

創業の精神

飛脚の精神

飛脚の精神とは常にお客さまに誠心誠意尽くすことである

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」はSGホールディングスグループの創業の精神です。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」を胸に、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

ステークホルダー経営
持続可能な社会の発展



イントロダクション

会長メッセージ

創業の精神を貫き通すことで、国内外において「必要不可欠な存在(=インフラ)」であり続けることを目指します

私たち物流事業者が果たす役割

長引く戦争、紛争などの地政学リスクの発出、関税強化方針による世界経済の先行き不安などの影響により未だ世界的に不安定な情勢が続いております。そのような中、日本経済はインフレや賃金上昇を前提にして、事業環境が目まぐるしく変化しており、企業を取り巻く環境は依然として厳しさ、複雑さを増しております。

また国内人口減少や高齢化、さらに2024年問題による労働力不足は一層深刻化しており、そのような背景のもと、“あって当たり前”の物流サービスが当たり前ではなくなる状況になりつつあります。政府の「持続可能な物流の実現に向けた検討会」では、2024年問題に対して何も対策を行わなかった場合、営業用トラックの輸送能力が2030年には34%不足する可能性がある」と指摘されており、**今後ますます私たち物流事業者が果たす役割は大きくなると、強く感じております。**

私たちは、1957年に京都-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65年以上にわたり、創業の精神である「飛脚の精神」を礎に、時代の変化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中心に、グループが持つさまざまな機能を組み合わせることで、お客さまに最適な物流サービスを提供する総合物流企業グループへと発展しています。常にお客さまに寄り添い、その期待に応えるため宅配便を中心に、チャーター輸送や3PL、国際物流、そして物流を支える不動産やITなど、物流に関わるソリューションの領域を広げることで成長し続けてきました。

今後も創業の精神である「飛脚の精神」を胸に、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



代表取締役会長

栗和田 榮一

イントロダクション

会長メッセージ

ことで、物流を通じて社会にとって必要とされる存在であり続けたいと考えています。こうした精神こそが、変化し続ける事業環境の中で当社グループの持続的な成長を支える原動力となるのです。

「SGHビジョン2030」に込めた想い

その想いを、「SGHビジョン2030」である「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」にも込めており、「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」という、ありたい姿を定義いたしました。**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が拡大した場面において、その姿勢を変えることなく、たとえ困難な状況下においてもエッセンシャルワーカーとして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。これからも私たちの企業姿勢は不変であり、その想いを強く持ち続けながら日本のみならず海外においても事業に取り組んでまいり所存です。

私たちの使命

私たちの「社会インフラ」としての使命は、お預かりした荷物をお客さまのご要望に合わせてお届けすることです。品質、利便性を重視しながら、低温で届ける必要のあるものはしっかりと温度を保ちお届けする、日時指定のあるものは日時を厳守してお届けするなど、多様化するお客さまのご要望にお応えしてきました。これからも社会インフラとしてお客さまのご要望に応え続けるためには、持続的な成長が不可欠であり、そのために前年度には低温物流領域に強みのある名糖運輸・ヒューテックノオリン、そして今年度はハイテック・電子製品のグローバル・フレイトフォワードであるMorrison社をグループに迎え入れました。

これにより、「SGHビジョン2030」達成に向けて必要な基盤が整ったと考えており、**今後もお客さまの事業成長にとって必要不可欠な存在であり続ける、つまりは私たちが目指す「ありたい姿」の実現に向けて着実に歩みを進められると考えています。**

また災害時においても、必要なものを必要なところへお届けし、物流を止めないという私たちの使命は変わりません。過去の大規模災害においても被災地に救援物資をお届けするなど、迅速に、確実に支援活動を行ってきました。これは物流事業者である私たちだからこそ果たせる役割だと考えております。

2025年4月には、同年3月に設立したSGH防災サポート財団が災害対応の迅速化および支援体制の強化を目的として、内閣府と「プッシュ型支援物資に関する業務連携協定」を締結いたしました。政府に求められている「被災地に迅速かつ適切に物資を届ける仕組みの確立」に向けて、当社グループの災害支援のノウハウを生かし、新たな災害支援モデルの構築を目指します。財団の活動を通じて、これまで政府・自治

体や民間では十分に支援が行き届かなかった領域に対し、継続的かつ効果的な支援を実現いたします。同時に、当社グループとしても、社会的意義と収益性を両立できる事業領域に注力することで、持続可能な事業運営へとつなげてまいります。

人材こそが物流の要

このように平時だけにとどまらず、有事においても社会インフラを維持するために私が重要だと考えているのが人材です。労働集約型産業である物流業においては、自社およびパートナー企業の従業員など、**物流インフラを支える人材をいかに確保していくか、働き甲斐のある環境をいかに整えるかが重要であると考えております。**そのため当社グループでは、多様な人材が活躍できる環境を築くために「収益の30%を女性が生み出す」ことを目標に十余年前から、女性活躍推進に取り組んでおり、その結果、労働環境も整備され、女性従業員の比率は30%を超えるなど一定の成果が出ています。今後もDE&Iを推進し、女性に限らず多様な人材が活躍できる環境を整え、持続的な成長を支える人材の確保、育成に注力いたします。

