズに十分応えられない場合もあります。そのため、グループ各社が持つ顧客基盤や物流機能を活用し、既存顧客からの受託拡大に加え、他事業と連携し、輸送・保管・流通加工などを組み合わせたトータルロジスティクス提案を通じて事業拡大を目指します。

コスト上昇を踏まえた適正料金収受

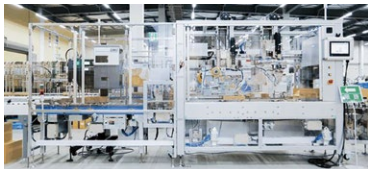
経営KPIを現場レベルまで落とし込み、生産性などの指標を可視化することで、より精緻な原価計算が可能になります。こうした取り組みを通じて収益構造を正確に把握し、足元の外部環境も踏まえながら適正料金の収受を継続していきます。

省人化等による収益性向上

人件費をはじめとするコストは、中期経営計画の3年間に限らず、長期的にも上昇していくことが見込まれます。そのため、中期経営計画では作業効率化に向けたマテリアル・ハンドリング（以下、マテハン）への投資を進めています。マテハン投資は、生産性向上による自社の効率化に加え、お客さまに対する提案力の強化にもつながります。そのため、長期的な投資対効果を見極めながら設備投資を進めることで、国内3PLの収益性向上を図ります。また、グループ各社との連携による業務最適化についても検証を進めており、グループ全体の最適化を通じた収益力の向上に取り組んでいきます。

作業効率化

自動封函機



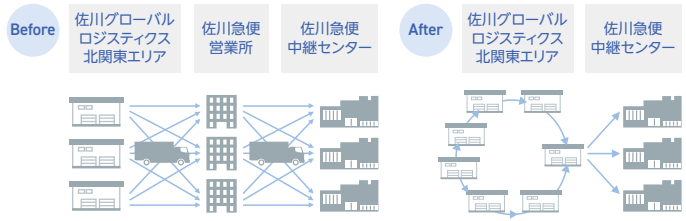
荷物の梱包を自動で行う機械
佐川グローバルロジスティクスの九州拠点で2台導入しており、省人効果は37%、処理能力は導入前の6倍に

自動仕分け機



自動で商品の仕分けを行う機械。複雑な仕分けでも正確性を保ちながら、短時間に大量の仕分けを行うことができる

グループ各社との連携



従来、佐川グローバルロジスティクスの各営業所から佐川急便の中継センターまで個別に輸送していた荷物をミルクランで回収し、一か所に集約することで、中継センターへの輸送を一本化

TOPICS　改正物流効率化法に対応した新サービスの提供

国内3PLを担う佐川グローバルロジスティクスは、改正物流効率化法への対応を支援する新サービス「CLOサポートサービス2026」を提供しています。物流の効率化が荷主企業にとって重要な経営課題となる中、物流業務分析・課題可視化、KPI設定、中長期計画策定、実行支援、DX化検討までを一貫してサポートし、お客さまの持続可能な物流体制構築に貢献します。

新サービス内容

1. 中長期計画策定に向けての現状調査　物流業務分析・課題可視化
2. 中長期計画策定に向けてのKPI設定
   調査結果をもとに、お客さまの事業特性に適したKPI案の策定・提示
3. 中長期計画案の作成　4. 計画実施後のサポート　5. DX化検討サポート

成長戦略

特集 グローバル物流事業 マネジメント座談会



代表取締役社長

松本 秀一



取締役 財務・経営企画担当

髙垣 考志



Morrison Express Corp., Ltd. 取締役 社長
EXPOLANKA GROUP CEO

Asok Kumar（アショク　クマール）



EFL Global CEO

Rooso Ramachandran（ルッソ　ラマチャンドラン）

構造改革とシナジー創出を通じて、グローバル物流事業を次の成長ステージへ

1 SGHグループの国際事業の変遷と本中期経営計画における戦略

松本 当社グループの国際事業は、中国、ベトナムへの進出、エクスポランカおよびモリソンのグループ化など、いくつかの重要な節目を経て現在に至っています。国際事業の芽を育てていく1990年代以降から2000年代前半にかけては、お客さまの生産拠点が中国や東南アジアへとシフトしていく流れに対応し、当社グループもこれら地域への事業展開を加速させてきました。この時期は、まさに国際事業の基盤が着実に築かれていった段階であったと認識しています。

当社グループ初の現地法人である香港法人の設立から約20年後の2012年、こうした海外ネットワークの拡大を背景に、国際事業の戦略策定、資金調達や海外法人の管理等を実施する体制の構築が求められるようになり、シンガポールに国際事業の統括会社としてSG HOLDINGS GLOBAL PTE.LTD.（SGG）を設立しました。

成長戦略

特集 グローバル物流事業 マネジメント座談会

国内外の力を結び、お客さまの物流課題全体に寄り添う存在へ

SGホールディングス株式会社
代表取締役社長 **松本 秀一**

1988年、西埼玉佐川急便熊谷店(現:佐川急便 熊谷営業所)にセールスドライバーとして入社。その後、支社・本社で営業開発、経営企画、人事、法務、総務・CSR等、営業の最前線から管理まで幅広い業務に携わる。2007年からは環境省に出向し、SRI(社会的責任投資)や環境金融等、環境と経済の好循環の推進に従事。2011年よりSGホールディングスで総務、秘書業務に従事。2019年に管理・統制担当取締役、2021年にSGホールディングス代表取締役に就任し、2023年より現職。



一方、顧客のサプライチェーンがグローバル化・高度化する中で、物流ニーズも大きく変化していきました。従来の日本と海外拠点を結ぶ物流に加え、海外拠点同士を結ぶ物流へのニーズが高まり、顧客のサプライチェーン全体を支援することが求められるようになりました。

こうしたニーズの変化に対応し、2014年には、エクスポランカをグループに迎え入れました。これにより、日本発着の物流に加えて海外域内輸送やグローバルフォワーディング機能を強化し、顧客のサプライチェーン全体を支援する体制の構築を進めました。従来の日本基軸の事業展開に加え、フォワーディング事業の強化を通じて、日本発着に限定されないより自立的な事業が進展しました。同時に、日本発着の国際物流の強化にも引き続き取り組み、国内ネットワークとの連携を活かしたエクスプレス事業や越境EC対応の高度化を進めてきました。この時期は、将来の持続的な成長を見据え、国際事業の基盤を多面的に整備していく段階であったといえます。

前中期経営計画「SGH Story 2024」においては、コロナ禍に伴う急成長とその後の業績悪化を踏まえ、当社グループの国際事業がどの領域・エリアで、どのように戦っていくのかという方向性を明確に整理しました。

現在の国際事業においては、佐川急便をはじめとする国内事業会社が有する小口輸送の顧客基盤と、EFLを中心とした大口輸送の顧客リレーションの双方を組み合わせることで、お客さまのサプライチェーンにおける販売物流領域への対応力を強化しています。

また、米国・日本・欧州といった巨大消費市場を主要ターゲットと位置付けるとともに、既存のフォワーディング事業については、3PL等への展開を視野に入れた顧客接点として再定義しています。

これにより、従来は生産拠点の海外移転に対応し、生産国での物流を中心に展開してきた国際事業の枠組みや既存ビジネスを維持しつつ、消費国まで対象領域を拡張する方向へと転換を図り、顧客インダストリやサービス領域拡大による事業規模と収益性の拡大をすることでサービス提供価値の向上に資するものとなりました。

高垣 「SGH Story 2024」における国際戦略は注力領域や重点地域がより明確になり、そうした文脈の中で、その役割を担うものの一つが、まさにモリソンでした。グローバル物流事業を成長させるためには事業領域の拡大と顧客基盤の強化が不可欠で、その一環として、2026年3月期にハイテク物流に強みを持つモリソンをグループに迎え入れました。モリソンは創業期から台湾の半導体製造のEMS(Electronics Manufacturing Service)顧客を中心に事業を展開してきており、お客さまの製造拠点が中国に移転するのに伴って、上流工程の部材～完成品物流にまで領域を広げ、成長を続けてきたグローバルフォワーダーです。

EFLとモリソンは、インダストリや機能において重複が少なく、むしろ相互に補完し合いながらそれぞれの強みを高めていく関係にあります。この組み合わせにより、顧客ポートフォリオと物流機能の多様化が進み、景気変動や特定分野の需要変動に左右されにくい事業構造を実現しています。その結果、収益機会の拡張とリスク分散の両面で効果を発揮しています。また、成長分野である半導体関連物流のノウハウを取り込むことで、グループ全体としてのソリューション力の高度化を図ります。

松本 フォワーディング事業における成長投資等を踏まえ、「SGH Story 2027」では、「トータルロジスティクスの高度化とグローバル物流の基盤拡大」を基本方針として掲げており、顧客基盤の拡大と収益性の向上に継続的に取り組んでいます。その実現に向けては、フォワーディング事業の構造改革とセグメント統括体制の強化を両輪とし、いわば攻めと守りの双方から施策を推進しています。

当社グループの国際事業は、これまでさまざまな変遷を経ながら発展してきました。注力する地域や事業は時代ごとに異なるものの、常に顧客ニーズや外部環境の変化に向き合い、これまでの取り組みの連続性を大切にしながら事業を拡大してきました。

道のりは決して順風満帆ではなく、現在もなおチャレンジングな局面にありますが、試行錯誤の積み重ねこそが現在の基盤を形づくっています。これまでの取り組みを礎に、今後も国際事業のさらなる成長につなげていきたいと考えています。

2 現状認識・課題（2026年3月期の総括）

松本 今後、グループ全体として持続的な成長を実現していくためには、デリバリー事業に加え、その他事業の成長が不可欠です。その中核の一つがグローバル物流事業ですが、2026年3月期は計画未達となり、この結果については真摯に受け止めています。

この計画に届かなかった理由は外部環境の影響のみに起因するものではなく、当社グループの国際事業の課題をあらためて顕在化させたものでもあると捉えています。

高垣 計画を下回った要因の一つとして、EFLにおける構造的な課題が挙げられます。EFLは、売上に対してコストが十分に連動しない収益構造を有しており、市況変化に応じて収益が振れやすい特性があります。

こうした課題に対し、EFLの経営体制の見直しやモリソンとの連携といった新たな前提が整いつつあり、従来は十分に踏み込めなかった構造改革についても、実効性を伴った形で推進できる局面に入っております。加えて、エクスポランカグループ内における事業間のリソース配分についても、グループ全体最適の観点から見直しを進めていきます。



資本効率の向上、収益力の強化を実現し、グローバル物流事業を当社の成長をけん引する事業へ

SGホールディングス株式会社
取締役 財務・経営企画担当 **高垣 考志**

1995年、株式会社三和銀行（現：株式会社三菱UFJ銀行）に入行。銀行では主として大企業のファイナンスと銀行・グループの経営企画業務に従事。2024年にSGホールディングスに入社し、経営企画部や広報・IR機能を担うコーポレートコミュニケーション部を所管。2025年6月より現職。

モリソンについては、主力顧客基盤である半導体を中心としたハイテク領域の堅調な成長を背景に、安定した収益構造を有しています。また、2026年3月期はグループ入りの初年度として、同社本社の役員体制の見直しや取締役会の定期開催を通じ、ガバナンス強化に向けた基盤整備を着実に進めました。現在は、ガバナンスおよびオペレーションの高度化を図りながら、グループとしての一体的な経営基盤の構築を進めている段階にあります。今後は、こうした基盤整備を着実に積み上げるとともに、シナジー創出を通じてさらなる価値向上につなげてまいります。

松本 課題が明確になったことで、今後の打ち手を具体化し、着実に実行していくための重要な起点となったと捉えています。これらの課題を一つ一つ着実に解決していくことで、グローバル物流事業の成長を実現していけるものと考えています。

3 課題に対する打ち手と覚悟

松本 2027年3月期では収益が計画を下回った要因の解消に確実に注力していくため、グローバル物流セグメントにおける経営執行体制を強化しました。具体的には、これまでモリソングループのCEOを務めてきたアショクさんにエクスポランカグループのCEOを兼務いただき、EFL全体の責任者であるEFL GlobalのCEOにルッソさんを任命しています。これにより、セグメント全体としての推進力を一層高めてまいります。

高垣 こうした体制のもと、具体的なアクションとして、①フォワーディング事業の構造改革、②シナジー創出の推進、③セグメント統括体制の強化という3つの施策を、同時並行で着実に進めてまいります。

1 フォワーディング事業の構造改革

高垣 第一に、EFLの構造改革を推し進めてまいります。前段で述べたとおり、EFLの販管費の高止まりは構造的な課題であると認識しています。EFLの競争力をさらに高め、モリソンとのシナジーを最大化していくためには、まずこのコスト構造の見直しに着手する必要があると考えております。

ルッソ 現在、EFL本社主導でコスト構造改革を推進しています。営業フロントの機能は維持しつつ、バックオフィスおよび管理部門を中心にコスト最適化を進めていく方針です。具体策としては、管理機能のオフショア化や人件費削減に加え、管理機能の集約やシェアードサービスの活用を通じて、組織体制および業務プロセスの最適化と生産性向上を図っていきます。そのほか、活動費の方針をさらに明確化するな

特 集 グローバル物流事業 マネジメント座談会

ど、日々のコスト管理を追求していきます。

また、これら重要アクションの推進を確実なものとするべく、2026年5月のCEO就任以降、EFL本社幹部(CFO等)の変更といった経営体制の刷新を行いました。定期的な進捗モニタリングを通して各拠点の説明責任を明確化し、実行力の向上を図っています。

これらの施策と増収施策を組み合わせることで、収益体質の改善を進め、通期営業利益目標である30億円にコミットしてまいります。

高垣 これまで踏み込めていなかったコスト構造の見直しについて、経営体制の刷新やモニタリングの強化を通じて、より実効性のある形で推進できる体制が整いつつあると認識しています。コスト削減の効果がどのタイミングで収益に反映されてくるのか、その見通しについて聞かせてください。

ルッソ コスト削減の効果については、本年度中に順次収益へ反映されていく見込みです。施策自体は既に実行フェーズに入っており、進捗管理を徹底することで、年度内での確実な成果創出につなげていきます。

高垣 こうした構造改革を進める中でも、営業活動を通じたトップラインの維持は重要です。物量の確保を含め、収益機会を着実に取り込みながら、コスト改革との両立を図っていただきたいと考えております。

フォワーディング事業の構造改革の2つ目として、エクスポランカグループ全体における経営資源の重点配分およびリソース配分の最適化を通じて、選択と集中を徹底し、経営効率の向上を図っていく必要があると考えております。

先ほどのEFLにおけるコスト構造改革が、EFL単体の収益性改善に向けた個別最適の施策であるのに対し、本取り組みはグループ全体を俯瞰したもので、ROIC経営の観点も踏まえながら、事業ポートフォリオの最適化と収益性の向上を同時に実現していくものです。

その中で、限られた経営資源を成長性の高い領域に重点的に配分し、グループ全体としてより効率的かつ持続的に利益を創出できる収益構造への転換を進めていきたい考えです。

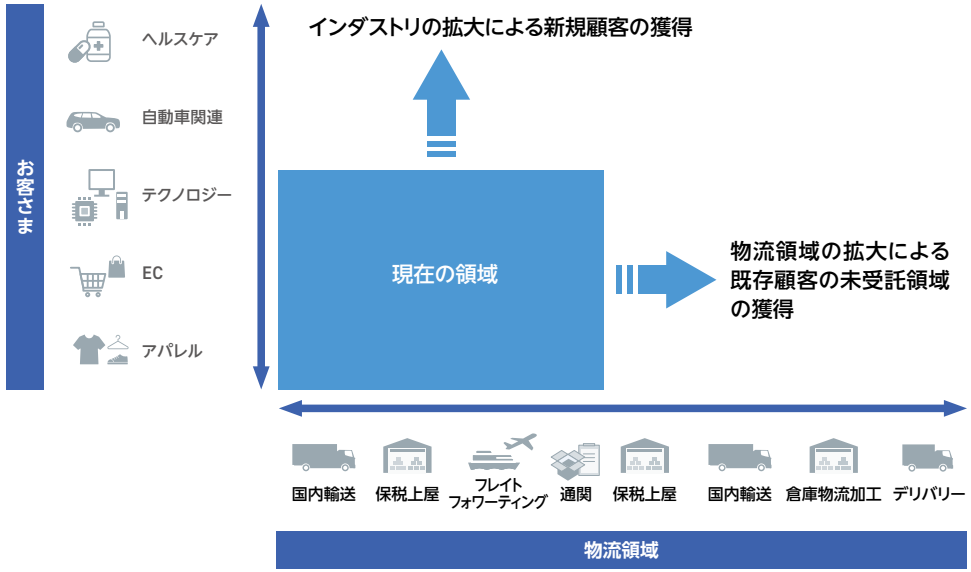
アショク エクスポランカグループの収益の大半はフレイトフォワーディング事業から創出されています。一方で、その他事業についてはスリランカを中心に拠点展開をしているものの、収益規模は相対的に小さい状況です。

このような事業構成を踏まえ、現行の体制のままでは持続的な成長や事業拡大を支えるためには、ポートフォリオおよびリソース配分の観点から戦略的な見直しが必要であると考えています。

高垣 こうした課題への対応として、リソース配分の最適化に向けた最適な体制構築が必要です。すでに主要法人について、財務・事業面からの分析は完了しており、現在はその分析結果に基づき、事業ポートフォリオの改善に向けた具体策の策定を進めている段階です。

ポートフォリオの見直しを進めていく中で、他の事業領域の成長によって全体の収益性を引き上げていくという選択肢もあるかと思います。しかし、当社グループとしては、まずフォワーディング事業の競争力と収益性の向上を軸に据えていくことが重要であると考えております。

松本 当社グループの成長戦略の肝は、EFLとモリソンのそれぞれの強みを掛け合わせていく点にあります。両社の組み合わせにより、顧客基盤の拡張と収益機会の多様化を実現し、フォワーディング事業全体としての競争力を高めていくことが可能になると考えています。したがって、両社の連携を一層強化し、その中で収益性の改善と成長の両立を図っていく方針です。



高垣 フォワーディング事業の構造改革の3点目として、EFLとモリソンの連携強化を進めてまいります。両社はインダストリや機能の観点で重複が少なく、それぞれが強みを発揮しながら成長していく前提にありますが、今後はグループとして一体となって成長していくことが重要です。

2026年3月期のグローバル物流事業の収益が計画を下回った要因は、EFLの事業構造に起因しますが、EFL・モリソン間の連携強化およびシナジー創出による改善の余地は大きいと認識しております。

アショク 私はモリソンのCEOに加えて、2026年4月にエクスポランカグループのCEOに就任しましたが、この役割には、両社の連携を一層強化し、グループとしての価値創出を加速していくという責任があると理解しています。

特集 グローバル物流事業 マネジメント座談会



半導体領域の成長を取り込み、モリソンとエクスポランカの協働によりグローバルでの競争優位を実現

Morrison Express Corp., Ltd.
取締役社長
EXPOLANKA GROUP CEO
アショク クマール
Asok Kumar

1992年6月、Singapore Airlines Limited入社。2006年3月、Schenker AG（現DB Schenker）入社、Vice President, Sales & Key Account Managementを歴任。2025年8月、Morrison Express Corp., Ltd.取締 役社長（CEO）就任。
2026年4月EXPOLANKA GROUP CEO就任。

現時点では、共同営業活動の強化や情報共有の深化を通じて連携を強化するとともに、グループ全体でシナジーの実現を着実に進めていくことに注力しています。

高垣 東アジア等でEFLとモリソンの拠点が重複しているエリアについては、集約を進めることで、フォワーディング事業全体のスリム化を図っていきたい考えです。

2 シナジー創出推進

高垣 先ほど両社の連携をより一層強化するといったお話がありましたが、その最たるものがシナジー創出であると思っております。 2027年3月期はシナジー効果の最大化を重要施策の一つと位置付け、プロキュアメント、コマーシャル、オペレーション等の3軸で取り組みを推進しております。

アショク 両社のスケールメリットを活かした取り組みについては、すでに一定の手応えを感じています。当社グループのスケールを活用した取り組みにおいては、すでに前向きな初期成果が現れており、特にプロキュアメントの領域においては、着実な成果が見え始めています。例えば、両社の合算貨物量をベースに、主にアジアから米国向けの主要レーンにおいてグループ横断で共同調達を実施したことで、年間ベースで約5～6%のコスト削減を見込んでいます。

今後は、引き続き優先領域である海上輸送の調達にも同様の取り組みを展開していく必要があると認識しています。こうした取り組みを、航空・海上輸送の双方に加え、より広範な主要レーンへと拡大していくことで、さらなる調達コストの削減と、フォワーダー間での競争優位性の強化につながると考えています。

また、営業およびオペレーションの両面においても、具体的な連携事例が生まれています。例えば、モリソンの既存顧客の一社がインドへの展開を進めていますが、同社は従来インドにおける運営拠点を有していませんでした。そこで、 EFLのインド現地法人の機能を活用することで、当該顧客の事業拡大を円滑に支援することができました。

ルッソ 一方で、逆のケースとして、ロサンゼルスに拠点を有するEFLの既存顧客については、フォワーディング業務はEFLが対応していたものの、同地に倉庫機能を有していないという課題がありました。これに対し、モリソンが保有する現地倉庫を活用することで、既存業務の内製化を実現し、より安定的なサービス提供につなげた実績があります。

高垣 モリソンがグループに加わってから1年ですが、プロキュアメントをはじめとする各種シナジーは着実に拡大しており、初年度を上回る成果が確認できています。こうした効果は事業全体の成長にも一定程度寄与しているものと認識しています。今後は、こうした取り組みを継続・定着させるとともに、さらなる連携強化に向けて、より密な協働体制を構築してまいります。

