

価値創造に向けた成長戦略

SGHビジョン2030 ～2030年の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」とことと定義しました。このビジョンの実現に向けて、従来の営業収益目標2.2兆円に加え、利益指標や事業セグメント別の内訳など、より具体的な経営目標を新たに策定しました。さらに、ROEやROICといった資本収益性に関する目標も導入し、2030年に向けた成長の道筋をより明確に示しています。

SGH Story 2024

基盤強化

成長投資

投資効果創出

SGH Story 2027

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

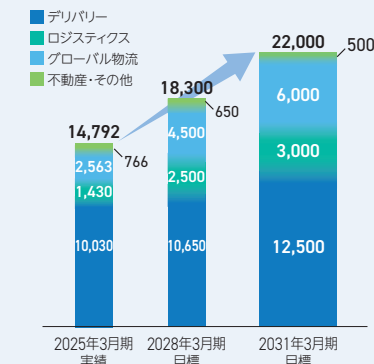
ありたい姿

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

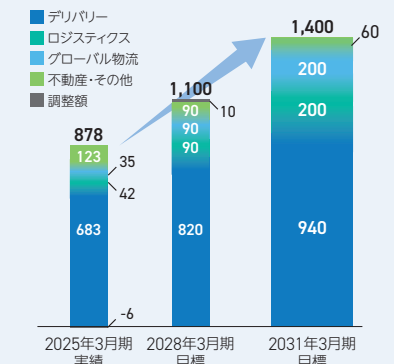


2031年3月期経営目標

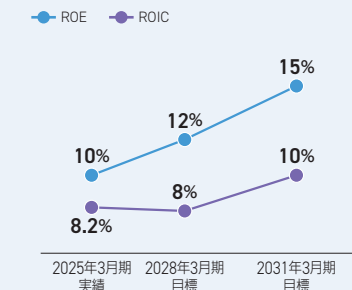
営業収益 (億円)



営業利益 (億円)

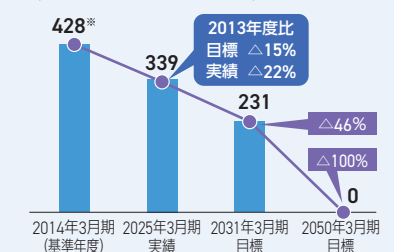


ROE/ROIC



2050年カーボンニュートラルに向けて

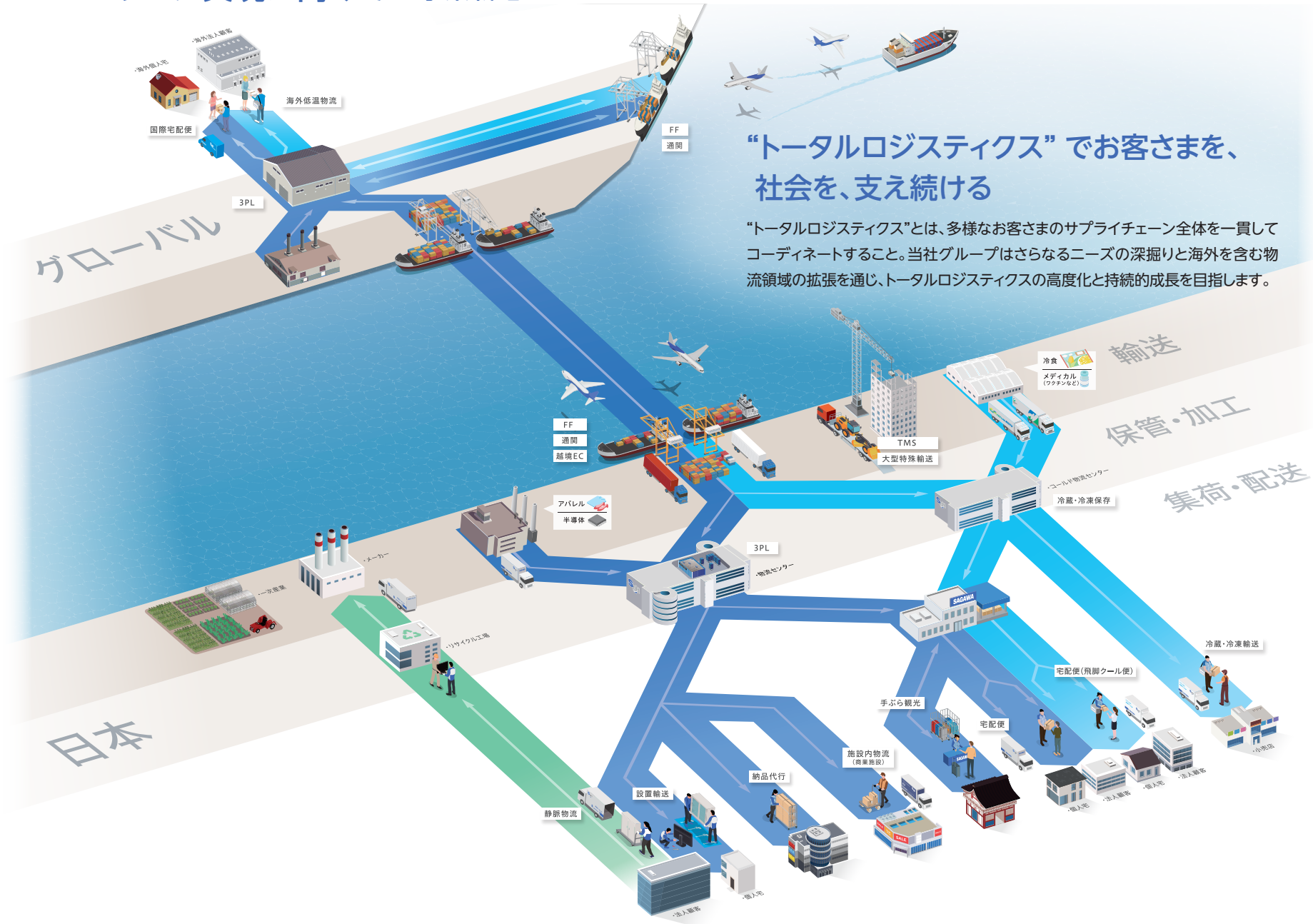
CO₂排出量 (t-CO₂) ● 削減目標
※国内グループのみなし排出量
(該当年度は佐川急便のみ算定のため)



価値創造に向けた成長戦略

SGHビジョン2030

ビジョン実現に向けて -事業戦略



価値創造に向けた成長戦略

財務・経営企画担当取締役メッセージ



私のミッション

この度、財務・経営企画担当取締役に就任いたしました高垣 考志^{たかがき こうし}と申します。

当社グループが掲げるありたい姿「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」を永続的に実現するためには、持続的に企業価値を向上し、市場から評価していただくことが重要だと思っています。

私の使命は企業価値および株価の持続的な向上にあり、そのためには事業戦略と財務戦略・資本戦略を有機的に結びつけ、

一貫性を持たせることが重要となります。また、実効性を持たせるためには市場との対話が極めて重要であり、対話を通じて得られたフィードバックを次の戦略に的確に反映させ、戦略の精度と実効性を高める好循環を生み出していかなければなりません。経営企画・財務・経理・広報・IRを担当する立場として、これらを一貫して担うことに大きな責任を感じていますが、こうした好循環を生み出しやすい体制を活かし、当社グループの企業価値向上に向けて、スピード感を持って取り組んでまいります。

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。

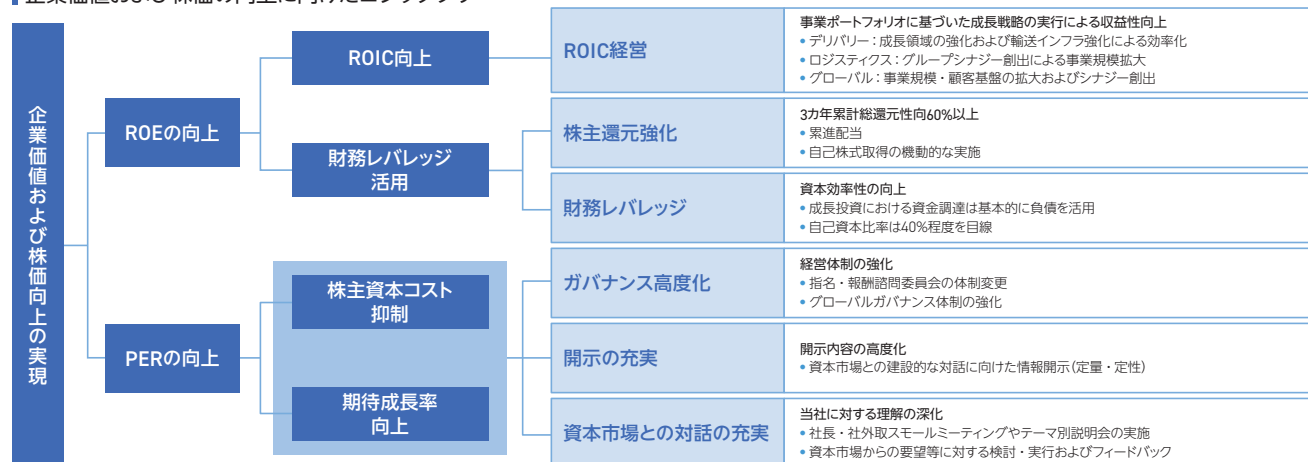
企業価値および株価向上の実現に向けたプロセス

企業価値および株価の向上を実現するにあたって、当社では右図のような2つの柱を軸に、取り組みを推進してまいります。

1つ目の柱は、ROEの向上です。最優先すべきは、デリバリー事業を中心に、2件の大型M&Aのシナジーを極大化し、トータルロジスティクスをより盤石な事業基盤としていくことで、収益力を向上させることだと考えています。そして、これにより得られるキャッシュフローを適切にコントロールしながら、持続的に利益を生み出し、次の成長投資へとつなげていくことが重要であると考え、各セグメントの収益力向上と同時に、ROICの向上に向けた取り組みを強化してまいります。

2つ目の柱は、PER(株価収益率)の向上です。株主の皆さまのニーズを的確に把握し、リスク要因を抑制するとともに、当社グ

企業価値および株価の向上に向けたロジックツリー

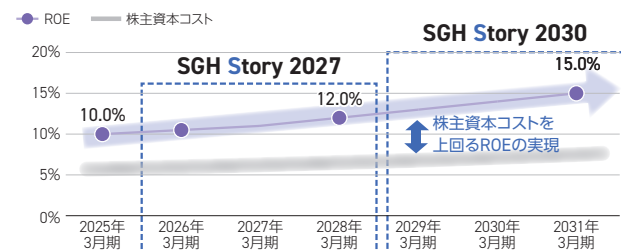


価値創造に向けた成長戦略

財務・経営企画担当取締役メッセージ

ループの成長性や将来性に対する期待を高めていただけるよう、積極的な情報発信と対話を重ねてまいります。これらを通じて企業価値・株価の持続的な向上につなげていきたいと考えています。

資本収益性に関する認識とROEの目標



上場以来、株主資本コストを上回るROEを実現。現時点の株主資本コストはCAPM等の分析に基づき7~8%程度と認識。トータルロジスティクスの基盤強化等に伴い、株主資本コストは一定の上昇を見込むが、これを上回るROEを継続して実現

収益力の向上に向けた施策

当社グループは、「ありたい姿」の実現に向けて、国内の宅配便事業を中心に、3PLやTMSなど、トータルロジスティクスの提供領域を拡大してまいりました。変化の激しい社会環境の中で、多様化・複雑化する物流課題を解決し、新たな価値を創造することで、持続可能な社会の実現に貢献し、お客さまのビジネスと共に持続的な成長を目指してまいります。2030年度までには、さまざまな顧客ニーズへの対応に加え、特に成長市場である海外での物流領域の拡張を進めることで、川上から川下まで広がる物流ソリューションを組み合わせ提供し、お客さまのサプライチェーン全体をコーディネートできる体制を構築してまいります。こうした戦略により、2030年度には営業収益2.2兆円、営業利益1,400億円、親会社株主に帰属する当期純利益980億円、ROE15%の達成を目指します。

中期経営計画「SGH Story 2027」は、「SGHビジョン2030」の実現に向けたセカンドステージです。詳細な戦略内容についてはP36以降に記載していますが、ここではポイントを絞ってご紹介します。

デリバリー事業

基幹サービスである宅配便においては、グループシナジーを最大限に活用し、成長市場の獲得による取扱個数の拡大、サービス品質の向上、適正運賃の収受や輸配送インフラの維持・強化、効率化に向けた投資にも継続して取り組むことで、宅配便の持続的な成長を実現してまいります。

宅配便の中でも、特に成長領域として位置づけているのが「リアルコマース」「越境EC」「低温物流」の3分野です。特にリアルコマースでは、観光・レジャー市場の拡大を背景に、農産品の直売所や道の駅、ホテルなど、個人のお客さまが多く訪れる場所をターゲットに、利便性の高い配送サービスを展開してまいります。低温物流については、後段にてご紹介します。

また、宅配便以外の輸送サービスであるTMSについては、いわゆる「2024年問題」以降の外注化ニーズの高まりを捉え、自家物流（物流専門業者に業務を委託せず、自ら物流を行っている分野の市場）を含む物流市場全体においてサービスの拡充を図っています。

さらに、前中期経営計画期間中に着手した関東・関西・九州の3地域それぞれにおける大型中継センターの新設に向け、投資を進めています。これらの中継センターが稼働すると、中長期的には緩やかに増加すると見込まれる宅配便個数に対し、高い品質を維持しながらも対応できるキャパシティを確保できる他、拠点集約による輸送効率の向上および、最先端のマテハン導入による省人化・効率化が進み、収益力向上に寄与すると考えています。

ロジスティクス事業

2024年7月、名糖運輸およびヒューテックノオリン（以下、名糖／ヒューテック）をグループ会社化したことで、低温物流基盤を獲得しました。当社グループが持つラストワンマイル機能と、名糖／ヒューテックが担うサプライチェーンの上流～中流における低温物流機能を組み合わせることにより、国内屈指のコールドチェーンを

構築します。こうした戦略の実現に向け、当社および佐川急便、名糖／ヒューテックのマネジメント層が緊密に連携をとりながら、シナジーの早期創出に向けた取り組みを推進しています。特に営業面では、佐川急便の営業力・提案力を活用し、低温物流に課題を抱えるお客さまに対して、名糖／ヒューテックの強みを活かした提案を行うなど、新たな取り組みが進んでいます。低温物流領域の強化は、ロジスティクス事業の収益基盤の拡充にとどまらず、宅配便の取扱個数の増加にもつながるなど、グループ全体のシナジー創出に寄与するものと考えています。

低温物流以外の領域においても、トータルロジスティクスの一環となる付加価値の高いサービスの提供や、効率化に資するマテハン投資を通じて、事業規模の拡大と収益性の向上を図ってまいります。

グローバル物流事業

「SGHビジョン2030」の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を踏まえ、2026年3月期より「グローバル物流事業」セグメントを新設し、従来、ロジスティクス事業に区分していたフォワーディング事業や海外3PL事業を同セグメントに再編しました。グローバル物流事業では、インダストリーの拡大と物流領域の拡大を通じ、グローバル物流の基盤拡大を進めます。このような観点で、2025年5月20日に、ハイテック・電子製品の航空輸送に強みを持つグローバルフレイトフォワーダーであるMorrison社を買収しました。今後の成長には、エクスポランカ社傘下にあるEFL（フォワーディング機能を有する事業会社の総称）とMorrison社とのシナジー創出が重要なポイントとなります。Morrison社は台湾を拠点とし、ハイテック・電子製品の航空輸送に強みを持つ一方、EFLはアパレルや日用品を中心に海上輸送に強みを持っています。両社のノウハウや顧客基盤を組み合わせることで、調達力向上による原価低減や新規顧客の獲得が期待できます。また、半導体業界において存在感が高まっている日本やインドへの事業展開など、日本を含むアジアの事業基盤強化による事業成長も見込んでいます。足元でもこうした