一方で、パートナー企業も含め、ドライバーの待遇改善はまだ道半ばだと認識しています。ドライバーが不足してしまう事態になれば、お預かりした荷物を今まで通りの品質、利便性でお届けすることができなくなる可能性も出てきます。今後も当社グループが安定したサービス品質を維持するためにもドライバーの待遇改善を進めることで、誇りをもって物流業界で働き続けられるような環境づくりに取り組んでまいります。

さらなる企業価値の向上

企業価値向上に向けては、「SGHビジョン2030」達成に向けた2期目の3カ年計画として中期経営計画「SGH Story 2027」を策定いたしました。経営目標として営業収益1兆8,300億円、営業利益1,100億円、さらにROE12%を掲げており、「SGHビジョン2030」を達成するにはまずこの目標を達成する必要がありますが、そのためには各事業セグメントを確実に成長させていくことが不可欠です。つまり、宅配便をはじめとするデリバリー事業を安定的に成長させるだけでなく、特に低温物流領域と国際物流領域における事業成長とグループシナジーの創出が最も重要な鍵を握っています。**当社グループがこれまで培ってきた事業領域と、新しい2つの事業領域を組み合わせることでトータルロジスティクスを高度化し、お客さまと共に持続的な成長を実現してまいります。**

最後に、世の中の環境は大きく変わりつつありますが、物流が社会・経済活動を支える重要な社会インフラであることに変わりはありません。今後ますますその重要性が高まる中、私たちは創業の精神を決して忘れることなく貫き通すことで、ありたい姿を実現し、企業価値向上を目指してまいります。

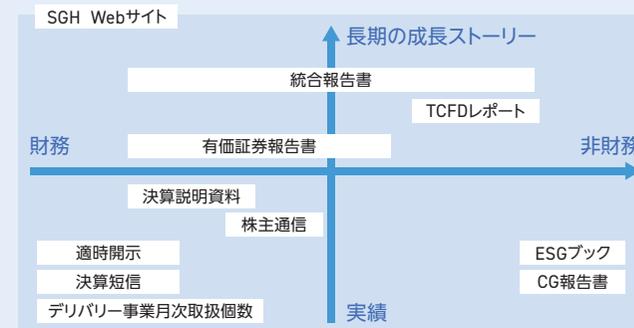
イントロダクション

統合報告書2025でお伝えしたいこと

SGホールディングスグループは、ステークホルダーの皆さまに対して当社グループの社会的な存在意義や成長可能性をご理解いただくため、当社グループの経済的な価値や社会的な価値およびさまざまなリスクの低減に関する情報を統合し報告書を発行しています。2025年版では、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。」の実現に向け、2025年度からの中期経営計画「SGH Story 2027」で設定した各事業戦略、財務戦略や企業活動を支えるコーポレート・ガバナンスなどについて、企業価値の向上へのつながりを整理し、ステークホルダーの皆さまに当社の持続的な成長への理解を深めていただけるよう編集しました。編集に際しては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

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

情報体系図



目次

01 創業の精神／企業理念

イントロダクション

- 02 会長メッセージ
- 04 目次・編集方針
- 05 SGホールディングスグループが歩んできた軌跡
- 06 事業概要
- 07 数字で見るSGホールディングスの今
- 08 外部評価
- 09 社長メッセージ

私たちが進むべき道

- 14 SGHビジョン2030に向けた価値創造ストーリー
- 15 SGホールディングスの経営資源
- 17 ビジネスモデルと競争優位性
- 20 マテリアリティ
- 26 提供価値

価値創造に向けた成長戦略

- 27 SGHビジョン2030
～2030年のSGホールディングスグループの姿～
- 28 ビジョン実現に向けて 一事業戦略
- 29 財務・経営企画担当取締役メッセージ
- 33 ビジョン実現に向けて 一財務戦略
- 34 前中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り
- 36 新中期経営計画「SGH Story 2027」
- 37 デリバリー事業 取締役メッセージ
- 39 デリバリー事業
- 43 ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会
- 48 ロジスティクス事業(低温物流)
- 51 ロジスティクス事業(国内3PL)
- 53 グローバル物流事業
- 57 DX戦略
- 59 オープンイノベーションの推進

- 60 SGホールディングスグループの人的資本
 - 価値創造をけん引する人材の確保と育成
 - 多様な人材が活躍するために
 - 持続的成長に向けた従業員エンゲージメント
- 67 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応
- 72 企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化
- 73 社外取締役インタビュー

成長を支える経営基盤

- 77 役員一覧
- 78 コーポレート・ガバナンス
- 84 リスクマネジメント
- 86 コンプライアンス
- 87 人権の尊重
- 88 交通安全
- 89 ステークホルダーエンゲージメント

データセクション

- 91 主要財務情報
- 92 会社情報・株式情報

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2025年3月期(2024年4月1日～2025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、本報告書に記載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.®」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。

