

私たちが進むべき道

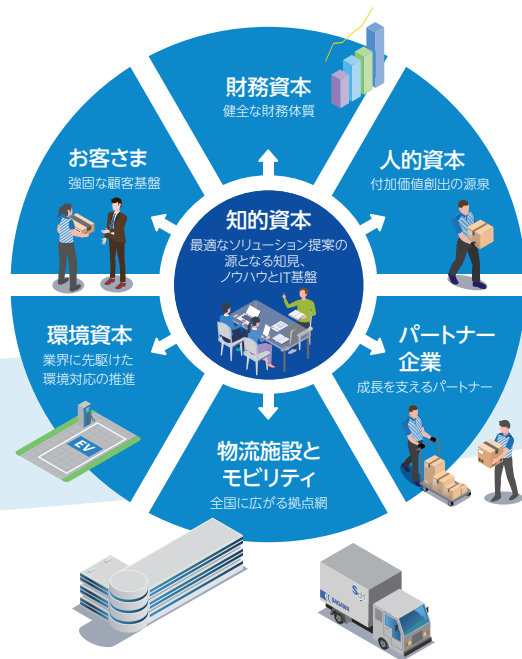
SGHビジョン2030に向けた価値創造ストーリー

SGホールディングスグループは創業時からの理念を受け継ぎ、環境の変化に柔軟に対応しながら、常にお客さまのニーズに最適な物流を提供することを目指してきました。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、ありたい姿を実現いたします。

INPUT P.15-16

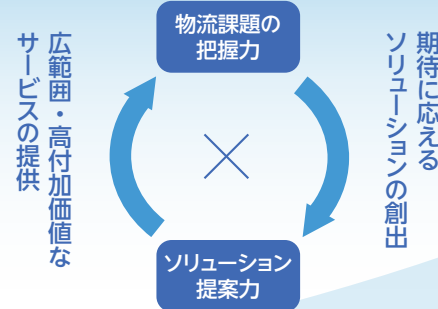
競争力の源泉

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.17-19

トータルロジスティクスの提供

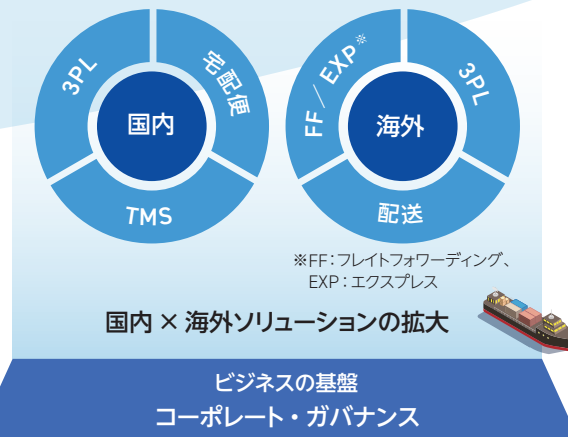


MATERIALITY P.20

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



VISION P.27

「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

OUTCOME P.26

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CO₂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

	2027年度 経営目標	2030年度 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%

私たちが進むべき道

SGホールディングスの経営資源

ステークホルダーへの価値創造実現のための基盤となるリソースが経営資源です。人的資本、財務資本等を含め当社グループが有する7つの経営資源について整理しています。お客さまごとに、オーダーメイドで最適な物流ソリューションを提供するには、当社グループの経営資源をフルに活用する必要があります。その中でも知見やノウハウを含む知的資本は、経営資源の中心的位置づけであり、価値創造ストーリーにおいても知的資本を各経営資源の結節点として表現しています。この知的資本の役割を体現しているのが先進的ロジスティクスプロジェクトチーム「GOAL」であり、知的資本の中心です。

知的資本

最適なソリューション提案の源となる知見、ノウハウとIT基盤

創業以来、お客さまの多様なご要望にお応えする中で、当社グループに蓄積された知見やノウハウ、DX推進を支えるIT基盤などといった知的資本は、物流が抱える本来的な課題の解決につながる、当社グループの成長に欠かせない重要な経営資源です。GOALはその中心的な存在であり、グループの経営資源をつなげて、高度な物流ソリューションを提供する役割も果たしています。

トータル
物流ソリューショングループ共通IT基盤
(SGHプラットフォーム)伝票のフルデジタル化
(2022年4月完了)GOAL
メンバー数 約500人

強化策

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

・お客さまの物流課題に対して、GOALを中心に当社グループとパートナー企業のリソースを組み合わせて、オーダーメイドの物流提案をするとともに知見とノウハウを蓄積し、物流ソリューションを高度化します。また、ニーズや生活様式の変化に合わせた、新たなサービスの開発にも取り組みます。