価値創造に向けた成長戦略

財務・経営企画担当取締役メッセージ

シナジীর早期創出に向け、PMI体制の構築に加え、Morrison-EFI間の事業面の連携を強化し、取り組みを進めています。

資本効率向上に向けた施策

これまで、各事業の成長戦略についてご説明してきましたが、グループとしての各事業のマネジメントに関しては、連結ベースのROE向上に向けた各事業のROICの改善に重点を置き、「SGHビジョン2030」の事業ポートフォリオ戦略を策定しました。成長性と資本収益性に基づき、各事業の戦略の方向性を設定するとともに、各事業間のシナジーを拡大しながら、グループ全体の成長性と資本収益性をバランスよく維持・向上させてまいります。

当社グループは、足元の金利環境などを踏まえ、2026年3月期の
の全社ハードルレートを5.5%に設定しています。デリバリー事業に

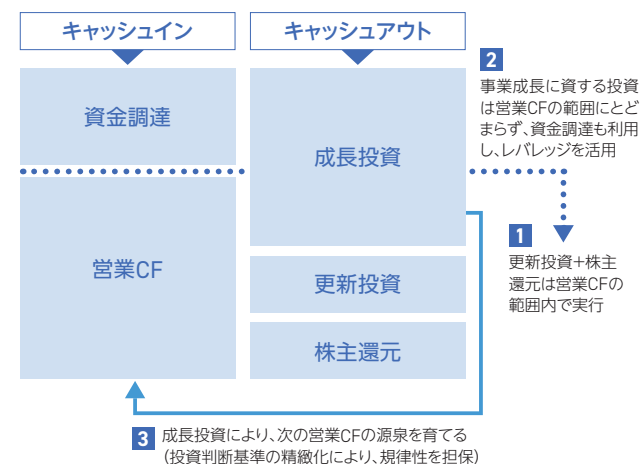
について、ROICはこのハードルレートを超えるものの、市場規模は緩やかな成長にとどまることから、成熟事業領域と位置づけ、効率化により収益率向上を目指すと同時に新たな取り組み等により事業規模拡大を模索してまいります。一方、ロジスティクス事業・グローバル物流事業については、現段階ではハードルレートを上回るROICを創出できていないものの、将来成長性が高い事業と捉えており、育成事業領域と位置づけています。この2つのセグメントについては、積極的な投資を通じて収益改善を図り、育成事業領域から重点事業領域へと成長させてまいります。また、各セグメントのROICは年度単位で検証し、ハードルレートを下回る場合には、投資検討委員会や取締役会において、改善策の立案・実行プロセス等を議論してまいります。こうした取り組みを積み重ねることで、2030年度には、ロジスティクス事業でハードルレート超え、グローバル物流事業では8%超のROICを実現できるよう、事業ポートフォリ

才の最適化と経営管理を着実に進めてまいります。

こうした事業ポートフォリオ戦略を踏まえ、事業によって生み出したフリーキャッシュフローの配分については、キャッシュアロケーションの基本方針として再整理しました。

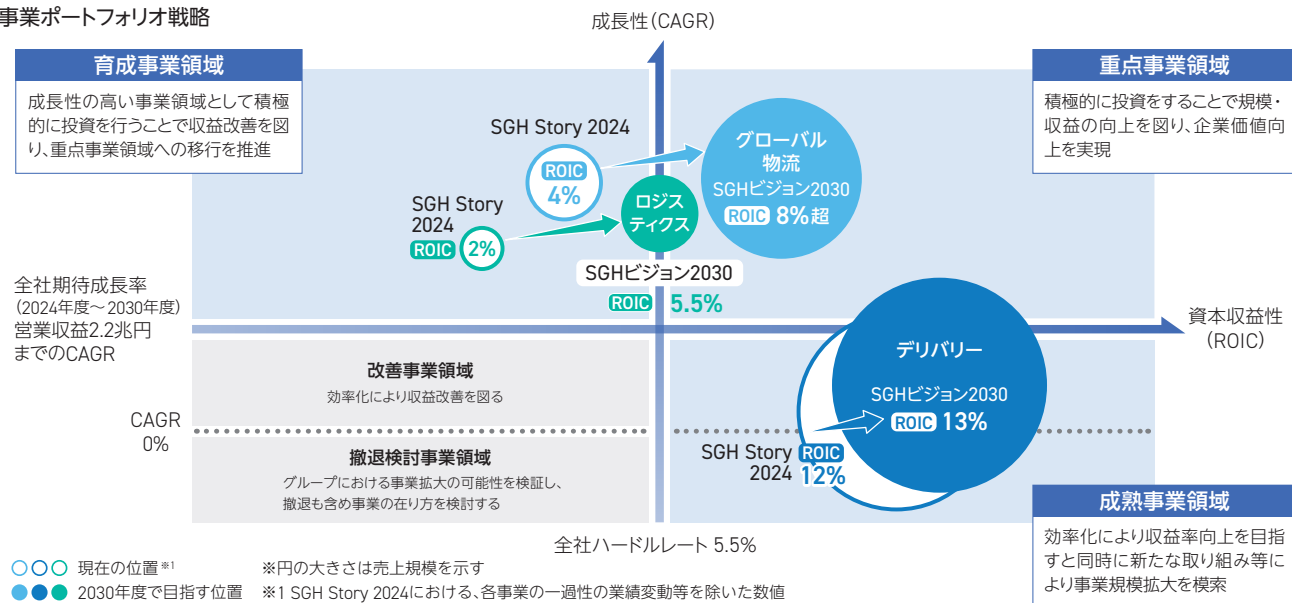
■ キャッシュアロケーションの考え方

- 1 施設等の更新投資や株主還元については、営業CFを原資とする
- 2 事業成長に資する投資は営業CFの範囲にとどまらず、負債による資金調達も利用することでレバレッジを活用する
- 3 成長投資の実行により次の営業CFの源泉を育てる



投資判断については、中長期で企業価値を向上させるリターンが確保できるかどうかといった定量基準(案件ROIC)を精緻化し、グループ戦略や事業継続上の必要性等の定性基準を合わせて総合的に判断することで、投下資本とリターンのコントロールを行ってまいります。資金調達について、成長投資においては基本的に負債を利用し、財務レバレッジを活用、資本コストの上昇を極力抑制します。一方で、財務健全性を考慮し、足元では自己資本比率は40%程度を目線とし、資本構成のバランスを見ながら対応してまいります。

事業ポートフォリオ戦略



価値創造に向けた成長戦略

財務・経営企画担当取締役メッセージ

株主還元については、営業CFを原資とし、本中期経営計画の3年間の総還元性向を60%以上と定め、累進配当を実施いたします。市場からの自己株式取得については、3年間で600億円以上としていますが、2025年5月より450億円分の還元を実施しています。残りの150億円については、余剰資金や投資進捗等のバランスに鑑み、適切なタイミングで取得を行ってまいります。

また、バランスシートコントロールの観点で、手元現金水準の見直しや保有資産の見直し等に取り組んでいきます。

期待成長率の向上に向けた施策

これまで記載した取り組みによってROEの向上を図るとともに、PERの向上を実現するため、ガバナンス体制の高度化および開示の改善や資本市場との対話の充実を図ることが重要だと考えています。中期経営計画においても重点戦略の9番目の項目として盛り込んでいます。

1.ガバナンスの高度化

経営の透明性・信頼性を高めるという観点で、ガバナンス体制の高度化に継続的に取り組んでまいります。2026年3月期に入って実施した、社外取締役によるスモールミーティング、社長によるスモールミーティングでも、機関投資家の皆さまから多くの貴重なご意見を頂戴しました。

中でもガバナンスに関するご指摘については、社内で速やかに議論を行い、指名・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役へ変更する他、役員報酬制度の基準を明確化し、自己資本利益率(ROE)および株主総利回り(TSR)を目標指標として導入するなど、具体的なアクションにつなげました。また、役員持株会を設立することで、社内外の取締役が業績や株価向上に対するインセンティブを持てる体制を構築し、ガバナンスの実効性を高める取り組みも進めています。今後は、M&Aにより加わった2社のガバナンス体制の整備も含め、グループ全体でのガバナンス高度化に継続的に取り組み、企業価値の向上に資する経営体制の強化を図ってまいります。

2.情報開示の充実

これまで当社は、特に業績予想をはじめとする将来の計画に関して、実現可能性の高い事項については定量的な開示を行う一方で、不確実性の高い要素については定性的な表現にとどめる傾向がありました。しかしながら、こうした姿勢では資本市場の皆さまとの建設的な対話を十分に行うための情報としては不十分であると認識しております。

このような課題を踏まえ、今後は可能な限り定量的な情報を用いた、透明性の高い開示を推進してまいります。中期経営計画で、ROEやROIC、セグメント別の収益・利益の目標を明確化できたことは大きな一歩だと感じています。情報開示の充実に向けた取り組みはまだ途上ではありますが、引き続き皆さまから頂戴するご意見を真摯に受け止め、より良い対話の実現に資する開示のあり方を追求してまいります。

IRのKPIや情報開示の充実例

市場との対話 - KPI目標

- ・社長・社外取締役スモールミーティング 各1回/年
- ・テーマ別スモールミーティング 適宜開催(2026年3月期は3回以上を予定)
- ・投資家・アナリスト面談 約300回/年 海外IRの充実

情報開示の充実例

中期経営計画の公表に合わせ、SGHビジョン2030を再整理し、以下の項目を新規開示

SGHビジョン2030の新規開示例

目標値	セグメント別 営業収益・営業利益	ROE	ROIC
方針	キャッシュ アロケーション	投資方針	



3.資本市場との対話の充実

当社はトータルロジスティクスを標榜し、事業は多角化していますが、各事業への理解を深めていただく努力が不十分であったと反省しております。特に名糖/ヒューテックやMorrison社の事業は、当社において重要な位置づけであると同時に、市場もこの2件のM&Aが成功するかに対して高い注目を置いていると理解しています。今後のシナジー創出による事業成長をより理解していただくためにも、一つ一つの事業等のテーマに絞った説明会を実施したいと考えています。

また、私がスモールミーティングや1on1ミーティングで対話させていただく中で、社内で捉えている当社グループの姿と、社外から見えている姿との間にはまだまだギャップがあることを改めて認識しています。その理由の一つに、頂いたご意見をどのように社内で検討し、取り組んでいるかを示してこなかったことがあると考えています。指名・報酬諮問委員会の体制変更は取り組みの一例ですが、今後も、資本市場の皆さまからのご意見を真摯に受け止め、社内での検討、そしてその内容をフィードバックさせていただき、次の対話につなげるといった好循環を作っていきたいと思っています。

今後もガバナンスおよび開示・対話の質を継続的に高めていく必要があると考えており、皆さまとの建設的な対話を通じて、当社への理解と期待を高めていただけるよう、積極的に、そして誠実に取り組んでまいります。こうした好循環を生み出し続けることで、企業価値および株価の持続的な向上を実現してまいります。

価値創造に向けた成長戦略

SGHビジョン2030

ビジョン実現に向けて－財務戦略

// キャッシュアロケーションの考え方

- 1 施設等の更新投資や株主還元については、営業CFを原資とする
- 2 事業成長に資する投資は営業CFの範囲にとどまらず、負債による資金調達も利用することでレバレッジを活用する
- 3 成長投資の実行により次の営業CFの源泉を育てる

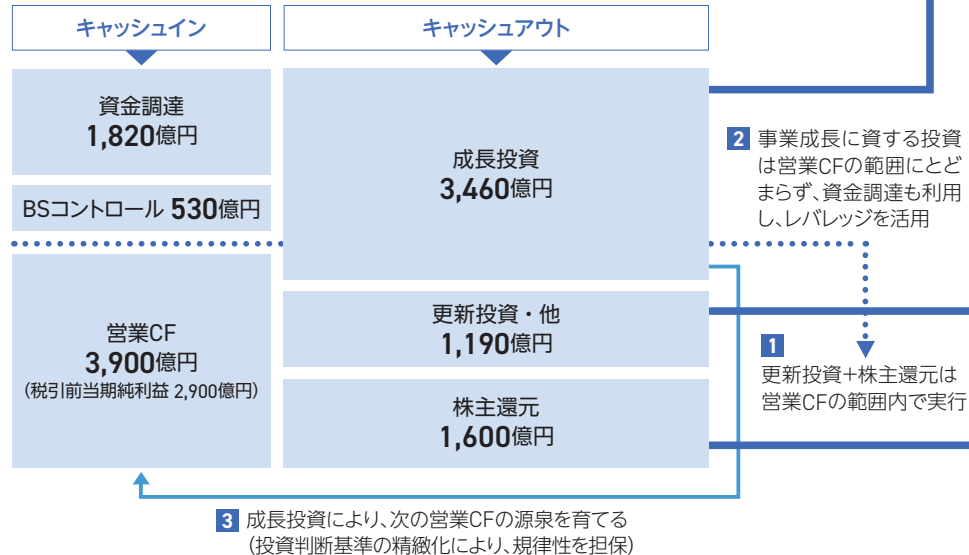
資金調達方針

- 自己資本比率は40%程度を目標とし、資本効率を高める
- 成長投資における資金調達は、基本的に負債を活用

株主還元方針

- 累進配当により安定的な配当を実施
- 自己株式取得を機動的に実施(政策保有株式の持ち合い解消にあたり、取引先とコミュニケーションを取りながら適切なタイミングで取得を検討)

SGH Story 2027 - 3カ年キャッシュアロケーション



	2025年3月期	2028年3月期
自己資本比率	55.0%	参考値 45.0%
期末現預金	1,160億円	635億円

3カ年投資計画

成長投資(事業基盤拡大に資する主な投資)

投資種別	3カ年資産計上額	主要投資案件
資本投資	1,850億円	・Morrison社株式取得 ・その他事業基盤強化
施設投資	1,400億円	新中継センター開発、マデハン・自動化設備導入、新規営業所開設(常温倉庫、低温倉庫)等
車両投資	140億円	冷凍・冷蔵車両の増車(低温ソリューション拡大に伴う)等
情報投資	40億円	新共通業務システムの構築 宅配便フルキャッシュレス対応等
その他投資 (資本投資含む)	30億円	REIT出資、新規事業創出活動等

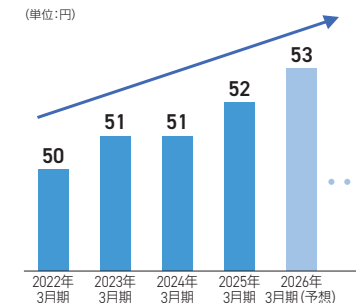
更新投資(インフラ維持強化に資する主な投資)

投資種別	3カ年資産計上額	主要投資案件
施設投資	200億円	既存施設の修繕工事等
車両投資	650億円	既存車両のリプレイス(冷凍・冷蔵車両を含む)
その他	150億円	既存システムのリプレイス(サービス関連、管理・セキュリティ等)

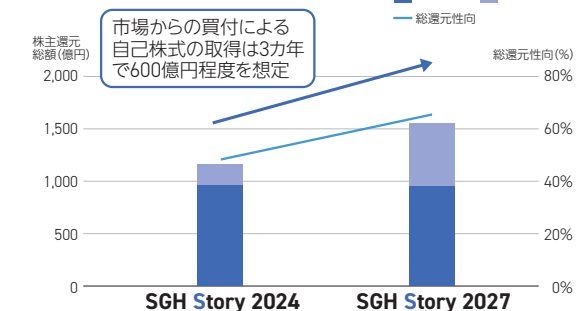
3カ年株主還元計画

3カ年累計の総還元性向：60%以上

1株あたり配当額の推移



3カ年累計株主還元総額



価値創造に向けた成長戦略

前中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り

// 経営目標における振り返り

- 新型コロナウイルス感染拡大による影響が収束に向かう中、エクスパンカ社の物量・運賃下落が想定以上に進行。
また、国内消費の弱含みにより宅配便取扱個数が減少し、**営業収益・営業利益共に計画を下回って推移**しました。
- インフレ定着に対し、適正運賃収受は計画以上で進捗するも、営業収益減や2024年問題対応等により、コストが先行している状況
- 旧C&Fロジホールディングス社の株式取得、エクスパンカ社の非上場化等、**大規模な資本投資**を実施したことに加えて、グローバル・フレイトフォワードであるMorrison社の株式取得を決定(2025年5月取得完了)し、「**SGHビジョン2030**」に向けた**リソース拡充は大きく進捗**した3年になりました。