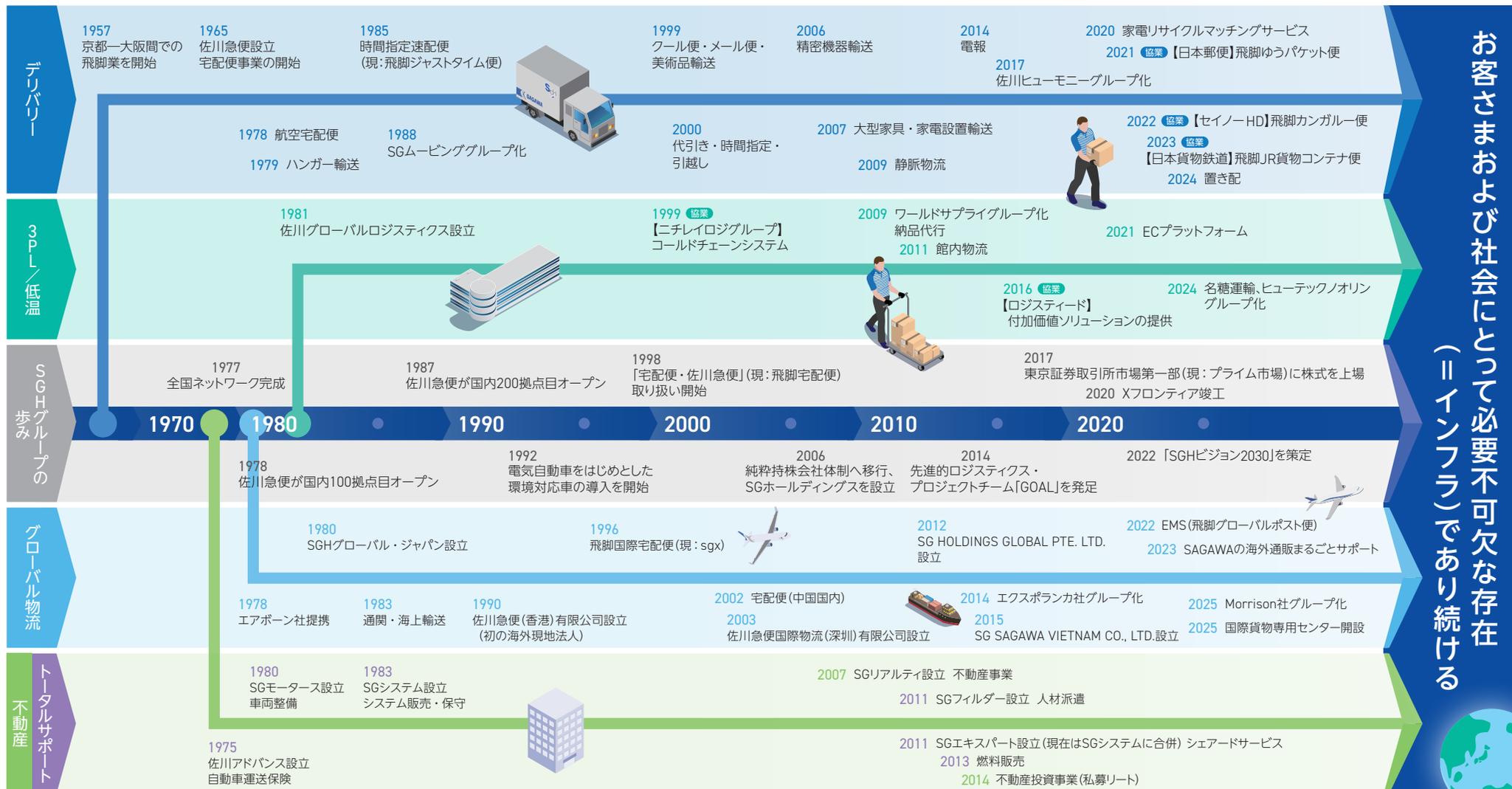
※業績予想数値は2025年8月8日付で公表した数値です。



イントロダクション

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、創業の精神であるお客さまのために何が出来るかを常に考え、誠心誠意尽くすという「飛脚の精神」を受け継ぎ、お客さまのニーズに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や低温物流、グローバル物流事業、不動産事業、物流機能を支えるトータルサポートと、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。