DXによる物流ソリューションの進化

・グループ共通IT基盤をベースに、同業他社やスタートアップ企業を含めた異業種との連携、IoT・AI・ロボティクス等のテクノロジーを活用することで、さらなるDXを推進し、物流ソリューションをさらに進化させます。

人的資本

付加価値創出の源泉

当社グループにとって重要な経営資源の一つが「人」です。日々、お客さまとのコミュニケーションの中からニーズの把握、ウォンツの発掘に努め、最適なソリューションを提案しています。約20,000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GOALが中心となりお客さまの物流課題を解決していくのが当社グループの強みであり、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
104,595人セールスドライバー数
約20,000人

強化策

ソリューション人材の育成

・物流ソリューションの高度化を支えるGOAL人材やDX人材およびグローバル人材の層を厚くします。グループ横断のジョブローテーションによる若手社員の早期育成や専門知識を持った人材の中途採用などを進めています。特にDX人材についてはサービスの創出、企画・提案を担う人材の育成に重点を置いていきます。

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・定着に継続的に取り組んでいます。併せて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を推進することで生産性の向上を図っていきます。

職場環境の整備

・人材の育成や定着には従業員を取り巻く職場環境の整備が必要です。そのため、多様性 (DE&I : Diversity Equity and Inclusion) を尊重し、女性活躍推進を中心に、働き方や組織風土を変革するための取り組みを継続的に実施していきます。

パートナー企業

事業成長を支えるパートナー

当社グループでは、幹線輸送やラストワンマイルにおいて、パートナー企業との連携を積極的に行っています。これにより、宅配便の個数に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、IT企業などの異業種企業とも提携するなど、戦略的なアライアンス関係を構築しています。お客さまの多様なニーズに対応することに加え、持続的に成長するために、自社の力だけではなく幅広い業種のパートナーとの業務連携を展開することが必要と考えられています。

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

強化策

パートナー企業との連携強化

・当社の輸送インフラを支えるパートナー企業との連携を強化することで輸送ネットワークの強化を図ります。適正取引促進会などを通じて互いの課題や要望を共有することで、持続的かつ良好な関係を構築していきます。また、多様なパートナー企業とのアライアンスも積極的に進め、競争力のあるサービスおよびネットワークの拡充・強化を目指していきます。

協業による新たな価値の創出

・スタートアップや同業他社、自治体など多様なパートナーと共に新たなサービスの開発や社会課題の解決に取り組めます。当社のオープンイノベーション活動である「HIKYAKU LABO」を通じたスタートアップとの連携や、産官学連携による実証実験への参加等取り組みを拡大してまいります。

私たちが進むべき道

SGホールディングスの経営資源

財務資本

健全な財務体質

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

営業利益率
5.9%自己資本比率
55.8%ROE
10.0%

強化策

バランスを重視したキャッシュアロケーション

・更新投資と株主還元は営業CFを原資として実行。成長投資は資金調達も活用しながら行い、営業CFの源泉を育てるサイクルを回します。

安定的な還元の実現

・安定的な還元により株主の皆さまに末永く当社株式を保有していただくため、株主還元方針として累進配当、自己株式取得の機動的な実施、3カ年累計総還元性向60%以上を掲げています。

物流施設とモビリティ

全国に広がる拠点網

当社グループは、日本国内と世界約44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といった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、CO₂排出量等を削減し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

拠点数(展開国数)
1,604 拠点(44カ国)車両台数
29,557台倉庫延床面積
約161万m²

強化策

物流インフラの強化

・EC市場の拡大などを背景に中長期的には宅配便の需要は安定的に拡大すると想定しています。物量が増加しても、安定的に高品質なサービスを提供し続けるために輸送ネットワークに関わるインフラへの投資を積極的に行います。(2027年3月期までに東京と関西で中継センター稼働予定)

輸送ネットワークの最適化

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

多様なモビリティの組み合わせ

・当社グループの輸送力の基となる車両について、環境対応車の導入など事業環境の変化に合わせた投資を進めていきます。
・2031年3月期には環境対応車の導入率を2025年3月期92.1%から98.0%まで上昇させる計画です。また、フェリーや鉄道等環境負荷の低い輸送に切り替えるモデルシフトも推進します。