松本 SGGを含めた体制の中で、アショクさんやルッソさんとも密にコミュニケーションを図ることができており、協働体制は着実に整いつつあると認識しています。こうした基盤があるからこそ、今後はさらに一体的な取り組みを進めることで、より大きなシナジーの創出や事業成長につなげていけると考えています。

3 セグメント統括体制の強化

高垣 これまでお話ししてきた各種施策を着実に推進し、持続的な成長を実現していくため、統括体制の一層の強化を進めていきます。
これまでは事業会社ごとの最適化を前提とした運営が中心でしたが、グローバル規模での事業拡大や、M&Aの進展を踏まえると、グローバル物流事業全体での最適化やシナジー創出を前提としたマネジメントへの転換が不可欠であると考えております。

松本 統括体制の強化については、 SGGの機能拡充を核として実現を図っていきます。具体的には、事業・ノウハウ・人材・資本といった経営資源を一体的にコントロールできる体制を構築することで、グローバルでの迅速かつ一元的な意思決定を可能にします。

また、業績管理やガバナンスの枠組みを統一するとともに、エクスポランカおよびモリソングループの連携強化をSGGが中核となって推進することで、これまで十分に発揮しきれていなかったシナジーの実現を加速していきます。

加えて、戦略立案から事業執行までを一気通貫で推進する体制を整備することで、各社単位の最適化にとどまらず、セグメント全体としての最適化を追求していきます。

特集 グローバル物流事業 マネジメント座談会

これにより、管理・統制の高度化とともに、資本効率の向上および収益力の強化を実現し、グローバル物流事業を当社グループの成長をけん引する事業へと進化させていきます。

フレイトフォワーディング事業組織体制



4 国内外の連携を通じてグローバルに戦える企業へ

ルッソ 2026年5月にEFLのCEOに就任したばかりですが、これまでEFLのインド法人の事業成長に約20年間携わってきました。EFLの強みは、外部環境の変化を機会と捉え、柔軟に最適解を追求する姿勢とねばり強さにあると考えています。EFLの強みである変化適応力とねばり強さをあらためて引き出しつつ、事業構造の抜本的な見直しに全力で取り組んでいきます。また、モリソンとの連携を一層強化し、シナジー創出を確実に実行していく考えです。

アショク モリソンCEOおよびエクスポランカのグループCEOという二つの役割を担っていることは、両社の連携強化の重要性を明確に示しているものです。こうした役割を担うにあたり、私の最優先事項は、お客さまに提供する価値を高めるとともに、フォワーディング事業の持続的な成長を支える取り組みを推進することにあります。

これまでのグローバル物流業界での経験を踏まえ、両組織の強みを最大限に引き出しながら、両社間の連携を一層強化していきます。

それぞれの組織は独立して高い能力を築いてきましたが、より深い連携を通じて、さらなる価値創出の機会が大きく広がると考えています。今後は、クロスセルの取り組みをさらに拡大するとともに、オペレーション面での統合を強化し、グループ全体での価値創出を最大化していきます。

これらの取り組みを通じて、事業の改善と持続的な成長を推進しつつ、グループ全体の企業価値向上に引き続き取り組んでまいります。

高垣 「SGH Story 2027」において、グローバル物流事業は、市場成長性および収益拡大の可能性を踏まえ、事業ポートフォリオ戦略では、育成事業として位置付けられています。

本セグメントは、日本と世界を結ぶ当社グループの重要な結節点としての役割を担うものであり、国内外のネットワークを有機的に連携させることで、新たな価値創出につながるポテンシャルを有しています。

グローバル事業の成長拡大は、資本効率の向上を通じたROEの改善にも直結するものであり、デリバリー事業に次ぐ中核事業へと引き上げるべく、強い意思をもって取り組みを推進してまいります。

松本 冒頭で述べたとおり、当社グループの国際事業は、これまでの取り組みの延長線上にあるものであり、連続性をもって進化していくものです。

足元では、グローバル・国内の双方において必要なリソースが着実に整いつつあり、成長に向けた基盤は大きく強化されています。

今後は、これらの経営資源を有機的に結び付け、一つ一つの施策を着実に実行し成果につなげることで、国内外を一体とした競争力を発揮し、グローバルに戦える物流企業グループへと飛躍していきます。

EFL構造改革を通じ、着実な利益体質企業へ



EFL Global CEO ルッソ ラマチャンドラン **Rooso Ramachandran**

2004年2月、EFL India入社。Manager, Business Development を経て、2019年7月にChief Commercial Officer、2021年12月にCEO、2026年5月にEFL Global CEO就任。

成長戦略

グローバル物流事業

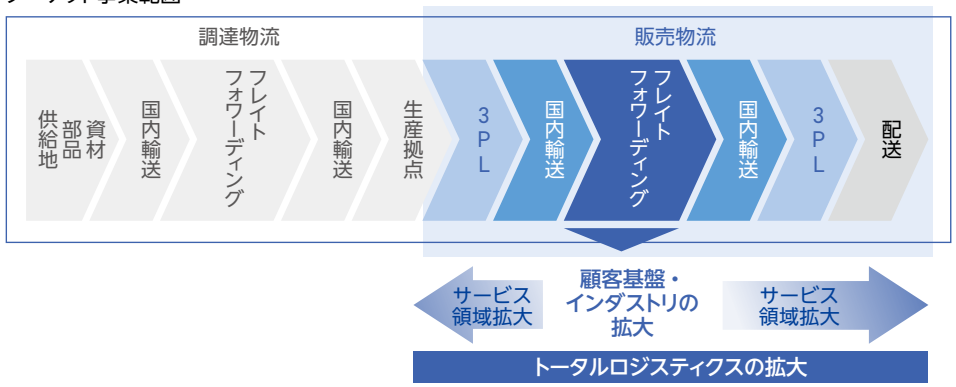
2031年3月期に向けたグローバル物流事業戦略の方向性

当社グループは、グローバル物流事業を「トータルロジスティクス」の高度化に向けた重点領域と位置づけ、事業基盤および利益創出力の強化を目指しています。とりわけ、お客さまのサプライチェーンの中でも既存事業との親和性が高く、これまで取り組んできた事業との関連性が強い販売物流を注力領域とし、米国を中心に主要な消費国をターゲットエリアとしています。

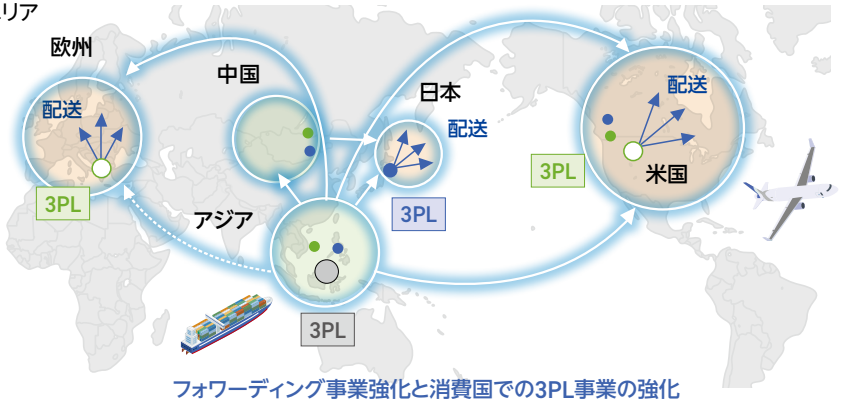
当社のグローバル物流事業をけん引しているのはフォワーディング事業であり、2014年に買収したエクスポランカグループのEFLおよび、2025年にグループ入りしたモリソンが中核を担っています。

将来的には、フォワーディング機能にとどまらず、消費国における3PLや輸配送など、周辺物流領域への事業拡大を見据えています。フォワーディング事業を通じて構築してきた顧客基盤や接点を起点として提供サービスを段階的に拡充し、サプライチェーン全体を支える「トータルロジスティクス」の実現を目指します。

ターゲット事業範囲



ターゲットエリア



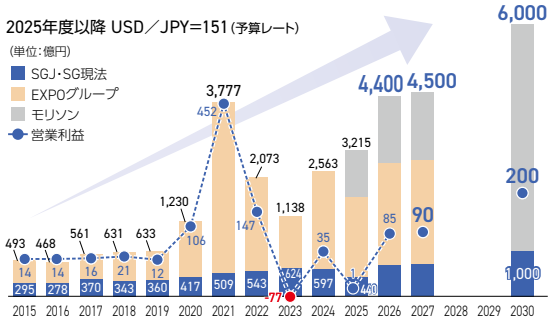
フォワーディング事業強化と消費国での3PL事業の強化

中期経営計画・2031年3月期までの事業計画

当社グループは、2030年までにグローバル物流事業において営業収益約6,000億円、営業利益約200億円、ROIC8%超を達成することを目標として掲げています。2031年3月期までの事業計画は以下のとおりであり、個社ごとのオーガニックな成長に加えEFL・モリソン間のシナジーを創出することにより業績の底上げを目指します。

2026年3月期より、市場環境の変化の影響により、エクスポランカの業績には下振れが見られています。こうした状況を踏まえ、事業構造の改善を推進、およびモリソンとのシナジーを創出することで、収益基盤の強化を図り、中期経営計画の目標達成を目指してまいります。

グローバル物流セグメントの業績推移
(2026年度の数値については2026年11月6日公表)



主要アクション

本中期経営計画においては、グローバル物流事業が2026年3月期に計画を下回ったことを踏まえ、今後着実な成長を実現するため、以下の施策を同時並行で推進していきます。各施策の効果は順次発現を見込んでおり、2027年3月期にかけて段階的な業績寄与の拡大を想定しています。

併せて、経営執行体制の強化も実施しており、グローバル物流事業の競争力および収益力の向上を図るとともに、「トータルロジスティクス」の提供に向けたグループ横断の連携を一層強化していきます。

収益性改善	施策1	取り組み	EFL コスト構造改革 ・EFLの固定費(組織体制、人件費、活動費等)見直し
シナジー効果創出	施策2	取り組み KPI	プロキュアメントの最適化を中心としたシナジー創出 ・エクスポランカ・モリソンの共同プロキュアメント活動や営業活動等 ・シナジー効果12.0百万ドル
経営効率化	施策3	取り組み	エクスポランカリソース配分最適化 ・リソース配分最適化に向けた最適な体制の構築
	施策4	取り組み	EFL・モリソン運営体制の協働化 ・協力関係下での共同営業・情報連携 ・営業部門一体化、オペレーション効率化(東アジア等)
体制強化	施策5	取り組み	利益創出力の強化、事業セグメント全体の管理体制高度化 ・事業セグメントを統括するSG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD. の機能拡充

不動産事業

強み

物流施設の開発・賃貸・管理を手掛け、当社グループの物流ネットワークを支える最適な拠点配置の実現に貢献しています。さらに、お客さまに対しては、物流企業グループの不動産事業ならではの知見を生かし、危険物の取扱いに対応した倉庫や福利厚生設備を充実させた施設など、多様な用途に応じた物流施設を提供しています。さらに、環境に配慮した施設設計や太陽光パネルの設置を通じて、再生可能エネルギー事業にも取り組んでいます。

また、保有する物流施設を信託受益権化して売却することで、資産効率および資金効率の向上を図るとともに、開発投資資金を回収し、投資残高を大きく増加させることなく新規物件の開発を継続する事業サイクルを構築しています。

Xフロンティア

2020年1月に竣工したXフロンティアは、関東に点在する複数の中継センターを集約し、輸送効率向上、リードタイム短縮を実現しています。東京ドーム3.6個分の規模を誇る施設内には、グループ各社の物流機能が集結しており、中継拠点としての役割にとどまらず、グループシナジーを活かした付加価値の創出を担っています。



次世代型大規模物流センター「Xフロンティア」

環境に配慮した拠点

SGリアルティでは、環境に配慮した物流施設も開発しています。CO_2排出量を削減すべく、2020年度から再生可能エネルギーを含むCO_2フリー電力の導入に着手し、グループにて所有する5物件で導入しています。「BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）」最高ランクである「ZEB」認証を取得するなど、環境に配慮したサステナブルな物流施設開発において評価を受けています。今後も持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一つとして環境配慮型の物流施設の開発を進めていきます。

2026年3月期の実績と今後の取り組み

2026年3月期は、当社グループのインフラ維持に向けた重要拠点であるSGリアルティ新砂の竣工や、九州ハブセンターの着工を進めました。また、不動産賃貸事業・不動産管理事業についても計画どおり進捗しました。今後は、グループにおける不動産開発・管理のさらなる展開や保有不動産の計画的な売却を推進し、物流不動産の観点から新たな価値創出を目指します。

不動産事業の主な取り組み



SGリアルティ新砂　竣工
グループの連携強化、オペレーションの最適化が期待される重要拠点



SGリアルティ・MFLP大阪加島　着工
三井不動産株式会社との共同事業である大規模物流施設



九州ハブセンター　着工
九州エリアにおける物流ネットワークの最適化を実現



谷田部センター　竣工
市内最大規模の危険物倉庫を併設した物流拠点

トータルサポート事業

強み

グループのシステム開発や車両販売、総合人材サービス、保険等、物流を支える周辺領域での事業展開を通じて、グループ全体の機能強化と収益多様化を図っています。当社グループで長年培った高品質な物流を実現する周辺機能の専門領域に強みがあり、各種ソリューションを提供しています。

お客さまの物流効率化を実現可能にするシステム開発

過去から佐川急便をはじめとするグループ内各社のデジタル化を行ってきた経験を有しています。また、グループ内でAIエンジニアやロボットエンジニアをはじめ、多くのエンジニアが在籍しており、先端技術を活用した業務効率化やサービスの強化を実現することが可能です。

高品質な輸送を安定して提供する車両整備・販売

グループ内の車両整備で培った経験を基に、物流の最前線で活躍するトラックを卓越した技術と充実の設備で支えます。

事業成長を加速させる総合人材サービス

全国約250カ所の業務委託拠点、その現場を支える約2万人のスタッフ、そして高度な現場管理・統率力を持つ専門人材を多数擁しています。お客さまの事業課題に対し、高水準な業務品質、最適コスト、迅速な稼働立ち上げ、安定運営といった総合力を発揮しています。SGホールディングスグループで培った物流・運用の知見と高度なマネジメントノウハウを融合させることで、単なる人手不足の解消にとどまらない、事業成長に直結する最適な「総合人材サービスソリューション」を提供します。

物流リスクへの対応した保険サービス

物流業に特化した保険サービスを約50年提供し、長年培ってきた確かなノウハウで、物流業に携わるお客さまへの充実したサポート体制が強みです。また、多数の運送会社との取引もあり、事故後の対応力を評価いただいています。

2026年3月期の実績と今後の取り組み

2026年3月期は、車両販売における大型トラックの新車販売や、システム関連の案件が好調に推移した結果、増収増益となりました。今中期経営計画期間においては、デリバリー、ロジスティクス、グローバル物流といった物流機能との連携を深め、グループ一体となってお客さまの課題解決を中心に取り組みます。

DX戦略

当社グループは、お客さまの期待に応え続けるために、また、インフラであり続けるために、DX、R&D、最新テクノロジーへの投資を促進し、多様化するお客さまや社会のニーズに対して新たなソリューションを提供することや効率的な業務運営体制の構築を目指しています。物流業界では、労働人口減少によって輸送力不足が深刻化しモノが運べなくなる未来がくることが懸念されています。私たちは、お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（=インフラ）であり続けるために、デジタル技術やデータを積極的に活用していくことで、安定性を確保したデジタル基盤の構築や新たな付加価値の創出、業務の抜本的な効率化・省力化を実現していきます。また、これらの実現に向けて必要不可欠となるDX人材の育成に対して取り組みを進めていくことで、新たなデジタル技術やAIをビジネスと融合させ、新たな価値を創造していくとともに、情報セキュリティへの脅威に対しても対策を講じていきます。情報セキュリティへの対応としては、定期的な外部評価を通じて、内部・外部の環境変化を把握した上で、目標とするセキュリティレベルを常に見直しながら、そこに至るための課題を抽出、課題毎に優先度を設定したうえで計画的かつ実効性の高い対策を講じていくこととしております。

デジタル技術を活用した変革は、自社にとどまった活動では限界があり、物流の枠を超えるさまざまなパートナー企業等と共に常に新しい挑戦を続けていく必要があると考えております。お客さまおよび社会において、必要不可欠な存在（=インフラ）であり続けるために、お客さまのサプライチェーン全体や社会課題を解決するプラットフォームサービスを確立すること等によって、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

SGホールディングスグループDX基本方針

中期経営計画の基本方針で掲げる、国内サービス領域とグローバル物流基盤拡大、並びに成長を支える経営資源の拡充のためにDX等の成長投資を促進することで社会インフラとしての安定性確保やデジタルによる付加価値創出、効率化・省力化を実現します。

SGホールディングスグループDX戦略（SGH-DX）

SGH Story 2027で掲げる重点戦略のすべてに対して、DXは重要なキーファクターであると位置づけています。サービス領域と物流基盤拡大、持続可能な経営に向けた経営資源拡充の大きな2つの柱に対して網羅的に5つのDX戦略を設定することによって中期経営計画やSGHビジョン2030の実現に向けて、DXを活用してまいります。

基本方針

事業競争力の向上

- サービス領域と物流基盤拡大（Output）
- 経営資源拡充・持続可能な経営（Input／事業活動土台）

DX個別戦略

SGH-DX

1 デジタルによるトータルロジスティクスの拡大と付加価値向上

- 物流機能の提供にとどまらない顧客体験価値の追求（CX）
- 業界をリードするグローバルオペレーションのさらなる進化やコストの低減（OX）
- グローバルをベースとした提案領域拡大のためのSGHプラットフォーム深化

2 サービス拡充と品質・生産性向上を実現する新技術の活用

- 成長市場（コト・トキ消費等）に向けたデジタルサービスの拡充
- パートナー企業とのネットワークやリレーションシップの強化
- 先端技術活用による現場業務の抜本的な効率化・省力化

3 経営・事業を支えるデジタル・データ基盤の強化

- グループ一体営業・顧客接点進化のためのCRM・SFA構築（MX）
- 多様なニーズや環境変化に追従するためのクラウドファースト・F2S
- グローバルデータレイク構築によるデータ分析やCO_2等のデータ可視化（GX）

4 DX企画・構築人材の育成とグループDX推進体制の進化

- 持続可能な経営・事業に寄与するDX人材・組織・制度の整備（EX）

5 グローバルを含めたITガバナンス・セキュリティの体制強化

- 企業価値向上のためのグローバルITガバナンス体制の強化

DX戦略

DX戦略に紐づく事例の紹介

AIの活用によるラストワンマイル配送最適化への挑戦

物流業界では、EC市場の拡大に伴う荷物量の増加に加え、ドライバー不足や再配達の増加による非効率な配送が深刻化しています。特に、配送拠点からお客さま（荷受人）へのラストワンマイル配送では、時間やコストの増大、環境負荷の増加が課題となっています。佐川急便ではこれらの問題に対応するため、DXを活用した省人化や効率化に取り組んでいますが、将来的な労働力不足を見据え、さらなる改善が急務と考えています。

従来、佐川急便の営業所では、管理職が繁忙期・閑散期に合わせた物量の増減や集配作業に要する時間を加味するなど、これまで積み重ねてきた経験を基に配送コース設計を行っておりました。これらの情報をAIに学習させることで、配送効率の低下を防ぎながらドライバーの負担を減らし、働きやすい配送コースを実現するための検証を進めていました。

検証の中では、実際の配送実績やドライバーの運行管理記録等の情報、営業所毎の固有の制約事項（休憩時間や定期集荷におけるルール等）もインプットデータとしてAIへ投入し、コース設計を行いました。さらに実際の現場でAIが設定したコースの検証を繰り返すことによって妥当性が高まり、設定したKPIが達成できたことを確認しています。

今後AIによる集配エリアの最適化や過去のデータに基づく将来の集配予測、必要な人員リソースの適正化の検討についても取り組みを深めてまいります。

検証イメージ



検証結果

達成したKPI

- 自社の集配時間 **2.3%削減**／自社の車両 **3.5%削減**
- 生産性 1時間あたり **2.2%改善**、1日あたり **3.8%改善**

今後に向けた取り組みについて

フィジカルAI等の最先端技術の活用とAIによる営業改革の推進

当社グループは、社会インフラである物流網を維持し、持続的な価値創造を実現するため「フィジカルAI」への取り組みについても推進しています。非定型な荷物を自律処理するAIロボティクスにより、荷役・荷待ち時間の大幅な削減や2024年問題をはじめとする物流業界特有の課題を解決をリードしてまいります。また、現場の重労働をロボティクス技術等で代替することで、多様な人材が安全に活躍できる労働環境を整備し、データと物理空間が高度に連動する強靭でサステナブルな次世代物流基盤の構築を実現していきます。

加えて、CRM※1・SFA※2とAIの連携により、データドリブンな営業活動への変革を推進していきます。取引実績や問合せ履歴等の情報をAIで分析することにも活用し、お客さまの潜在的な物流ニーズや課題を精度高く可視化します。これにより、営業プロセスの効率化を図るとともに、お客さま一社一社に最適化された高付加価値なソリューション提案を展開し、これまで以上に強固なリレーションシップの構築に繋げていきます。

今後についても、常に新しい可能性を追求することでDXを推進し、デリバリー、ロジスティクスをはじめ、グローバル物流事業、不動産、ITシステムなど、お客さまのあらゆるニーズに対して総合的な物流ソリューションの提供を実現し、お客さまのさらなる価値向上を支援していきます。

※1 CRM　顧客情報を管理し、顧客との長期的な関係を深めるためのシステム
※2 SFA　営業活動を見える化し、商談を効率的に進めるためのシステム



Chapter 4 成長を支える経営基盤

Q 持続的な成長を実現するための基盤をどのように構築しているのか?