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

※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。

イントロダクション
事業概要

営業収益構成比

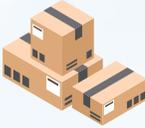
2025年3月期 ※新セグメント変更後 SGH Story 2027目標

<p>デリバリー事業</p>  <p>主な関係会社 佐川急便、佐川ヒューモニー、SGムービング</p>		<p>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。</p>	<p>67.8% → 58.2%</p> <p>営業収益：1兆30億円 → 営業収益：1兆650億円</p>
<p>ロジスティクス事業</p>  <p>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、ヒューテックノリン</p>		<p>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サービスや、百貨店・大規模小売店向けの納品代行や店内配送から、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。</p> <p>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。</p>	<p>9.7% → 13.7%</p> <p>営業収益：1,430億円 → 営業収益：2,500億円</p>
<p>グローバル物流事業</p>  <p>主な関係会社 SGHグローバル・ジャパン、エクスポランカ社、Morrison社</p>		<p>アジアを中心に、欧米、アフリカにまで広がる44か国・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・保税・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Morrison社がグループ入りしたことで、国際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。</p>	<p>17.3% → 24.6%</p> <p>営業収益：2,563億円 → 営業収益：4,500億円</p>
<p>不動産事業</p>  <p>主な関係会社 SGリアルティ、SGアセットマックス</p>		<p>主に物流施設の開発・賃貸・管理を通じ、グループの物流事業を支えています。新規物流施設の開発を通じたグループの競争力向上に寄与する取り組みや、グループ施設の安定稼働と機能の強化に取り組むとともに、これまで培った不動産ノウハウを活かし、資産価値を向上させるための戦略的な投資を実施しています。例えば、老朽化した既存施設および物流効率の低い施設の大規模修繕やバリューアップにより、全国の輸送インフラの最適化に取り組んでいます。</p>	<p>1.6% → 0.8%</p> <p>営業収益：239億円 → 営業収益：150億円</p>
<p>トータルサポート事業</p>  <p>主な関係会社 佐川アドバンス、SGモーターズ、SGシステム、SGフィルダー</p>		<p>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付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。</p>	<p>3.6% → 2.7%</p> <p>営業収益：527億円 → 営業収益：500億円</p>

イントロダクション

数字で見るSGホールディングスの今 (2025年3月31日現在)

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
13.0億個
国内宅配便取扱シェア
第2位

国際物流取扱貨物量
(カッコ内はエクスポランカ社+Morrison社)



航空 **143**千トン (311千トン)



海上 **182**千TEU* (269千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



104,595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)
32.3%



女性管理職比率(国内)
11.5%



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
宅配サポーター社数 **約3,740**社
TMS協力会社数 **約2,270**社

温室効果ガス排出削減実績
(Scope1・2、国内)



△22.0%
基準年度(2013年度)比較削減率
※名糖運輸・ヒューテックノオリン除く

車両台数

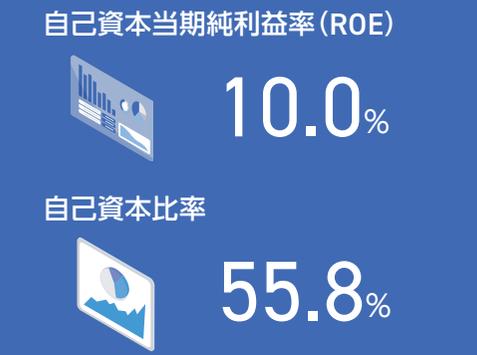


29,557台
(うち、環境対応車 26,404台)
※環境対応車は国内グループ会社のみ

グローバルネットワーク



44の国と地域
214社



イントロダクション

外部評価 (2025年7月現在)

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



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



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インデックス全ての構成銘柄となっています。



FTSE Blossom Japan Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



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

世界のESGインデックス

Dow Jones Sustainability 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 Sustainability Index」のアジア・太平洋地域の企業で構成される「Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index」の構成銘柄に2024年に初めて選定されました。「Dow Jones Sustainability Index」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」の側面から企業の持続可能性(サステナビリティ)を評価し、優れた企業を選定されます。



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 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。

イントロダクション

社長メッセージ

物流の大転換期を越え、 「SGHビジョン2030」の セカンドステージへ



代表取締役社長

松本 秀一

Q 前中期経営計画「SGH Story 2024」を、どのように振り返るか。

成長への布石を打った前中期経営計画の3年間

前中期経営計画「SGH Story 2024」(2023年3月期～2025年3月期)を振り返ると、当初の想定をはるかに上回る外部環境の変化に対し、打ち出した各種諸施策への効果は道半ばのものがある一方で、将来の成長への布石を打てた3カ年でもありました。

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役に就任し、2023年より現職。

イントロダクション

社長メッセージ

私は、前中期経営計画の途中から社長に就任いたしました。就任直後である2023年3月期の第2四半期以降、事業環境の変化等によりデリバリー事業の取扱個数が下がり始め、またグローバル物流事業の業績もコロナ禍の特需反動等、苦戦を強いられました。そのような状況下であったため、まずは現状をしっかりと把握、認識し、課題に対する対応策の実施を最優先で行いました。

最初に着手したことは、物流インフラの維持に向けたリソースの確保、営業推進体制の変更、株主還元の方針の整理の3つです。2024年問題対応の本格化や急速なインフレ環境への転換の中において、当社の事業を担う人材の流出を防ぎ、物流インフラを維持することでした。そのために当社グループの従業員やパートナー企業の皆さまの労働環境や待遇改善は特に重点的に取り組みました。この点は迅速に対応し、一定の効果が発現できたと評価しています。

アフターコロナや激動する国際情勢、国内宅配便業界の競争環境激化といった目まぐるしく、また大きく変化する事業環境に伴い多様化・高度化するお客さまの物流ニーズをこれまで以上に素早くキャッチし、戦略に反映させていくことは継続的な課題であると認識しています。それに対応するため、グループ全体の最適を考えた営業推進体制の改善にも着手いたしました。ソリューションの起点となる、お客さまの情報を集約する取り組みを加速させ、営業部隊や現場がグループを横断し連携を取りやすい体制構築を目指しています。