お客さま

あらゆる業界・領域に広がる顧客基盤

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

顧客基盤 **100万社**

強化策

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年問題などを背景に自家輸配送を当社グループのような物流専門業者へアウトソーシングする動きが増加しており、物流市場の幅広い領域で新たなビジネスチャンスが生まれています。GOALを中心にこれらの新たなニーズに対応した物流ソリューションを提供し続けることで、物流ソリューションを高度化し、顧客基盤の拡大を目指します。

環境資本

業界に先駆けた環境対応の推進

脱炭素化の推進は、物流という社会インフラを担う企業グループにとって最重要課題の一つであると認識しています。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。

電気自動車
127台森林面積
863m²再エネ率
56.4%

※数字の集計範囲は国内グループ会社

強化策

自社のCO₂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を中心に脱炭素ビジョンで掲げた諸施策を推進することで、2050年カーボンニュートラルの実現を目指していきます。環境配慮型物流施設の導入や環境負荷の低い製品を選択する「グリーン購入」、エコユニフォームによる資源循環の取り組みなど、幅広い施策を推進してまいります。

お客さまのScope3のCO₂削減への貢献

・物流を通じてお客さまの効率的なサプライチェーン構築に貢献することで、輸配送に必要な車両台数の削減など、お客さまのScope3のCO₂排出削減に貢献します。また、輸送にかかるCO₂排出量の可視化や多様な輸送モードを組み合わせた環境負荷の低いサービス等脱炭素社会の実現に必要なサービスの開発を推進します。

森林保全とカーボンクレジットの創出

・佐川林業による森林保全事業により、森林サイクルの循環維持に取り組んでいます。また、森林から創出したカーボンクレジットを活用し、グループのCO₂排出量をオフセットしてまいります。

私たちが進むべき道

ビジネスモデルと競争優位性

新しく策定した中期経営計画に伴いビジネスモデルをアップデートしました。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、より一層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可視化しています。

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しているグループ各社の連携です。

ソリューション提案力

// グループ機能を活用した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、44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
- 保税、通関
- 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



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

// 適格なソリューション提供のための分析力

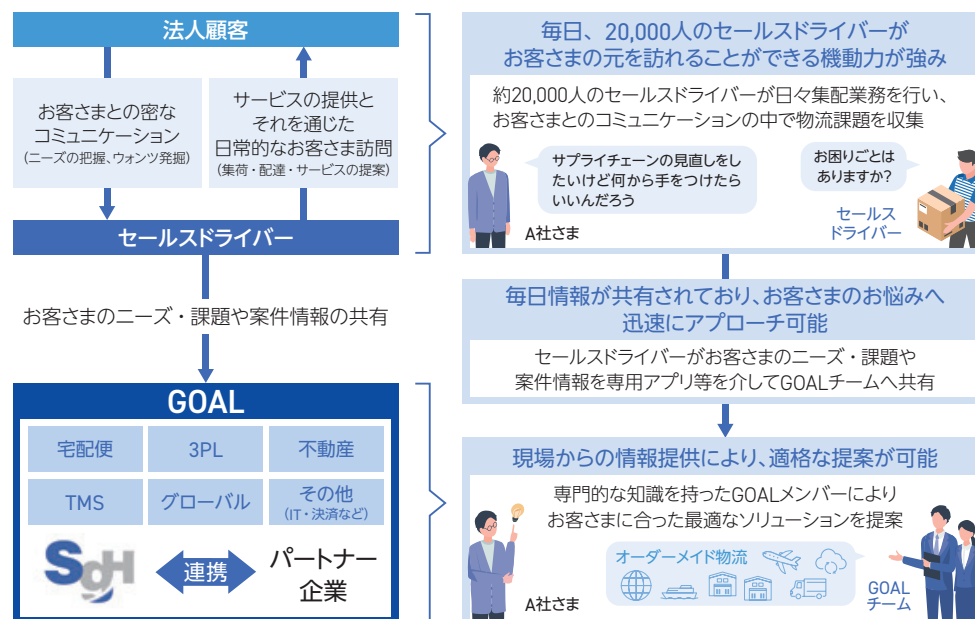
物流コンサルティングサービス

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

物流課題の把握力

// 情報収集に強い営業体制

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。

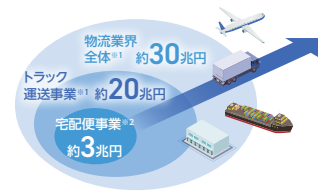


// 営業の質を担保する教育

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、会社管理の知識等が求められます。スキルを取得するため、グループ横断で「GOAL人材育成」を実施し、質の高い提案を行うことのできる人材を増やしています。