A 当社グループは、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、国内外において透明性・実効性の高いガバナンス体制の構築に取り組んでいます。取締役会による適切な監督のもと、経営の意思決定と執行の実効性を高めるとともに、コンプライアンスやリスクマネジメントを経営の重要課題として位置付けています。サステナビリティや人的資本、気候変動をはじめとする重要課題への対応を経営戦略と一体で推進することで、社会や事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる経営基盤を整えています。こうしたガバナンスの高度化を通じて、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指しています。



CONTENTS

58 人的資本
65 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応
68 コーポレート・ガバナンス
74 社外取締役インタビュー
79 役員一覧
80 リスクマネジメント
82 コンプライアンス
83 人権の尊重
84 交通安全
85 ステークホルダーエンゲージメント

成長を支える経営基盤：人的資本経営

人的資本

グループの人材戦略においては、経営戦略に連動した人的資本への投資および、人材の価値を最大限に引き出すための活躍基盤の構築を通じて人的資本価値の最大化を目指しています。人的資本への投資においては、当社グループの競争優位性を担う人的資本を「コア事業推進人材」、「ソリューション人材」、「グループ経営人材」と大きく3つに分解し、採用・育成・評価を適切に行い企業価値の向上につなげていきます。

指標	2025年度実績	2027年度目標
ソリューション人材	90人	3カ年累計210人
女性従業員比率	32.2%	35%
管理職女性比率	12.2%	12%
障がい者雇用率	2.7%	法定雇用率達成

人的資本戦略全体図

①グループ経営人材 ー事業を支え経営基幹を担うー

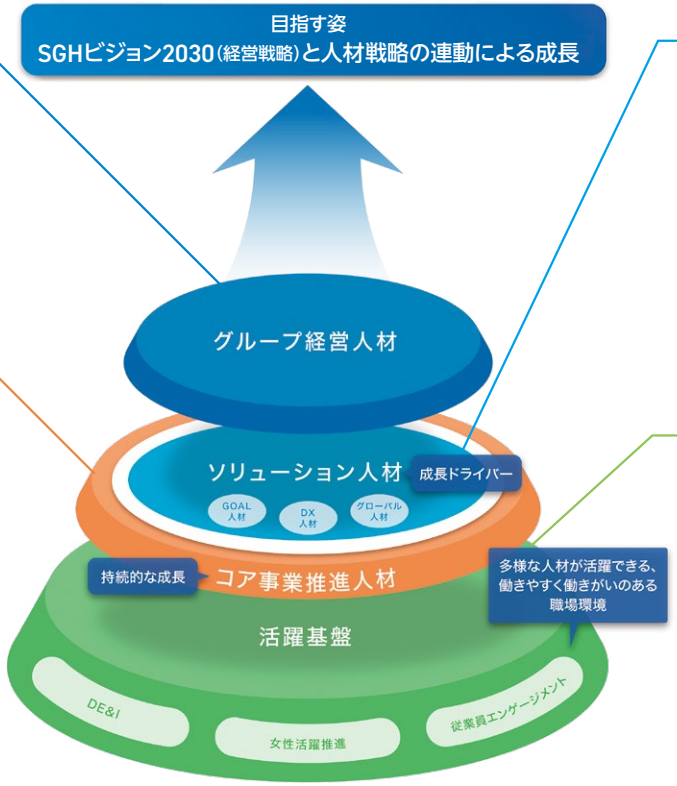
経営方針の策定やその舵取りを担う「グループ経営人材」の育成・登用は重要課題です。部長職および役員への登用に至る過程において、能力と意欲のある多様な人材を育成・登用すべく「新規GM※資格認定者向けセミナー」や「経営者育成プログラム」などの人事施策を行っています。 P.59

※GM：グループマネジャー

②コア事業推進人材 ー事業基盤の持続的な成長を担うー

少子高齢化に伴い人材の採用・確保が難しくなる中、DXによるオペレーションの見直し（省力化×負荷軽減）、インフレ環境を前提とした継続的なベースアップの実施、およびパートナー企業との連携強化により限られた人材で効率的に運営し、当社の事業基盤を担う人材を確保します。セールスドライバーをはじめとする現場オペレーションを支え、宅配便事業としての収益性維持・向上を担う人材の育成も行っています。

また、当社グループの輸送ネットワークを支えていただいているパートナー企業についても、広義の人的資本と捉え、適正取引促進会等の取り組みを通じて、持続的かつ良好な関係の構築に注力しています。 パートナー企業との詳細説明 P.61



③ソリューション人材 ー宅配便以外の成長エンジンを担うー

SGHビジョン2030達成に向けた成長ドライバーとなる事業の推進を担う人材の確保・育成は計画達成に向けて重要な要素です。総合物流ソリューションの高度化を支える「GOAL人材」、テクノロジーの活用を通じたお客さまの課題解決や物流の自動化・省力化を支える「DX人材」、および国際物流事業を推進する「グローバル人材」の層をさらに厚くする必要があると考えており、各種施策に取り組んでいます。 P.60

④活躍基盤

人材を育成し競争優位性の高い企業グループへと発展するためには、「多様な人材が活躍できる、働きやすく働きがいのある職場環境」が不可欠です。当社グループは、多様な価値観を尊重しさまざまな視点から柔軟な意思決定を行える組織を築くために、継続的にDE&I（Diversity, Equity and Inclusion）や各種施策に取り組んでいます。 P.62

成長を支える経営基盤：人的資本経営

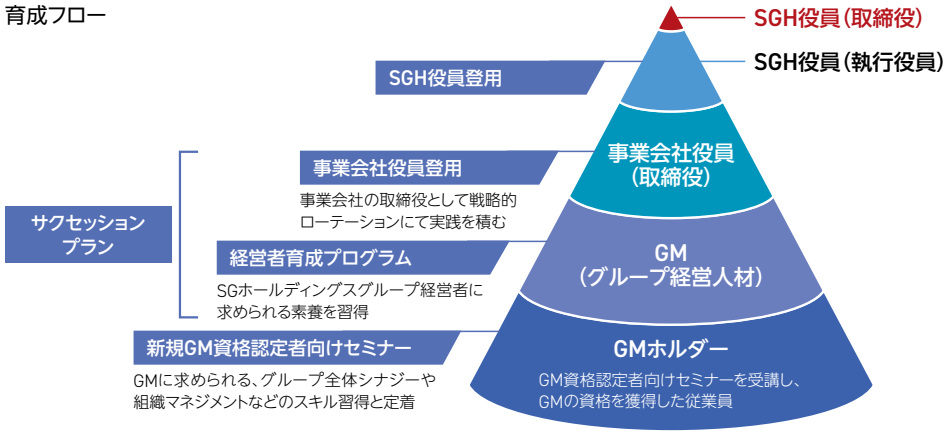
価値創造をけん引する人材の確保と育成

グループ経営人材の確保と育成に向けた取り組み

当社グループの成長戦略を実行するためには、グループ経営人材の基盤を確立させることが重要です。

育成フローを策定し、教育プログラムや報酬制度を整備することで、グループ最適・全社最適の視点で新たな価値を創造できる人材を育成していきます。そして経営哲学の習得と戦略的ローテーションの実践により、経営者候補の確保につなげていきます。

育成フロー



経営者育成プログラム

研修目的	経営者育成プログラムは、将来的にSGホールディングス役員への登用が期待できる候補者を選抜し、当社グループ経営者の育成に特化した経営哲学を習得させるとともに、受講後も事業会社役員としての戦略的ローテーションなどにて実践経験を重ねることで「経営を任せることのできる人材」を育成するプログラム。
対象者	グループ経営幹部社員の中で選抜された者
実施回数	第1期：2019年度　全7回　第2期：2022年度　全6回　第3期：2025年度　全8回
プログラム内容	企業経営の基本（取締役の義務と責任）、世界観・歴史観、佐川の歴史、人間に対する本質的理解など

新規GM資格認定者向けセミナー

研修目的	次期経営人材の育成を目的として、新規GM資格認定者を対象に、グループ最適・全社最適の視点から、GMに求められるスキルの定着とグループ全体でシナジーを創出していくための組織マネジメントスキルを養うプログラム。
対象者	新規GM資格認定審査合格者
実施回数	第15期：2025年2月～2025年10月　全16回 第16期：2026年2月～2026年11月　全17回
受講人数	第15期（2024年度合格者）：33人 第16期（2025年度合格者）：26人
プログラム内容	GMとして持つべき経営視点、マクロ環境理解、アカウンティング 全社ポートフォリオ分析と事業の視点、越境リーダーシップ、戦略策定、コンプライアンス、ダイバーシティコミュニケーション

TOPICS

経営意識の醸成　―従業員向け株式報酬制度―

優秀な経営人材の採用・定着にも資する報酬制度として、株式報酬制度を導入しています。事業会社を含むグループ課長職相当以上の従業員を対象としており、該当する従業員は当社株式の株価上昇による経済的な利益を収受することができるため、株価を意識した従業員の業務遂行を促すとともに、従業員の勤労意欲を高める効果が期待できます。

評価項目　SGHビジョン2030を前提とした単年度目標の達成度



価値創造をけん引する人材の確保と育成

ソリューション人材の確保と育成に向けた取り組み

当社グループでは、成長ドライバーとなる領域を担う人材を育成するため、各領域に特化した研修プログラムを実施しています。これらのプログラムは、座学と実践を組み合わせ、体系的に学べる内容とし、修了後、習得したスキルを業務において発揮できるよう設計しています。こうしたノウハウを備えた人材がグループ内に広がることで、各事業の強化や、人手不足への対応を見据えたDXの推進等につなげ、将来的な企業価値の向上を目指しています。ソリューション人材を確保・育成するにあたり、それぞれの人材タイプごとに研修を実施しています。

GOAL人材育成

10年間の取り組みを通じて蓄積した知見を基にしたOJT・Off-JTによる体系的な人材育成を行います。総合物流課題に対応した事業会社間の人材交流や、高度化するお客さまの物流課題に対応した外部人材の登用などで人材を確保・育成しています。

GOAL人材育成研修・OJTの仕組み

研修・OJT 目的	・お客さまの物流課題の解決から物流に係る社会課題の解決、イノベーションまで5つのステージに分けて、それぞれに求められる能力を設定し、人材の成長段階に合わせて、1年程度の座学中心の基礎研修、実践形式のミドルクラス研修やハイクラス研修を実施しています。 ・実務経験を積んだGOAL人材の第一線現場への再配置により、現場のソリューション力の強化に加え、GOAL人材の事業会社を横断した人材交流により、相互にグループの物流ノウハウを取得し、トータル・コーディネート力を強化しています。
プログラム内容	営業基礎、管理（法務）基礎、ロジスティクス基礎、他事業会社出向　等



グローバル人材育成

海外赴任などを想定し、体系的なグローバル人材育成を推進しています。研修のほかにもOJTによる現場感覚とグローバル適応力の養成なども行っています。

グローバル人材育成研修

研修目的	グループ各社より選抜された従業員を対象に海外赴任などを想定して研修を体系化し、マインドセットやグローバルコミュニケーションの習得を促す。育成2年目には、海外研修による現場感覚とグローバル適応力の養成を実施。
実施回数／人数	2024年度実績：全7回／12人 2025年度実績：全7回／19人
プログラム内容	グローバルコミュニケーション、 グローバルマインドセット

Voice



SGホールディングス
山田さん

受講者の声

本研修を通じて、グローバルな環境では自分の意見や考えを持ち、それを相手に伝えることの重要性を強く感じました。研修最後のプレゼンテーションでは、英語で自分の考えを発表し、大きな達成感が得られました。現在研修の一環で米国に赴任しており、本研修で学んだ異文化理解やコミュニケーションの考え方を、現地社員やお客さまとのやり取りに生かせています。

DX人材育成

デジタルを活用しビジネスを推進する「DX企画人材」とDX企画人材を専門知識・スキルで支える「DX構築人材」のそれぞれを育成します。また、全従業員のDXに対する知識を底上げするために、全従業員向けのDXリテラシー教育も行っています。

DX人材育成研修

研修目的	デジタルを活用したビジネスを推進するレベルを3段階で整理し、人材の成長段階に合わせてDX基礎研修やDX企画研修を実施しています。「DX構築人材」は、専門知識・スキルの習得状況を確認するスキルヒアリングによるレベルに応じて、人材育成を実施しています。
実施回数／人数	2024年度実績：全8回／25人（DX企画研修）、 全4回／50人（DXデジタル研修） 2025年度実績：全10回／59人（DX企画研修）
プログラム内容	技術理解講座、顧客理解講座、アイディエーション講座、PoC講座

Voice



SGモータース
三苫さん

受講者の声

現場の業務課題に対してDXの考え方やフレームワークを適用することで、これまで曖昧だった課題整理や施策検討の進め方が明確になりました。研修で得た手法を活用し、今後はより実効性の高い業務改善や提案につなげ、現場からDXを推進していきたいと考えています。

価値創造をけん引する人材の確保と育成

コア事業推進人材の確保と育成に向けた取り組み

グループ従業員への取り組み

当社グループは正社員とパートナー社員合わせて約10万人の従業員に支えられています。その中の大多数が現場にてオペレーションを行っていただいている方々です。一般的に、物流業界は長時間労働・低賃金というイメージがついてしまっていますが、そのイメージを払拭し、多様な人材を確保・育成すべくさまざまな施策を展開しています。

効率的な業務の実現

デリバリー事業においては、配達伝票のデジタル化による配達情報のデジタル化を完了しており、それを情報源にさまざまなデジタル化施策を展開しています。例えば、AIを活用した「スマート集配」システムを初心者や委託先のパートナー含めた希望者へ付与しており、ドライバーのスマートフォンにAIが算出した最も効率の高い配送順路を表示させ、初心者の方でも生産性高く配送が可能になる等効果を発揮しています。

ロジスティクス事業においては、積極的に自動倉庫やAMR（自律型搬送ロボット）等のマテハンを導入しています。倉庫内作業で最も時間をとる作業者の歩行時間をなくし、入荷作業やピッキング等の業務を疲労度が少なく、かつ高い生産性をもって実現します。

インフレ環境を前提とした継続的なベースアップの実施

今後も持続的に物流インフラを維持するためには従業員に働き続けていただくことが必要不可欠です。現状のインフレ環境は今後も継続すると見込んでおり、従業員が豊かな生活を送れるよう外部環境を鑑みたベースアップは必要と考えています。 **ベースアップ：3カ年累計180億円**

宅配便事業の核であるセールスドライバーの育成

宅配便事業を担うセールスドライバーは安全に業務を遂行することが大前提で求められます。そのため、佐川急便では、新たに事業用車両に乗務する従業員が独り立ちするまでに、安全に関する基礎知識の習得や運転技術の向上を目的とした社内研修を実施するとともに、ライセンス保有者による運転検定への合格を義務付けています。

また、当社のセールスドライバーに求められる営業スキルについても、商品知識や接客応対など実務に必要な能力を、指導社員によるOJTを通じて体系的に習得する仕組みを整備しています。安全運転と営業力を兼ね備えた人材を継続的に育成することで、当社グループが培ってきたお客さまや社会からの信頼を次世代へ継承し、SGHビジョン2030で掲げる「物流インフラ」の実現に貢献していきます。



綾瀬研修センター

パートナー企業への取り組み

当社グループは、多くのパートナー企業に支えられています。特に、中核のデリバリー事業では、自社のインフラと業務委託を組み合わせ、強固なネットワークを構築しています。物流業界ではドライバー不足や時間外労働の上限規制など対処すべき課題がありますが、サプライチェーン全体での生産性向上や就労環境の整備、パートナー企業への支援等に取り組み、社会インフラとしてゆるぎないネットワークを維持していきます。

佐川急便のパートナーシップ構築宣言

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

「パートナーシップの推進」はこちら

適正取引に向けた佐川急便の取り組み

協議の実施

当社から声をかけてパートナー企業の意見・要望をくみ取る場を設けています。具体的には、年に2回「適正取引促進会」を実施し、委託金額や労働環境などについて、誠実に話し合いを行っています。
委託費増加額：3カ年累計120億円

相談窓口の設置

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

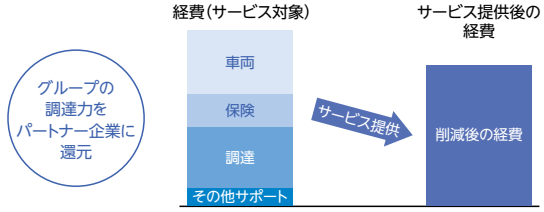
社員教育の実施

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

パートナー企業へのサポート

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

SAGAWAパートナープログラムで提供している主なサービス



「SAGAWAパートナープログラム」はこちら

成長を支える経営基盤：人的資本経営

多様な人材が活躍するために

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

「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」はこちら

DE&Iに関する方針

SGホールディングスグループは、多様な価値観を尊重しさまざまな視点から柔軟な意思決定を行い競争優位性の高い企業へと発展するために、DE&Iの推進に取り組んできました。

性別や年齢、障がいの有無、国籍による分け隔てなく、すべての多様な人材がいきいきと働ける職場環境を目指すため、DE&Iを以下のとおり定義し、実現に向け、取り組んでいます。

目指す姿

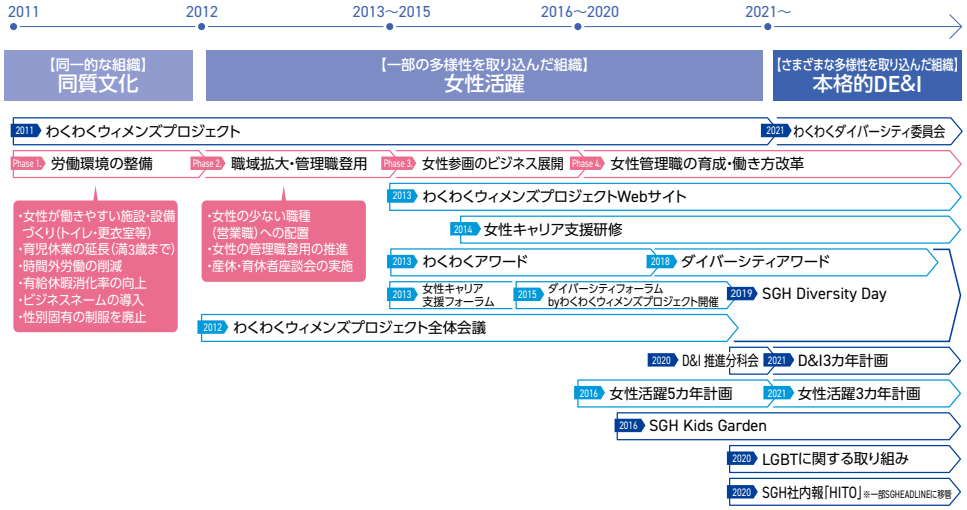
多様な人材が活躍できる、働きやすく働きがいのある職場

Diversity ダイバーシティ	Equity エクイティ	Inclusion インクルージョン
「多様性」「相違点」 表層的・深層的な多様性	公平性	「包括」「一体感」
表層的 意思で変えられないもの （年齢、性別、人種、国籍、LGBT、障がいなど） 深層的 外から識別しにくいもの （宗教、価値観、働き方、育児、介護、企業文化、経験など）	挑戦の機会を整え 個々のニーズに合わせた 支援をすることで 同じスタートラインに 立つこと	従業員一人であっても 集団であっても 違いをお互いに認めながら 一体感をもっていきいきと 活躍すること

DE&I推進体制

SGホールディングスグループは、グループ横断でDE&I推進に取り組むため「わくわくダイバーシティ委員会」を設置しています。事業会社ごとに社長が委員長（DE&I責任者）、管理部門責任者が副委員長となり、社内の委員と共に各社の状況に応じたDE&I推進施策を立案・実施します。また同じ課題を抱える事業会社間の情報交換など、連携を促すことでグループ全体のDE&I推進を加速させます。

DE&Iの取り組み沿革



多様な働き方の推進

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


事業所内保育園「SGH Kids Garden」



育児・介護ハンドブック

Voice



SGムービング（チーフ・運転職）
水元さん

育児休業取得者の声

第二子が生まれ育児休業を取得する際に、妻には3ヵ月で十分と言われましたが、前回育児休業を取れず苦労を掛けた分もあるので、今回は妻の負担を少しでも軽減したいと考え、半年間取得しました。長期取得をし、育児をしながら家事をする大変さを知りました。しかし子どもと一緒にいられる時間の大切さ、自分の人としての成長を実感でき、妻にも感謝されました。上司や同僚など、育児休業に理解がある職場環境をうれしく思っています。

成長を支える経営基盤：人的資本経営

持続的成長に向けた従業員エンゲージメント

当社グループが今後も持続的に成長し、新しい価値を創造し提供していくうえで、従業員エンゲージメントを向上させることは、必要不可欠だと捉えています。本調査は、従業員が会社の方針や組織のミッションを正しく理解し、納得感を持ったうえで主体的に働けているかを測り、そこから見えた人と組織に対する課題の改善を進めることで組織力を向上させ、当社グループの持続的成長につなげることを目的としています。本調査結果は、グループ各社・組織別に強みや改善課題などの面から分析し、グループ各社社長や組織長より従業員へフィードバックを行い、各社でアクションプランを立て組織改善活動につなげる取り組みを行っています。改善活動が進み、働きやすい職場環境が整備され、意欲ある主体的な従業員が増えることで、生産性や従業員定着率が向上し、ひいては組織力や業績の向上にもつながることが期待できます。