SGHビジョン2030

投資効果創出

成長投資

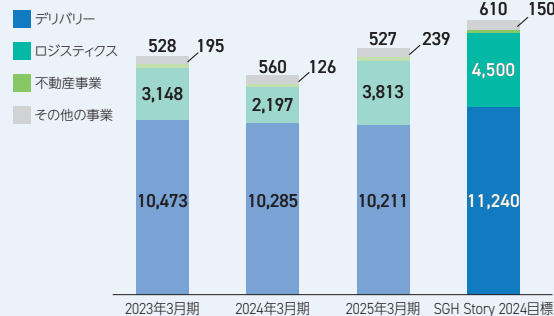
基盤強化

SGH Story 2024

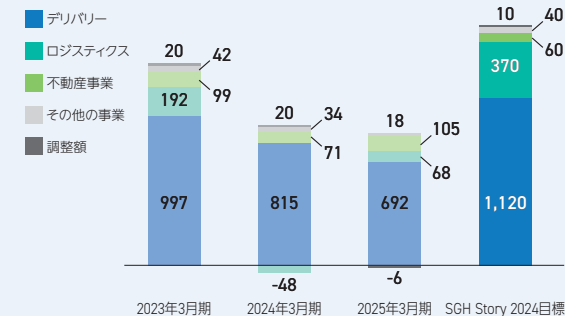
SGH Story 2027

経営目標と実績推移

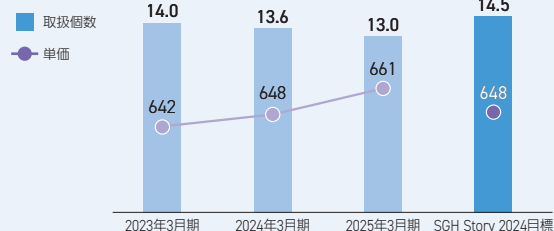
営業収益(億円)



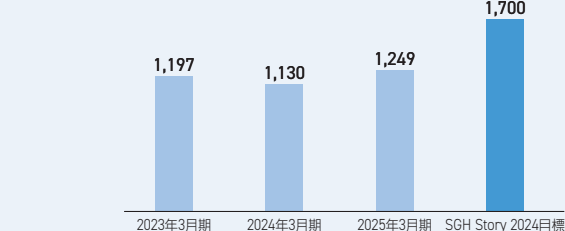
営業利益(億円)



取扱個数(億個)/単価(円)



TMS(億円)



投資総額目標と実績

投資総額(3カ年累計) (単位:億円)	SGH Story 2024 経営目標	3カ年実績
資本投資	—	1,580
施設投資※	1,450	570
車両投資	350	420
IT投資	250	100
その他	100	20

(参考) 施設投資の主な差異要因: 物件取得方法の変更、資産計上後の後倒し

※施設投資には、不動産投資やマテハンへの投資含む

価値創造に向けた成長戦略

前中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り

// 重点戦略の振り返り

総括

- 他社とも連携しながらサービスラインナップの拡大を実現。
引き続き、厳しい競争環境等を見据えて**各サービスの規模拡大や収益性改善**が必要
- 経営資源の拡充に向けた各種取り組みは計画通りに進捗。引き続き、コスト増および労働力減少が加速する外部環境を踏まえ、**社内外リソースの維持・確保やDXの活用等**、さらなる取り組みが必要
- ガバナンスの高度化は計画通り進捗。グローバル物流のさらなる拡大に向けたガバナンス体制の整備や、東証の市場改革、株主・投資家の期待を踏まえた**資本コストや株価を意識した経営の一層の推進および開示の充実**が必要

大項目	小項目(重点戦略)	主な取り組み	課題
1 総合物流ソリューションの高度化	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	・ GHG排出量は2024年度見通し339千t-CO ₂ (2013年度比▲22%)と当初計画以上に進捗 日本政府「第7次エネルギー基本計画」や当社M&A影響を考慮し、脱炭素ビジョンの見直しに着手 ・ 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(2025年3月31日時点 累計708件) ・ GPIFが採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に継続選定	
	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	・ TMSは2024年度売上約1,200億円とコロナ特需剥落により一時減少も、引き続き増加傾向 アライアンスも活用しサービスを拡充(ポスト投函型サービス、飛脚JR貨物コンテナ便等) ・ 自社展開としては初の冷凍冷蔵倉庫「Cold Logi船橋」の開設、名糖運輸・ヒューテックノオリンのグループ入りによる低温物流事業の基盤を獲得	・ 競争環境の激化に対抗するサービス拡充とインフレ環境を前提とした収益性の維持・向上
	③国際・海外向けサービスの強化	・ エクスポランカ社はコロナ特需剥落の影響を受けるも、2024年度売上2,000億円規模まで成長 米国通関業者・カナダFF事業者のグループ入り、Morrison社株式取得の決定等でインダストリー拡大 ・ 越境ECはオペレーション品質の向上により、輸入貨物を中心に成長 ・ 国際戦略事業部を新設し、グループ全体での推進力を強化。エクスポランカ社の非上場化によりさらに機動的に施策を実行	・ 低温物流ソリューションの競争力拡大 ・ グローバル物流の顧客基盤拡大、収益性向上・安定化
	④宅配便のサービス向上と効率化による収益性向上	・ 取扱個数は、国内消費の弱含みと競合環境の激化の影響もあり足元は減少(2024年度前年比95.9%) ・ 適正運賃収受の取り組みで単価上昇(2021年度比+14円) ・ LINEアカウント開設や伝票フルデジタル化等、顧客利便性ととも生産性向上の取り組みを実施	
2 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	・ インフラ維持に向け、パートナー企業との連携を強化し、委託単価改定も各年度で対応 (例：適正取引促進会の開催、SAGAWAパートナープログラムによる支援、等) ・ 持続的なネットワーク維持に向けた中継センター投資を開始	・ インフレ環境や労働力の減少を前提とした従業員やパートナー企業へのさらなる投資によるリソースの確保・強化
	⑥人的資本への投資およびエンゲージメントの向上	・ 従業員向けのベースアップの実施 ・ 各種研修を継続的に実施(職種職階別・女性キャリア・風土醸成・DX／グローバル人材育成等) ・ 従業員のモチベーション向上に向けたチャレンジ制度(早期昇格支援制度)を開始	・ DX・R&Dの浸透、実行スピードの加速、量の拡大
	⑦DXへの投資による競争優位の創出	・ AI荷積みロボット導入に向けたプロジェクトを推進、実証実験を開始 ・ 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	
	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	・ オープンイノベーションプログラムを2022年度より、国内事業会社10社へ拡大	
3 ガバナンスの更なる高度化	⑨グローバル化に対応したガバナンスの構築	・ 国内、海外ガバナンス構築については計画通り進捗 ・ 海外通報窓口や海外事業会社との法務相談フロー整備など、グローバルなコンプライアンス体制を整備	・ グローバルガバナンス体制の最適化
	⑩コンプライアンスの継続的な高度化	・ 従業員向け研修(セキュリティ、ハラスメント防止、インサイダー防止等)は継続的に実施	・ 資本収益性を意識した経営管理

価値創造に向けた成長戦略

新中期経営計画「SGH Story 2027」

「SGHビジョン2030」の実現に向けたセカンドステージとして、新中期経営計画では、前中期経営計画期間で強化した経営基盤をさらに発展させるとともに、不足している部分を補完しながら、投資効果の最大化を図る3年間と位置づけています。



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、顧客インダストリーの拡大、エリア・物流領域の拡充により市場環境や顧客の荷動きに左右されにくい事業基盤の構築を目指す

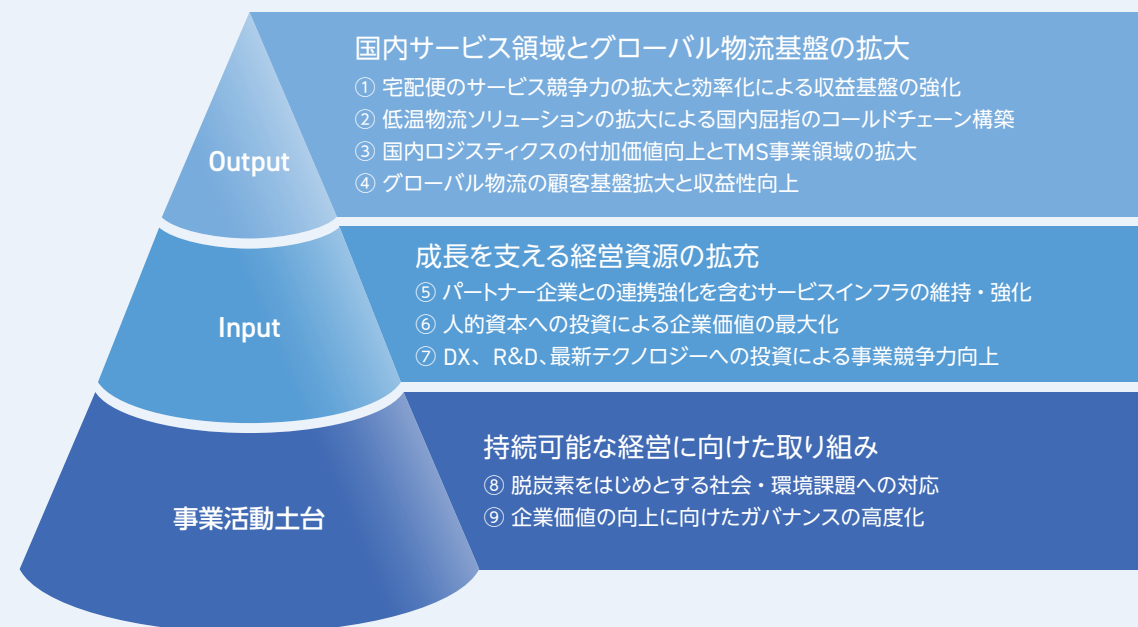
経営目標

経営目標	営業収益		営業利益		親会社株主に 帰属する 当期純利益	ROE	ROIC
	2027年度 中期経営計画経営目標		2027年度 中期経営計画経営目標		2027年度 中期経営計画経営目標		
	(単位:億円)	2024年度比		2024年度比			
デリバリー事業※1	10,650	106%	820	120%	700億円	12%	8%
ロジスティクス事業※1	2,500	175%	90	213%			
グローバル物流	4,500	176%	90	254%			
不動産事業	150	63%	60	57%			
その他の事業	500	95%	30	158%			
調整額	—	—	10	—			
合計	18,300	124%	1,100	125%			

※1 (株)ワールドサプライをデリバリー事業からロジスティクス事業へ分類変更(同社が事業構造の変革により、価値創出のコアビジネスがロジスティクス事業へ遷移している点を反映) ※為替レート前提: 1\$=151円

重点戦略

基本方針である「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」を実現するため、以下の重点戦略を設定しました。事業活動の土台として、社会・環境課題への対応とガバナンスの高度化を推進し、事業戦略と一体となって企業価値の向上を目指します。



価値創造に向けた成長戦略

デリバリー事業
取締役メッセージ「トータルロジスティクス」における
デリバリー事業の位置づけ

当社グループは、「SGHビジョン2030」の実現に向けた戦略の柱として、サプライチェーンの川上から川下まで包括的に支える「トータルロジスティクス」を掲げています。その中でもデリバリー事業は、宅配便を中心に多様なソリューションを展開することで築き上げてきた顧客との関係性、事業規模、そして効率的なオペレーションの観点から、グループの中核を担う重要な事業です。今後もグループの成長を支える基盤として、持続的な成長を遂げるセグメントへと進化させていきたいと考えています。

そのため、現中期経営計画のデリバリー事業では、宅配便事業の安定成長に加え、TMS (Transportation Management System) など宅配便以外のサービス領域の拡大を戦略としています。

また、物流会社としての使命を果たすべく、変化する事業環境の中でも、お客さまや社会にとって不可欠な物流インフラとして機能し続けられるよう、リソース確保に向けた各種施策や、設備・人材への投資、さらには同業・異業種との協業も含めた取り組みを積極的に推進していくことが重要だと捉えています。

当社グループを取り巻く環境

ここ2、3年、当社グループの主力であるデリバリー事業を取り巻く環境は大きく変化しています。

物流業界では、従来から労働力不足が課題となっていました。物流関連二法の改正などを契機に、労働環境や業界の慣習を見直し、より良い労働環境へ向けた取り組みを、公的機関や荷主と共に進められるようになったと感じています。一方で、労働力不足が解決されたわけではなく、2030年には国内の輸送力が34%減少するという予測も示されており、こうした課題には業界内外で継

成長基盤となる
デリバリー事業の
維持に向けて

取締役

笹森 公彰

1983年3月に北海道佐川急便(現：佐川急便)にドライバーとして入社。当時の北海道支社にて店長を務め、豊富な現場経験を積む。2009年には執行役員に就任し、2015年には佐川急便取締役就任。2016年以降はSGホールディングスにて、事業推進や経営企画を担う執行役員として従事した後、管理・統制担当の取締役を務めるなど、事業と管理の両面で幅広く貢献。佐川急便以外のグループ会社でも取締役を歴任し、2025年より佐川急便社長およびSGホールディングス取締役を兼務。

続的に取り組んでいく必要があります。

また、日本国内の経済はインフレが加速しています。従業員や委託先の皆さまがこのインフレ環境下においても、安心して生活できるよう、適正な賃金・委託費の見直しを進めており、それに伴う人件費・外注費の上昇に加え、車両、燃料、建設などにかかる費用も増加しています。

安定的な宅配便事業の成長に向けて

このような環境下で、宅配便事業を安定的に成長させるためには、他社との差別化が不可欠です。

宅配便は一部でコモディティ化が進んでおり、提供するサービスにおいて同業他社との差別化が難しくなっているのも事実です。お

客さまにとって、品質に大きな差がなければ、より安価なサービスを選ぶのは自然な流れです。だからこそ、当社はお客さまの物流パートナーとして、全体最適を実現できる高付加価値、高品質なサービスの提供が一層求められていると考えています。

取扱個数については、年率1%程度の成長率で安定的な増加を目指しており、今後成長が見込まれる領域、かつ当社グループの強みを活かして高付加価値なサービスを提供できる領域として、以下の3つを重点ターゲットに定めました。

Target 1

リアルコマース
(個人のお客さまが立ち寄る場所に提供するサービス)

近年、訪日外国人観光客の増加が顕著であり、今後も継続的な増



価値創造に向けた成長戦略

デリバリー事業 取締役メッセージ

加が見込まれています。当社の全国に広がる物流インフラを活用し、観光客が立ち寄る場所で物流サービスを提供することで、お出掛けの満足度向上を支援する「SAGAWA手ぶらサービス」を展開しています。

旅行会社や決済会社などと連携し、旅行出発前に荷物のお預かりからホテルへの配達手配までを完結できる、簡単で利便性の高いサービスを提供しています。また、荷物を預かる取次店側の作業も簡素化し、業務負担の軽減を図ってまいります。このサービスは、当社の取扱個数増加に寄与するだけでなく、旅行者には快適な手ぶら観光の体験を提供し、駅や空港、ホテルや土産物店などの取次店には利便性向上による利用者増加や購買意欲の促進によるビジネス機会創出など、三方良しの展開を見込んでいます。

Target2 越境EC

日本国内の宅配便市場は、将来的に人口減少による影響が懸念されるものの、EC化率の高まりにより、トータルでは安定的な成長が見込まれています。特に越境EC市場は、今後も成長が期待できる分野です。実際に企業の越境ECを支援する当社の既存サービス「SAGAWAの海外通販まるごとサポート」の受託件数が増加しており、海外展開を目指す企業が増えていることを実感しています。2025年4月から関西国際空港内に「SAGAWAグローバルECセンター関西」を稼働させ、リードタイムの短縮などサービス品質の向上を図っています。今後も、佐川急便の既存サービスに加え、グローバル物流を担うグループ会社や海外現地法人との連携を強化し、越境EC領域のソリューションを拡大してまいります。

Target3 低温物流領域

2024年には冷凍食品出荷額が過去最高の8,000億円超になるなど、冷凍食品をはじめとする低温輸送のニーズは今後さらに高まると予想されています。当社はこれまで、飛脚クール便を通じてラス