株主還元の方針についても整理を行いました。当社は新しい中期経営計画の公表の際に配当方針として累進配当や自己株式の機動的な取得を掲げ、3カ年累計の総還元性向を60%以上と決めました。着実な株主還元を継続することで、株主の皆さまとの長期的な信頼関係を構築してまいります。

前中期経営計画の期間中は厳しい事業環境にあったからこそ、足元の環境だけでなく中長期的な外部環境の変化を見据えた意思決定にもつながりました。「SGHビジョン2030」で掲げるトータルロジスティクス提供へ向けた基盤強化として名糖運輸・ヒューテックノオリンとMorrison社のグループ入りを実現したことは、今後の成長に向けた布石を打つことができたと評価しております。2社をグループ化した背景には、日本は将来的な人口減少が避けられず、また、GDPの大幅拡大が見込めない中、ドメスティックな宅配便に依存した事業を展開するだけでは、今後当社が大きく成長するために不十分であるという考えがあります。宅配便需要のみを見れば、今後もEC化率の上昇等を追い風に緩やかに増加する見通しですが、ラストワンマイルの輸送は特にプレイヤーも多く、競争が過熱している状況に変わりはありません。その中で他社との差別化を図るには、当社グループの強みである宅配便を起点にサプライチェーンの川上へ、総合的にサービスを提供できる物流事業者、すなわちトータルロジスティクスを提供できる物流パートナーになる必要があると考えます。そのためには、既存の顧客・事業基盤をもとにソリューション提案の高度化を進めるとともに、成長が見込まれる領域で新たな顧客・事業基盤の獲得が必要であり、これを確保する手段としてM&Aを選択しました。名糖運輸・ヒューテックノオリンは低温物流、Morrison社は

ハイテク・半導体関連物流と、いずれもこれまでの当社リソースには不足があるものの今後成長が見込まれる領域に強みを持つ会社であり、まさに当社グループのトータルロジスティクスの戦略に合致する領域を主戦場としています。彼らとは必ず良いシナジーを創出できると考えており、このM&Aによって目指すべきトータルロジスティクスの提供の実現へ近づくことができたと考えています。



Q 「SGHビジョン2030」の達成に、どのような姿勢で向き合うか。

今回、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。」をより平易な言葉で、ありがたい姿として「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」と再定義しました。「インフラであり続ける」という言葉の背景にあるのは、物流企業としての使命感です。人々が生活していくためには、食料をはじめ不可欠な物資があります。現代社会においてそれらを自力で得ることは多くの人にとって困難であり、誰かが生産者から人々のもとへと届ける必要があります。当社グループはその届ける役割を担っており、平時はもちろん、災害等の有事においても止めることなく「あり続けること」が大前提です。

これらの想いを胸に、私たちは社会にとってインフラであるという自負を持ち事業活動を行うことを今回のありがたい姿で示しており、同時に当社の持続的成長への源泉となっています。

お客さまのニーズに合わせたトータルロジスティクスの構築

「インフラであり続ける」ために当社グループが創出すべき価値とは、トータルロジスティクスの提供です。私たちが目指すトータルロジスティクスとは、**お客さまの小さなニーズも見逃さず、潜在的な課題も拾い上げ、解決する物流を提供することです。**すなわち、確実に荷物をお届けすることを中核に、運び方やその前後の物流機能までも網羅した利便性の高いソリューションを提供するということです。例えば

イントロダクション

社長メッセージ

宅配便に限っても、荷物のサイズなどに応じて利用する事業者を使い分けているお客さまが多いと思いますが、実際には手間であるはずで。ポスト投函、宅配便、低温、重量物、特殊輸送、海外まで、物を運ぶ全ての手段をSGホールディングスグループがトータルで提供することで、お客さまから必要とされ続ける存在となり、さらにはお客さまの先にいる消費者、ひいては社会にとっても必要なインフラへと成長できると考えています。

お客さまのニーズに合わせ、配送方法をカスタマイズするのは、当社グループが創業当初から「飛脚の精神」として実践し続けてきた得意領域です。長年にわたり培ったノウハウを、幅広い事業領域に水平展開することで、トータルロジスティクスを実現できると確信しています。

これまでも宅配便事業を基盤に、国内外で顧客基盤・事業基盤を上げてきましたが、得意とする物流領域には未だ濃淡があり、対応できるニーズも一部という認識です。事業・機能ごとにお客さまのニーズをさらに深掘りしながら、川上から川下へ広がる物流ソリューションを統合していく。それにより、サプライチェーン全体を管理することが、今後の事業成長にとって重要となります。