従業員エンゲージメント調査の概要

調査期間	2026年 1月9日～1月23日
調査対象	国内グループ会社 従業員 約7.3万人
回答率	97%（前年97%）

重要指標2軸

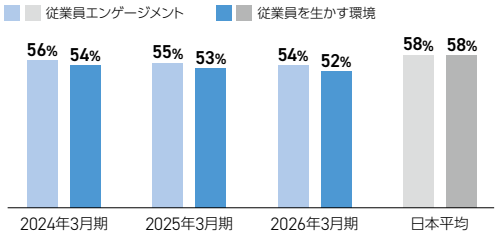
従業員エンゲージメント：「従業員が会社の方針や組織のミッションを正しく理解し、納得感をもって主体的に働けているか」を測る指標

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

※今回調査より、名糖運輸・ヒューテックノオリン・SDトランスラインの従業員も回答に参加（約1万人）

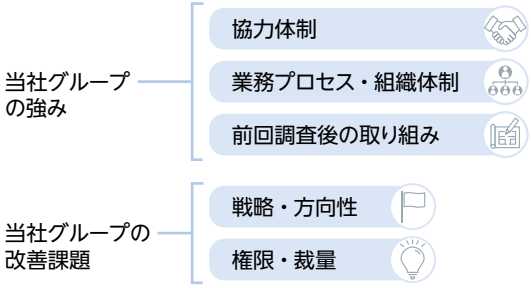
2026年3月期の結果（重要指標2軸の肯定的回答率）

2026年3月期は、調査対象者が約1万人増えましたが、昨年とほぼ同水準の結果となりました。マテリアリティでは、2026年3月期から2028年3月期までの各年度において、重要指標2軸それぞれの前期比+1ptを目標としています。今後も当社グループの従業員にとって働きやすい職場環境の整備に取り組み、組織のミッションに共感・納得して主体的に働くことができるよう、改善活動を継続していきます。

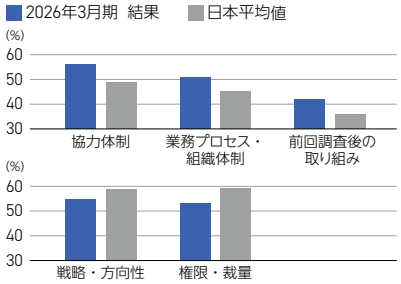


※肯定的回答率は小数点以下を四捨五入し表記しています。

当社グループの強み・改善課題



カテゴリ別結果（日本平均との比較）



強みの分析と維持するための取り組み

効率化された組織体制

「協力体制」や「業務プロセス・組織体制」は、いずれも日本平均を上回る水準を維持しており、生産性向上の取り組みや効率化された組織風土が当社グループの強みであることが、調査結果から明らかとなっています。

強みを維持するための取り組み
- 現場での厳格な管理体制の整備
- 生産性の高い物流オペレーションを実現するチーム体制
- 生産性向上のためのロボティクスの活用

改善活動に対する強い推進力

カテゴリ別結果「前回調査後の取り組み」は、グループ全体で日本平均を6pt上回る結果となっており、改善活動に対する推進力も強みの一つです。

強みを維持するための取り組み
- 経営層から結果に関するメッセージ発信
- 所属組織別のフィードバックの実施
- 各組織単位（グループ各社・部署・支店・営業所等）の結果分析、改善活動の推進

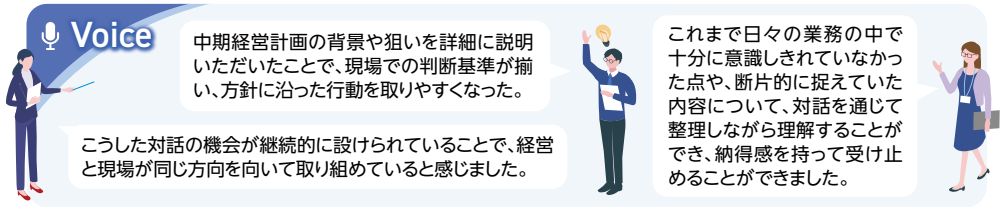
改善課題に対する取り組み

オフィシャルコミュニケーション（経営層と従業員の対話）の実施



当社グループでは、経営層と現場従業員が対話する「オフィシャルコミュニケーション」の場を設け、経営戦略の周知や従業員エンゲージメント調査結果の共有など、目標・目的・課題などの共通認識を持ち、同じベクトルで取り組むことで、個人や会社の成長につなげています。またその様子や結果を社内報サイト「SG HEADLINE」を通じて周知することで、相互理解の深化を図っています。お互いの生の声を伝えるこの取り組みを引き続き浸透させていきます。

オフィシャルコミュニケーション 参加者の声



挑戦できる風土の醸成

当社グループでは、新しい提案や失敗を恐れず挑戦することを奨励しており、それらを後押しする仕組みとして、グループ各社の求人情報に対し自らの意思で挑戦できる「グループ公募制度」、自身の今後のキャリア希望を「自己申告制度」を通して申告し「キャリア面談」を受けられる制度、2階級上の役職へ早期昇格を目指しチャレンジできる「チャレンジ制度」などがあります。また、新たな取り組みとして、従業員自らが希望する職務を申告し、そのスキルや経験が希望部署のニーズと一致した場合に、その部署への異動の機会を得ることができる「フリーエージェント登録」を導入し、挑戦する機会の拡充を図っています。

成長を支える経営基盤：人的資本経営

労働安全衛生

労働安全に関する方針・体制

グループ共通の「安全衛生規程」を制定し、労働災害の防止や安全確保に関する取り組みを推進しています。また、従業員・派遣社員に対して職場の労働安全の確保や安全衛生に関する教育を実施しています。

職場の安全衛生については、各事業所の規模に合わせて体制を整えています。例えば常時50人以上の従業員などを使用する事業所には安全衛生委員会を設置し、毎月開催する委員会で従業員の安全や労働時間の問題を話し合い、具体的な施策をそれぞれの事業所で検討・実施しています。

労働安全に関する取り組み

当社グループは、労働災害の実態を正確に把握することが労働安全衛生の改善に最も重要であると考えています。そのため隠ぺいの動機となりうる労働災害の絶対数だけにこだわる目標は掲げていません。代わりに「死亡・重篤災害ゼロ」を目指し、各グループ会社の安全所管部署が中心となって労働災害に対する対策を行っています。

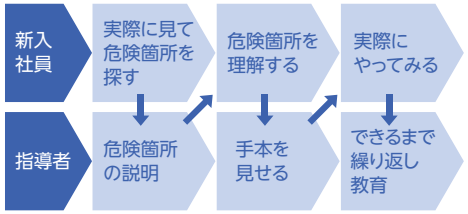
安全対策（ソフト面）

新しく採用された従業員への安全教育

現場で過去労災が発生した場所や実際の車両を用いてOJT教育を実施



初任教育や年間計画に基づく安全教育を実施し、未然防止を図る



Webを利用した安全衛生教育

安全衛生教育をスマホを利用して実施することにより、知識レベルの向上を図るとともに管理者による教育効果の検証を実施



安全対策（ハード面）

「見える化」安全活動

効果的な安全活動のため事業場内で視覚に捉えられにくい危険性や有害性の「見える化」









営業所構内の路面標示統一化

各営業所の路面標示を統一し、歩行者とトラックの動線を分離して、構内の交通事故の抑止を図る。









健康経営に関する取り組み

SGホールディングスグループは、従業員の健康管理を経営的な視点から捉え、従業員の健康保持・増進に向けた取り組みを進めており、当社グループから、5社および1外郭団体が「健康経営優良法人2026」に認定されています。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 中小規模法人部門

SGホールディングス（株）認定取得マーク

従業員の健康に関する方針・体制

グループ共通の「安全衛生規程」を制定し、従業員の健康の確保、快適な職場環境の形成・促進を図っています。また、従業員・派遣社員に対して健康を維持するための健康管理やストレス管理に関する教育を実施しています。当社グループでは、SGホールディングスグループ健康保険組合（以下、健康保険組合）と協働して、従業員の健康増進・疾病予防のために健康管理事業推進委員会を年2回開催しています。

従業員の健康に関する取り組み

病気の予防と健康づくり

当社グループは健康保険組合と共に、国内被保険者全員に対して以下のような取り組みを行っています。各種受診等の費用は、一部の取り組み※を除き無料です。 ※の取り組みについては一部補助金あり

ヘルスチェック

会社が行う定期健康診断に健康保険組合で生活習慣病検査を合わせたオリジナル健康診断を年1回実施（無料）



全員

肥満予防対策

- 特定保健指導の実施徹底（SG特定保健指導）
- 生活習慣病予防キャンペーン（無料）



全員

ストレスチェック

従業員のメンタルヘルス不調の未然防止を目的として、ストレスチェックを年1回実施。結果を本人へ通知しセルフケアを促進するとともに、高ストレス者には産業医面談の機会を提供し、健康保持・増進を支援する。（無料）

全員

重症化予防対策

高血糖や高血圧などの重症化が予測される該当者に向け、健康保険組合の保健師による保健指導を実施。専門医の受診や服薬、数値改善に向けた専門的な指導を年間を通じて行う。（無料）

健康診断で該当した者

各種健診

- 郵送大腸がん検診・郵送ピロリ菌検査（無料）
- ウィメンズ検診（子宮がん検診・乳がん検診・骨密度検査）※
- 前立腺がんPSA検査 ※
- インフルエンザ予防接種※

※一部補助金あり

希望者

禁煙支援

肺年齢測定や禁煙相談（無料）



希望者

健康ダイヤル24

外部専門機関による相談窓口。希望者は臨床心理士によるカウンセリングを実施。（無料）



希望者



成長を支える経営基盤：持続可能な経営に向けた取り組み

脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応

当社グループは多様なパートナーと共に、総合物流ソリューションの提供を通じて環境問題に代表される社会課題の解決に取り組んでいます。特に気候変動に起因するカーボンニュートラルに向けた潮流が加速する中、多くの貨物自動車を使用し物流という社会インフラを担う当社グループにとって、脱炭素社会に向けた取り組みは責務であると認識しております。また、物流事業は燃料への依存度が高く、エネルギー価格の変動や供給不安の影響を受けやすい事業です。そのため、エネルギーの多様化や効率化などの脱炭素施策は、CO_2排出量の削減に加え、エネルギー安全保障の強化や事業継続性の向上にもつながる重要な取り組みであると捉えています。

環境課題への対応

脱炭素ビジョン

2022年より日本の温室効果ガス排出削減目標に沿った削減目標を設定し、進捗状況を管理しています。2025年に政府の中間目標が閣議決定されたことを受け、新たに2035年、2040年目標を設定しました。

目標達成に向けた施策（移行計画）については、中東情勢の緊迫化によるエネルギー問題の動向等を踏まえて見直しを進めており、2027年度期初の公表を予定しています。

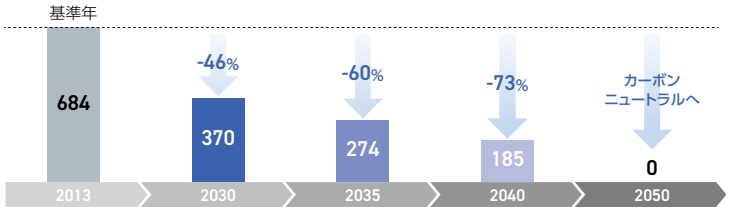
排出削減目標

Scope1,2	2030年：CO_2排出量46%減（2013年度比） 2035年：CO_2排出量60%減（2013年度比） 2040年：CO_2排出量73%減（2013年度比） 2050年：カーボンニュートラルを目指します。
Scope3	サプライチェーン全体での排出削減に取り組みます。

排出削減実績（2025年度 国内グループ会社）

	2025年度排出量（t-CO_2）	2025年度の削減率
Scope1	398,458	△24.6%（2013年度比）
Scope2	67,815	
合計	466,273	

※名糖運輸・ヒューテックノオリンの2025年度実績、SDトランスラインの2026年1月から3月までの実績を含む
※基準年度（2013年度）の排出量はSDトランスラインを含め再計算し、2013年度比はSDトランスラインの年間の排出量を考慮して算定



CO_2換算排出量（千t-CO_2e）

TCFD提言に基づく情報開示

脱炭素ビジョンにおける移行計画の見直しに伴い、気候変動リスク・機会についてもグループの組織再編や、低温物流・国際事業等の拡大を踏まえた見直しを進めています。

今後適用されるSSBJ気候基準のフレームワークも取り入れ、事業継続に向けたリスクマネジメントプロセスへの含有等、事業戦略との融合を目指しています。

「TCFD提言に関するこれまでのレポート等」はこちら

排出量取引制度への対応

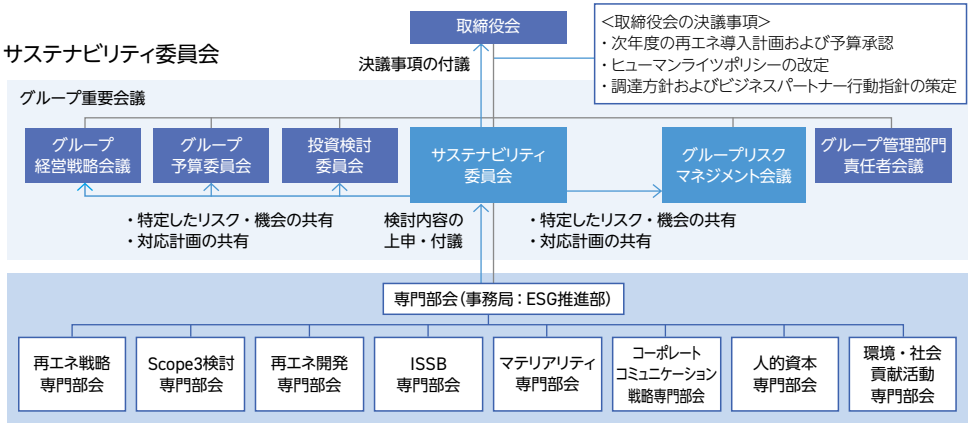
日本国内では、二酸化炭素の直接排出量が年間10万トン以上の事業者を対象とする排出量取引制度（GX-ETS）※が2026年度から始まりました。当社グループも一部事業会社が対象となるため、まずは制度を正しく理解することを目的に、2026年3月に早稲田大学政治経済学術院教授の有村俊秀氏による勉強会「排出量取引と企業に及ぼす影響」を開催しました。

当社グループ従業員約90人が参加し、制度の仕組みや企業に求められる義務について、専門的な視点から体系的に学ぶ機会となりました。今後のグループ全体の対応方針を検討するための知見として生かしてまいります。

※企業ごとに温室効果ガスの排出枠（上限）を設け、過不足分を企業間で売買する仕組み。経済的インセンティブを活用して社会全体の脱炭素化を促すことを目的としている。

サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティに関わるグループ全体の管理体系の構築と、持続的改善活動の推進を目的としたサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会は、代表取締役会長を委員長、常勤取締役等を委員として原則年4回開催し、当委員会で議論された内容は、取締役会での意思決定に反映されています。



2026年3月期　サステナビリティ委員会　審議内容

開催回	審議内容
第1回	・マテリアリティ専門部会の報告、新環境システムの導入状況、脱炭素ビジョンの改定内容　等
第2回	・2024年度CO_2実績報告、脱炭素ビジョンの改定内容、サステナビリティ関連情報の最新動向の共有　等
第3回	・調達方針およびビジネスパートナー行動指針、脱炭素ビジョンの改定内容、次年度の再生可能エネルギー導入計画　等
第4回	・CO_2関連のロードマップ、脱炭素ビジョンの改定内容、CO_2削減の各施策の状況報告　等

成長を支える経営基盤：持続可能な経営に向けた取り組み

脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応

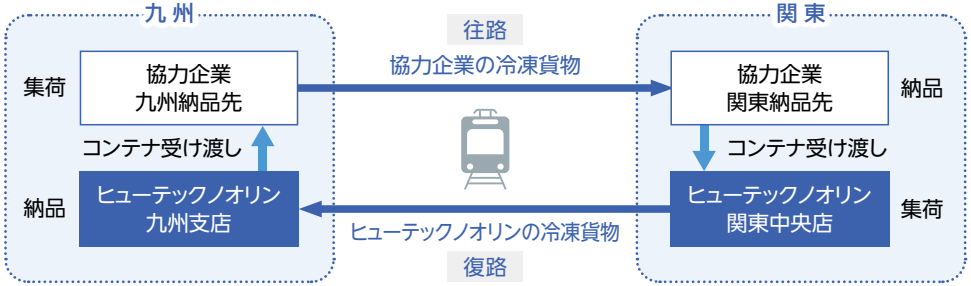
環境課題への取り組み

車両からの排出削減：低温物流における鉄道へのモーダルシフト

第26回「物流環境大賞」サステナブル活動賞

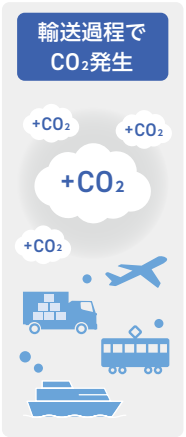
【スキーム】関東と九州間の冷凍食品輸送において、異なる2社の荷主の貨物をマッチングすることで、往復の鉄道モーダルシフトを実現。鉄道輸送障害時には、鉄道コンテナをトラックでそのまま輸送し、中間地点でコンテナを積み替えるトラック代行輸送スキームを確立しています。

効果 **CO_2排出削減を実現。また、往復便ともに輸送効率が向上。** ➡ **CO_2排出量：83%削減（年間）**

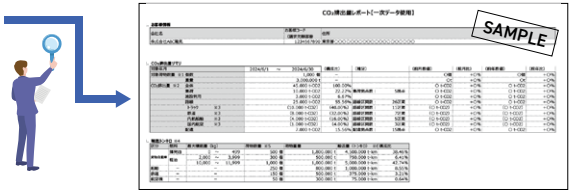


「CO_2排出量可視化サービス」を全国で提供開始

佐川急便では、荷主さまに向けた取り組みとして、輸配送に係るCO_2排出量を可視化したレポートを提供する「CO_2排出量可視化サービス」を2025年3月より全国で開始しました。お客さまコードを基にお預かりから配達までの輸配送に係るCO_2排出量を算定するもので、荷物1個単位でレポートの提供が可能です。算定結果は、CO_2排出量の現状把握に加え、公開情報や公的機関への提出書類にも活用できるレポート内容となっています。



CO_2排出量レポート（Excelファイルにてご提供）



レポート内容
- 輸送工程（集荷・路線・配達）／輸送モード（車・鉄道・内航船・航空機）ごとの荷物重量（数量）・輸送距離・CO_2排出量
  （一時データを使用する佐川急便標準の算定方法orトンキロ法にて算定）
- 施設利用のCO_2排出量
- 営業所や中継センターの電気・ガス・灯油・重油使用量や、車両・施設のフロン漏洩料など

費用
- 無料

森林からの排出削減：高尾100年の森におけるJ-クレジット創出

佐川急便は、森林カーボンクレジット創出の支援事業を展開する株式会社ステラグリーンおよびサントリーグループのWater Scape株式会社と協働し、東京都八王子市に位置する「高尾100年の森」において、J-クレジットの創出と水源涵養によるクレジットの高付加価値化を目指した実証事業を行っています。本事業は、ステラグリーンが東京都の「吸収・除去系カーボンクレジット創出促進事業」に採択されたものであり、森の価値を可視化し、地域と都市が共に支える新たな循環経済モデルの構築を目的としています。実証事業では、「高尾100年の森」をフィールドとして、衛星データとAIを活用した森林モニタリングや、水源涵養による環境価値の科学的評価を実施し、J-クレジットの質的向上を図ります。また、本事業を通じて、森林が持つ多面的な価値を経済価値へと転換する新たなモデルの構築に挑戦します。

実証事業の概要

1. **実施期間：**2025年8月5日～2026年12月31日
2. **実施地：**東京都八王子市「高尾100年の森」
3. **実証事項：**衛星データの活用・AI補正によるモニタリング
   従来の航空レーザー計測に代わり、衛星データとAI補正を組み合わせて森林成長を継続的に把握。これにより、J-クレジット等に必要な吸収量評価を、より低コストかつ高頻度で実現する。



グループ所有山林の保全と木材活用

高知と徳島の両県で「さがわの森」を管理する佐川林業では、森林の適切な管理を行い「森林サイクルの循環」を守ることを最大のミッションとしています。適切に伐採し、活用し、また植えて育てることは山を若返らせ、次世代へ豊かな資源をつなぎます。佐川林業では「活用」にフォーカスして木の魅力を生かしたグループ施設の木質化に積極的に取り組み、循環を促進することで永続的な木材資源の確保とCO_2吸収源でもある森林の多面的機能の向上に貢献しています。

ワールドサプライの応接室木質化の取り組み

ワールドサプライでは、佐川林業と協業し応接室の一室を木質化しました。ヒノキの間伐材を使用したテーブルや壁面装飾材などを導入し、木の温もりを取り入れることで、お客さまにもやすらぎを感じていただけるリラックスした空間を演出しています。



成長を支える経営基盤：持続可能な経営に向けた取り組み

脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応

静脈物流への取り組み

「SG-ARK」はこちら

家電リサイクル回収

自治体連携による適正なリサイクルの促進サービス「SG-ARK」

SGムービングでは、業界で初めて家電リサイクル回収をシステム化したサービス「SG-ARK」を提供しています。「SG-ARK」は、家電リサイクル法に則り、円滑な家電リサイクル回収をサポートするサービスです。家電を販売する小売店には、販売した家電4品目※について回収義務が定められており、回収を委託する場合は許可を有する収集運搬業者を手配する必要があります。また、賃貸管理会社も物件所有者に対してエアコンを販売していることから、小売店と同様に、家電リサイクル法における小売業者としての義務を履行することが求められます。