私たちが進むべき道

ビジネスモデルと競争優位性



当社グループが事業を展開する物流市場の規模は約30兆円にのぼります。メインの宅配便は其中で約3兆円規模、そのほかデリバリー事業で担うトラック運送は約20兆円の規模となっています。

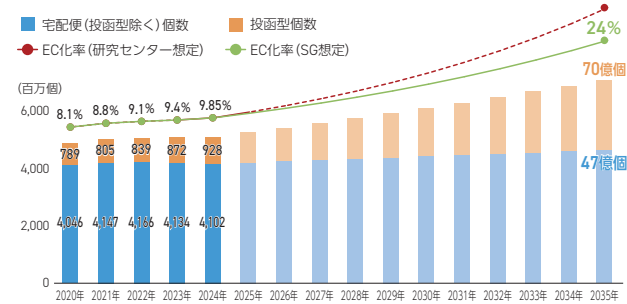
※1 全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題」参照
※2 株式会社矢野経済研究所「2023年版ラストワンマイル物流市場の実態と展望」

// デリバリー事業

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：
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～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（from BIに特化した輸送インフラ）

- グループ各社の機能の集結によるワンストップ物流の提供（川上から川下まで網羅する物流機能）
- 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受取の交渉が可能
→ 利益率の向上

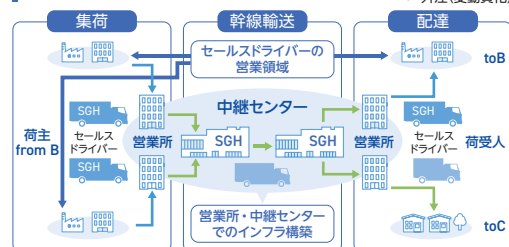
集配業務の可視化

- 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

パートナー企業との連携による柔軟なネットワーク構築

- 取扱個数に合わせた機動的な対応と、変動費化による利益率を実現

from BIに最適な輸送ネットワーク



// ロジスティクス事業

市場

ロジスティクス事業は、国内3PLと低温物流の領域に分かれています。いずれも今後の成長が見込まれており、特に低温物流については、超高齢社会による高齢者割合の増加とともに、中長期的に成長していくと想定しています（SGH推計）。

	国内3PL	国内低温物流
市場規模	2021年度 約5兆円	2022年度 約1兆7,000億円

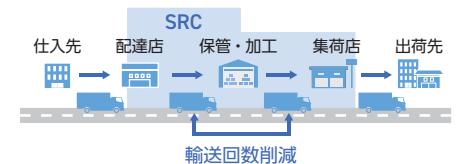
出典：矢野経済研究所

強み

国内3PL

日本全国の主要な陸・海・空路の周辺を中心に拠点をもち、あらゆる場所で3PLサービスの提供が可能です。グループの機能を活かした、SRC（佐川流通センター）という独自の拠点を展開しており、拠点展開に強みを持っています。また、お客さまごとのご要望にお応えするオーダーメイド物流を得意としています。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利便性の高いソリューションを提供しています。

SRC：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、倉庫ヘ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。



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、納品時間が非常にタイトなチルド食品配送に対応するため、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。中でも過去のお客さまのデータを分析し、天候等を踏まえ名糖運輸側からメーカーに生産量をオーダーする仕組みは、最短の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」と称されており、高品質な倉庫管理が強みです。冷凍倉庫内にマイナス温度で作業するエリアや荷物の着荷場所の温度管理など、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、自社社員・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。