トワンマイルの低温輸送を展開してきましたが、今後は食品の低温輸送・保管に強みを持つ名糖運輸やヒューテックノオリンのインフラ・ノウハウを活用し、グループ一体のソリューションを提供することにより、低温物流領域の強化を図ってまいります。

前述したリアルコマースや低温物流など、通常の宅配便を超える高付加価値サービスの提供を通じて、今後ますます多様化・高度化するニーズに応えられる物流体制の構築を進めてまいります。

同時に、効率的な輸送の実施や生産性向上の取り組みによりコストを抑え、価格競争力の強化も図っていきます。この中期経営計画期間においては、配達ルートごとのコストを可視化し、それに基づくオペレーションの見直し等を通じて、ローコストオペレーションの実現を目指します。最終的には荷物一つあたりの利益をしっかりと確保することが重要であり、様々なバランスを注視しながら、お客さまに満足いただけるサービスを、適正な価格で、効率的に提供してまいります。

宅配便以外のデリバリーサービス

TMS等のその他のサービスについては、2024年問題を契機に、自家物流市場への展開を視野に入れています。従来、自社で輸送を行っていた企業が、ドライバー不足などにより自社での手配が困難となり、当社グループのような物流専門業者に輸送を委託することが増えているためです。

当社の豊富なリソースによる安心感に加え、ミルクランなど効率的な輸送手段により、コストの抑制やリードタイムの短縮が可能となるため、荷主様からのご相談も増えています。今後も、お客さまの課題を解決し続ける物流パートナーとしての役割を果たしてまいります。

インフラであり続けるために必要なこと

当社グループは、2030年のありたい姿として、「お客さまおよび

社会にとってインフラであり続ける」ことを掲げています。日本の物流を担う企業として、社会にとって不可欠な物流を止めないことは、私たちの使命です。そしてこれは、長期的に安定したリソース、すなわちドライバーや車両を十分に保有している企業にしか担うことができないと考えています。

佐川急便はこれまで、日本全国に拠点を展開し、荷物をお預かりし、お届けしてまいりました。今後もこのインフラを維持・発展させていくためには、輸送力の確保と効率化に向けた投資、それを支える原資の確保が不可欠です。

人材の確保においては、まず従業員および委託先の皆さまが安心して生活できる賃金水準を担保することが必要です。そのため、今後3カ年はインフラ維持に向けたコスト増加（人件費・外注費）を織り込んでいます。従業員の方々に長く働き続けてもらうために、労働環境の整備にも取り組んでいます。一人あたりが生み出す価値をいかに高めるかをポイントに、現場でのオペレーション改善はもちろん、AIなどの最先端技術の導入や、大型中継センターの建設など、積極的な設備投資を通じて生産性の向上を図っています。

これらを実現するためには、当然ながら原資が必要です。先述の通り、成長領域の積極的な取り込みによる事業成長を図りながら、取引あたりの利益を重視した価格設定と業務の効率化を推進し、安定的な収益の創出を図ることで、将来の成長に必要な資金を振り向けてまいります。

最後に

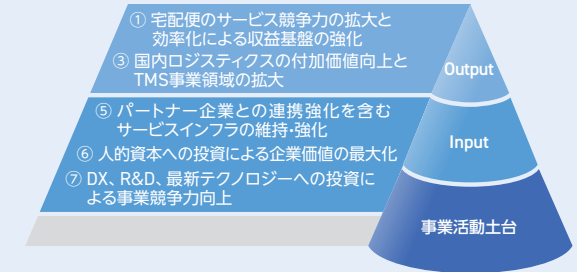
当社を取り巻く環境は日々変化していますが、どのような状況下においても、社会の物流インフラを担う企業であるという自覚を、従業員一人一人が持ちながら、柔軟な対応力とグループの総合力を活かし、私たちの「ありたい姿」の実現に向け取り組んでまいります。

価値創造に向けた成長戦略

デリバリー事業

当社グループの基盤として成長し続けてきたデリバリー事業。労働力不足、インフレ環境など大きな変化に直面しながらも、持続的な成長を実現するため、成長市場への参入・拡大、既存サービスの競争力強化、物流インフラの維持と安定的な収益性向上の3点に注力します。

項目	2028年 3月期目標	2025年 3月期比
営業収益	10,650億円	+6%
営業利益	820億円	+20%
取扱個数	13.5億個 (うち成長領域1.7億個)	+3.8%
平均単価	702円	+6.2%
TMS売上	1,500億円	+20%



// 宅配便の持続的な成長

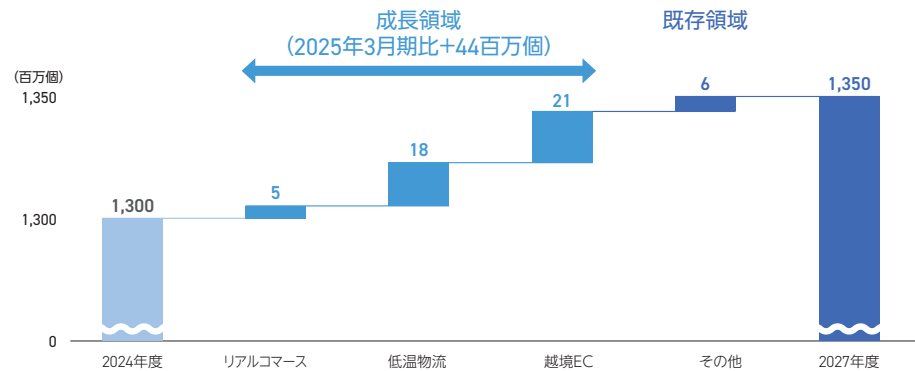
個数

×

単価

リアルコマース、低温物流、越境ECの市場成長が見込まれる3つの領域をターゲットエリアとして個数獲得に向けた戦略を展開

適正運賃収受は継続しつつ、高付加価値サービスの展開により、取扱個数の増加と平均単価の上昇を同時に実現



項目	2025年3月期*	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期
取扱個数	13.0億個	13.2億個	13.4億個	13.5億個
平均単価	661円	674円	689円	702円

※2025年3月期の実績は、事業セグメントの変更に伴う集計範囲変更後の数字

Target 1 低温物流

背景

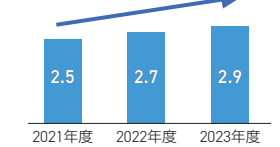
- とりわけ食品領域において、ふるさと納税の増加や、業務用冷凍食品の需要拡大等を背景に、今後成長が見込まれる市場
- 名糖運輸・ヒューテックノオリングroup化のシナジーを生かし、低温物流の多様な商材(食品、薬品等)の拡大を図る

ターゲット

食品EC事業者、自治体

市場規模推移

食品EC市場
(単位:兆円)



出典：経産省「電子商取引に関する市場調査」

市場獲得のための戦略

低温物流のノウハウ・
全国ネットワーク

×

グループ顧客基盤・
営業リソースの活用

2024年7月にグループ入りした名糖運輸・ヒューテックノオリンのノウハウと、SGHの顧客基盤を掛け合わせ、サプライチェーンの上流から低温貨物を獲得し取扱個数を伸ばす

詳細は、低温物流ソリューション P.48

価値創造に向けた成長戦略

デリバリー事業

Target2 越境EC

背景

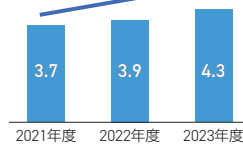
- 将来的な国内消費の減少を見据え海外消費者もターゲットに含み始めていることや、インターネットの普及により消費者の購買活動が国内外へ拡大したことで今後越境EC市場は拡大を想定
- グローバル物流事業とのシナジーでさらなる取扱個数獲得を目指す

ターゲット メーカー、小売り事業者、EC事業者、国際物流事業者

市場規模推移

越境EC(日本→中国・米国)

(単位:兆円)



出典：経産省「電子商取引に関する市場調査」

市場獲得のための戦略

国内外共通
営業戦略

国内輸送、通関、現地輸送等、グループの物流機能を連携させた営業施策を推進することで、お客さまの物流をトータルでサポートするソリューションを提供

キャパシティ拡大／
リードタイム改善

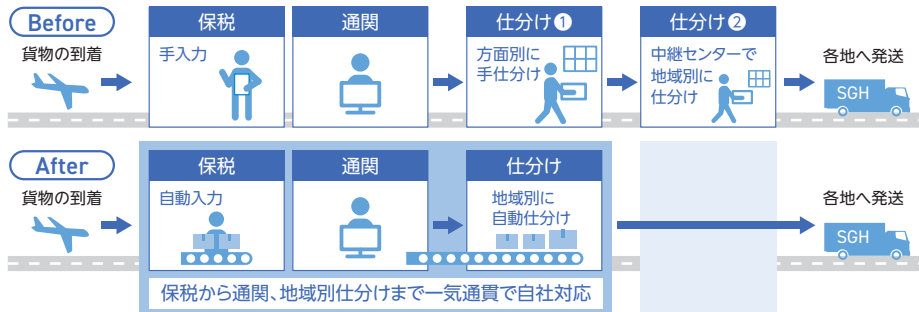
国際貨物専用センターの稼働により、オペレーションを効率化。増加が見込まれる越境EC荷物のキャパシティを確保するとともに、リードタイムの短縮も実現

顧客サポート
拡充

消費者ニーズおよびトラブルに対応するグループ横断でのコールセンター対応の実現

「SAGAWAグローバルECセンター関西」の設立

関西国際空港に、保税から仕分け・発送までのプロセスがシームレスかつ効率的に行える国際貨物専用のセンターを設立しました。



メリット •リードタイム短縮 •処理能力UP •自動入力、自動仕分けによる省人化 •CO₂削減

Target3 リアルコマース

リアルコマースとは、公共交通機関や宿泊施設、レジャー施設、道の駅等、個人のお客さまが立ち寄る場所を取次店とし、旅行中の携行品や、購入したお土産等を預かりホテルやご自宅へ配送する物流サービスです。リアルコマースの認知度向上のため、一般の方にもわかりやすい、「SAGAWA手ぶらサービス」という名称で2025年6月より取次店を順次拡大中。

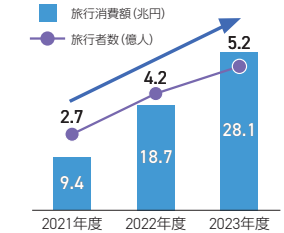
背景

- 継続的な成長が見込まれる観光・レジャー市場への参入
- 「モノ消費」から「コト・トキ消費」への変化の中で消費行動に伴走したサービス展開による収益拡大を図る
- 訪日観光客が増加する中で、観光地や公共交通機関の混雑につながる要因の一つに考えられる、コインロッカー不足や大型手荷物の持ち運びなど手荷物に関する課題を解決

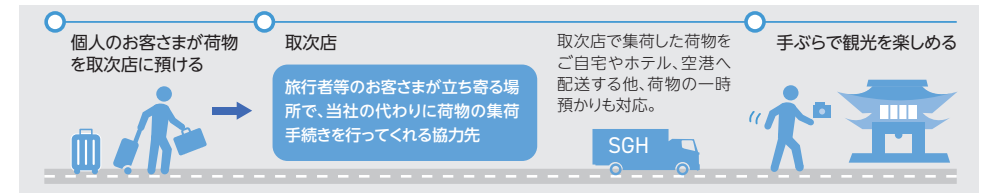
ターゲット ホテル、旅行事業者、ショッピング・レジャー施設、等

市場規模推移

旅行消費額・旅行者数



出典：旅行消費額、旅行者数(国内)：観光庁「旅行・観光消費動向調査」
旅行者数(訪日外国人)：日本政府観光局(JNTO)訪日外客統計



取次店の例



今後の取次店拡大ターゲット

直売所
22,380か所(農産物)、
840か所(水産物)

道の駅
1,221か所

ホテル
55,000施設

リアルコマースによるそれぞれのメリット

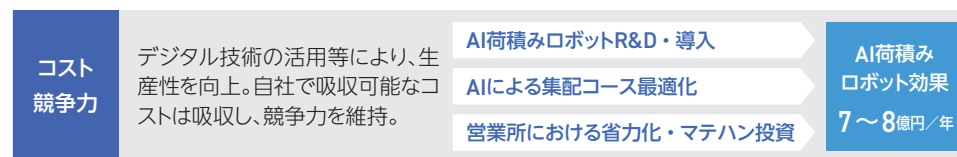
旅行者	手ぶら観光の快適な体験の提供。容量を気にせずものを購入できる。
取次店	利便性向上による利用者増加や、手荷物の制約からの解放により旅行者の購買意欲を促進することでビジネス機会創出。
SGH	取扱個数の増加。また、一般のfrom C配送とは異なり、取次店を介することでまとめて集荷を行うことができ、効率の良いオペレーションが可能。

価値創造に向けた成長戦略

デリバリー事業

// サービスの競争力拡大

前ページで紹介した新たな施策を展開していくためには、サービスの競争力を高め続けることも重要です。希望された時間を守る高い品質の配達や、発送にかかるシステムの利便性向上等により選ばれるサービスを創出します。また、デジタル化や日々のオペレーションの中で生産性を高め価格競争力も高めていきます。



// 利便性向上のための取り組み

幅広い年代層や海外のお客さまなど、多様なユーザーを想定したリアルコマースサービスにおいては、言語やデジタル機器の操作スキルに左右されることなく、誰でも簡単に利用いただけるよう、さらなる利便性の向上に取り組んでいます。



訪日観光客が旅の動線上から直接海外へ荷物を発送できるサービス

国内輸送を行う佐川急便と、国際輸送を行う順豊エクスプレス、決済手続きなどのカスタマーサポートを行うeBackHomeの3社が連携し、主要な観光地、駅や空港などに設置している佐川急便の宅配カウンターから、手荷物やおみやげなどの購入品を直接海外へ発送できるサービスを提供しています。

海外発送用の送り状をスムーズに発行できるサービス

スポーツ用品店AlpenTOKYO様にて、商品を購入した店舗から直接海外へ発送できる運用を開始。お客さまはスマホで送り先住所を入力、店舗側は商品価格などを入力するだけで送り状やインボイスが簡単に発行できます。



氏名と予約番号を記入したステッカーを荷物に貼付しカウンターに持ち込み、予約完了画面を提示するだけ



// 品質向上のための取り組み

当社グループは安全・安心なサービスを提供するための基盤は品質であると考えています。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、お客さまや従業員の信頼に応えるサービス品質を目指しています。

目標達成とルール遵守の取り組み(佐川急便)

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、対応品質、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います。これらの品質項目に関して問題が発生した場合は即時社内でも共有し、原因解明や改善を実施しています。

お客さまの声を活かす仕組み

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。また、Web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お客さま満足度を向上させるために活用しています。



品質選手権(SGムービング)

大型家具・家電の設置、輸送を行うSGムービングでは、作業技術や、お客さま対応力などを審査し、サービス品質を競うコンテストを開催しています。自社の従業員だけでなくパートナー企業の方々も参加し、共に品質を高めるための取り組みを行っています。



価値創造に向けた成長戦略

デリバリー事業

// 物流インフラの維持と新たな機会の獲得

2024年問題と呼ばれる時間外労働規制への対応は、この1年で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年には日本の輸送力の約34%が不足すると予測されており、各企業は継続的な労働力確保への対応が求められます。当社グループにおい

当社グループのインフラ維持

物流インフラの維持に必要なのは、人的資本、拠点・車両と、これらを維持・確保するための原資です。当社グループがこれら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、共に働きと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.61
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

今中期経営計画期間で2拠点の大型中継センター稼働と、新たに1拠点の建設を計画しています。大型中継センター建設による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ハン導入による省人化・効率化
- ③安定的なEコマース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

➡ 個数の増加や労働力不足に負けない物流インフラの構築

3つの中継センターの特徴

	東京中継センター	関西中継センター	九州中継センター
物件	自社保有	賃貸借	自社保有
延床面積	約86,000㎡	専有部分：約43,000㎡	約35,000㎡
処理能力	5万個／1時間	10万個／1時間	3万個／1時間
パース数	164	290	117
集約効果	路線便数▲83便／日 約14億円	路線便数▲197便／日 約21億円	路線便数▲118便／日 約17億円
稼働開始時期	2026年7月(予定)	2027年1月(予定)	2028年6月(予定)