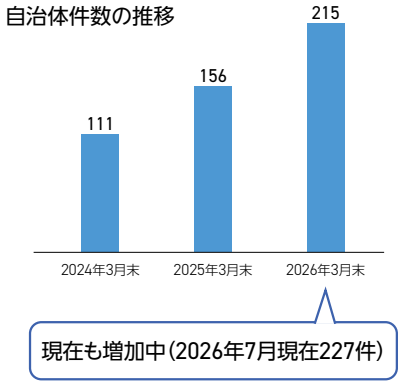
昨今、EC市場の成長を背景に、販売網が全国に拡大している小売店等においては、全国で収集運搬業者を手配するのは容易ではなく、不法投棄や無許可事業者による不適切な回収が発生する等、再資源化促進における課題の一つとなっています。SG-ARKでは全国各地において、収集運搬許可を有する業者による、法令遵守のリサイクル回収が可能です。

また、全国各地の自治体と提携を結び、このサービスを活用して不法投棄の削減やリサイクルに係る作業負荷の軽減等、自治体の課題解決に取り組んでいます。

課題解決の一つとして、自治体が庁舎を移転する際に、もともとSGムービングの専門領域である大型輸送を活かしたオフィス移転の作業はもちろん、その際に発生する廃棄物の処理・再資源化等も行い、動静脈物流が一体となったサービスを提供し、廃棄物の削減にも貢献しています。

さらに、静脈物流に関する社内教育として、廃棄物の削減と資源化研修や営業研修を行っております。

今後も自治体との連携を強化し、適正なリサイクルの促進を図るとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献していきます。





※TV、冷蔵庫・冷凍庫、洗濯機・乾燥機、エアコン（一般家庭用に限る）

社会課題への取り組み

「SAGAWAタウンサポート」はこちら

SAGAWAタウンサポート

官民一体となった社会課題解決に向けた支援・サービス

佐川急便は物流事業者として培ってきたノウハウを生かしながら、官民一体となって地域社会の課題を解決するため、さまざまな支援・サービスを展開しています。自治体が日々直面している課題に対し、グループ各社の強みを生かしたソリューションを今後も提案、実現することで、多様なサービスの創出、持続可能な暮らしやすいまちづくりと地域活性化を目指していきます。

地域の一次産業活性化を応援

地域振興の礎となる一次産業の活性化に向けて、佐川急便では、農産物の集荷だけでなく、梱包・出荷作業まで請け負っています。「梱包・出荷作業を行う人手が足りない」という生産者様が多い中、こうした作業を佐川急便がグループ会社と連携して担うことで、生産者様の出荷量拡大に貢献しています。生産者は人手不足解消、佐川急便は荷物量増大、そして、消費者は新鮮な農産物を手に入れやすくなるWin-Win-Winの関係となり、一次産業の活性化に貢献しています。

佐川急便長野営業所の事例として、毎年9月・10月にシャインマスカットの梱包・出荷作業を行っており、1シーズンで15万個を超える出荷量となります。梱包後すぐに出荷されるため、消費者様に旬の果物を新鮮なままお届けすることが可能となり、現在では季節に合わせてりんごなど他の果物も取り扱っております。




農産物の梱包、出荷支援

TOPICS 公益財団法人SGH防災サポート財団

公益財団法人SGH防災サポート財団は、阪神・淡路大震災以降、当社グループが災害支援活動を通じて培ってきた経験を基に、防災・減災に関する社会課題の解決と地域防災力の向上に貢献することを目的として、2025年3月に設立しました。

当財団では、全国8拠点において内閣府の災害支援物資の保管・管理を担っています。各拠点は24時間・365日稼働しており、発災から24時間以内に被災地へ物資を届けられる体制を構築しています。

こうした活動が認められ、2025年12月24日付で内閣府より公益認定を受けました。今後も平時からの備えの強化と、有事における迅速かつ円滑な支援体制の構築を通じて、安全・安心な社会の実現に貢献していきます。

成長を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

SGホールディングスグループは、経営の考え方のベースとして「ステークホルダー経営」を掲げており、「お客さま」に対するサービスレベルの持続的な向上、「従業員」とその家族の生活基盤の安定と向上、「地域社会」に対する安全、環境、さらにさまざまな事業活動、社会活動を通じた貢献、「株主」に対する企業価値の向上、「取引先」に対する公平・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おります。また、当該ステークホルダー経営の実現のためには、環境や社会への配慮、コーポレート・ガバナンスの充実・強化といったサステナビリティを実現する経営管理体制の構築こそが最重要課題の一つであるとの認識のもと、各体制整備を行っております。

「コーポレート・ガバナンス報告書」はこちら

コーポレート・ガバナンスの変遷

		社外役員人数(人)
2019年3月期	・「社外取締役の独立性判断基準」を策定　・社内取締役および執行役員を対象に業績連動型株式報酬制度を導入 ・取締役会の実効性評価を開始	2／9
2020年3月期	・任意の指名・報酬諮問委員会を設置	2／9
2021年3月期	・社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ	3／9
2022年3月期	・スキルマトリックスを開示	3／8
2023年3月期	・SGHビジョン2030「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を公表 ・同ビジョンにて長期のポートフォリオ戦略開示	3／8
2024年3月期	・「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」開示	3／8
2025年3月期	・国際事業における最適なガバナンス体制の構築やグループ間連携の一層の強化を目的にエクスポランカの非上場化を完了	3／8
2026年3月期	・取締役候補者の指名や取締役の報酬に関する手続の透明性を高めるため、指名・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役へ変更 ・取締役が株主と同じ目線で経営に取り組むため、取締役の基本報酬の一部についてROEやTSR等をKPIとして設定	3／8

TOPICS

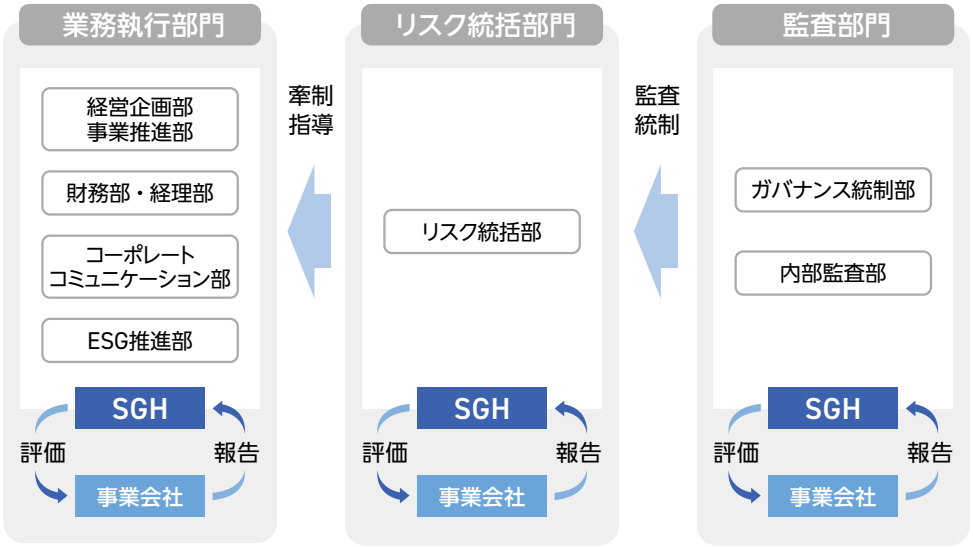
スリーラインモデル導入

中期経営計画「SGH Story 2027」で掲げるガバナンス高度化の方針のもと、当社は2025年10月に組織改編を実施し、「業務執行部門」「リスク統括部門」「監査部門」の3つの機能に再編し、スリーラインモデルを強化しました。これにより、各組織の権限と責任を明確化するとともに、適切な牽制機能と独立した評価機能を通じて、企業価値向上に向けた適切なガバナンス体制を構築しています。

当社グループでは、1線にあたる業務執行部門において、企業価値向上に向けたグループ戦略の立案および事業戦略の実行を担う一方、2線のリスク統括部門がグループ横断的な視点から執行部門のリスク管理や業務運営の適切性をモニタリングし、必要な支援・助言・牽制を行っています。また、3線の監査部門が両機能を独立した立場から評価し、ガバナンス体制の有効性を評価するとともに、その結果を経営陣および取締役会へ報告することで、ガバナンスの実効性向上を支えています。

この3線体制を通じて、当社は成長戦略の実行とガバナンスの強化を両立し、経営陣による企業価値向上に向けた適切な意思決定を支えるとともに、取締役会および社外取締役による客観的かつ実効性の高い監督を実現しています。今後も少数株主を含むすべての株主・ステークホルダーの利益を意識した経営を推進し、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

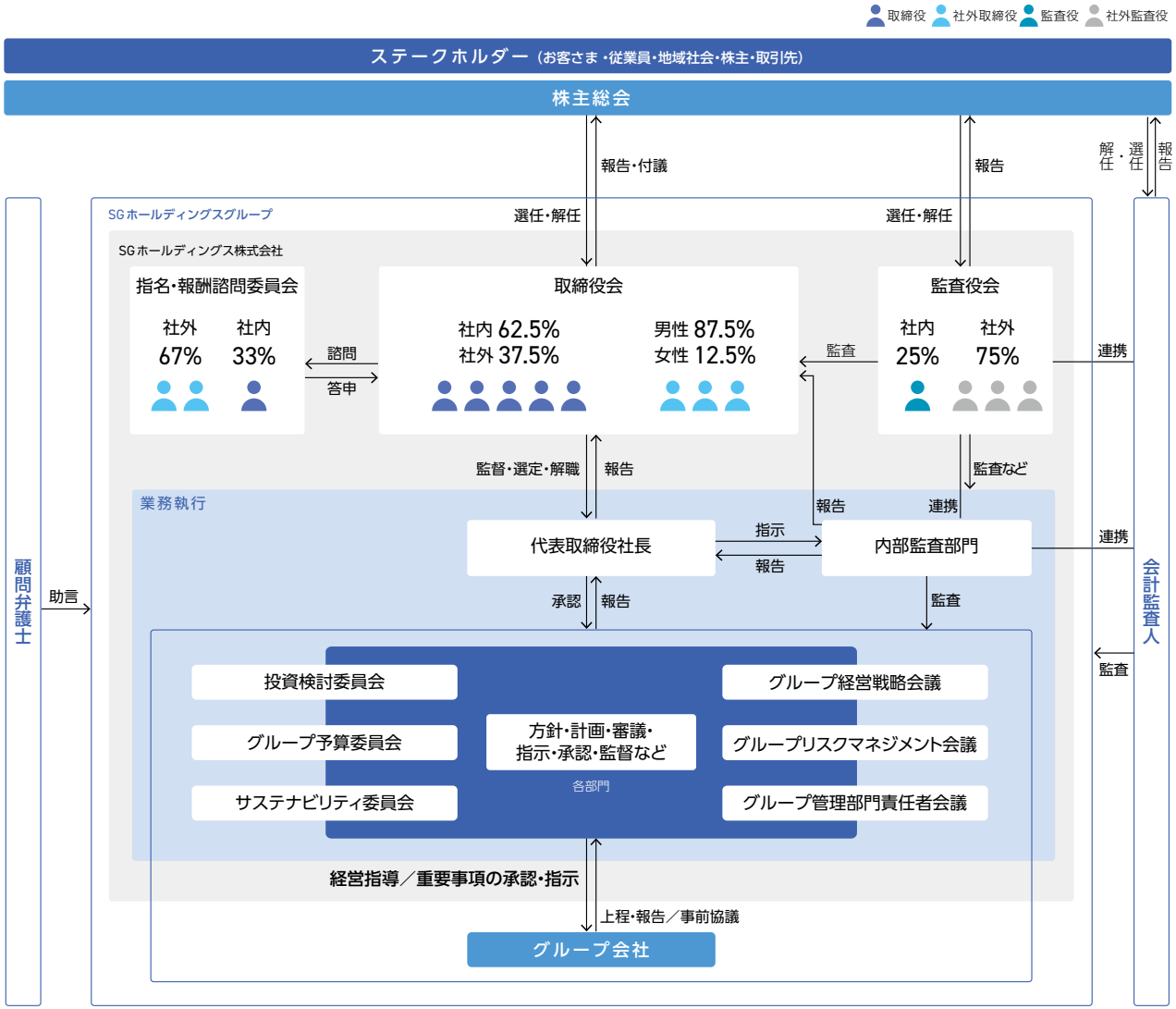
3つの部門体制とSGH組織の概要



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制（2026年3月31日現在）

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



TOPICS

グローバルガバナンス体制の強化に向けて

グローバル物流事業の拡大に伴い、海外子会社を含むグループ全体での統制と適切な意思決定の両立に向け、体制整備を推進しております。具体的には、①海外事業会社を含めたグループ共通の規程の導入によってグローバル物流セグメントにおける意思決定階層を明確化、②同規定の整備を通じて、各階層における権限と責任の明確化、③さらに、セグメントの統括会社SG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.においては、SGホールディングス籍の役員・部長職が兼務する形で役員を適切に配置し、定期的に取締役会を開催することで、規程に準じた意思決定および報告を行う体制を構築しております。加えて、各種会議体や報告ラインを通じて、重要リスクや課題の把握・共有を行うなど、リスク管理の観点からも適切なモニタリング体制を整備しております。

なお、海外法人に対する内部監査の取り組みを開始するとともに、セグメントを統括するSG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.の機能拡充により、事業・ノウハウ・キャッシュといった経営資源を一体的にコントロールする体制を強化し、セグメント全体のガバナンス実効性の向上を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

2026年3月期 取締役会開催実績 開催回数 18回

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

監査役会

2026年3月期 監査役会開催実績 開催回数 14回

監査役会は全監査役で構成されており、原則として毎月定時監査役会を開催しています。当該監査役会では、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。

※左記取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第25条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

取締役会での主な議題

経営戦略関連
- 中期経営計画の進捗や業績・課題に関するモニタリング
- 重要投資案件の方向性や妥当性に関する審議
- 決議され実行された案件に関する進捗状況の報告

サステナビリティ関連
- 経営上の重要課題「マテリアリティ」の改定
- CO_2排出量のさらなる削減に向けた次年度の再生可能エネルギーを利用した電力切替計画等の審議

決算・財務関連
- 四半期毎の決算をはじめとする財務状況に関する審議報告
- 政策保有株式の保有適否検証、および一部売却に関する審議

コンプライアンス・内部統制関連
- 社内方針、規程の制定および改廃
- 内部統制全般に関する審議報告

その他
- 取締役等の各社内規程、重要人事等、当社グループの経営にかかる基本事項
- 法令に定められた取締役会付議事項および重要な業務執行状況等に関する審議報告

その他の会議体の実績

会議名	目的・権限	討議内容	参加者	開催回数
指名・報酬諮問委員会	当社の取締役候補者の指名や取締役が受ける報酬の妥当性についての確認等	・取締役候補者の指名や取締役が受ける報酬の妥当性の審議	社外取締役 髙岡美佳(委員長) 社外取締役 鷲坂長美(委員) 代表取締役社長 松本秀一(委員)	2回
グループ経営戦略会議	当社グループの予算およびその進捗・見込みに関する月次報告、当社グループにおける重要課題に関する検討、その他必要な報告	・グループ連結および各事業会社の予算進捗に関する月次報告 ・中期経営計画策定に向けた方向性の検討、グループ内方針の周知	代表取締役社長 松本秀一(議長)他27人	12回
グループ リスクマネジメント会議	当社グループの効果的・効率的なリスクマネジメントのための情報共有等	・グループリスクの進捗報告 ・各社リスクの対策状況 ・BCMマネジメントレビュー(BCMに関する25年度の実施結果と26年度取り組みについて)	代表取締役社長 松本秀一(議長)他26人	11回
グループ管理部門 責任者会議	当社グループの経営全般に対する管理・指導に関する事項の報告・連絡等	・グループ統一の規程改定について ・各事業会社からの報告 ・SGホールディングスからの重要事項の報告・連絡	代表取締役社長 松本秀一(議長)他28人	11回
サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティに関わる重要な諸施策、取り組みおよびその推進に関する事項の審議等	・脱炭素ビジョンの改定内容 ・調達方針およびビジネスパートナー行動指針の策定 ・サステナビリティ関連情報の最新動向の共有	代表取締役会長 栗和田榮一(委員長) 他10人	4回
投資検討委員会	当社グループの投資計画案件の実行可否の審議および実行後の効果検証	・M&A・資本政策などの方向性について ・物流施設賃借・IT投資・不動産売買・R&D・貸付関連・M&A・資本政策などの実行について ・同上の実行後における効果検証について	代表取締役社長 松本秀一(委員長) 社外取締役 秋山真人(委員)他3人	21回
グループ予算委員会	当社グループの経営計画に関する重要事項の審議・報告	・グループ予算編成方針の審議 ・グループ連結および各事業会社の中期経営計画および単年度予算計画の審議	代表取締役社長 松本秀一(委員長) 社外取締役 髙岡美佳(委員) 社外取締役 秋山真人(委員)他3人	8回

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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

2025年度の当該アンケートの結果を受け、当社取締役会全体として実効性が確保されていることを確認いたしました。

実施要領

対象者	当社すべての取締役・監査役　合計12人
方　法	企業理念・経営ビジョンの実践状況や取締役会の構成、運営監督機能等に関するアンケート調査
アンケート項目	①取締役会の構成と運営 ②経営戦略と事業戦略 ③企業倫理とリスク管理 ④業績モニタリングと経営陣の評価・報酬 ⑤株主等との対話　※各項目に自由記述欄を設定

評価結果

	2025年度の評価ポイント	2025年度の課題と改善策	
1 取締役会の構成と運営 ・役割・機能を踏まえた取締役会の構成 ・資料の事前配布・説明	昨年から改善 資料は簡略化されつつも要点を網羅されている他、適宜補足説明を実施している。また、社外役員への事前説明等、取締役会の議論に有効な施策を行っている点	・取締役会での議案説明において、概要や結論だけでなく、案件経緯やなぜその結論が合理的と考えるのかという点を意識して、一層分かりやすく説明されることを期待	**4.69** ／5.0
2 経営戦略と事業戦略 ・企業理念・経営ビジョン・経営計画に関する十分な議論 ・実行計画の進捗状況の監視・監督	・大型M&A案件の実施による事業ポートフォリオの組み換えがあったが、投資案件に対して的確な審査を行っている他、株主や株価を意識した経営の深化がみられる点	・人的資本や労働力不足に対する中長期的な対応策の検討状況を可視化することを期待 改善策 **コア事業推進人材の採用・定着に向けた施策、および給与・休日・労働時間等の処遇改善、採用広報強化、外国人採用等の施策における推進状況について、社外取締役を含めた役員への共有**	**4.55** ／5.0
3 企業倫理とリスク管理 ・内部通報制度の有効性 ・内部管理体制構築の監督	・取締役会は高い倫理感をもって、判断を行っている点	・組織の規模拡大・多様化に伴うリスクベースアプローチでの監査を行うこと、また、リスク管理の手法を変えていくことを期待 改善策 **当社グループの事業活動に応じて選定されたリスクとその対応策を取締役会にて情報共有**	**4.36** ／5.0
4 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬 ・業績指標と経営指標の関連性 ・CEO等の候補者を選定するためのプロセスの存在	・重要な経営指標がタイムリーに報告されている点 ・指名・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役へ変更する等、社外役員が積極的に関与している点	・取締役会における業績指標の報告に関して、四半期ベースでのセグメント別、グループ全体のROICの推移、計画との差異を可視化できるような形式への改良を期待 ・CEOをはじめとする取締役候補者の育成プロセスの明確化を期待 改善策 **当社グループに適したサクセッション・プランについて、社外取締役を含めた役員への共有と進捗報告**	**4.57** ／5.0
5 株主等との対話 ・ステークホルダーとのコミュニケーション ・サステナビリティ関連の取り組みの開示	昨年から改善 経営トップによる対話、社外取締役によるスモールミーティングを実施し、株主との対話に応じている点	・グローバル化の進展に伴い高まる国際的な関心事項に関する説明や対話の強化を期待	**4.64** ／5.0

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役の報酬は、取締役会の諮問機関である、取締役3人(うち社外取締役2人)で構成される任意の指名・報酬諮問委員会での審議内容を踏まえ、株主総会で決定する報酬限度額内で経済環境および業績等を勘案し、取締役会の決議に基づき決定しています。

なお、2025年6月27日より、指名・報酬諮問委員会の委員長を代表取締役から独立社外取締役に変更しました。

役員報酬基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう経済環境および業績等を勘案して決定するものとし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責等を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は、金銭報酬としての基本報酬および非金銭報酬としての業績連動型株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職責に鑑み、基本報酬のみとしています。

基本報酬

業務執行取締役の基本報酬について、2025年6月より持続的な企業成長、企業価値向上への貢献を直接的に反映するよう評価基準の見直しを実施しました。

基本報酬の額は、役位、職責に応じて定めた基本的な報酬テーブルを基に、連結営業収益、連結営業利益、自己資本利益率(ROE)、株主総利回り(TSR)の達成度合等に基づいて加減算し、最終的に決定する方針としています。

業績連動型株式報酬制度

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

取締役および監査役の報酬等の総額(2026年3月期)

(単位:百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬(固定部分)	業績連動報酬等		
			基本報酬(業績連動部分)	非金銭報酬等(株式報酬)	
取締役(社外取締役除く)	645	556	48	41	6
監査役(社外監査役除く)	23	23	–	–	1
社外取締役	42	42	–	–	3
社外監査役	46	46	–	–	4

(注)1. 上記には、2025年6月27日開催の第19回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1人(うち社外取締役0人)および退任した監査役1人(うち社外監査役1人)を含んでおります。
2. 上記の業績連動報酬等(非金銭報酬等)には、当事業年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。
3. 上記の記載対象となる取締役のうち1人(うち社外取締役0人)については、当社の子会社である佐川急便株式会社より別途報酬を受けております。当該子会社からの報酬等の総額は84百万円です。
4. 上記の記載対象となる取締役のうち4人(うち社外取締役0人)については、当社の取締役規程に従って上記のほか合計8百万円、監査役のうち2人(うち社外監査役1人)については、当社の監査役規程に従って上記のほか合計2百万円を社宅費用としてそれぞれ支払っております。