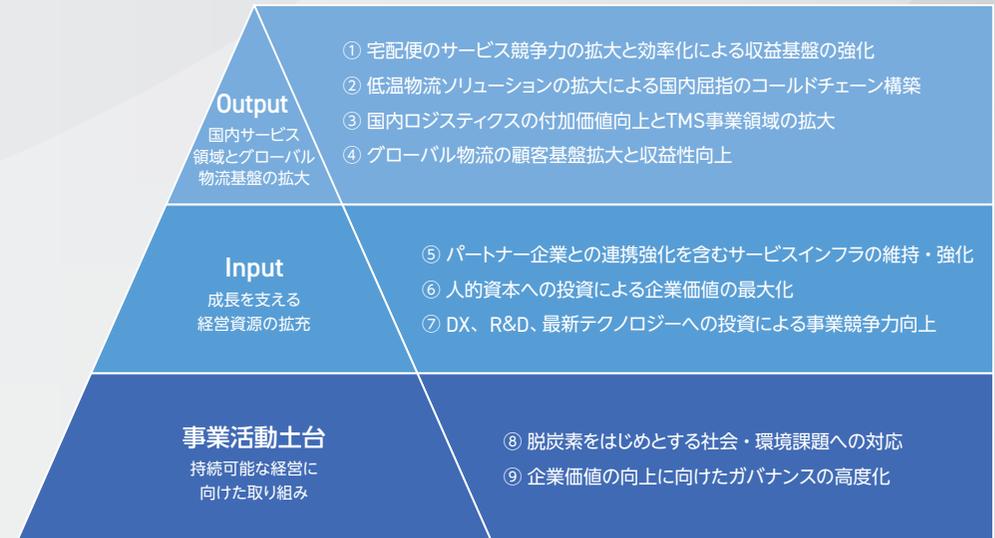
成長戦略をスムーズに進めていくために、私は社長として、各事業の管理監督・執行はもちろんですが、この計画の実現に向けて何をやるのかを自分の言葉で直接各グループ会社のトップへ伝え、グループ全体でビジョンを共有することが重要であると考えています。そのため、私は社長就任以来、グループ間での情報交換の場を毎月複数回のペースで設けてきました。

そうしたコミュニケーションの中でのディスカッション等も踏まえて、新しい中期経営計画の発表の際に、2030年度の経営目標を詳細化し、セグメント別の経営目標とそれに紐づく戦略を設定し、対外的にも当社グループの全従業員に対しても、どこを目指して何をしていくのかをわかりやすくすることを意識しました。達成に向けては各社の主体性を尊重しながらも、きめ細かな対話の中で理解を深め合い、責任分担ができる体制を構築していきます。

けて9つの重点戦略を設定しました。

各施策 [P.41](#)

事業活動においては、宅配便をはじめとするデリバリー事業の安定成長を起点に、名糖運輸、



ヒューテックノオリンのグループ化による低温物流領域の強化、Morrison社のグループ化によるグローバル物流事業の基盤強化など、事業範囲の拡大を目指していきます。また、国内ロジスティクスの付加価値向上とTMS事業領域の拡大などを通じ、中期経営計画の目標達成に向けて、取り組みを加速します。そして、それらを下支えするサステナビリティへの対応、グループ内のガバナンスの高度化の推進も引き続き進めていきます。

これらの中でも特に重要な論点は、海外事業の展開、人材の確保・活用、社会・環境課題の解決の3つです。

海外の基盤拡大と国内とのシナジーによるトータルロジスティクスの提供

「SGH Story 2027」で注力すべき事業課題はグローバル事業の基盤拡大です。世界を見渡すと、日本の宅配便業界は極めて特殊です。日本の宅配便は対面での配達の基本であり、追加料金を払わずと

Q 新中期経営計画「SGH Story 2027」の重点戦略と実現に向けて特に重要な課題とは。

新中期経営計画「SGH Story 2027」の重点戦略

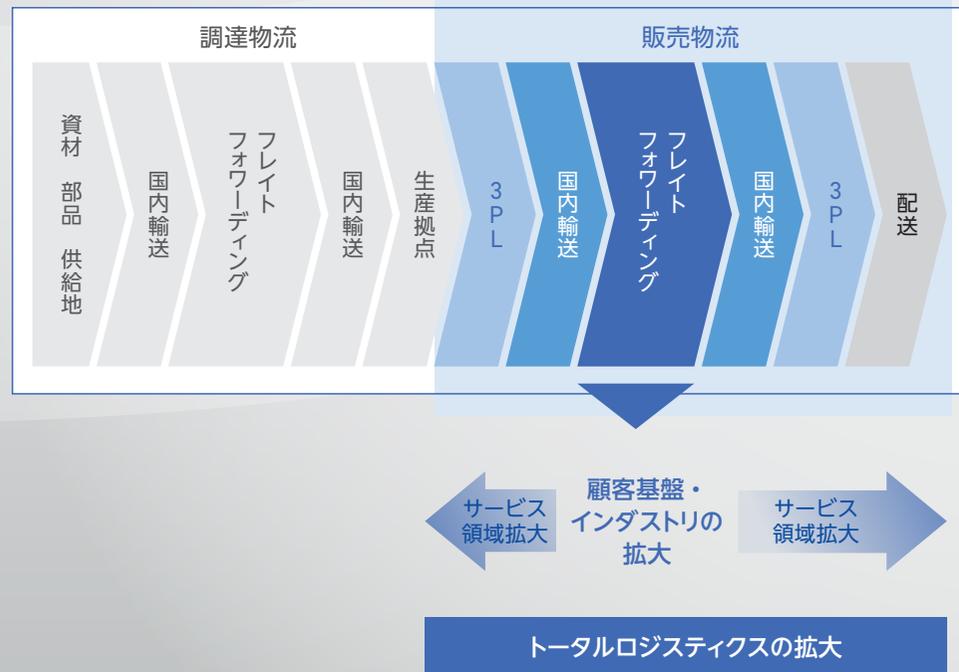
今年度からスタートした「SGH Story 2027」は、「SGHビジョン2030」に向けたセカンドステージであり、前中期経営計画で着手した施策を元に、投資効果の創出を図っていく3年間と位置付けています。基本方針となるのは、「トータルロジスティクスの高度化とグローバル物流の基盤拡大」です。その実現に向