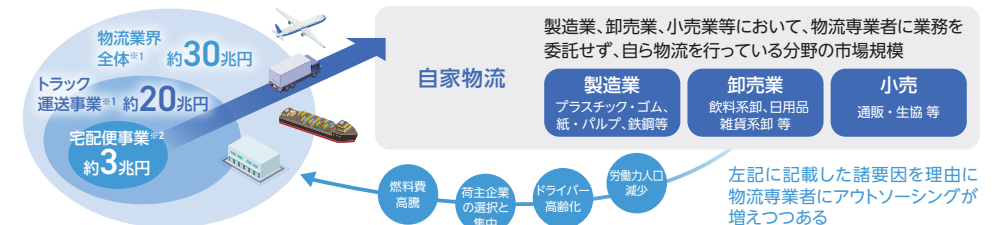
ては、自社の従業員およびパートナー企業と力を合わせ、揺るぎない物流インフラを構築します。また、物流でお困りのお客さまへは、当社のサービスを提案することで、お客さまとその先にいる消費者にとってのインフラを維持し続けます。

お客さまのインフラを維持するサービス

顧客基盤の拡大	パートナー企業を含むサービス力の向上	データ可視化によるリソースの最大活用
- 自家物流の取り込み 3PL顧客への拡販	- 配車力の向上 - 環境に配慮した輸送	- 業務効率化 - 積載率の向上

2024年問題を契機とした物流の外注化ニーズの取り込み

労働力不足やドライバーの高齢化、燃料費の高騰などを背景に、従来自前で輸送を行っていた小売業界などの荷主企業が自前のインフラを維持できなくなり、物流専門業者へ外注する動きが見られています。当社グループはその需要を取り込み、TMSをはじめとしたデリバリーサービスを拡販していきます。これによりお客さまのサプライチェーンを維持していきます。



※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」

TMSの例



価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

2024年7月22日、当社はコールドチェーン物流大手の旧C&Fロジホールディングスを株式公開買付け(TOB)によりグループ会社化しました。同社は、冷蔵食品の物流に強みを持つ名糖運輸と、冷凍食品の物流に強みを持つヒューテックノオリンの経営統合により発足したグループです。*

今回は低温物流を牽引する4名にて、同社グループ化の背景や今後の低温物流の目指す姿、展望などについて座談会を実施しました。

※2025年4月に名糖運輸を存続会社とし、旧C&Fロジホールディングスを吸収合併する組織再編を実施



ヒューテックノオリン
社長 安喰 徹

SGホールディングス
副社長 本村 正秀

佐川急便
社長 笹森 公彰

名糖運輸
社長 菅原 剛

川上から川下までグループ各社の強みを最大限に生かして、他社には真似のできないコールドチェーンを構築する

C&Fロジホールディングスのグループ化の背景

Q C&Fロジホールディングスのグループ化の目的について、あらためて教えてください。

本村 SGホールディングスグループは、2030年に向けた長期ビジョン「SGHビジョン2030」として「Grow the new Story. 新しい物流で、新しい社会を、共に育む。」を掲げており、宅配便にとどまらない新たな物流ソリューションを創出し、トータルロジスティクスのサービス領域を拡大させることを目指しています。そのような考えのもと、低温物流は今後も高い成長率が見込まれる市場の一つとして位置づけており、事業基盤をさらに拡大させたいと考えていました。これまでも低温物流のサービスとして、佐川急便の冷蔵・冷凍宅配便サービスである飛脚ワール便がありましたが、トータルロジスティク

スの拡大を目指すうえでは、さらに川上の領域までカバーしていく必要があります。なぜなら、お客さまの低温物流に関するニーズがますます多様化・複雑化する中、海外や国内の工場から調達する際の輸送やその後の保管・物流加工、さらにラストワンマイルの中でも宅配便だけではなく、チャーター便などの多くの荷物をまとめてお届けするようなサービスも求められるようになってきているからです。しかし、それらのニーズを満たすコールドチェーンを自社のみですべて構築するには多大な時間や労力、コストがかかります。そのような状況の中、もとも佐川急便等において主にEC領域での取引があったこともあり、今回の旧C&Fロジホールディングスとのご縁につながりました。同社は、冷蔵・冷凍の低温物流領域で卓越したノウハウと120を超える拠点や従業員、車両などのリソースを持つ業界トップクラスの企業であり、まさに当社グループが低温物流ソリューションを構築するうえで理想的なパートナーでした。当社グループに迎え入れることが

できたことは、グループのトータルロジスティクスのサービス領域拡大に向けた大きな一歩だと捉えています。

Q 名糖運輸やヒューテックノオリンがこれまで培ってきた強みや、会社が成長してきた経緯についてお聞かせください。

菅原 名糖運輸は乳業メーカーの子会社としてスタートし、時間管理、温度管理、在庫管理などにおいて他社よりも優れたノウハウを有しています。低温物流のことは「何でもできる・何でもやる」「どこへでも行く」という姿勢を大切にしています。チルド配送では例えば11時に受注して14時には納品しなければならないなど、納品時間が非常にタイトなため、納品場所に近い拠点を構え、適正な在庫を配置する必要があります。当社はリードタイムの制約がある中、最短

価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

でお届けするため全国に拠点を配置するとともに、適正な在庫量を管理することができ、それが最大の強みとなっています。中でも受発注の仕組みは他社にはない独自のものです。具体的には、今週の天候を踏まえて商品の需要が変動することを予測し、過去のデータを基に当社がメーカーに生産量をオーダーするような運用を行っています。またコンビニエンスストアなど小売店への出荷データを基に各拠点の適正在庫を見極め、効率的に適正な在庫を配置することができます。

安喰 ヒューテックノオリンの倉庫は冷凍倉庫業界において「貨物のホテル」と称されるほどの高い作業品質を一番の強みとしています。食品を中心に取り扱いしているため、品質管理やフードディフェンスの観点から、特に温度管理とセキュリティ管理については徹底しています。例えば、作業エリアや車両の荷捌き場の温度管理、陽圧による結露の防止などにおいて、他社の追従を許さない徹底した品質管理を行っています。陽圧空調については、当社が業界の中でもいち早く導入しました。さらに、全拠点で統一した品質で運営が出来るように従業員教育にも力を入れてきました。当社はマイナス環境下での作業を前提としており、品質を維持するために「自社社員・自社車両・自社施設」による一貫したオペレーションを基本としてい

他社には真似のできないコールドチェーンを作り上げ、国内屈指の存在を目指す

SGホールディングス株式会社
代表取締役副社長
事業推進担当

本村 正秀

1980年、東京佐川急便(当時)入社。2004年に佐川急便常務取締役、05年に同社専務取締役。運輸関連企業複数社の経営を経て、18年6月に佐川急便取締役。19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。25年4月より現職。

ます。また、品質に加え効率性やサステナビリティも重視しており、厳しい環境下での作業負担軽減や将来の労働力不足への対応を目的として、他社に先駆けて自動化設備の導入を進めてきました。1986年に初めて冷凍自動倉庫を導入しましたが、現在では13拠点まで広がり、全社の保管パレット数の約50%は入出庫が自動化されています。これにより、-25℃や-20℃といった環境に人が入らずに作業できる体制を整えています。また、自動倉庫の保守担当者が各営業所に常駐し、簡易なメンテナンスや保守作業を自社で対応できる体制を構築しており、これらが当社の強みだと考えています。

本村 私は、食に関して多岐にわたるサービスを展開していることが両社の大きな強みだと考えています。例えば、名糖運輸はコンビニエンスストアへの配送業務を担っており、日本全国約5万店舗のうち、約7,000～8,000店舗への配送を担当しています。これは国内コンビニ店舗の約15%に相当し、同社の物流ネットワークの広大さを示しています。また、配送センターの運営や、牛乳輸送用のタンクローリーを活用した業務も行うなど、幅広い物流ニーズに対応しています。加えて、両社共に病院向けの給食センターへの配送を行っており、全国約3,000か所の医療機関の安定的な供給を支えています。これにより、入院患者の食事を日々確実に届けるという、社会的にも極めて重要な役割を果たしています。さらに物流領域のみにとどまらず、食品のパック工場や麺の製造工場など、食品関連の製造拠点も運営しており、両社の柔軟性と挑戦力を実感しています。このように、両社は多様な業務を通じて食のインフラを支えており、今後もそれぞれの強みを組み合わせることで、さらなる価値創出が期待されます。

国内屈指のコールドチェーン構築とは何か

Q 中計では重点戦略として国内屈指のコールドチェーン構築を掲げられています。国内屈指とはどのような状態を指すのか、お聞かせください。

各社間の連携をさらに強化して、より競争力のあるサービスや商品を展開していくことが重要

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

1983年、北海道佐川急便(当時)入社。2009年に佐川急便執行役員、13年にSGムービング代表取締役社長に就任。15年に佐川急便取締役、16年にSGホールディングス執行役員、17年に同社取締役。24年に佐川急便常務取締役。25年4月より現職。

菅原 名糖運輸は主に川上領域の物流に強みを持っている一方で、佐川急便は川下領域を一番得意としています。両社の強みを活用し、互いのお客さまにこれまでよりも多様なソリューションを提供していくことで、国内屈指のコールドチェーンとなれるのではないかと考えています。

安喰 私も菅原さんと同じ考えです。やはりグループ全体で川上から川下まで一貫した物流ソリューションを提案して、それらの機能をすべて提供できる企業が国内屈指と言えるのではないかと考えています。当社グループがお客さまのあらゆる輸送のニーズに対して、最高の品質かつ適正な価格で持続的に物流サービスを提供し、さらに海外と国内を網羅するような物流インフラを構築・強化していくことで国内屈指になっていくと思います。

本村 そうですね。さらに、低温物流で競争力を発揮するためには、川上から川下までの対応領域がただ揃っているだけではなく、お客さまのニーズにいかに対応できるかが非常に重要だと思います。そのような中で佐川急便の顧客基盤と、低温物流業界でトップクラスと言える名糖運輸やヒューテックノオリンのノウハウや冷蔵・冷凍の物流体制を組み合わせることで、他社には真似のできない

価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

コールドチェーンができあがり、それが国内屈指につながるのではないかと考えています。

笹森 私も、国内屈指ということは、いかにマーケットで選ばれるコールドチェーンを作れるかということだと考えています。日本で全国のラストワンマイルの冷凍・冷蔵の宅配便を担える会社は数社に限られますので、佐川急便がそのうちの1社であることは大きなアドバンテージだと考えています。そして、今は名糖運輸やヒューテックノオリンと連携することで、私たちの提案領域やお客さまの業種業態が大きく広がっていますので、SGホールディングスグループとしてしっかり物流を組み立てていく必要があります。現状はそのような体制構築の途上ではありますが、各社間の連携をさらに強化して、お客さまに対してより競争力のあるサービスや商品を展開していくことが非常に重要だと考えています。

現在の連携や今後の展望について

Q グループ化から約1年が経つ中、どのような連携が進められてきたかをお聞かせください。

緊急事態に対しても、驚くほど素早く解決する現場力が私たちの強み



名糖運輸株式会社
代表取締役社長執行役員

菅原 剛

1991年、名糖運輸入社。ベトナム法人の社長などを経て、2015年に名糖運輸執行役員に就任。18年に取締役、21年に常務取締役、22年C&Fロジホールディングス常務執行役員管理本部長。23年からは資産管理本部長も兼任。24年よりC&Fロジホールディングス取締役兼名糖運輸代表取締役社長に就任。25年4月より現職。

本村 旧C&Fロジホールディングスのグループ化以降、7つの重点項目を掲げて国内屈指のコールドチェーン構築に向けて連携を進めています。いくつか取り上げてご紹介すると、まず低温ECについてはお客さまのご要望に基づいて、名糖運輸やヒューテックノオリンの倉庫内で保管、そして物流加工した後、佐川急便が個人のお客さまにお届けする流れで数十万個単位の物量が動いており、今後さらに拡大していく傾向にあります。また低温の共同配送の面では全国で複数の案件が進んでいます。例えば、東北のあるお客さまが今まで他社でBtoBの荷物を届けていたところ、当社グループで一括して受託し、大口については名糖運輸、小口に関しては佐川急便と、顧客ニーズに合ったサービスを提供した事例があります。従来は品質の面で課題を抱えていたお客さまでしたが、特に名糖運輸の輸送や流通加工に関して非常に高い評価を頂いています。このようなシナジー効果が発揮できた具体的な事例も増えてきています。さらに、リソースの共同利用という観点では、飛脚フル便の拠点間輸送において、2社の車両の空き時間を考慮して組み合わせることで、非常に効率の良い運行ができています。例えば、従来佐川急便の車両が対応していた輸送も、名糖運輸の車両が担うことにより、グループ全体では輸送に必要な台数を2台から1台に減らすことが可能となるなど、効率化を実現しています。この他にも、効率性を高めるために共同でさまざまな取り組みを進めています。

笹森 私からも一つご紹介すると、BtoBの中小ロットの低温荷物に対するお客さまの輸送ニーズに対して、佐川急便と名糖運輸、ヒューテックノオリンが連携することでいかに効率の良いソリューションを提供するか、という取り組みを始めています。各社連携しながらマーケットイン／プロダクトアウト双方の視点でサービスを積み上げていく、ということに関して大きな期待をしています。

菅原 そうですね。われわれ4人は隔週で情報共有の場を開いて、各事業の特徴や現状について理解を深めてきたので、連携した取り組みのアイデアや事例が増えてきていると思います。

今後は新しいソリューションを開発して提供することにスピードを上げてチャレンジしていく

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

1987年、株式会社農林協同倉庫(当時)入社。商号変更後、営業開発部長、常務取締役営業本部長、専務取締役営業本部長などを歴任。2020年にヒューテックノオリンの代表取締役社長兼営業本部長に就任。21年よりC&Fロジホールディングス取締役も兼任。25年4月より現職。



Q 現場で実際に連携が始まった中で感じられた強みや相乗効果についてお聞かせください。

菅原 災害などの緊急事態も含めて、驚くほど素早く解決するSGホールディングスグループの現場力には驚きました。経営陣も、営業部隊も問題解決するスピードが非常に早いです。また営業力についてもSGホールディングスグループの強みを実感しており、これまで自社の営業部隊は40人程度でしたけれども、佐川急便のGOALには500人もの営業部隊がいますので多数のお客様のニーズが発掘されます。今後はいかにこれらを案件として獲得できるかが課題です。

安喰 私もそう思います。また、SGホールディングスグループはお客さまとの接点が圧倒的に多だけでなく、業種業態ごとのマーケットやトレンドに対して非常に知見が広いと感じています。当社は今まで冷凍食品の物流業界という一定の業界という中で、限られたお客さまと深く長く取り組むことが多かったため、私たちが今できることを最大限提供するという考え方がメインでした。SGホールディングスグループの一員として、今後はさまざまなお客さまのニーズを取り込むべく、発想の出発点を変え、いかに新しいソリューションを開発し

価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

て提供できるかということについて、さらに取り組みのスピードを上げてチャレンジしていきたいと考えています。

本村 佐川急便を中心に顧客基盤が約100万件ある中で、お客さまがどのようなビジネスをしているか、あるいはどのような課題をお持ちなのかといった点について現場のセールスドライバー、管理職も含めて常にアンテナを張っています。そうした中で、名糖運輸やヒューテックノオリンが今までお客さまへ提供してきたサービスと、自分たちのお客さまのニーズがどこで合致するのかを探ることを佐川急便は得意としており、ここを出発点にして相乗効果を出していきたいと思っています。名糖運輸、ヒューテックノオリンの現場を見て私が強く感じるのは社員に活気があり、そして品質に対するこだわりが非常に強いということです。経営陣や管理職も含めて、現場を熟知しているということで、現場で何が起きているかを全て把握し、それに対して的確な指示を出しています。名糖運輸は自社で新たな顧客の開拓やEC化への対応を進めるなど、今まで取り組んできた以外のことにもチャレンジするといった文化があります。ヒューテックノオリンは業界を先取りして自動倉庫を導入するなど、率先してさらなる効率化に取り組んでいます。このような企業文化は佐川急便と非常に似ているところがあり、冷凍・冷蔵輸送に関するお客さまからの非常に高いニーズに対してどのように対応していくのか、またいかに適正価格を収受していくのかについてもグループ全体で同じ考え方を持っていますので、今後はグループ一丸でお客さまのニーズを引き出しソリューションを提供することで、さらなる相乗効果を創出することができるという想いを強く持っています。