私たちが進むべき道

ビジネスモデルと競争優位性

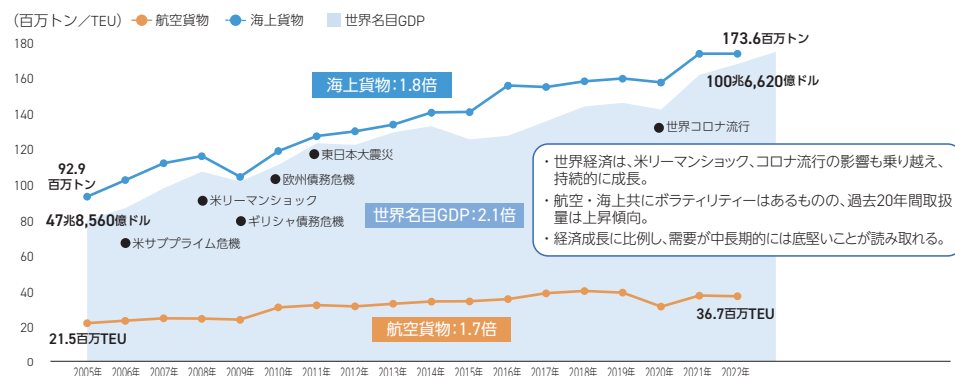
// グローバル物流事業

市場

国際物流において、当社グループはフレイトフォワーディング事業・通関・保管事業・エクスプレス(国際宅配便)事業を行っており、フォワーディング事業が売上の中で大きな割合を占めます。航空と海上フォワーディングの両方を展開していますが、売上構成比は航空が海上を上回っています。世界中の航空フォワーディング事業者の中で、当社グループ会社のMorrison社は19位、エクスポランカ社は29位に位置しており、この2社を合わせるとランキング10位に匹敵する規模となります。

(出典：2025年6月時点のWorldACDのリリースから当社作成)

世界経済と海上コンテナと航空貨物の推移



強み

フレイトフォワーディング

エクスポランカ社×Morrison社の連携による広いグローバルレーン

- ・EFLはアジア・北米レーンに強みを持ち、Morrison社はアジア域内レーンに強みを持つ
- ・また、アジア域内においても、EFLはインドを中心とした南・東南アジアに強みを持つ一方、Morrison社は東アジア・中国に強みを持ち、相互の調達力を生かした効率的な運営が可能
- ・エクスポランカ社はアパレル、Morrison社は半導体機器やハイテク製品等2社とも得意な商材が異なり、お客さまの多様な要望に応えることが可能

日本発着の輸送

お客さまの利便性を高めるサービスの提供

- ・佐川急便が有する国内輸送インフラという強みを活かした越境ECビジネスの拡大
- ・越境ECセンターの設立によるキャパシティの拡充やリードタイム短縮、輸送の効率化等への取り組み

// 不動産事業

強み

物流施設の開発・賃貸・管理を行い、当社グループにおける最適な拠点配置の実現に加え、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、利用者に寄り添った提案を行っています。

さまざまな用途に応じることのできる施設を展開しており、近年は環境に配慮した施設の設計や太陽光パネルなど再生可能エネルギーの事業も展開しています。

Xフロンティア

2020年1月に株式会社IHIとの共同事業(共同保有)により竣工した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個分の規模の建物の中にグループ各社の物流機能が集結しており、単なる物流施設にとどまらない付加価値を創造しています。



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。CO₂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CO₂フリー電力の導入に着手し、グループ内4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導入を進めていきます。

// 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、人材派遣、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。それぞれ物流に特化したノウハウを有し、当社グループのオペレーションやソリューション提供を下支えしています。さらに、そのノウハウを生かし課題を持つグループ外のお客さまにも質の高いソリューションを提供することが可能です。



私たちが進むべき道

マテリアリティ

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」を新中期経営計画の始動に伴い下記の通り改定いたしました。

// 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」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。

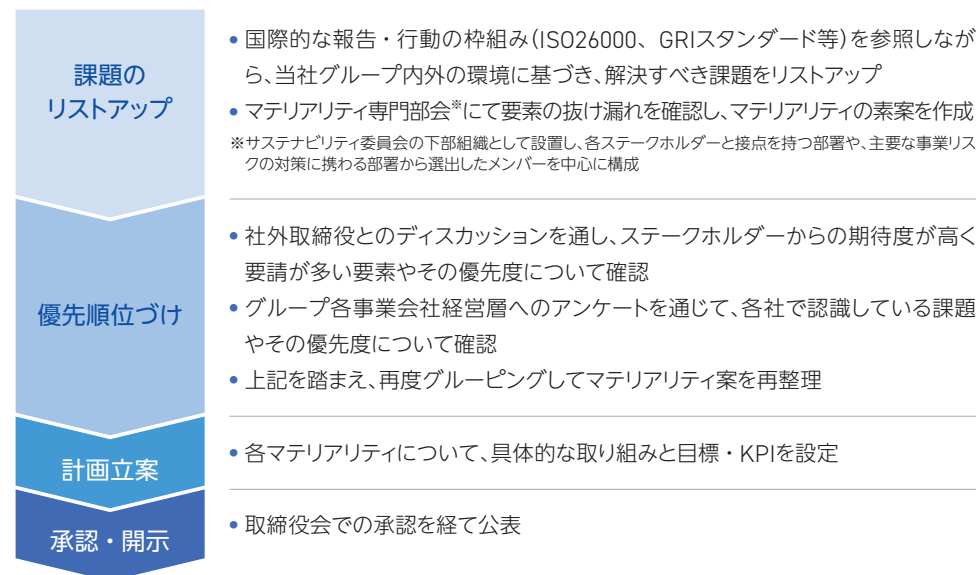
一方で、企業を取り巻く環境変化はスピードを増しており、国際社会では気候変動対策をはじめとした社会課題への対応がより一層求められる等、企業が対処すべき課題も多様化・複雑化しています。このような環境の中、当社グループでは、持続可能な社会および当社グループの持続的な成長の実現を目指し、2030年に向けた長期ビジョン「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げ、本ビジョンの実現および中長期的な企業価値向上を目指し、2023年度に経営上の重要課題「マテリアリティ」を設定いたしました。中期経営計画「SGH Story 2027」が始動する2025年度からは、直近の事業環境変化や、名糖運輸・ヒューテックノオリンおよびMorrison社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。