役員の個別報酬開示

(単位:百万円)

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額			
				基本報酬(固定部分)	業績連動報酬等		役員賞与
					基本報酬(業績連動部分)	非金銭報酬等(株式報酬)	
栗和田　榮一	348	取締役	提出会社	300	28	19	–
松本　秀一	148	取締役	提出会社	120	20	8	–

(注)1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。
2. 上記の業績連動報酬等(非金銭報酬等)には、当事業年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しております。

成長を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス

役員の選任方針

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

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

役員トレーニング

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

プログラムメニュー

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

社外取締役および社外監査役へのサポート

当社では、社外取締役が独立した立場から経営に対する助言・監督機能を十分に発揮できるよう、取締役会や各種会議に加え、社外取締役3名と代表取締役社長、取締役による少人数での意見交換会を定期的に開催しています。本会は、個別案件の審議を目的とした正式会議とは異なり、当社グループを取り巻く事業環境や経営課題、中長期的な成長戦略、資本市場からの評価などについて、役職や立場を超えて率直な意見交換を行う場として運営しています。本会の設置により、意思決定の前段階から社外取締役へ幅広い情報を提供するとともに、検討初期の段階から意見や助言を得る機会を充実させています。また、当社グループの各種取り組みについても継続的に共有することで、経営に対する理解の深化につなげています。

議論のテーマは、その時々の経営課題に応じて設定しており、直近では企業価値向上や株価向上に向けた施策、資本市場との対話のあり方などについて意見交換を行っています。社外取締役からは、独立した客観的な立場に加え、少数株主を含む株主・投資家の視点からの意見や提言がなされており、経営陣との建設的な議論を通じて、資本効率の向上や企業価値向上に向けた施策の検討に活かされています。

当社は今後も、こうした継続的な対話を通じて経営陣と社外取締役の認識共有を深めるとともに、少数株主を含むステークホルダーの視点を経営に反映し、実効性の高いガバナンス体制の強化に取り組んでいきます。

社外取締役および社外監査役との関係

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

成長を支える経営基盤

社外取締役インタビュー

実効性のあるガバナンスで事業変革を支え、持続的な成長を実現します



社外取締役 秋山 真人 × 社外取締役 髙岡 美佳 × 社外取締役 鷺坂 長美

本写真は、2025年12月に竣工したSGリアルティ新砂で撮影しました。同施設内では佐川急便の大型中継センターである関東ハブセンターが2026年7月より本格稼働し、輸送ネットワークを支える重要拠点として、各地から集まる荷物を集約・仕分けし、次の輸送先へつなぐ役割を担っています。

Q.1 社外取締役として果たすべき役割をどのようにお考えですか。また、現在のSGホールディングスグループの経営において、特に重視している考え方や課題認識についてお聞かせください。

—— トータルロジスティクスの提供に向けて転換期における社外取締役の役割

髙岡 2026年7月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、社外取締役には「助言者ではなく監督者としての役割」があらためて求められています。私自身もその点は強く意識しており、経営の意思決定が企業価値向上につながっているかどうかを常に問い続けています。その意味で、私は資本市場の視点を特に意識して、少数株主を含む株主全体の利益を考えながら、実効性の高い監督を行うことが自らの役割だと思っています。

また、事業ポートフォリオ戦略や、株主還元といった財務面も重要なテーマです。経営陣の意思決定が株主の皆さまの目線と合っているか、そして中長期的に資本収益性を高める道筋が描けているかについて、継続的に議論・確認していくことが、社外取締役としての責務だと考えています。

秋山 私は元々物流業界の出身ですので、物流そのものに関する知見や経験を踏まえて意見を求められる場面が多くあります。社外取締役として、激変する物流業界の未来を見据え、事業戦略の妥当性を監督していくことが私の役割だと考えています。

SGホールディングスグループは長年、宅配便を中心に成長してきました。しかし現在は大きな転換期にあります。2024年度には名糖運輸・ヒューテックノオリン、2025年度にはモリソンがグループに加わり、事業領域も宅配便だけではなく、3PLやTMS、そして低温物流やフレイトフォワーディングをはじめとするグローバル物流へと大きく広がっています。そうした中で重要なのは、それぞれの事業を単独で見るのではなく、グループ全体としてどう価値を創出していくかという視点です。新たに加わった事業と既存事業をどう結び付け、当社グループが長年培ってきた経営ノウハウをどう活用していくのか。そうした点を常に意識しながら

成長を支える経営基盤

社外取締役インタビュー



短期的な数字だけではなく、将来に向けたストーリーをしっかり伝えることも、企業価値向上の一部だと考えています

社外取締役　**鷲坂 長美**

自治省、消防庁、環境省を経て、小澤英明法律事務所顧問。
認定NPO法人救急ヘリ病院ネットワーク理事長を兼務。
2019年6月に当社取締役に就任。

議論しています。

鷲坂 私は長く行政の世界に身を置いてきました。その経験から、上場企業としての公共性や社会的責任という観点を強く意識しています。物流企業である当社グループは単なる民間企業ではなく、社会インフラとしての役割も担っています。災害時や緊急時も含め、人々の生活や経済活動を支える極めて重要な存在です。こうした社会的な役割をしっかりと果たしていくことで持続的な成長を実現し、それが企業価値の向上にもつながると考えています。そのため、私は常に「社会から期待される企業であり続けられているか」という視点を持ちながら取締役会に臨んでいます。

―― 企業価値向上を実現する監督の視点

高岡 社外取締役というと、リスク管理やコンプライアンスをチェックする「ブレーキ役」というイメージを持たれがちです。しかし私たちは、単に事業のリスクを点検するだけでなく、企業価値向上につながっているかという視点も強く意識して監督を行っています。 具体的には、名糖運輸・ヒューテックノオリンやモリソンについて、グループ化後のPMIが着実に進み、お客さまのニーズに合わせたサービス設計や適正運賃の収受など、グループの付加価値向上につながる取り組みが適切に行われているかをしっかりと確認していくことなどが挙げられます。

また、私自身、指名・報酬諮問委員会の委員長として、業務執行取締役の業績評価にTSR（株主総利回り）やROEを組み込むなど、経営陣に企業価値向上に向けたインセンティブが働くよう、報酬体系の設計に注力しています。株主の皆さまと目線を合わせた適切な制度設計とモニタリングを通じて、企業価値向上を実現させていくことが私たちの重要な役割だと考えています。

秋山 企業価値を高めていく上では、時間軸の視点も重要ですね。物流業界は一夜にして何倍にも成長するような業界ではなく、地道な投資の積み重ねが求められます。名糖運輸・ヒューテックノオリンやモリソンをはじめとしたM&Aについても、短期的な成果だけを求めるのではなく、買収後にいかにグループ内で横のつながりをつくり、PMIを通じてシナジーを発現させていくかが鍵になります。数年先、さらにその先を見据えながら、地道な事業の成長をしっかりと監督していく、その視点を取締役会全体で共有できていることは非常に重要だと考えています。

鷲坂 社会インフラを担う企業としても同じことが言えます。短期的な利益だけを追求してしまうと、長期的な成長基盤を損なう可能性があります。今すぐ利益に結び付かなくとも、将来の企業価値向上に不可欠な投資があります。そうした長期的な視点を持ち続けることが、社外取締役として重要な役割だと考えています。

Q.2 取締役会を中心としたガバナンスの実効性について、現状や課題、意識されている点を教えてください。

―― 取締役会の実効性を高める“対話”

高岡 当社は、取締役会を中心に、継続的な対話を通じて実効性の高いガバナンスが機能していると感じています。例えば、役員報酬についてTSR（株主総利回り）を評価指標に取り入れることや業績連動報酬の比率を高めること、また株主還元の考え方などについて、私たちが監督者の視点から議論を提起した際も、執行を担う経営陣はその意図を的確に理解し、スピード感を持って制度見直しなどの意思決定を行いました。監督側と執行側がそれぞれの役割を明確に認識しているからこそ、監督側の提起から執行側の迅速な実行へとつながるサイクルがしっかりと確立されていると感じます。

鷲坂 当社では、取締役会だけでなく、投資検討委員会など重要な会議体にも討議内容に応じて専門的知見を持つ社外取締役が関与しています。重要案件を早い段階から議論できる体制が整っていることは、取締役会全体の活性化にもつながっていると感じています。こうしたコミュニケーションを多く取ることができる仕組みが、実効性の高いガバナンスの確立に寄与していると考えています。

秋山 私も同じ印象です。投資案件やM&A、新たな会社の設立など、重要なテーマについては、取締役会に上程される前の段階から相談を受けるケースが多くあります。その時点で社外取締役として率直な意見を伝えていますので、正式に議案となるころには論点が整理され、必要な説明も十分に準備された状態になっています。

また、当社の取締役会は、持株会社として投資や資本政策を議論する場として機能しています。子会社の執行を兼務する取締役もいますが、取締役会では執行の立場ではなく、持株会社の取締役として案件を評価する姿勢が徹底されています。そのため、社外取締役も率直に意見を述べることができ、経営陣も重要案件については事前に十分な説明や議論の機会を設けています。そうした積み重ねが、取締役会の実効性を支えているのだと感じています。

一方でそうした実効性のある取締役会を維持するため、次期経営者の育成についてはより取り組みを加速させなければならないと感じています。当社では次期経営者候補を各事業会社の幹部従業員

成長を支える経営基盤

社外取締役インタビュー

から選抜して経営者育成プログラムを実施していますが、候補者の母数をさらに拡大し、教育・訓練やオン・ザ・ジョブでの経験蓄積を強化する必要があります。

髙岡 取締役会を活性化させるという観点では、事務局のサポートは非常に充実していると思います。提供される資料は単に必要な情報が網羅されているだけでなく、市場環境やリスクに関する独自の緻密な分析がしっかりと加えられており、その分析能力の高さにはいつも頼もしさを感じています。議論の過程で生じた新たな論点や追加の確認事項に対しても、迅速かつ的確なフィードバックが行われており、社外取締役が常に十分な情報を持った上で議論できる環境が整っています。こうした体制が、取締役会の実効性を支える大きな要因であると感じます。

鷲坂 そうした事務局の分析能力は、新たな投資案件などにおける精査の基盤となっています。例えば新規物流拠点への投資にあたっては、収益性について根拠の薄い希望的観測を示すのではなく、お客さまの状況を丁寧に確認したうえで契約確度の高い案件を積み上げ、計画を精査された上で議案が上がってきます。一方で投資実行後のモニタリングについては、名糖運輸・ヒューテックノオリン、モリソンと大型M&A2件を実施したところでもありますので、今後はより丁寧に行う必要があると感じています。現在でも定期的に進捗状況の報告はありますが、特にM&Aなどの大型投資案件については成果をしっかりと分析して議論することで、取締役会がさらに活性化し実効性の向上につながると考えています。

事務局の高度な分析に支えられながらわれわれが客観的な視点でしっかりとリスクと機会を精査・管理するからこそ、執行側は思い切って事業成長というゴールに向かって攻めることができます。当社グループの成長を支える役割として、私自身も大きな責任とやりがいを感じています。



ガバナンスに完成形はなく、組織の変化に応じて不断に進化させていく必要があります

社外取締役 **髙岡 美佳**

大阪市立大学（現：大阪公立大学）経済研究所助教授を経て、立教大学経営学部教授。共同印刷（株）、（株）ニップンの社外取締役を兼務。2018年6月に当社取締役に就任。物流・環境分野を中心に、経済産業省・国土交通省等の審議会・委員会の委員を歴任。

Q.3 これまで当社グループが実施してきたM&Aについて、取締役会で行われた議論、また市場との対話における考え方について教えてください。

—— M&Aは規模拡大ではなく戦略実現の手段

髙岡 まず前提として申し上げたいのは、私たちはM&Aを規模拡大のためだけの施策とは捉えていないということです。物流業界の構造変化を踏まえ、当社は「トータルロジスティクスを提供する企業」への進化を掲げています。M&Aはその戦略を実現するための手段です。

したがって、投資を検討する際も「買収できるかどうか」ではなく、「当社がめざす姿にとって本当に必要な投資か」という観点から議論しています。社外取締役の立場からは、案件の規模や話題性ではなく、戦略との整合性や将来の企業価値創造につながるかどうかを重視しています。

秋山 当社は宅配便を基盤としながら3PLやTMS、そして低温物流や国際フォワーディングをはじめとするグローバル物流へと事業領域を広げています。その流れの中で不足している機能や顧客基盤を補完するためにM&Aを活用してきました。私は長年物流業界を見てきましたが、近年の当社グループほど明確な戦略を持ってM&Aを進めている企業は多くありません。

鷲坂 私が評価しているのは、案件ごとに極めて丁寧かつ実務的な議論が行われている点です。買収価格、シナジーの妥当性、統合後の運営体制など、重要論点が細部まで精査されています。特に大型案件では、こうした慎重な検討プロセスが一層徹底されています。

—— 名糖運輸・ヒューテックノオリンの買収は将来の成長に向けた投資

鷲坂 2024年5月にグループ化した名糖運輸・ヒューテックノオリンが担う低温物流は、市場そのものに大きな魅力があります。食品物流やコールドチェーンの重要性は今後さらに高まると考えられ、当社としても戦略的に拡大すべき領域と位置づけていました。

また、名糖運輸・ヒューテックノオリンが独立系企業であり、特定メーカー系列ではなく多様な顧客基盤を持っていた点も大きなポイントでした。こうした特性があるからこそ、当社グループとの組み合わせによって、より大きな価値を創出できると判断しました。

髙岡 グループ化の検討に当たり、DCF評価に関しては、市場成長率や資本コスト、割引率などの前提条件も丁寧に検証するなど、多面的で詳細な分析を行いました。特に、「買いたいから数字を作る」という発想に陥っていないかを注意深く確認し、将来計画の合理性や投資回収の見通しについて精査を重ねてきました。こうした検討の結果、長期的な企業価値向上に資する案件であると判断しました。

秋山 低温物流を担う名糖運輸・ヒューテックノオリンの買収については、短期的な損得だけで評価するべきではないと考えています。現在見えてきている成果は、当初想定していたシナジーというよりも、まず経営改善による成果が大きいと思います。適正運賃の収受、生産性向上、経営管理の強化など、基本的な経営改善だけでも大きな成果が出ています。私はむしろ、本来期待していたシナジー創出はこれからだと考えています。

社外取締役インタビュー

物流事業は現場で成り立つ事業であり、最終的に判断し、行動するのは『人』です

社外取締役　**秋山 真人**

（株）ニチレイでの勤務を経て、（株）ニチレイロジグループ本社、（株）ロジスティクス・ネットワーク、東京団地冷蔵（株）において要職を歴任。東京冷蔵倉庫協会、（一社）日本冷蔵倉庫協会においても要職を務め、2020年6月に当社取締役に就任。



―― 海外企業のM&Aから得た学び

髙岡 過去の海外企業のM&Aから得た学びは非常に大きかったと思います。特に、2019年12月にM&Aでグループ化した上海虹迪物流科技有限公司（以下、RUNBOW社）については、結果的に2025年に出資持分譲渡を行い、2026年3月期に特別損失約34億円を計上することとなりました。これには業績が当社の求める水準には至らず将来的な動向には不確実性があるものと判断したこと、RUNBOW社のビジネスやサービスは中国国内向けが大半であるために当社グループ内の他事業との間における事業シナジーが限定的であったこと、モリソンとのシナジー創出に向けた取り組みに注力するためリソースの選択と集中を行う必要があったことなどが背景にあります。取締役会としても想定通りに成長させることができなかった要因はきちんと振り返っていかなければならないと考えており、社内でプロジェクトを立ち上げて要因を緻密に分析・検証しました。

国内M&Aと海外M&Aでは難しさがまったく違います。同じ言葉を使っていても認識がずれることがありますし、経営文化も異なります。そのため戦略が正しくても、PMIが想定どおり進まないケースは少なくありません。私は、M&Aの成功を決めるのは契約締結ではなくPMIであると考えています。どれほど優れた案件でも、統合に失敗すれば価値は生まれません。逆にPMIがうまく進めば、想定以上の価値を生み出すこともできます。

秋山 物流はネットワーク事業です。各地域が独立して利益を上げるだけでは十分ではなく、ネットワーク全体として価値を高めることが求められます。海外事業も同様で、個別最適ではなくグループ全体の最適化という視点が欠かせません。

ただし、現地にはそれぞれ固有の事情があるため、日本のやり方をそのまま持ち込めばよいわけではありません。現地の自主性を尊重しながら、グループとしての統一感も確保する、そのバランスが非常に重要だと考えています。

鷲坂 グローバル化が進むほど、ネットワーク全体を適切に機能させるガバナンスの重要性が高まります。持株会社であるSGホールディングスがどこまで関与するのか、どこから現地へ権限を委譲するのか、この線引きは今後も重要なテーマになります。海外事業の拡大は大きな成長機会である一方、ガバナンス上の新たな課題も生み出します。現地の事情を踏まえた自主性と、グループとしての統一性の両方を見ながら、経営を監督していく必要があります。

秋山 そうした意味で、グローバル物流セグメントを統括するSG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.の機能拡充には大きな期待を持っています。海外事業が拡大すると、日本だけですべてを管理することは難しくなります。現地の自主性を尊重しつつ地域ごとの統括機能を強化し、さらにセグメント全体を統治する仕組みを整えることで、より機動的な経営が可能になります。また、各地域の知見を横展開して共有することで、グループ全体としてのシナジー創出にもつながると考えています。

髙岡 秋山さんが触れたグローバル物流セグメントの統括体制強化については、前述のRUNBOW社の事例による学びが活かされた形であり、過去の検証の成果として私たち社外取締役も評価しています。

現在グループに加わっているエクスポランカやモリソンは、事業環境も企業文化も日本の事業会社とは異なります。過去の教訓を踏まえて強化された体制のもと、失敗を組織の学びに変え、着実にPMIが進められているか、次の成長につなげるサイクルが機能しているかを、今後もしっかりと監督していく考えです。

―― 資本コストを意識した経営と市場との対話

髙岡 近年は資本コストを意識した経営への期待が一段と高まっています。資本効率は極めて重要ですが、短期的なROEやROICだけを追い求めることが企業価値向上につながるとは限りません。3年後、5年後の成長につながる投資まで削ってしまえば本末転倒になります。私たちは資本コストを意識しながらも、中長期的な成長とのバランスを重視しています。他方でそれを実現するためには、投資家の皆さまが当社グループに求めていることをしっかりと把握し、当社の考え方を丁寧に伝えることで双方の理解度を高めていくことが非常に重要だと考えています。株価を上昇させていくためには将来の成長への蓋然性を高め、期待感を持っていただくことが重要だと思いますので、資本市場との対話については今後も積極的に取り組んでいきます。

秋山 物流は社会インフラであり、急成長する業界ではありませんが、社会にとって必要不可欠な産業です。だからこそ、短期的な業績だけでなく将来に向けた基盤づくりが重要になります。

その点、近年は投資家の皆さまとの対話の姿勢が大きく進展しています。四半期ごとの決算説明会だけでなく、小規模なミーティングやテーマ別の説明会等が行われるようになり、社長自らが発信する機会も格段に増えました。また、私たち社外取締役もスモールミーティング等を通じて直接対話する機会を持っています。インフラ企業として、社会になくてはならない当社の着実な成長について、そ

社外取締役インタビュー

うした対話の場を通じてしっかりと発信していく必要があります。

鷲坂 そのような活発な対話の場において、なぜその投資を行うのか、なぜそのM&Aが必要なのか、企業価値向上にどうつながるのかを丁寧に説明し続けることが大切です。短期的な数字だけではなく、将来に向けたストーリーをしっかり伝えることも、企業価値向上の一部だと考えています。

Q.4 ガバナンスの高度化や人的資本経営について、現在の考えを教えてください。

—— ガバナンスに「完成形」はない

高岡 私はガバナンスに完成形はなく、組織の変化に応じて不断に進化させていく必要があると思っています。当社グループもここ数年で事業ポートフォリオが大きく変化し、それに合わせてガバナンスの仕組みを段階的に高度化させてきました。「スリーラインディフェンス」の体制を導入したこともその一例です。ただし、各ラインが独立して動くだけでは十分ではありません。組織全体に横串を通し、実質的に機能する運用へと磨き上げていくことが求められます。また、ガバナンスの仕組みを形式的な枠組みにとどめず、実質的に機能させるためには、それを担う人的資本の強化が不可欠です。経営戦略からバックキャストして「あるべき人材像(To be)」を描き、企業理念を深く理解した人材を育成していくことが求められます。人的資本経営とガバナンスを両輪として進めていくことが、現在の当社にとって極めて重要なテーマだと考えています。

鷲坂 社会から企業に求められる責任は近年大きく変化しています。かつては利益の確保が最優先でしたが、現在では人権、多様性、人的資本、サプライチェーン管理など、企業が果たすべき役割は大きく広がっています。とりわけ物流企業は、社会インフラを支える存在として、重い責任を負っています。こうした社会的要請の変化を踏まえると、ガバナンスの重要性は一段と高まっています。企業理念に基づき、拡大する責任を適切に果たしていくためにも、ガバナンスを実質的に機能させることが不可欠だと考えています。

秋山 高岡さんがおっしゃる通り、制度や仕組みを整えるだけではガバナンスは機能しません。物流事業は現場で成り立つ事業であり、最終的に判断し、行動するのは「人」です。当社グループにはパートナー社員を含めると10万人規模の働き手がいます。どれほど整備されたルールがあっても、一人一人がそれを理解し、実践しなければ実効性は担保されません。