笹森 佐川急便の大口顧客の中にはEC事業者が多く存在していますが、EC事業者が自社だけで冷凍・冷蔵食品の保管や物流加工、発送業務に対応することは、労力やコストの面で非常にハードルが高いです。そのため、私たちは日々セールスドライバーがお客さまを訪問する中でニーズをヒアリングすることで、さまざまな物流を担ってきました。しかし、低温物流のリソースは限られていたため、これまでは例えばお客さまから生鮮品を扱いたいというお話を頂いたときに、自社だけでは十分にお客さまのニーズにお応えできないという課題があ

りました。そこで名糖運輸やヒューテックノオリンと連携することで、冷凍・冷蔵物流に関する潤沢なノウハウやリソースを含めた提案が可能となり、これまで以上にスピード感をもって対応ができています。足元では両社との連携による案件の実績が積み上がってきており、ソリューション提供の仕組みを強化していくことで、よりお客さまに求められる企業となることを目指しています。

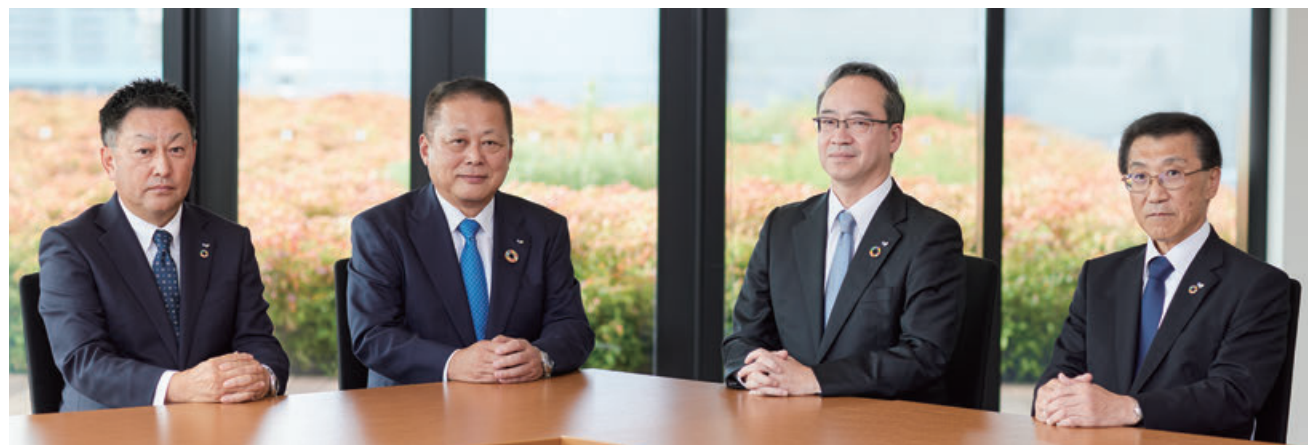
Q これから連携を進めていくうえで、課題に感じていることや改善策についてお聞かせください。

安喰 当社の課題としては、対応スピードや情報処理の能力のさらなる向上が必要だと感じています。また、施設のキャパシティや車両、人材などのリソースにも課題があると感じています。今後こうした課題解消に向けた体制の強化や拠点の整備などにもスピード感をもって対応していきます。これによってシナジーをさらに拡大できると考えています。

菅原 私も安喰さんと同じです。特に、倉庫のキャパシティに関しては、業界全体の課題でもあります。老朽化が進んでおり、建て替えの

時期が迫っているところも多いですが、冷凍・冷蔵倉庫の建築コストが従来の1.5倍ほどに高騰している状況ですので、当社としてもリターンをしっかりと見極めながら投資をしていく必要があります。

本村 そうですね。「2030年問題」と言われている冷凍・冷蔵庫のフロンガス問題もありますので、今後の市場成長を見据えながら、お客さまのニーズに応えられるようにどのようにキャパシティを確保するかを考える必要があります。建築コストが上がっている中では建て替えを断念する事業者も出てくるかもしれませんし、そうなると倉庫不足に拍車がかかります。当社としては、市場の成長性や投資対効果を見極めながら、しっかりと議論して判断していきます。また、料金体系も含めて、世の中に対して積極的にそれらの課題があることはアピールし、コストが増加していく部分については適正な料金収受を進めていくことも必要です。そうすることで物流を止めずに、継続的に高品質なサービスを提供できると考えています。こうした状況を踏まえて適切な準備ができれば、当社にとってはむしろチャンスになると捉えています。既に地方都市を中心に自社物流からわれわれのような物流事業者への委託が増えてきています。低温物流市場全体では過去10年で10%強の成長を遂げており、今後も成長が見込まれますので、わ



価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業 低温物流 役員座談会

われわれの低温物流ソリューションへのニーズも高まっていくと確信しています。

笹森 別の視点で、私が課題だと感じているのは物量の季節的な波動です。冷蔵・冷凍の食品ですと、どうしても季節ごとのイベントにも左右されやすいですし、どの時点でどのぐらいのスペースが必要なのかは、お客さまのニーズによって多種多様です。そうしたニーズに対して、グループの低温物流のリソースをうまく活用しようとするときに、全体としての収益を最大化するという観点で、フロントに立つ佐川急便はお客さまのニーズと、当社のリソースの稼働状況等をうまくすり合わせる必要があります。その際に季節的な波動に対してどう折り合いをつけながら、顧客ニーズにも対応していくのかという部分はこれからの課題だと思います。一例を挙げると、おせちは12月の年末3日間ぐらいで配送しますが、7月ごろからお客さまは準備をされます。現在、詰め込みやアソートなどの庫内作業を名糖運輸、ヒューテックノオリンが担っていますので7月～12月ごろまでは両社の倉庫が埋まりますが、12月29日～31日の3日間ぐらいで配送が終わると、年明け1月～6月ごろまでスペースは空いています。私たちのリソースをうまく組み合わせ、年間を通してこのような波動をコントロールすることで、大きな収益モデルに発展させていきたいと考えています。

本村 総括の意味も含めて、私としてはやはり低温物流ソリューションの成長と収益性の向上が、今皆さんから示された課題を解決するうえで重要なことだと考えています。さらなる成長に向けては、現在掲げている7つの重点項目に加え、名糖運輸やヒューテックノオリンの既存顧客に対するサービス拡充も重要な戦略と考えています。名糖運輸やヒューテックノオリンが他社には真似できないインフラとノウハウを有していることや、佐川急便の飛脚クール便は非常に優れた品質であることといった、当社グループの強みを積極的にアピールしていく必要があります。収益性の向上については、グループ全体で現在の施設や車両を全社的に有効活用しながら効率を高めていくことや、お客さまのニーズを的確に捉えて高品質なサービスを提供し、適正な運賃や保管料を頂くことが重要です。先ほど今後の倉庫の不足懸念の

話題が出ましたが、そのような状況下では、既存のアセットをこれまで以上に効率的に運営することが求められます。これらの取り組みを通じて、資本コストを上回るリターンを確実に創出していきたいと考えています。

Q 最後に、今後の事業展望や意気込みについてお聞かせください。

菅原 当社はこれまでも、低温物流のことは「何でもできる・何でもやる」「どこへでも行く」という姿勢を大事にしてきましたが、SGホールディングスグループの一員としてもこのスタイルを早期に確立したいと考えています。グループに加わったことで、社員のモチベーションも向上しており、各事業会社とのコミュニケーションを深めていくことで、今後は相乗効果がさらに高まると期待しています。

笹森 お客さまから頂くご要望やご相談をしっかりとキャッチアップし、名糖運輸やヒューテックノオリンと連携してより最適なコールドチェーンを構築していきたいと考えています。お客さまの潜在的、顕在的なニーズに対応し、どうアプローチできるかということについては個人的にはすごくワクワクしていますし、お客さまに対する提案領域がさらに広がっていくことに可能性を感じています。今後も協議を重ね、提案の基盤を整え、次のステップとしてお客さまのニーズに応え

ていきたいと考えています。ふるさと納税や冷凍食品など、食の分野は今後も成長していく可能性が高いと思っていますし、食のグローバル化もこれからさらに進展すると考えています。その中で、当社がどのようなソリューションを提供できるかが非常に重要なポイントだと思いますので、しっかり組み立てられるように精進してまいります。

安藤 グループの広範な顧客基盤を活かし、サプライチェーン全体をカバーするコールドチェーンを構築していきたいと考えています。これにより、冷凍食品など低温物流において持続的かつ安定的な機能を提供し、食を通じて人々の暮らしを支えていきたいと思っています。これはヒューテックノオリンがこれまで目指してきたことであり、今後もグループの中でさらに磨きをかけていきたいと考えています。

本村 この3社間だけではなく、グループのロジスティクス事業を担っている佐川グローバルロジスティクスなどとも連携し、シナジーをしっかりと創出していく方針です。名糖運輸やヒューテックノオリンとの連携はまだ道半ばですが、今回基盤を獲得した低温物流はこれからSGホールディングスグループを支える大きな柱の一つとなるポテンシャルがあり、連携をさらに深めることでより大きなシナジーを生み出すことができると考えています。川上から川下まで、各社の強みを生かしながらグループシナジーを最大化し、低温物流＝SGホールディングスグループだと国内外のお客さまに広く認知され、選ばれる国内屈指のコールドチェーンを構築していきます。

国内屈指のコールドチェーン構築に向けた7つの重点項目

項目	内容
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
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・ルートを生かした共同配送
低温TMS	デリバリー事業TMSとの連携による低温TMSの提供
BtoBロット配送	小・中ロットのBtoB向けクール輸送の提供
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
リソースの共同利用	佐川急便、名糖運輸、ヒューテックノオリンの中継センターや路線輸送の共同利用
既存顧客への拡販	名糖運輸、ヒューテックノオリンの既存顧客へグループソリューションを生かした提案

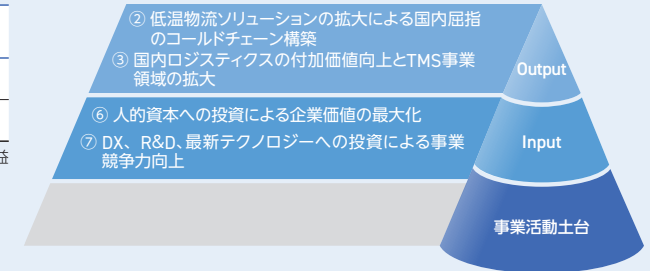
価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業(低温物流)

この中期経営計画期間においては、2025年3月期からグループ入りした名糖運輸・ヒューテックノオリンとの連携により、国内屈指のコールドチェーンの構築、すなわち両社を含むSGホールディングスグループのシナジーによってお客さまのさまざまなニーズに応え、上流から下流までサプライチェーン全体を最適化する低温物流ソリューション提供を実現します。

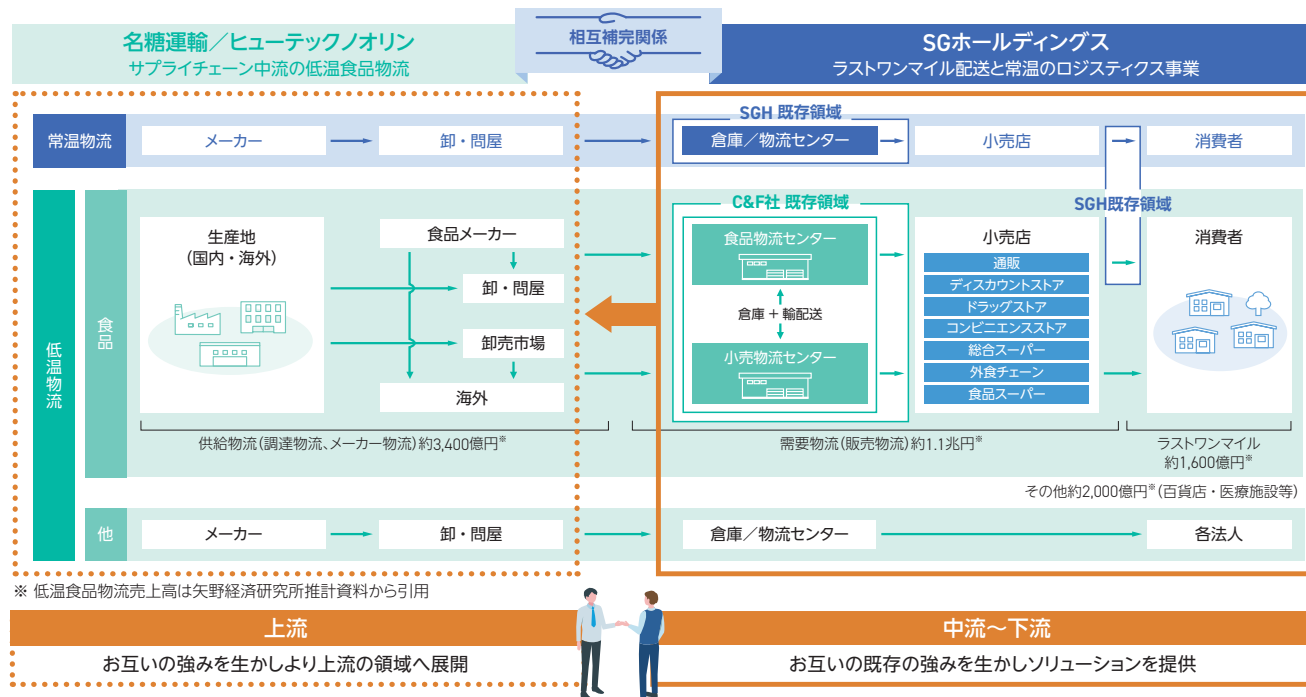
項目	2028年3月期KPI (2025年3月期比)
営業収益	2,200億円(+25%)
営業利益	130億円(+65%)

※佐川急便における既存の低温領域、営業収益550億円、営業利益30億円を含む



// 国内屈指のコールドチェーン構築

この中期経営計画期間で掲げる「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へ貫いたリソースを持ち、他社では対応できないようなソリューションをお客さまへ提供することです。そのためには、SGホールディングスグループの強みと名糖運輸・ヒューテックノオリンの強みを有機的に掛け合わせる必要があります。佐川急便、名糖運輸、ヒューテックノオリンを中心に、7つの営業戦略ごとに専門チームを組成し、それぞれが掲げた定量目標に沿ってソリューションを拡大しています。PMIでは事業面での連携だけでなく、営業推進に必要なリソース(人員、拠点、資金)や、管理体制においても連携を深めています。



※ 低温食品物流売上高は矢野経済研究所推計資料から引用

// シナジー創出へ向けた7つの営業戦略

カテゴリ	内容	KPI ※2024年3月期差
低温EC	低温ECにおける、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	サービス売上 +240億円
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やルートを活かした共同配送提案	サービス売上 +25億円
低温TMS	デリバリー事業のTMSチームとの連携による低温TMSの提供。車両手配なども統合し効率化を図る	サービス売上 +45億円
BtoBロット配送	荷物一つ単位の宅配便と、車両一台単位のTMSの中間の荷物量のBtoBフル輸送を提供	サービス売上 +40億円
海外低温物流	日本国内から海外までの一貫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	サービス売上 +15億円
リソースの共同利用	名糖運輸・ヒューテックノオリン、佐川急便の中間センターや路線輸送の共同利用	コスト削減効果 △5億円
既存顧客への拡販	名糖運輸・ヒューテックノオリンの既存顧客へのグループソリューションを活かした提案	サービス売上 +135億円