// 新マテリアリティの位置づけ

従来、前中期経営計画「SGH Story 2024」の重点戦略10項目をマテリアリティとして設定していましたが、「SGH Story 2027」の策定に伴い見直しを行い、この度新たなマテリアリティを設定いたしました。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、中期経営計画は本課題の解決に向けた活動計画と位置づけております。



// 新マテリアリティの特定プロセス



// 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。

私たちが進むべき道

マテリアリティ

// 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



- 日米首脳交代
(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)
- 米中対立の激化
- 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予定
- 個人情報保護法の改定



- 世界経済の中長期的な成長
- 日本の長短金利の上昇
- 為替変動の激化
- 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、2024年問題による労働力不足の深刻化
- 入国規制緩和による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
- 資本コストを意識した経営への要請の高まり
- ESGをはじめ非財務情報の開示要請等の高まり



- 生成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
- DXI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、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
- 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)
- コンプライアンス／製品(サービス)の安全性・消費者保護
- 企業の透明性と説明責任

私たちが進むべき道

マテリアリティ

新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	2028年3月期目標・KPI	関連する中計重点戦略	関連するSDGs
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 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。	・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	宅配便成長領域 [※] の拡大 取扱個数+44百万個(24年度比) ※リアルコマース、越境EC、低温物流 低温物流ソリューション売上 +500億円(23年度比) 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	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	
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。	・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	DX・グローバル人材の育成人数 70人／年 従業員定着率の向上 管理職における女性比率 12% 従業員エンゲージメント 肯定的回答率 每期+1pt(前年比) 人権デューデリジェンスの実施、人権教育の実施・拡充 パートナー企業との適正な協議と支援拡充によるパートナーシップ構築	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	

人的資本 → P.60

人権 → P.87

私たちが進むべき道

マテリアリティ

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	2028年3月期目標・KPI	関連する中計重点戦略	関連するSDGs
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)	- 脱炭素社会構築への貢献 - 資源循環への取り組みの推進 - 気候変動に対応した強靱な物流網の構築 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応 P.67	GHG排出量削減比率(2013年度比) ※2026年5月開示予定 循環型物流ソリューションの開発・強化 国内BCM体制の強化、海外リスク評価と対策強化 防災・災害支援活動の強化	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	      
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。 リスクマネジメント P.84 コンプライアンス P.86 交通安全 P.88	- 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	全従業員へのコンプライアンス研修の実施・拡充 長時間労働の抑制 重大人身事故件数 ゼロ件 セキュリティ教育の実施、セキュリティ対策の更新		  
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、取り組みない場合は、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。 コーポレート・ガバナンス P.78	- 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	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 グローバルガバナンス高度化に向けた取り組み推進 国内外のステークホルダーとの対話の拡充 ・社長・社外取スモール 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IRの拡充		  