だからこそ、経営トップからの継続的な発信や日々のコミュニケーションを通じて、当社が大切にする価値観や行動規範を現場の隅々まで浸透させていくことが重要になります。

—— サステナビリティと企業価値向上

高岡 サステナビリティの観点から見ても、人的資本は企業価値の源泉であると言えます。物流事業の競争力は、設備や車両への投資だけでは維持できず、現場でお客さまと向き合い、サービスを提供する「人」がどれだけ持続的な価値を創造できるかにかかっています。どれほど優れた設備があっても、人が育たなければ競争力にはつながりません。だからこそ、人的資本への投資は単なるコストではなく、企業価値向上に直結する戦略的な投資であると考えています。

秋山 物流業界はその傾向が特に顕著ですね。同じような倉庫を持ち、同じような車両を使っていても、企業によって成果は大きく異なります。その差を生むのは現場力であり、そこで働く人材です。だからこそ教育の重要性は極めて高く、現場リーダーをどう育成するのか、次世代の経営人材をどう育てるのか、さらにはグローバル人材をどう確保するのかといった課題は、いずれも将来の企業価値に直結するテーマとなります。

鷲坂 人的資本経営という言葉はよく使われますが、その本質はより広い概念であると考えています。単に研修を増やすだけではなく、社員一人一人が働きがいを感じ、挑戦できる環境があり、多様な人材が活躍できる組織をつくること、こうした組織づくり全体が人的資本経営と言えるでしょう。その意味では、従業員が主体的に働くことができる企業文化や組織風土の醸成も人的資本経営の重要な要素であり、経営層と現場従業員が対話するオフィシャルコミュニケーションの実施、グループ公募制度などを通じた従業員のキャリア形成の後押しなど、改善に向けた活動を継続的に行っていく必要があると考えています。

また、環境へ目を向けると、物流業界は社会課題と極めて近い位置にあります。脱炭素化、人手不足、地域社会との共生といったテーマは、いずれも本業と密接に結びついています。社会課題の解決に取り組むことが、そのまま企業価値向上につながる時代になっています。この認識を持つことが非常に重要であると考えています。

高岡 投資家の視点も大きく変化し、環境や人的資本などのサステナビリティは現在では企業価値そのものとして評価されるようになりました。それを踏まえると、当社もサステナビリティは経営戦略と一体で捉えなければなりません。

秋山 物流企業である以上、サステナビリティは本業と切り離せないテーマです。物流会社だからこそ果たせる社会的役割があり、取り組みを強化することで企業価値をさらに高めていくことができると考えています。

Q.5 SGホールディングスの将来について、現在の考えをお聞かせください。

—— SGホールディングスグループの“伸び代”への期待

秋山 私はまだまだ大きな成長余地があると思っています。近年進めてきたM&Aも本当の意味で成果が見えている段階ではありません。これからシナジー創出が本格化していくでしょう。デリバリー事業、ロジスティクス事業、グローバル物流事業のそれぞれが結び付くことで、トータルロジスティクスの提供を実現し、企業価値を最大化できると確信しています。

高岡 私もそう思います。ここ数年の取り組みによって、当社は新しい成長基盤を手に入れました。もちろんM&A後のPMIやグローバルガバナンスの構築といった課題もありますが、それらに向き合う体制も着実に整ってきているので、今後の成長に大きな期待を持っています。

鷲坂 物流は社会を支える重要なインフラです。その役割は今後も変わりません。むしろ社会の変化が大きくなるほど、その重要性は高まると思いますので、当社グループには、その責任を果たしながら、持続的な成長を期待しています。

成長を支える経営基盤

役員一覧

(2026年6月24日現在)

「取締役、監査役、執行役員」の略歴はこちら

	取締役								監査役			
												
	栗和田 榮一	松本 秀一	本村 正秀	髙垣 考志	笹森 公彰	髙岡 美佳	鷺坂 長美	秋山 真人	田島 聡志	新本 朋斉	大島 義孝	多田 智子
	代表取締役 会長	代表取締役 社長	代表取締役 副社長 事業推進担当	取締役 財務・経営企画 担当	取締役	社外取締役 (独立)	社外取締役 (独立)	社外取締役 (独立)	社外監査役 (常勤、独立)	監査役(常勤)	社外監査役 (非常勤、独立)	社外監査役 (非常勤、独立)
在任年数	20年	7年	7年	1年	3年	8年	7年	6年	5年11か月	3年	8年8か月	1年
株式保有数	15,909株	370,159株	11,759株	2,637株	293,505株	8,864株	590株	590株	295株	7,175株	295株	264株
取締役会出席情報	18/18	18/18	18/18	13/13	18/18	18/18	18/18	18/18	18/18	18/18	18/18	13/13
監査役会出席情報	—	—	—	—	—	—	—	—	14/14	14/14	14/14	10/10
企業経営	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
事業戦略	●	●	●	●	●			●				
財務・会計				●		●			●	●		
法務・リスクマネジメント		●			●		●			●	●	●
サステナビリティ	●	●	●		●	●	●					
DX			●	●	●							
グローバル		●	●	●				●	●	●		●
人事・労務		●			●							●
指名・報酬諮問委員会		●				●	●					
取締役会	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
監査役会									●	●	●	●

※株式保有数は2026年3月31日現在の株式数を記載しており、当社役員持株会における持分を含んだ実質的保有数を記載しております。

取締役・監査役のスキルマトリックス

中期経営計画「SGH Story 2027」の策定等、当社の中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、当社の取締役会がその意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル(知識・経験・能力)を見直した結果、一部改定のうえ特定いたしました。

※上記の一覧表は、各氏の経験などを踏まえ、専門的なスキルを有する分野に(●)を表しており、有するすべてのスキルを表すものではありません。

スキルの選定理由

項目	選定理由
企業経営	事業環境が大きく変化する中、中長期的に持続的な成長戦略を策定し、実行するためには、企業経営全般に関する知識・経験・実績が必要。
事業戦略	当社経営の監督にあたっては当社の経営戦略、事業投資やM&A等の経営判断・監督をするための、知識・経験が必要。
財務・会計	正確な財務報告や強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資の推進と、株主還元の強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における、知識・経験が必要。
法務・リスクマネジメント	持続的な企業価値向上の基盤である適切なガバナンス体制を確立するとともに、当社の使命である、安定的な物流を実現するためには、リスク管理やコーポレート・ガバナンス、法律の各分野における知識・経験が必要。
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向け、サステナブル経営を推進し、企業価値向上を図るためにはサステナビリティ分野における知識・経験が必要。
DX	当社は物流という社会インフラを安定的に供給し続けるために、テクノロジーを活用した自動化・省力化を積極的に進めており、その実現にはDX分野における知識と経験が必要。
グローバル	当社では直近で海外M&Aを実施するなど、国際事業に注力しており、今後の国際戦略の策定・実行を行ううえで、グローバルな地政学、経済情勢・文化等の知識・経験が必要。
人事・労務	物流業をコアとする当社グループにおいて、「人材」は最大の資産であり、当社が中期経営計画に掲げる人的資本への投資による企業価値の最大化を図るためには、人事・労務(人材戦略)の経験・知識が必要。

リスクマネジメント

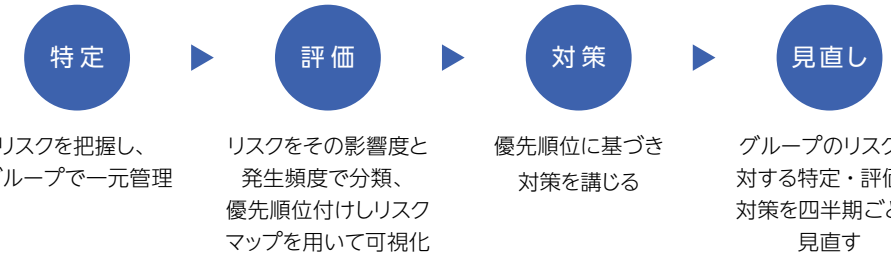
リスクマネジメント・BCPに関する方針

SGホールディングスグループは、事業に影響を与える可能性があるすべての事象をリスクと捉え、これらのリスクを管理し、必要な対策を講じることでリスクによる損失の最小化を図るとともに、早期復旧による事業継続を確保することにより企業価値の保全・最大化を目指しております。その一環として「リスクマネジメント規程」を制定し、グループ全体のリスクマネジメント活動を推進しています。具体的にはSGホールディングスの代表取締役社長をグループ全体のリスクマネジメント統括責任者とし、その下にリスクマネジメント統括部署および責任者を設置し、グループ全体のリスクマネジメントを推進しております。また、事業会社においても、代表取締役社長をそれぞれリスクマネジメント統括責任者とし、各社のリスク管理・対応を推進する等、有効性と効率性の高いリスクマネジメント体制を構築しております。

平常時のリスクマネジメント

SGホールディングスグループでは、事業に影響を与えるリスクについて、影響の大きさと発生可能性をもとに定量評価を行い、優先的に対応すべきリスクを「重点対策リスク」、「重要リスク」として特定し、対応策を決定しております。また、これらのリスクに対しては、四半期ごとに特定・評価の見直し、対策状況のモニタリングを実施し、必要な場合はリスク項目や対応策の見直しを行っております。

リスクマネジメントフロー

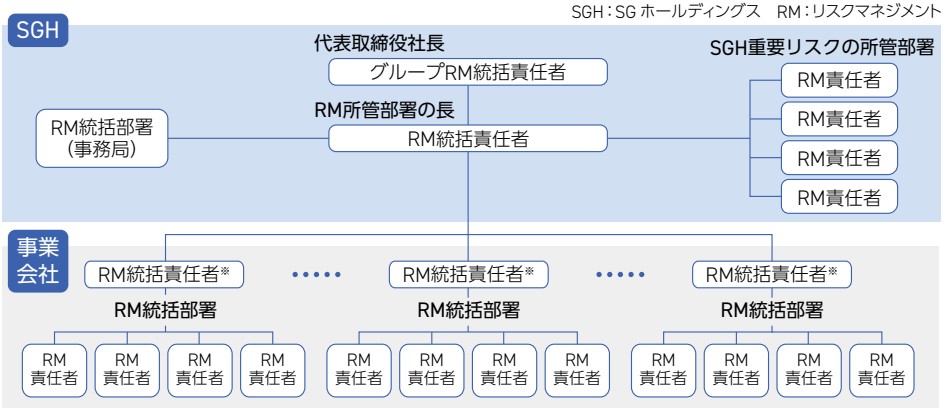


非常時のリスクマネジメント

当社グループは、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大きいリスクとして特定しています。大規模地震、風水災、火災・爆発事故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を策定しています。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。

リスクマネジメント体制

SGH：SG ホールディングス　RM：リスクマネジメント



※各事業会社の社長

リスク管理

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

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

当社グループのリスクマネジメント評価基準　※本基準は社内規定リスクマネジメント手順書」にて運用しています。

影響度		評価の目安			
		定性評価			定量評価
		人命	コンプライアンス	事業継続性	営業利益の計画に対する損失の割合
大	9	・人命に関わるレベル	・業務停止レベル	・業務停止レベル	5%以上
	8		・業務一部停止レベル	・目標復旧時間の超過	
	7	・後遺障害発生レベル			
中	6	・休業労災レベル	・業務改善命令レベル ・罰金レベル	・リソース不足により事業継続に影響を及ぼすレベル	1%以上 5%未満
	5				
	4				
小	3	・不休労災レベル ・かすり傷レベル	・注意指導レベル	・事業継続に影響を及ぼさないレベル	1%未満
	2				
	1				

リスクマネジメント

事業等のリスク

当社グループでは、経営戦略の実現および企業価値の向上に向け、リスクの特定・評価ならびに対応策の実施を継続的に推進しています。2026年3月期より、財政状態や経営成績に重要な影響を及ぼすリスクに関する検討を本格化し、2027年3月期には中長期的な経営課題の中から、事業に密接に関連し、グループ横断で管理すべき重要なリスクを「グループ共通リスク項目」として5項目特定しました。これらのリスクについては、定期的なモニタリングおよび対応策の見直しを通じて、管理体制の強化に取り組んでいます。

グループ共通リスク項目	リスク内容（例）
パートナー企業との連携強化を含むサービスインフラの維持・強化	・委託先確保の困難化　・人手不足　・外注費高騰
人材・パートナーとの成長基盤の強化	・人材確保・育成の困難化　・エンゲージメント低下、離職率上昇 ・労働問題増加
気候変動への適応と緩和	・自然災害による物流網の寸断　・脱炭素対応によるコスト増 ・環境対応車・再エネ導入の投資負担増
リスク管理体制の高度化	・法令遵守、行政処分発生　・訴訟案件への対応
サイバー攻撃への対応強化	・システムの老朽化　・サイバー攻撃、情報漏洩

取り組み状況

①パートナー企業との連携強化を含むサービスインフラの維持・強化

デリバリー事業やロジスティクス事業をはじめとする当社事業を支えるパートナー企業に対し、経営課題の解決に資するプログラムの開発・提供等、パートナー企業の支援を含む持続可能な輸配送インフラの維持・強化策を実施

②人材・パートナーとの成長基盤の強化

当社グループの持続的な成長の実現に向けて、インフラを支える人材を量的・質的にも確保するため、働きやすい環境や適正な評価・給与支給基準の整備、また働きがいのある職場づくり等の取り組みを実施

③気候変動への適応と緩和

当社グループは貨物自動車を使用するデリバリー事業を中核としていることを踏まえ、CO_2排出量削減による脱炭素社会の実現や、災害に強いBCM活動の推進等の取り組みを実施

④リスク管理体制の高度化

当社グループが多くの許認可を有することを踏まえ、組織全体での関係法令のコンプライアンスを含むリスク管理体制の強化や、違反行為の発生を防止する取り組みを実施

⑤サイバー攻撃への対応強化

情報資産の保護、お客さまの信頼確保および事業活動の安定的な継続の観点から、国際的なガイドラインおよび業界標準に基づく情報セキュリティ体制の適切性の確認、定期的な脆弱性診断、従業員に対する教育等の取り組みを実施

情報セキュリティに関する取り組み

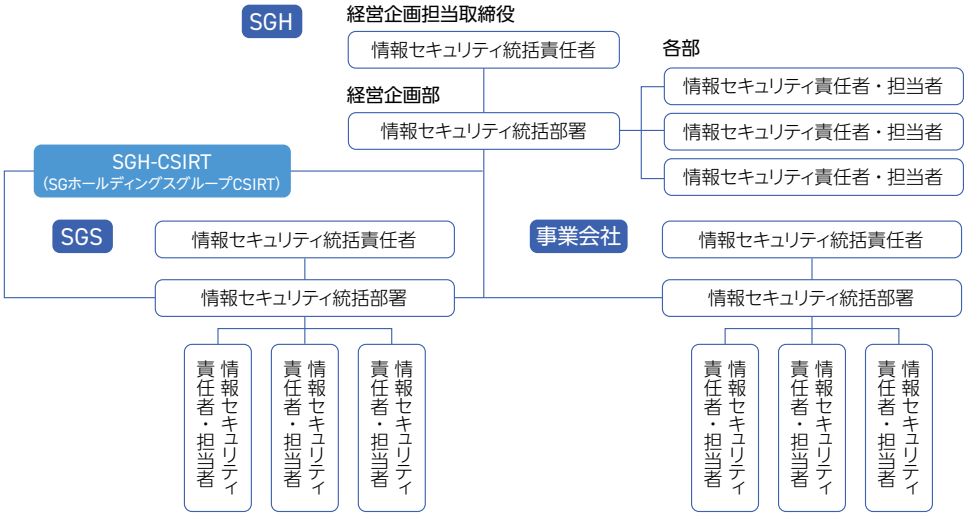
情報セキュリティアセスメントの実施

深刻な情報セキュリティ事故に対する未然防止や被害の極小化を図るためには情報セキュリティの管理や対応状況を評価するアセスメントの実施が有効です。SGホールディングスグループは、外部の情報セキュリティ専門業者によるアセスメントを実施し、3カ年の情報セキュリティ対策ロードマップを策定することで、計画的かつ実効性の高い対策を講じています。具体的には、内部・外部環境を把握したうえで、目標とするセキュリティレベルを設定し、そこに至るための課題を抽出、課題毎に優先度を設定したうえで、対応策を決定しています。

従業員へのセキュリティ教育

国内外のグループ従業員を対象に、年2回「セキュリティハンドブック」の確認と理解度テストを実施しているほか、標的型メール攻撃の対応訓練を実施しています。標的型メール攻撃の対応訓練では、添付ファイルの開封件数やリンクURLのクリック件数および上長への報告など、初動対応を検証しています。また適切な対応ができなかった従業員に対してはeラーニングによるフォローアップ教育を実施するなど、継続的な教育を行っています。

情報セキュリティ管理体制



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、従業員一人一人が高い倫理観とコンプライアンス意識を持って事業活動に取り組むよう企業風土の醸成に努めています。「SGホールディングスグループ倫理・行動規範」(以下、「倫理・行動規範」)はグループのコンプライアンスの根幹をなすものです。この倫理・行動規範およびコンプライアンス規程に基づき、高い倫理観を持って業務を遂行する体制を確立・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。

コンプライアンス体制

当社では、グループ各社と連携し、コンプライアンス体制を構築しています。内部監査部門による独立した立場からの監査に加え、グループ各社におけるリスク統括部門の役割を明確化することで、事業活動に伴う法令違反リスクの未然防止および早期把握に取り組んでいます。

また、内部通報制度として「SGホールディングスグループコンプライアンス・ホットライン」(以下(コンプライアンス・ホットライン)を運用しています。これは、従業員とその家族およびパートナー企業を対象に、法令や社内規則、倫理・行動規範に違反する行為などを通報するための窓口で、外部窓口・海外窓口を設定しています。制度の適切かつ実効的な運用を確保するため、内部通報対応に携わる担当者を対象とした研修を定期的に実施しています。また、コンプライアンス・ホットラインに関するアンケートを毎年実施し、制度の認知度や理解度を把握するとともに、その結果を踏まえた周知活動や運用改善に取り組んでいます。

さらに、インサイダー取引防止のため、売買禁止期間の設定や株式売買の事前申請制度を運用するとともに、インサイダー取引規制や社内ルールに関する教育を定期的に実施し、役員および従業員への周知徹底を図っています。

腐敗防止

コンプライアンス意識の浸透・定着のための取組み

当社グループでは、従業員一人一人の倫理観を高め、自浄作用を発揮できる組織風土を醸成するため、グループ全従業員を対象に倫理・行動規範に関する教育を定期的に実施しています。また、外部専門家による経営層を対象としたコンプライアンスセミナーを実施し、経営層として認識すべきコンプライアンス上の課題や責任、社会的要請などについて理解を深める機会を設けています。このほか、管理職を含む従業員に対し、事業関係法令の遵守、違反の兆候を把握した際の報告・相談、適切な初動対応、是正措置の実施、再発防止の徹底の重要性を学ぶ教育を強化しています。

これに加え、従業員に向けたセミナーや、中小受託取引適正化法に関する教育、グループ各社の事業に応じた教育を実施するとともに、コンプライアンスに関するテーマに関連して、Web社内報「SG HEADLINE」等を通じた定期的にグループの従業員への案内・周知活動を行っています。

コンプライアンス意識の浸透・定着のための取り組み

事業関係法令の遵守体制・許認可の管理体制の高度化

当社グループは、事業活動に関係する法令の遵守体制の高度化を進めるとともに、事業に必要な許認可について、許認可の取得や更新状況を適切に把握し、根拠法令の改正への対応を確実に行い、許認可に関する情報の一元的な把握や管理プロセスの整備を通じて、許認可の未取得や更新漏れの防止に取り組むなど、許認可管理の高度化にも努めています。

また、事業の停止につながり得る法令違反を重点的に点検するとともに、新規事業の開始や業務内容の変更時における法令適合性の確認を徹底しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス活動の実効性向上

当社グループは、グループ各社の経営管理状況を確認する項目に、リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する項目を設けています。モニタリング指標の定期的な見直しや、各社の取組状況を定期的に確認することを通じて、課題の把握や改善を促しています。

また、法令違反またはそのおそれを把握した場合は、関係部署および経営層へ速やかに報告を行うとともに、必要に応じて行政当局への報告・相談を行うなどの初動対応を迅速に実施し、原因究明、是正措置の実施、再発防止策の策定の徹底を図っています。これらの取組みを通じて、リスクの兆候を早期に捉え、問題の放置や重大化を防止することで、グループ全体のガバナンスおよびコンプライアンス活動の実効性向上に取り組んでいます。

税の透明性

税の透明性に関する方針

当社グループは、倫理・行動規範に基づき、事業活動を行う国・地域で規定される税務関連法令および国際課税ルールならびにこれらの精神に従って、適正な納税を行います。

税務コンプライアンスと公平性

当社グループは、BEPSプロジェクト※で勧告された国別報告事項および事業概況報告事項を本邦税法に従って作成・提出する等、それぞれの国・地域の税務当局に対しても透明性を確保するとともに、税務プランニングにおいて、租税回避を目的としてタックスヘイブンを恣意的に使用することはありません。

※OECDがBEPS (Base Erosion and Profit Shifting : 税源浸食と利益移転)に対処するために2012年に立ち上げた国際課税ルール見直しに関するプロジェクト

知的財産の管理

当社グループは、知的財産権の適切な管理を通じて、事業活動の健全性確保と競争力の維持・向上に取り組んでいます。知的財産審議委員会による審査・承認プロセスを通じて知的財産の権利化および管理を行うとともに、M&Aによりグループ入りした企業の知的財産についても連携を進め、グループ全体での管理体制の強化を図っています。また、第三者の知的財産権侵害リスクの低減に向けた調査・確認や社内への周知活動を実施するほか、教育・啓発を通じて知的財産に対する意識向上に努めています。