価値創造に向けた成長戦略

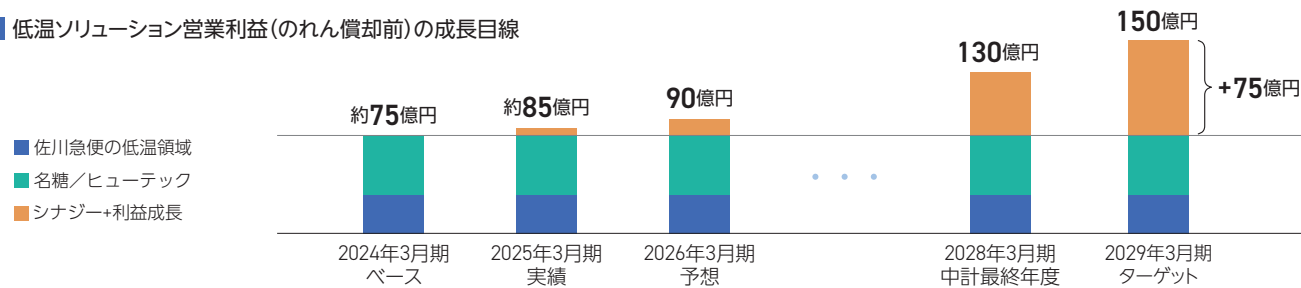
ロジスティクス事業(低温物流)

// シナジー創出に向けたロードマップ

低温物流ソリューションは、佐川急便を含むグループとのシナジーを含め、今中期経営計画期間で営業利益130億円まで伸長する計画です。

シナジーを創出し、目標とする利益成長を実現するために、以下のロードマップで収益拡大と経費・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。

■ 低温ソリューション営業利益(のれん償却前)の成長目線



発現済みのシナジー(2025年3月期)

- 佐川急便が提供する「飛脚クール便」との親和性が高く、toCニーズをキャッチ
- toBニーズにも開拓余地があり、工場間物流のチャーター案件を獲得など順調に案件を積み重ね
- 年換算にしてトータル約5億円(営業利益ベース)の効果発現済み

PMI完了項目

- 連結会計
- 両社合同ロゴの策定
- 相互の拠点視察
- 意思決定フローの整理

シナジー創出の取り組み(2026年3月期)

収益の拡大

- GOAL案件への取り組み
- 倉庫空きスペースへの送客
- 宅配便個数増加

- ▶ 2026年3月期におけるシナジー創出額は、営業利益ベースで約20億円の計画
- ▶ シナジー創出PJチームを発足済み。営業リソースを強化して、チームごとに取り組みテーマを推進
- ▶ 顧客ニーズに機動的に対応するため、2温度帯車両の追加投資を実施

経費面・管理面の効果

- 人材交流、人的リソースの投入
- 上場維持コストの削減
- 資金運用の効率化
- 新卒合同採用 等

- ▶ 上場維持コストや共通経費の削減効果も1億円以上を見込み、本格的にシナジー発現見込み

中期(2028年～2029年3月期)

収益の拡大

- 追加投資による倉庫面積の拡大
- EC領域/宅配領域の拡大
- 国際輸出入案件の増加

経費面・管理面の効果

- システム統合等、管理面の効率化

長期(2031年3月期)

収益の拡大

- 物流の上流～下流にまでおよぶ効率的な国内屈指のコールドチェーンの構築

価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業(低温物流)

// シナジー案件事例

低温共同配送

案件1：冷凍食品メーカー 低温共同配送によるお客さまの輸送効率化

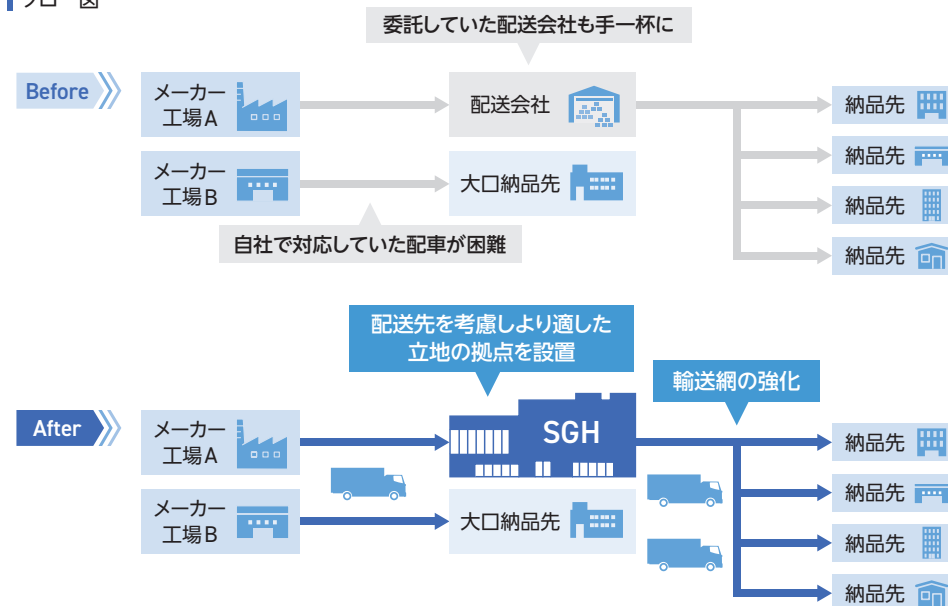
お客さまの課題	- 自社配車が困難になった - 繁忙期に配車ができず物量が制限→販売機会の損失 - 配送会社が対応しきれない分は自社で対応
---------	---

サプライチェーン最適化の提案

解決策	- 配送に最適な門前倉庫[*]の提案 - 共同配送とトラックチャーターを組み合わせた輸送網強化
-----	---

※工場や納品先の近くに設けられる倉庫。納品までのリードタイム短縮や、工場が製造にリソースを集中できるような体制を整える。

フロー図



低温EC

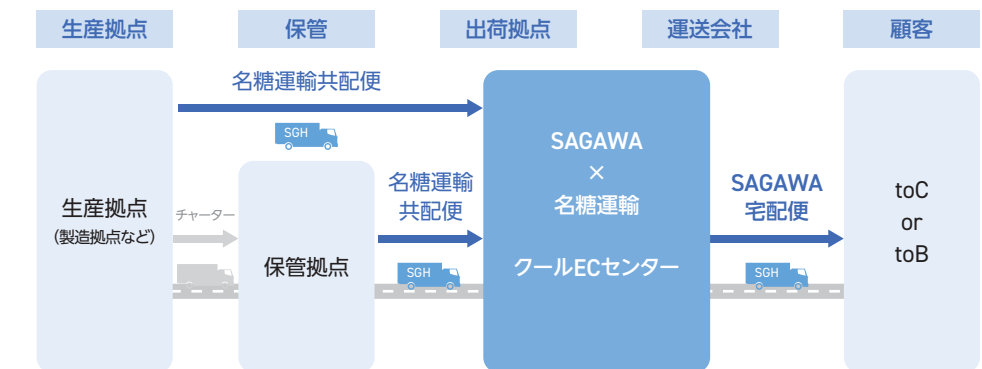
案件2：冷凍・冷蔵食品通販会社 一貫提案による低温ECサービスの競争力強化

お客さまの課題	- 商品の調達まで含めた一貫提案が欲しい - 同業他社と比較して価格面やサービスレベルで上回る展開をしたい
---------	--

サプライチェーン最適化の提案

解決策	共同配送を活用し、効率的な低温輸送を提供。これによりコストも抑えた輸送が可能に
-----	---

フロー図



価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業(国内3PL)

国内常温3PLの強みは、お客さまのニーズに合わせたきめ細かな「オーダーメイド物流」が提供できる柔軟性と、広い物流領域にまたがる要望に対応できる幅広さです。さらなるサービス開発・強化を通じ事業規模拡大と収益性向上を図るため、**付加価値の高いサービスの提供と、マテハン投資等を活用した効率的な倉庫運営**に取り組みます。

// 付加価値の高いサービスの提供による事業規模拡大

既存サービスの強みを活かした新規サービスの提供

国内の3PLサービスでは、オーダーメイド物流サービスや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サービスを提供しています。この中期経営計画期間においては、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、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。

既存サービス

オーダーメイド物流サービス

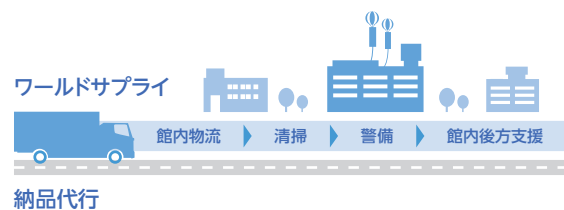
現場設計からサプライチェーン構築まで一貫してサポート。
物流現場において、最も重要な現場設計・システム・マテハン機器等をお客さまの商売・流通形態・商流に合わせて構築し、ニーズ・要望に合わせてコーディネートするサービス



成長市場への拡大

施設の后方支援サービス

百貨店・大規模小売店向けの納品代行や館内物流



受託範囲の拡大

新サービス

半導体3PLへの進出

半導体工場が稼働し、半導体物流需要が高まる熊本県において、半導体や精密機器部品の補完を踏まえた物流倉庫を新設。



菊池営業所(所在地:熊本県菊池市)

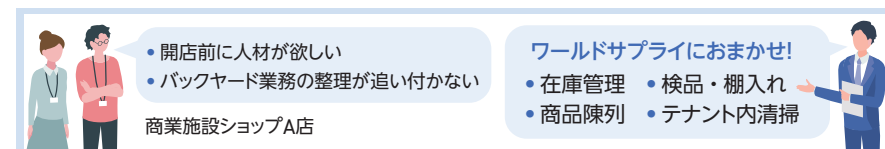
菊池営業所の特徴

- ・帯電防止設備による精密機器対応 帯電防止設備を設置し、精密機器や半導体製造装置の部品保管など、特定のニーズに対応した物流サービスを提供
- ・輸出拠点との連携 半導体関連製品の輸出において多く利用される博多港や下関港からの船舶輸送において輸出前の一時保管場所として活用でき、拠点間の連携が可能
- ・半導体産業の集積を見据えた活用 熊本県は将来的に半導体関連企業のさらなる集積が見込まれ、本営業所は門前倉庫^{*1}や県内配送のバッファ倉庫^{*1}としての活用が可能。

※1 バッファ倉庫：生産ラインや出荷工程の間に一時的に在庫を保管するための倉庫

ショップサポートサービス、大型マンションサポート

百貨店や商業施設などに入居されるショップの労働力不足により発生するお困りごとに対し、専門スタッフがサポートするショップサポート。商業施設内における館内配送サービスで培ったノウハウを生かして大型マンションにもサービスを展開し、再配達問題などの社会課題解決に貢献しています。



コスメフルフィルメントサービス

日本進出を企画する海外の化粧品メーカーが望むのが、すべての商品を一カ所で管理することです。現状国内では一般倉庫と、香水などの危険物に分類される商品用の倉庫が別の場所に設けられているのがほとんどですが、当社グループは同敷地内に二つの倉庫を設けることで余計な物流コストの削減を実現しました。さらに、インポートコスメへの日本語成分表示ラベルの貼付や、薬機法で義務付けられている検体保管まで請け負うことで、化粧品メーカーの業務負担を大幅に削減することが可能です。



価値創造に向けた成長戦略

ロジスティクス事業(国内3PL)

// ビジネスの強みを生かした既存顧客への提案高度化

お客さまごとに寄り沿ったオーダーメイド物流を提供できることが当社グループの強みです。1件のお客さまへのソリューションで得られたノウハウを、同商材のお客さまへも展開・応用することができ業界全体が抱える課題解決に貢献します。既に他社で成功しているオペレーションを基にしているため、安心して荷物を預けていただける等のメリットもあり、さらなる事業展開を見込んでいます。

// 効率化による収益性の拡大

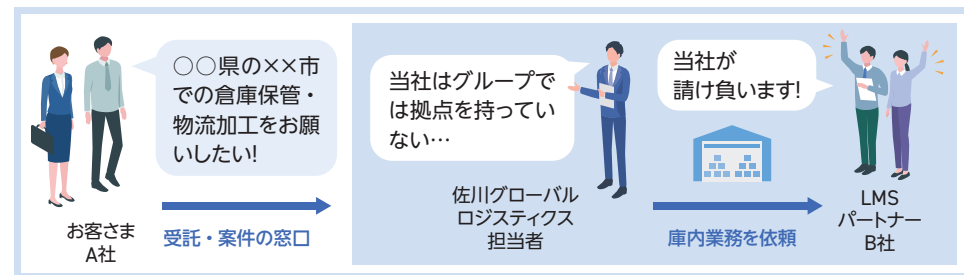
拠点展開による収益性の向上

当社グループは全国に多様な物流倉庫を有しています。この中期経営計画の3カ年においては、拠点の新設のみならず、集約により、全国を俯瞰して最適な拠点配置を実現します。リターンを鑑みた効率的な拠点投資の実施により、収益性の向上を目指します。

また、LMS (Logistics management system)というパートナー企業と連携した3PLサービスの提供を推進し、お客さまのニーズに応えたサービスを展開します。

LMSとは…自社のリソースを使わずに協力会社の倉庫を活用し提供する3PLサービス

例：当社が倉庫を持っていない場所にて倉庫・物流加工のご依頼があった場合、当社グループの3PL協力会社に協力を仰ぎ、お客さまのご要望の場所にサービス展開が可能に。



// 省人化と効率化

物流業界の労働力不足はドライバーだけでなく、倉庫内で働く方々にも大きな影響を及ぼしています。労働力が減少してもサービスの品質を維持・向上し続けるためにはマテハンの導入による省人化が大切です。この中期経営計画の3カ年においては、当社グループの倉庫と親和性が高く、効果が出る機械へ投資することで、自社の効率化だけでなく、マテハンを活用したより良い提案をお客さまへ行い、国内3PL事業の収益性を向上させます。

具体的には物流加工や発送準備(ピッキング、梱包)を自動で行う等の作業効率を高めるマテハンや、高さを活用し保管効率を向上させるマテハン等を導入します。

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

保管効率化

高層中量ラック



高さを活用した高密度な保管が可能

シャトル式自動倉庫



高さを活用した高密度な保管が可能。レーンの中に台車型の小型ロボットが配置され、棚の中を水平に移動して必要な荷物を手前に持ってくる等、荷物を取り出す手間も削減

価値創造に向けた成長戦略

グローバル物流事業

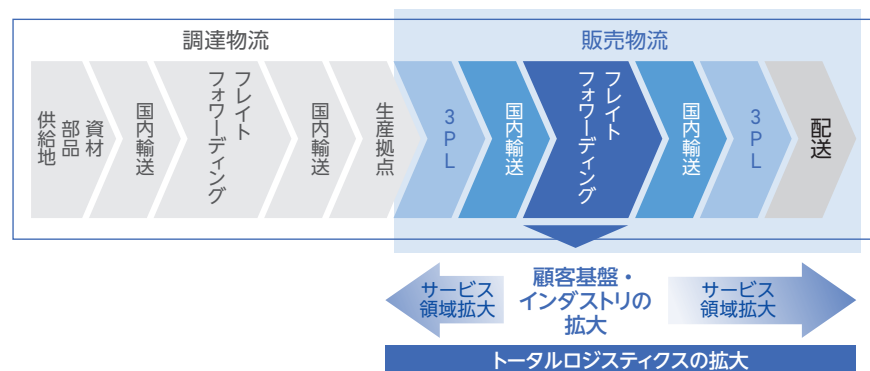
既存の事業領域・顧客基盤と親和性の高い販売物流に注力し、事業拡大を目指します。具体的には顧客ニーズの変化が著しく、かつ巨大な消費市場である米国・日本・欧州をターゲットとし、フォワーディング・3PL・デリバリー事業を含むトータルソリューションの構築と拡大を図ります。