私たちが進むべき道

マテリアリティ

2025年3月期 進捗状況

大項目	小項目	選定理由、目的	主な取り組み	KPI	2025年3月期結果
総合物流ソリューション（GOAL）の高度化	①脱炭素をはじめとした社会・環境課題解決に向けたサービスの推進	気候変動問題や、災害の激甚化、少子高齢化等のさまざまな社会課題への対応が、当社にも一層求められていると認識。当社グループが提供する物流ソリューションを通じて、お客さまにとってより持続可能かつ地球環境へも配慮したサプライチェーンの構築をすることで、社会・環境への負担軽減を図る。	・自社およびお客さま(荷主)のGHG排出量削減	Scope1+2排出量削減率(2013年度対比) ※2024年度目標：15%削減	・ Scope1+2排出量 2013年度対比22.0%削減 ・ 再エネ導入率の拡大等により前期比3.4%削減
				電力使用量に占める再エネ率 ※2030年度目標：40%	・ 再エネ率56.4%(前期比+8.7ポイント) (2030年度目標については脱炭素ビジョンの改定に伴い再設定予定)
				環境対応車比率(EV、FCV、HV、CNG、 グリーンディーゼル合計) ※2030年度目標：98%	・ 環境対応車比率92.1%(前期比+15.1ポイント)
				・ 社会・環境課題解決に向けた新規サービス・事業の検討	・ 大型家電回収サービスの連携自治体の拡大 (156自治体 前年比+45件 ※2025.4.1現在) ・ 自治体との包括連携協定・災害協定・見守り協定等の連携を拡大 (累計719件 ※2025.4.30時点) ・ 三井住友海上火災保険株式会社と連携した防災対策ソリューションの提供を開始
	②TMS・3PLネットワークの拡充と周辺ソリューションの高度化	労働力人口減少や、テクノロジーの進化およびお客さまのサービス多様化が要因となり、お客さまは物流ソリューションの高度化が求められている。[宅配便以外の領域]での機能や提案力の強化によって、お客さまのサプライチェーン全体への提案領域とサービス拡充を図る。	・ TMS案件数の拡大 ・ 既存顧客のTMS利用率上昇	TMS売上高 ※2024年度目標：1,200億円	・ TMS売上高1,249億円(前期比110.5%) ・ GOALによる提案営業等により着実に増加
	③国際・海外向けサービスの強化	世界経済の中長期的な成長を背景とする国際貨物量の拡大に対して、日本発着貨物を含む国際・海外向けサービスを強化することで対応する。お客さまの国際ビジネス拡大への寄与とともに、当社グループのラストワンマイルにおける物量の増加を図る。	・ 既存顧客シェア拡大 ・ 新規レーン、インダストリ拡大	エクスポランカ社営業収益 ※2024年度目標：1,360億円	・ エクスポランカ社営業収益2,162億円(前期比189.9%) ・ 紅海の通航回避等の影響や、価格交渉・新規獲得が好調に推移し、単価・取扱量共に計画を上回って推移
	④宅配便のサービス向上と効率化による収益性向上	グループの重要な事業基盤である宅配便事業において、市場成長を見据えたキャパシティの向上や業務効率化に向けた投資を推進することで、サービス向上と収益性の向上による、宅配便事業における事業基盤の維持と持続的な事業成長を図る。	・ 新サービス開発、宅配便周辺サービスの強化 ・ 新領域への拡販	取扱個数 ※2024年度目標：13.8億個	・ 取扱個数13.2億個(前期比95.9%) ※集計範囲変更前の数値 ・ 消費者マインドの弱含みや、競争環境の激化により目標を下回って推移
			・ 適正運賃収受の取り組み	平均単価 ※2024年度目標：662円	・ 平均単価662円(前期差+14円) ※集計範囲変更前の数値 ・ 2024年4月からの届出運賃の改定や、取引ごとの適正運賃収受の取り組み等により上昇
			・ 宅配便の生産性向上	デリバリー事業営業利益率 ※2024年度目標：7.7% (協力会社を含む2024年問題対応による経費の積み上げにより、前年から低下見込)	・ デリバリー事業営業利益率6.8%(前期差▲1.1ポイント) ・ 委託単価の引き上げや従業員の給与水準維持を目的とした追加的な費用の計上等により減益 ・ 「置き配」サービスや郵便局受取の全国拡大を開始し、お客さまの利便性向上とともに再配達削減に寄与