イントロダクション

社長メッセージ

も1日2日で届く、希望する配達時間を指定できる等、きめ細かなサービスを安価に利用できる点が特徴ですが、このような日本式の宅配便のサービスが、例えばアメリカでも同じように求められているかという、そうではない、という状況がこれまで続いています。このため、現段階では各国で異なる商習慣に適した方法で事業を展開していくことが重要です。現地法人のトップには現地人材を登用するなど、商習慣や文化が事業の障壁にならない体制を築きながら事業拡大を図るとともに、ガバナンスに関してはSGホールディングスグループの一員として日本と同じ水準で遵守してもらおう考えで展開しています。なお、最近、アメリカの現地法人には、日本と同じサービスの展開を考えていないか等の問い合わせが届くようになりました。各国が超少子高齢社会を迎える中で、日本式の宅配便に関しても、徐々にニーズが高まってくる可能性もありますので、国内事業のサービス品質を高める等、いつでもラストワンマイルサービスが展開できる準備も必要だと考えています。

ターゲット事業範囲



また、海外で事業を行う際にも、日系企業に知名度がある佐川急便のブランド力も営業に生かすことができます。

他方、佐川急便というやはり宅配便が代表的なサービスであり、フォワーディングなど国際輸送のノウハウが乏しいことは事実です。鍵を握るのはM&Aで取得した各社であり、Morrison社とエクスポランカ社と連携し、フォワーディング領域から海外事業を拡大していくことです。そして、ターゲットと定める生産・消費国での3PLなどを強化しながら、販売物流領域全体にカバーする領域を広げていく。ここに、トータルロジスティクスが持つ最大のポテンシャルがあります。

働きやすい環境とモチベーションの醸成が人材確保の鍵

労働集約型の産業である物流において、人は必要不可欠です。ドライバーだけでなく、倉庫や中継センターの作業員を含め、現場の方々が「働きたい」「働きやすい」と思える環境を整え、より良い労働環境と賃金の改善を最優先すべきだと考えます。

当社グループを取り巻く日本の物流業界は、2024年問題を契機に大転換期を迎えています。トラックドライバーの時間外労働が年間960時間が上限となる等、労働環境の改善につながることを期待される半面、事業構造や仕事の進め方を大きく変える必要があり、解決へ向けては業務の効率性を高め、真に必要な領域にリソースを集中させることが不可欠です。当社グループとしては、“物を届ける”という私たちの本質的業務に注力するために、例えば、荷物をトラックへ積み込む作業をAI搭載の荷積みロボットへ置き換える実験を行う等、先端テクノロジーへの投資も進めています。また、自社単独の取り組みだけでなく、物流業界全体の連携、社会全体のマインド醸成も必要です。例えば、一つ一つの荷物のお届け期間が、緊急性によって分けられれば、急ぎではない物を拠点に集積し、一定量になったところで配達することで、トラックの積載率を高めることができます。

賃金改善の観点では、インフレの進行により実質賃金が目減りし、家計消費支出も絞られる状況ですが、物流事業者もコスト増に直面しており、一定の負担はお客さまと分かち合わなければ、業界全体で人材の流出が進み、荷物が運べなくなる事態は一層悪化する可能性があります。

こうした物流業界の課題意識をお客さまや社会と共有し、全体最適を図るとともに、産業としての物流の魅力も、より高めていかなければなりません。そのためには政府・自治体との協調も欠かせず、企業や業界の垣根を超えたアプローチをすべきだと考えています。

一方で、中長期的に考えると、多様な人材が活躍するためには、単に労働条件を向上させることだけでなく、会社への帰属意識やモチベーションも重要です。例えば、評価基準も適正化すべきであり、男性中心であった物流現場のマインドを変えていくことも必要です。ダイバーシティに関する社内学習や研修

イントロダクション

社長メッセージ

を旗振りに女性や若手、外国籍の方々の活躍が、正当に評価される仕組みを構築していきます。社員のエンゲージメント調査の計測も、給与や福利厚生などの単一的な施策で結果を改善させるのではなく、やりがいや成果と連動するように、分析方法を精緻化すべきです。