人権の尊重

人権の尊重に関する方針

当社グループは、企業理念に「信頼、創造、挑戦」を掲げています。当社グループがステークホルダーからの信頼を得て、新たな価値を創造していく土台となるのが人権の尊重です。その中で当社グループは「SGホールディングスグループヒューマンライツポリシー」を定め、人権侵害や差別・虐待につながる行為を禁止し、人権尊重に取り組んでいます。本ポリシーは当社グループすべての役員・従業員に適用されるとともに、取引先にも本ポリシーの理解と遵守を期待し、共存共栄を目指しています。

また、各種ハラスメント、法令違反、LGBTに関する相談などそれぞれに対応する窓口を設置し、日ごろより情報収集を行うことで、事前の問題発生防止や、発生した場合の被害を最小にできるような体制を整備しています。

当社グループでは、これらの取り組みを通じて、人格や個性が尊重され、ハラスメントのない環境のもと、従業員が意欲を持って就業できる職場づくりを推進しています。

「ヒューマンライツポリシー」はこちら

人権に関する体制

制　度	所管部署	取り扱うテーマ	対　象	備　考
「何でも相談室」	SGホールディングスグループ「何でも相談室」係	職場における不当な差別、各種ハラスメント、LGBT、障がい者の方々に対する人権侵害など	従業員	労働環境、不当な差別や人権侵害などを対象に専門スタッフを配置。女性特有の人権侵害も想定し、女性担当者が専門で対応する窓口も設けている。
内部通報制度「コンプライアンス・ホットライン」（対応言語：日英中など）	SGホールディングスリスク統括部	法令、社内規則、倫理・行動規範違反（人権侵害含む）	従業員および従業員の家族、協力会社	社内窓口および弁護士事務所に相談できる外部窓口を設置。通報事案に関する一切の情報について秘密保持を徹底し、通報者および調査協力者の匿名性を確保して、不利益な扱いを受けることがないよう社内規定で禁止している。
「LGBT相談窓口」	SGホールディングス人事部	性自認、性的指向に関わる働く上でのさまざまな相談	従業員（当事者および上司、同僚、部下、アライ※など）	LGBTの知識と理解のある外部専門家が対応。

※性的マイノリティー当事者のことを理解し、支援する人

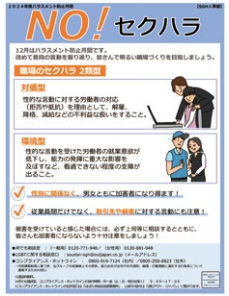
人権に関する取り組み

人権に関する規範の浸透

グループ全社の従業員を対象に人権尊重の基本姿勢を明記した倫理・行動規範の教育を定期的に実施し、人権教育の浸透を推進しています。

ハラスメント防止教育

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



交通安全

交通安全に関する方針

当社グループは、物流事業を展開する企業として、公道を使用する業務の特性上、交通安全の確保を最重要課題の一つと位置づけています。当社グループの運送事業は、佐川急便、SGムービング、ワールドサプライの3社を中心に展開しています。これらの事業会社は、国土交通省が定める「運輸安全マネジメント制度」に基づき「、輸送の安全に関する基本的な方針」を掲げ、交通安全の確保に向けた取り組みを継続的に推進しています。

中長期目標

バウンダリ	中長期目標
SGホールディングスグループ	自社および社会全体の交通事故を減少させる

単年度目標と実績

バウンダリ	2025年度		2024年度		
	目標値	期限	目標値	期限	実績
佐川急便	重大人身事故※件数ゼロ	2026年3月31日	重大人身事故※件数ゼロ	2025年3月31日	2件
SGムービング		2026年3月31日		2025年3月31日	0件
ワールドサプライ		2026年3月31日		2025年3月31日	0件

※自動車事故報告規則に基づき届出した死亡事故(第1当)

交通安全に関する体制

3社による関連委員会

対象会社	委員会等名称	責任者	開催頻度
佐川急便	安全会議	管理担当取締役	月1回
SGムービング	労務安全会議	部長	月1回
ワールドサプライ	労務・安全推進会議	部長	月1回

「交通安全」はこちら

交通安全に関する取り組み

自社の取り組み

当社グループでは、新規採用されたドライバーに対し、安全運転に関する研修や指導を実施し、検定に合格した後に現場へ配属する体制を整えています。配属後も定期的な指導を通じて、安全運転の継続を支援しています。これらの研修や検定は、社内資格を有する指導員が担当し、全ドライバーに対して均一な教育が行き渡る仕組みとなっています。各事業会社は、共通の基準を踏まえつつ、それぞれの事業特性に応じた研修やマニュアルを整備し、安全教育体制を構築しています。

さらに、運行管理の高度化と交通安全の強化を目的に、デジタルタコグラフ(デジタコ)をはじめとするIoT機器を活用したクラウド型運行管理システム「Biz-Fleet」を導入しています。デジタコにより、速度・時間・距離に加え、急加減速や速度超過などの運転特性を把握し、個別の安全運転指導に活用しています。また、営業所から離れた外部車庫にいるドライバーとも遠隔で点呼を行える「IT点呼」を一部拠点で導入し、業務効率化と法令遵守の両立を実現しています。これらの取り組みを通じて、事故の未然防止と安全な運行体制の構築を推進しています。

社会への働きかけ

佐川急便では地域の子どもや高齢者を対象とした交通安全教室を2003年から定期的に開催しています。また、法人向けには「安全運転教育サービス」を展開し、自社で培った運転技術やノウハウを他の事業者にも提供しています。このサービスでは、ドライバーへの講習だけでなく、運転指導者への指導方法の研修も行っており、事業者による社内の教育体制構築をサポートしています。

交通安全教室

	実施数(累積)	参加者数(累積)
交通安全教室	1万3,787回	166万194人

※2020年より新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点からすべての取り組みを中止していましたが、2024年度より再開

さらに、当社グループの車両整備を担うSGモータースでは、法令点検に加え、全国統一の独自基準に基づく整備・点検を実施しています。特に、事業特性上、消耗が激しくなりやすい部位に着目した点検や部品の早期交換を行うことで、故障の未然防止に努める「予防整備」の体制を整えています。メーカーを問わず、安定した品質の整備を全国で提供しています。

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメントの取り組み

お客さま

お客さまの声を生かす仕組み

当社グループでは約20,000人のセールスドライバーが、日々集配を行う中でお客さまとコミュニケーションをとり、ニーズや課題をお伺いしています。お伺いした情報は社内で共有され、最適なご提案や新たなサービスの開発に活用されています。また、カスタマーサービスなどお客さまのご要望にいち早く対応するための体制を構築しており、Webサイトや電話を通じて、お客さまからのご意見・ご要望を収集・分析し、お客さまの満足度を向上させるために活用しています。

「品質に関する方針・体制・取り組み」はこちら

従業員

経営層と現場従業員の対話

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

内部通報制度や相談窓口の設置

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

「人権に関する方針・体制・取り組み」はこちら

取引先

パートナー企業との良好な関係

当社グループの事業にとって必要不可欠なパートナー企業と、中長期的に良好な関係を構築するため、当社グループは調達方針と、ビジネスパートナー行動指針を定めました。企業を取り巻く環境変化がスピードを増す中、社会に配慮した調達活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。その一環として、サプライチェーン全体でサステナブルな調達活動を推進するため、当社グループにおける調達の考え方を定めた「調達方針」とビジネスパートナーの皆さまに遵守いただきたい指針として「ビジネスパートナー行動指針」を制定いたしました。

調達方針

法令順守や人権、労働環境への配慮、地球環境への配慮等、7つの項目から、当社グループが取引を行う際に順守すべき内容の方針

ビジネスパートナー行動指針

調達方針を受けて、当社グループと取引を行うパートナー企業の皆さまにも順守していただきたい行動指針。調達方針同様、7つの大項目から成り立っています。

また、パートナー企業に情報交換やディスカッションの機会を設けています。例えば、インフレ等による厳しい経営環境への対応を協議する場として年2回の「適正取引促進会」を設置し、委託単価や業務量等を含むパートナー企業の課題についてともに解決に向けた取り組みを推進しています。また、希望するパートナー企業を対象に、「エコアクション21」の認証取得のためのサポートプログラム※を提供し、連携して気候変動対策にも取り組んでいます。

※関係企業グリーン化プログラム：エコアクション21を通じて、バリューチェーンでの環境への取り組みを推進したい大手企業、会員、組合企業の環境対応力強化を図りたい企業団体が主催するプログラム〈関係企業グリーン化プログラム参加企業数〉現在11社

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

「ビジネスパートナー(調達先)の管理・啓発に関する方針・体制・取り組み」はこちら

成長を支える経営基盤

ステークホルダーエンゲージメント

株主

株主・投資家との建設的な対話の取り組み

当社グループは、株主をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまとの信頼関係を維持・発展させるため、業績などの財務情報や経営戦略などの非財務情報について、公平かつ適時・適切に情報開示を行い、透明性の高い経営の実現を目指しています。また、株主・投資家の皆さまとの相互理解を深めるための対話を積極的に実施し、いただいたご意見・評価を当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みに活用しています。機関投資家・アナリスト向けの決算説明会は四半期毎に開催し、代表取締役社長、担当取締役等が業績の概況や経営方針等について説明しています。また、機関投資家向けにはスモールミーティングや個別面談の実施、IRカンファレンスへの参加を行うなど、多様な株主・投資家との対話機会の創出に努めています。

2026年3月期は、Web会議を活用した投資家面談や、ライブ配信形式での決算説明会を継続するとともに、国内、海外での投資家訪問や、対面形式でのイベント開催を実施するなど、株主・投資家の皆さまとの対話機会の創出および情報開示の充実に努めました。

「IR情報」はこちら

2026年3月期の主なIR活動

活動	回数	内容
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	4回	オンライン会議の形式により、四半期ごとに説明会を実施。
社長スモールミーティング	2回	機関投資家・アナリストを対象とした社長登壇のスモールミーティングを実施。
社外取締役スモールミーティング	1回	機関投資家を対象とした社外取締役登壇のスモールミーティングを実施。
決算発表後フォローアップMTG	4回	各四半期決算発表後に、機関投資家・アナリスト向けに決算内容を中心としたフォローアップミーティングを実施。
機関投資家・アナリスト向けテーマ別スモールミーティング	2回	オンライン会議の形式により、特定テーマに焦点を当てた説明会を実施。
証券会社カンファレンス	6回	国内外で開催される証券会社主催の投資家向けカンファレンスに出席し、主に海外機関投資家との集中的な個別ミーティングを実施。
海外ロードショー	1回	現地訪問あるいはWeb会議の形式により、海外機関投資家との個別ミーティングを実施。
機関投資家・アナリスト面談	271回	国内外の機関投資家・証券会社アナリストとの個別ミーティングを実施。
IR資料のWebサイト掲載	—	決算情報、決算説明会資料(含む、質疑応答内容)、事業案内資料、適時開示資料、有価証券報告書、半期報告書、株主総会の招集通知等をWebサイトに掲載。

地域社会

地域貢献に関する取り組み

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

持続可能なまちづくりへの貢献「SAGAWAタウンサポート」

地域防災と災害時の支援

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

次世代教育

高尾100年の森プロジェクト

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



全国高等学校駅伝競走大会

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

クリーンアップ活動

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

「地域社会に関する方針・体制・取り組み」はこちら

Data

主要財務情報

(単位:億円)

		2018年3月期※1	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
損益状況	営業収益	10,450	11,180	11,734	13,120	15,883	14,346	13,169	14,792	16,447
	デリバリー事業	8,241	9,036	9,554	10,149	10,431	10,473	10,285	10,030	10,485
	ロジスティクス事業	1,404	1,315	1,358	2,078	4,770	3,148	2,197	1,430	2,027
	グローバル物流事業	—	—	—	—	—	—	—	2,563	3,215
	不動産事業	106	165	162	228	112	195	126	239	154
	その他の事業	697	663	660	664	568	528	560	527	564
	営業原価	9,370	10,017	10,531	11,631	13,762	12,375	11,629	13,188	14,545
	営業利益	627	703	754	1,017	1,557	1,352	892	878	902
	デリバリー事業	513	554	587	714	932	997	815	683	701
	ロジスティクス事業	16	26	20	127	484	192	△48	42	62
	グローバル物流事業	—	—	—	—	—	—	—	35	1
	不動産事業	55	71	78	113	66	99	71	105	103
	その他の事業※2	57	56	54	42	46	42	34	18	26
	経常利益	648	747	805	1,036	1,602	1,379	908	888	917
	税金等調整前当期純利益	630	741	794	1,117	1,606	1,874	885	884	918
	親会社株主に帰属する当期純利益	360	434	472	743	1,067	1,265	582	581	590
財政状況	流動資産	3,027	2,981	2,708	3,036	3,896	4,065	3,973	3,705	3,834
	固定資産	4,079	4,646	5,018	4,866	5,321	4,984	4,996	6,700	8,455
	資産合計	7,106	7,628	7,727	7,902	9,217	9,049	8,970	10,406	12,290
	負債	3,524	3,733	3,496	3,854	4,098	3,375	3,067	4,560	6,803
	純資産	3,582	3,894	4,230	4,048	5,119	5,674	5,902	5,845	5,486
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	1,010	867	535	1,212	818	1,653	776	1,186	1,248
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△346	△662	△615	5	△452	280	△413	△1,647	△ 2,167
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△284	△275	△243	△1,219	△253	△1,054	△703	139	657
	現金および現金同等物の期末残高	1,085	1,017	687	691	873	1,782	1,472	1,168	928
1株当たり情報※3	1株当たり当期純利益(円)	57.74	68.43	74.45	117.03	168.02	199.56	92.98	92.92	98.17
	1株当たり純資産(円)	518.79	560.00	604.48	627.09	781.33	878.84	923.33	927.54	915.31
	1株当たり配当金(円)	16.50	20.50	22.00	35.00	50.00	51.00	51.00	52.00	53
財務指標・株式指標	EBITDA	821	913	988	1,281	1,887	1,680	1,259	1,314	1,459
	ROE(%)	11.7	12.7	12.8	19.0	23.9	24.1	10.3	10.0	10.5
	自己資本比率(%)	46.4	46.6	49.7	50.4	53.8	61.2	64.4	55.8	44.4
	ROA(%)	9.5	10.1	10.5	13.3	18.7	15.1	10.1	9.2	8.1
	配当性向(%)	28.6	30.0	29.5	29.9	29.8	25.6	54.9	56.0	54.0
	純資産配当率(%)	3.4	3.8	3.8	5.7	7.1	6.1	5.7	5.6	5.8
主要指標	取扱個数(百万個)	1,326	1,307	1,315	1,403	1,423	1,410	1,373	1,317	1,360
	飛脚宅配便	1,262	1,246	1,257	1,347	1,369	1,359	1,325	1,271	1,324
	その他	63	60	57	55	54	50	47	46	36
	平均単価(円)	549	613	641	644	646	643	648	662	656
	TMS売上高※4(億円)	—	752	862	907	1,024	1,197	1,130	1,249	1,379
	エクスポランカ売上高(億円)	674	631	633	1,230	3,777	2,073	1,138	2,162	1,744
	モリソン 売上高(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	1,374
	名糖運輸・ヒューテックノオリン売上高(億円)	—	—	—	—	—	—	—	—	1,231

※1 当社は2017年6月9日開催の第11回定時株主総会決議での定款の一部変更を受け、決算日を従来の3月20日から3月31日に変更し、すべての連結子会社についても決算日を本変更後の連結決算日に統一しています。2017年3月期の対象期間は、2016年3月21日～2017年3月20日、2018年3月期の対象期間は、2017年3月21日～2018年3月31日となっています。 ※2 報告セグメント別の経営成績をより適切に反映するため、2021年3月期から「その他の事業」に属する連結子会社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。また、2020年3月期の業績も、変更後の数値に組み替えて比較しています。 ※3 当社は、2017年9月21日付で普通株式1株につき3株の株式分割、2020年11月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。2017年3月期の期首にいずれの株式分割も行われたと仮定し、「1株当たり当期純利益」「1株当たり純資産」「1株当たり配当金」の額を記載しています。 ※4 TMS売上高は2023年3月期第2四半期より集計範囲を見直したため、過去開示している数値と一部異なる場合がございます。 ※5 長期ビジョン実現に向けた事業戦略の方向性を踏まえ、2026年3月期よりロジスティクスセグメントを「ロジスティクス」とフォワーディングを中心とした「グローバル物流」に分割しております。これに伴い、各事業会社のセグメントの分類についても見直しております。なお、2025年3月期の数値は、新しい事業セグメントで区分した場合の数値です。 ※6 2025年3月期に取得した旧株式会社C&Fロジホールディングスについては、2025年3月期第2四半期に貸借対照表のみを連結し、連結業績は2025年3月期第3四半期より反映。 ※7 2026年3月期に取得したMorrison Express Worldwide Corporationについては、2026年3月期第1四半期に貸借対照表のみを連結し、連結業績は2026年3月期第2四半期より反映。 ※8 2025年3月期の実績については、前第2四半期に行った、名糖運輸株式会社(旧「株式会社C&Fロジホールディングス」の企業結合に係る暫定的な会計処理の確定による見直し後の金額を記載。 ※9 2026年3月期の実績については、前期に取得したMorrison Express Worldwide Corporation及び株式会社ディーライン(当該グループ会社6社含む)の企業結合に係る暫定的な会計処理の確定による見直し後の金額を記載。※10 2026年3月期より、デリバリー事業の取扱個数の集計範囲を変更しました。2025年3月期の数値は、変更後の集計範囲に基づき再計算したものです。

Data

会社情報（2026年3月31日現在）

概要

商号	SGホールディングス株式会社
設立年月	2006年3月
本社所在地	京都市南区上鳥羽角田町68番地
グループ人員（期中平均）	従業員数　105,764人　うち、パートナー社員等（期中平均）　45,281人

主なグループ会社

主な事業内容 ●デリバリー事業 ●ロジスティクス事業 ●グローバル物流事業 ●不動産事業 ●その他（トータルサポート） ●全社（共通）

● 佐川急便株式会社	● EXPOLANKA HOLDINGS Limited
● 佐川ヒューモニー株式会社	● Morrison Express Worldwide Corporation
● SGムービング株式会社	● SGリアルティ株式会社
● 佐川グローバルロジスティクス株式会社	● 佐川アドバンス株式会社
● 株式会社ワールドサプライ	● SGモータース株式会社
● 名糖運輸株式会社	●● SGシステム株式会社
● 株式会社ヒューテックノオリン	● SGフィルダー株式会社
● SGHグローバル・ジャパン株式会社	● SG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD.

（連結子会社201社、持分法適用の関連会社7社）

※2025年4月1日より、「ロジスティクス事業」に含まれるフォワーディング事業や海外3PL事業等を「グローバル物流事業」へ分割しています。

開示情報

統合報告書



財務情報
IRサイト
決算資料・有価証券報告書など



SGホールディングスグループ
Webサイト



非財務情報
サステナビリティサイト
TCFDレポート・ESGデータなど



株式情報（2026年3月31日現在）

株主メモ

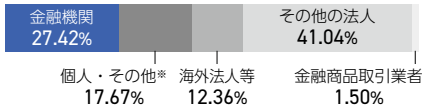
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9143
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日

株式の状況

発行可能株式総数	1,800,000,000株
発行済株式の総数	640,394,400株 （自己株式39,785,985株含む）
株主の総数	41,996人

株式分布状況

所有者別 株式分布状況



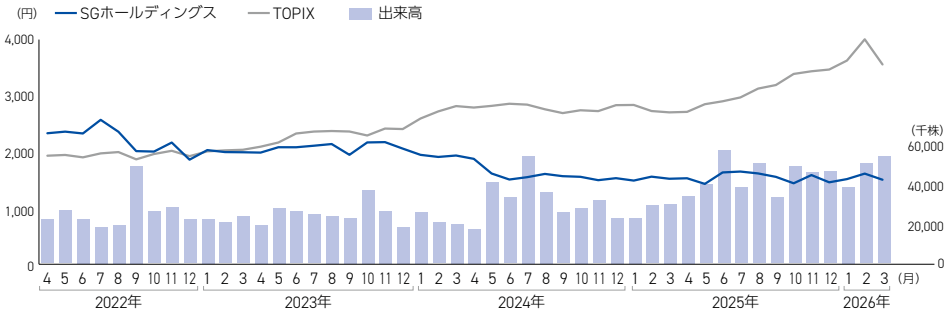
※自己株式43,661千株は、「個人・その他」に含まれています。
※自己株式については、ESOP信託口が所有する当社株式数（3,875千株）を含めて記載しています。

大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	割合※（%）
株式会社新生ホールディングス	107,771	17.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	54,797	9.12
公益財団法人SGH文化スポーツ振興財団	48,400	8.05
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	27,755	4.62
住友生命保険相互会社	25,200	4.19
佐川印刷株式会社	22,916	3.81
株式会社三菱UFJ銀行	20,750	3.45
株式会社三井住友銀行	20,750	3.45
田中産業株式会社	20,220	3.36
公益財団法人SGH防災サポート財団	20,000	3.32

（注）1. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 自己株式（39,785千株）には、ESOP信託口が保有する当社株式（3,875千株）は含めておりません。
3. 持株比率は、自己株式（39,785千株）を控除して計算し、小数点以下第3位を切り捨てて表示しております。

株価推移



※株式分割調整済み　（%）

	2025年3月期	2026年3月期
TSR（株主総利回り）	134.9	126.0
比較指標（TOPIX配当込み）	213.4	226.2

Grow the new Story.

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

SGホールディングス株式会社

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

本報告書に関するお問い合わせ先

SGホールディングス株式会社
〒136-0075　東京都江東区新砂2丁目2番8号
TEL 075-693-8850（お問い合わせ専用ダイヤル）

タイトル　SGホールディングスグループ　統合報告書2026
発行月　2026年11月

証券コード：9143

FSC ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C022915

UD FONT 見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

GREEN PRINTING JFPI P-A10007