私たちが進むべき道

マテリアリティ

2025年3月期 進捗状況

大項目	小項目	選定理由、目的	主な取り組み	KPI	2025年3月期結果
競争優位創出につながる経営資源の拡充	⑤アライアンスを含めた国内外輸配送ネットワークの強化	労働力人口の減少、ドライバーの高齢化が進行する環境において、多様なパートナーとのアライアンスを強化することで、国内の輸配送ネットワークの維持・拡大を図る。また、海外では、現地の有力なパートナーとのアライアンスを活用した収益拡大を企図。	【国内】 パートナー企業(協力会社)との関係強化およびサポート体制の拡充 【海外】 営業戦略に紐づいたアライアンス先の拡充	・SAGAWA/パートナープログラムの拡充 ・適正取引促進会の実施 ・アライアンス先の拡充	・SAGAWA/パートナープログラムでは、専用サイト上でのサービス・機能の追加により、パートナー企業とのコミュニケーション強化と利便性を向上 ・適正取引促進会を継続的に開催し、パートナー企業との定期的なコミュニケーションの場を設定 ・事業領域拡張および顧客基盤の拡大を目的に、Morrison社のグループ入りを決定(2025年5月20日株式取得完了)
	⑥人的資本への投資およびエンゲージメントの向上	2030ビジョンにおける成長ドライバーである、宅配便以外の事業(TMS、3PL、国際等)を拡大するためには、グローバル人材、DX人材等のソリューション人材の獲得・育成が必要。新しいことに挑戦できる企業風土を醸成することにより、「次世代の競争優位性創出」を推進するための人材基盤の拡充を図る。	・経営人材、ソリューション提案ができる人材の育成 ・多様な働き方の実現、柔軟な人材登用 ・従業員エンゲージメント指標の定期モニタリング ・モニタリング結果を踏まえた取り組みの計画、推進	・経営人材、ソリューション人材育成に向けた研修等の実施 ・働き方改革施策の推進 ・「従業員エンゲージメント」に関する質問への肯定的な回答の割合 ※2024年度目標：57% ・「従業員を活かす環境」に関する質問への肯定的な回答の割合 ※2024年度目標：55%	・経営者育成プログラム、新規GM資格認定者向けセミナー、女性キャリア支援研修、ソリューション人材(GOAL・グローバル・DX人材)育成研修等の実施 ・DE&I推進に向けた社内委員会、セミナー等の継続的な実施 ・「従業員エンゲージメント」：55%(前年差▲1ポイント) ・「従業員を活かす環境」：53%(前年差±0ポイント) ・上記グループ全体結果の改善に至っていないものの、前回調査後のアクションに対しては約8割の事業会社で前年より高評価。事業会社ごとに結果分析のうえ、2025年度改善アクションを計画
	⑦DXへの投資による競争優位の創出	労働力人口の減少やテクノロジーの進化に加え、お客さまのサービス多様化等が背景となり、宅配便もこれまでとは異なる競争環境になる可能性がある。テクノロジーと当社グループのリソースを掛け合わせることで、DXを実現し、社会・お客さまが抱えるさまざまな課題を解決できるようなサービスの拡充を図る。	・3つの側面(サービスの強化、業務の効率化、デジタル基盤の進化)からの施策推進 ・DX企画立案を担う人材の育成	・DX戦略によるサービス/施策の推進 ・DX企画人材育成活動の推進	・住友商事、Dexterity社と共同でAI搭載の荷積みロボットの実証実験を推進 ・グーグル・クラウド・ジャパン合同会社と、DX活用による総合物流機能の強化に向けた戦略的パートナーシップ協定を締結 ・DX人材の育成に向けた基礎・応用研修の実施
	⑧オープンイノベーションなどによる新たな価値の創造	グループ内の知見・価値観に捉われず、スタートアップや異業種企業が保有している優位性のある独自サービスを当社リソースと掛け合わせることで、新たな価値の創造を図る。	・アクセラレータープログラム開催と、新規事業創出に向けた体制強化	・新規事業/サービス創出に向けた活動の推進	・オープンイノベーションプログラムにおいて、パートナー企業7社による共創アイデアを発表し、うち2件を実証実験フェーズに進む協業案として採択
	⑨グローバル化に対応したガバナンスの構築 ⑩コンプライアンスの継続的な高度化	上場企業グループとして、国内外の全てのグループ各社がそのステークホルダーに対して、活動の透明性や信頼性を実現するために、根本的な基盤である、ガバナンスとコンプライアンスの高度化を図る。	・国際法務機能の強化、海外子会社のガバナンス強化 ・予防的な法務/コンプライアンス強化に向けた体制整備や教育推進	グローバル化に対応したガバナンス強化、コンプライアンス高度化に向けた取り組みの推進	・海外事業会社の内部統制制度の強化活動を継続 ・国内外予防法務体制(個人情報保護・下請法対応等)の整備・構築 ・セキュリティ教育、ハラスメント教育等の継続実施

私たちが進むべき道

提供価値

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。