防災・被災支援の中で培ってきたノウハウを社会に還元する

SGホールディングスグループが“インフラであり続ける”ために、事業活動を通じて社会・環境課題を解決することも不可欠です。当社グループが提供する価値として、トータルロジスティクスを重視してありますが、これは社会・環境課題の解決にも貢献できます。例えば、資源のリサイクルやリユースなどを可能にする静脈物流の構築、車両や施設のCO₂排出量削減など、持続的な社会の実現に向けて、カーボンニュートラルの実現に取り組んでいきます。

とりわけ、災害が頻発する日本において防災という社会課題を解決するという観点で、2025年3月に「一般財団法人SGH防災サポート財団」を設立しました。政府と一体となって防災事業を行う同財団は、被災地・避難所への迅速な物資配送を実現するため、倉庫の用意、各種支援物資の備蓄、搬入関連資機材の保有・管理など当社グループの物流ノウハウを活用しながら、政府・自治体や民間企業ではこれまで行き届かなかった領域の支援に取り組めます。

振り返ると、当社グループの災害支援活動は阪神・淡路大震災から始まりました。地震発生後、新神戸駅のガード下をお借りして物流の拠点を作り、当時所有していたヘリコプターを使って通れそうな道を探し、従業員が被災者の皆さまを訪ね歩いて支援物資の確認・輸送を行いました。こうした活動においては日頃の営業活動の中で培ってきた、お客様のニーズを吸収するためのノウハウが実践されていたと思います。これ以降、東日本大震災や熊本地震、直近の能登半島地震など、継続的な災害支援を行ってまいりました。こうした取り組みにより、被災地の方の中には「佐川ファン」になっていただいた方も少なくない聞いています。これまで、ボランティアな支援を行ったり、あるいは政府・自治体の要請を受けて輸送にまつわる業務をお手伝いさせていただいたり、災害支援活動を続けてきましたが、その中で培った災害対応のノウハウをこれまでは対応しきれなかった領域まで広げ次なる有事に備えていきたいというのが、財団設立に至った想いです。いつ起こるかわからない災害に備え、財団が安定的・永続的に活動を行うため、当社株式を第三者割当処分により財団に割当てし、その配当を活動原資に充てることとしました。これは、寄付よりも、短期業績に左右される懸念が少なく、財団の活動趣旨に照らして適切な財源となると考えたためです。当社グループは、物流事業を営む会社として、国や自治体が整備する公道を無償で使わせていただいている事業を行っており、大切なステークホルダーとして緊急時にこそ国や自治体に恩返しをしたいという想いも強く持っています。有事においても物流機能を維持し、社会的責任を果たすことは、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、というありたい姿を体現するものであり、そうしてお客さまや社会から信頼を得ることが、持続的成長・企業価値向上につながると考えています。

Q SGホールディングスの持続的な企業価値向上へ向けて。

資本コストと株価を意識した経営を実現し、さらなる成長へ

今回の中期経営計画の発表会の際に、これまで繰り返し言及した「ありたい姿の実現」に加え、「企業価値と株価の向上」も、私自身が皆さまにお伝えしたい重要なテーマとして掲げました。2030年に向け、デリバリー事業における中継センターへの施設投資や2社のM&A等、成長投資効果を確実に創出し、生み出されたキャッシュをしっかりと株主還元や次の成長投資へ結びつけ、企業価値・株価を向上してまいります。

目標としては2030年度のROE水準15%を掲げました。セグメントごとの資本収益性を高めながら、トータルロジスティクスの提供により事業成長を図るとともに、適切な財務戦略をとることで、ROEの向上を実現してまいります。

大型の成長投資については、2025年3月期に実施した2社のM&Aで一段落と考えています。資金としてはこの中期経営計画期間中に出ていくものもありますが、早期の効果発現に向けて取り組んでまいります。また、冒頭でも触れましたが、株主の皆さまへの還元については、配当について累進配当の方針を明確化し、新たに総還元性向の目線も導入するなど、過去よりも充実させました。

また、企業価値向上に向けて、株主資本コストの低減も重要です。経営の透明性の観点で、中期経営計画の重点戦略の中でもガバナンスの高度化を掲げていますが、資本市場との対話も踏まえ、指名・報酬諮問委員会のメンバー構成等の見直しや、取締役の報酬決定にROEやTSRの基準を導入するなど、株主の皆さまとも目線を合わせたガバナンスの高度化に着手しています。今後も、当社の現在と未来について、より深く理解し、成長への安心感を抱いていただけるコミュニケーションについて、私自身直接対話する機会を設けるなど、重視して取り組んでまいります。

資本市場の皆さまはもちろんのこと、お客さまや、取引先、従業員、パートナー企業の皆さまに対しても、引き続き対話や情報開示などを通じて当社の持続的な成長をご理解いただき、共に成長していけるような関係性を築いていきたいと思います。

私たちの創業の原点である「飛脚の精神」とは、お客さまのために何ができるかを常に考え、誠心誠意尽くす心を指します。今後も全てのステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、持続可能な成長、企業価値の向上に尽力してまいります。