2030年へ向けたグローバル物流事業戦略の方向性

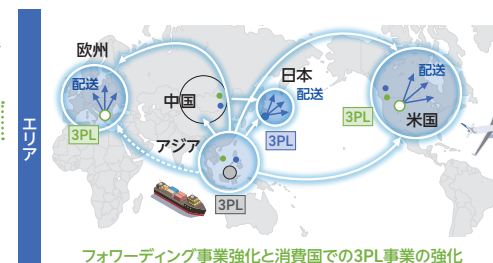
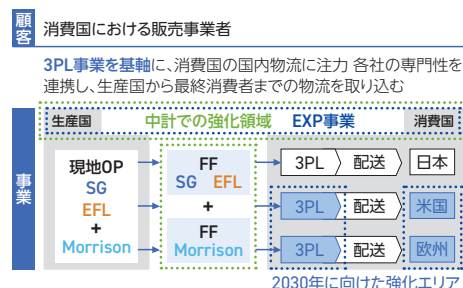
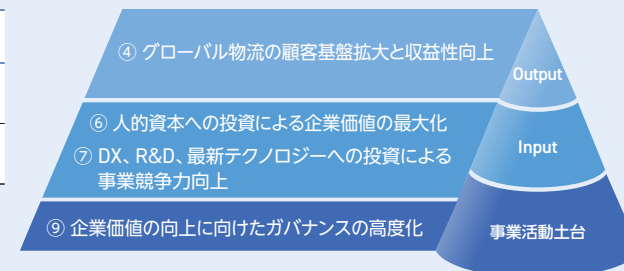
当社グループは、グローバル物流事業を「トータルロジスティクス」の高度化に向けた注力領域と位置づけ、積極的な投資と収益改善による事業基盤の強化を目指しています。そのために、顧客のサプライチェーンの中でも既存事業との親和性が高く、これまで取り組んできた事業との関連性が強い、販売物流領域を主なターゲットとして展開を進めています。

グローバル物流事業は、2014年に買収したエクスポランカグループでフォワーディング事業を担うEFLによるアジア発米国向けレーンを中心としたフォワーディング事業、並びに日本発着越境ECを主軸とするエクスプレス事業の拡大を通じて成長を遂げてまいりました。しかしながら、事業領域が限定的なため業績の変動が大きく、より安定的かつ持続可能な収益基盤の構築が喫緊の課題となっておりました。そのような課題を踏まえ、2030年に向けた方針として、EFLと2025年5月にグループ入りしたMorrison社とのシナジー最大化に取り組み、両社の事業基盤を掛け合わせてフォワーディング事業の規模拡大と収益性向上を図ります。加えて、デジタル技術なども活用しお客さまへ価値の高いトータルソリューションを提供することでビジネス領域の拡大を目指します。将来的にはフォワーディング事業の顧客基盤をベースに消費国内での3PL事業の強化を推進してまいります。

ターゲット事業範囲



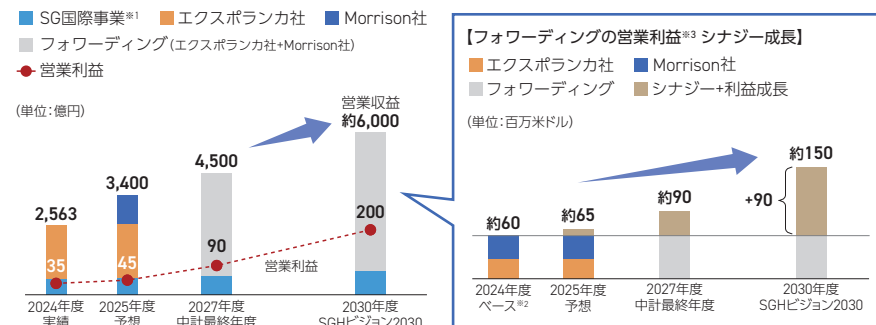
項目	2028年3月期KPI (2025年3月期比)
航空貨物量	EFL 175千 ton(+20%) +Morrison
海上貨物量	EFL 235千TEU(+30%) +Morrison



2030年までの事業計画

当社グループは、2030年までにグローバル物流事業における営業収益約6,000億円、営業利益約200億円、ROIC8%超の達成を目標として掲げています。2030年までの事業計画は以下のとおりであり、既存事業のオーガニックな成長に加え、Morrison社と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。

グローバル物流の業績推移



※1 SG 国際事業：SGHグローバルジャパン（株）、同社およびSGG傘下（エクスポランカ社除く）の海外法人

※2 2024年度のMorrison社の連結数値は、2024年12月期。2025年度以降は、決算月を3月期へ換算

※3 のれん等償却前の数値 ※4 USD/JPY=140(2025/5/9予想レート)

価値創造に向けた成長戦略

グローバル物流事業

// フォワーディング事業の拡大・収益性向上

グループのシナジーを掛け合わせた事業規模・顧客基盤の拡大

アジア発米国向けのレーンを中心としたフォワーディング事業においては、Morrison社とのシナジーを活用し、顧客インダストリー・物流領域の両軸で対応範囲を拡大させ、事業規模・顧客基盤の拡大を図ってまいります。

これらの取り組みにより、事業規模の拡大のみならず、特定のインダストリーへの依存リスクを分散させることで、安定した収益創出の実現を目指します。



①インダストリーの拡大による新規顧客の獲得：

- これまで主軸としてきたECやアパレルに加え、Morrison社が得意とするハイテク産業関連物流を取り込むことで、新規顧客を獲得
- M&Aやアライアンスなども選択肢に加えることで、成長市場へのさらなる展開を図る

②物流領域の拡大による未受託領域の獲得：

- フォワーディングを基軸に、3PLや国内配送まで物流領域を拡張させることで、お客さまのサプライチェーンの広範囲をカバー
- 消費国にある現地法人や各社の拠点といったネットワークの広さを掛け合わせることで、さらなる事業展開を推進

収益基盤の強化

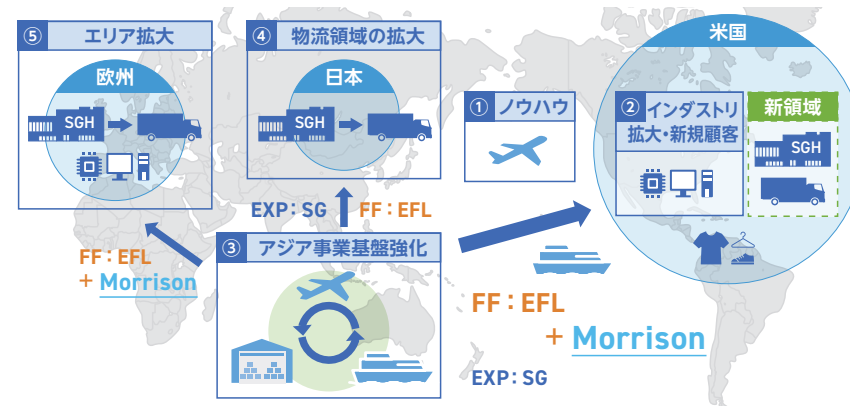
フォワーディング事業を安定的に成長させていくため、収益基盤のさらなる強化を図ります。Morrison社との共同調達や貨物混載により取扱量を拡大し、航空／海上の仕入・調達を改善することで、コストの低減を図り事業競争力の強化を進めてまいります。

	Morrison社	SG / EFL
航空調達	共同調達・貨物混載	航空貨物での混載による航空フォワーディング事業の安定化
海上調達	共同での海上調達による海上貨物の競争力強化	共同調達・貨物混載
インダストリー拡大 新規顧客獲得	半導体関連 テクノロジー 新たな顧客層の獲得	新たな顧客層の獲得 ファッション&アパレル リテール・小売 医療

アジア事業の基盤の強化

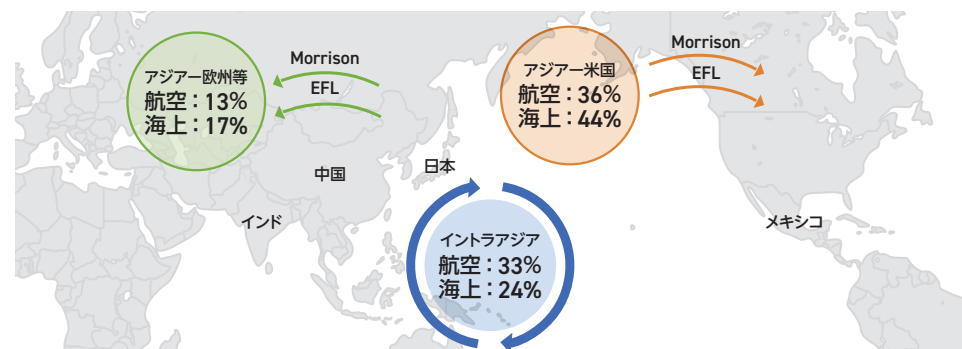
新たに加わったMorrison社の拠点と既存のEFL、SGHの現地法人を合わせるとグローバル拠点は合計210拠点となります。

アジアに強固なネットワークを有するMorrison社のグループ入りにより、既存のアジア事業をさらに強化し、グループ全体としてより一層充実したサービスの提供が可能となります。また、戦略上ターゲットとしている消費国へのレーンについても、両社の強みを融合することでより強固な基盤の構築が期待されます。



特にアジアでの事業基盤の強化により、成長著しい生産国である東南アジアやインドから、主要な消費国である米国、欧州および日本への輸送におけるシナジーも見込める等、お客さまへのソリューションの幅の拡張がより一層期待できます。

EFLとMorrison社を合わせた取り扱いレーン



価値創造に向けた成長戦略

グローバル物流事業

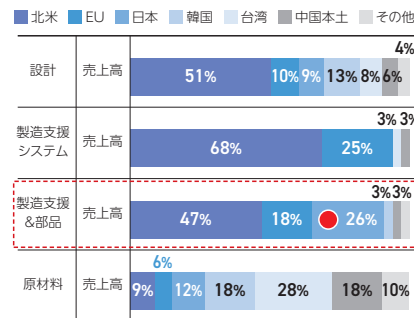
日本におけるハイテク産業インダストリーへのアプローチ

半導体という成長著しいインダストリーへ参入することは、グローバル物流事業にとどまらず、グループ全体の事業拡大に直結する重要な取り組みの一つと位置づけています。

Morrison社のノウハウの取り込みと佐川急便をはじめとする国内事業会社との連携によって生まれるシナジー等により、お客さまへ提供できるソリューションがより一層高度化されると考えています。これらの取り組みにより、新たな収益源の創出につながるものと期待しています。

- 日系の半導体製造設備の製造企業は米系企業に次ぐ世界第2位の売上規模
- SGホールディングスグループのリソースを基に、日本国内物流ソリューションによる事業拡大、日本発着貨物の増加を目指す

国別ハイテク産業製造関連のセグメント割合*



※1 BCG + SIA (Semiconductor Industry Association)の2024年4月付レポートに基づく2022年実績データ

// エクスプレス事業の競争力拡大

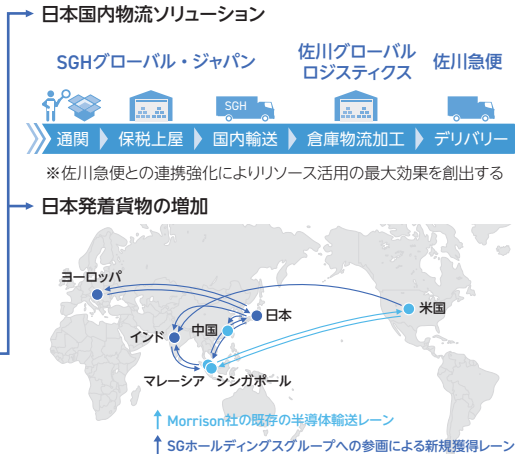
越境ECソリューションの高度化

当社グループは、佐川急便が有する国内輸送インフラという強みを活用し、越境ECを中心としてエクスプレス事業の拡大に取り組んでまいりました。近年では消費者の購買形態の変化に伴い、グローバルにおける越境ECのニーズが高まっています。こうした消費者のニーズを的確に捉え、まずは強みである日本発着越境ECを主力領域とし、日本国内のサービスを高度化させることで、事業拡大の受け皿を整備します。

国内オペレーションの強化に向けた第1歩として関西空港にて保税業務を自社化しました。またマテハン設備の導入により処理能力向上を図り、キャパシティを拡充させることにより、リードタイムの短縮をはじめとするサービスレベルの向上を目指します。



SAGAWAグローバルECセンター関西
(2025年4月稼働)



// グローバル戦略を推進していく体制

グローバルガバナンス体制の構築

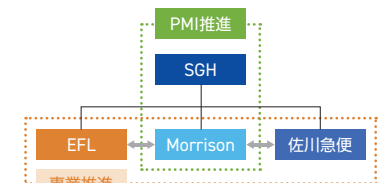
グローバル物流事業全体の管理統制については、SG HOLDINGS GLOBAL PTE. LTD. (以下、SGG)がその機能を担い、ガバナンスの強化を推進してまいります。SGGが各事業会社を統括し、フォーワーディング事業、エクスプレス事業、ロジスティクス事業の各事業領域において管理・統制を行うことで意思決定の迅速化を図ります。これにより、機動力を持って戦略的な事業推進と管理統制の強化を行っていきます。

シナジー創出に向けて

Morrison社とのシナジー創出に向けては、PMI（買収後の組織統合）の推進と、EFLとの連携によるシナジーの創出の両面から、各種施策を段階的に実行しています。まず、グループ全体で統一されたガバナンス体制をMorrison社にも適用することで、経営および管理機能の高度化を図ることを目的に、PMI推進体制を構築しています。これにより、ガバナンスの強化や業績管理の高度化等を進め、グループ全体としての統制力を強化することを目指しています。

グローバル物流事業全体の事業推進を加速させるとともに、EFLとの連携によって生み出されるシナジー効果を最大化するための体制も整備しています。EFLおよびMorrison社の役員や責任者といったマネジメント層の間で、定期的な情報交換の場を設け、新規顧客の獲得や既存顧客への提案力強化に向けた取り組みも推進しています。これにより、両社の経営層が戦略的な方向性を共有し、グループ全体としての競争力向上を図ることを目指しています。

PMI・事業推進体制



1年目	2年目	3年目以降
事業推進(シナジー) ● アジア発US向けチャーター機運用による原価低減 ● 営業連携体制の構築 ● 相互送客体制の構築 PMI推進チーム(管理面) ● SGGとの職務権限規程などの導入 ● 拠点の最適化(US拠点の相互利用など) ● 人材交流 ● モニタリング体制の構築(売上/営利目標、KPIなどの調整・再設定) ● 内部統制・監査ポリシーの調整、浸透 ● JSOX関連対応	事業推進(シナジー) ● 日本レーン：SGグループとの連携(大手ハイテク産業顧客) ● インドレーン：大手電子機器メーカーに対するEFLとのサプライチェーン連携 ● 代理店切替・一本化 PMI推進チーム(管理面) ● アジア拠点の最適化 ● システムの統一 ● ブランド戦略の確立 ● 各社適切な融合(物流拠点統廃合を含む)	事業推進(シナジー) ● 日本向け案件に関して、国内屈指のトータルソリューションでサプライチェーン全体へ訴求し顧客獲得とグリップを図る ● 日本以外においても、消費国でのサプライチェーンに対応するリソースの構築



価値創造に向けた成長戦略

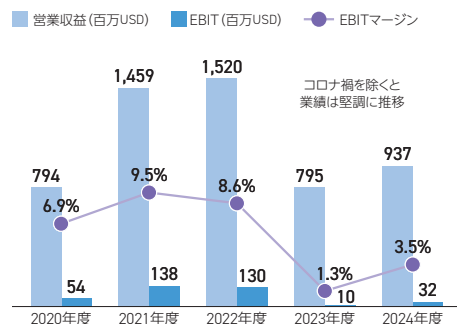
グローバル物流事業

// Morrison社の概要

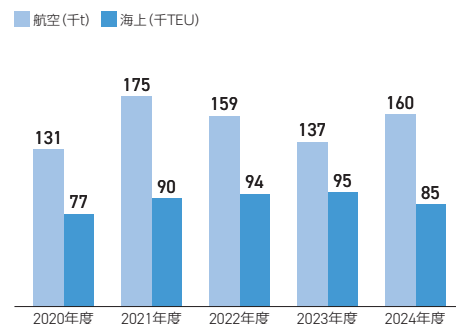
Morrison社は、1972年に設立された台湾に拠点を置くグローバル・フレイトフォワーダーです。世界94カ所に拠点を展開し、電子部品・半導体分野に特化した航空貨物輸送、通関、輸送サービスを提供しています。EMSやファウンドリー、半導体関連設備メーカーなど、ハイテク業界の顧客基盤を持ち、主要取引先の96%を自社開拓しています。平均15年以上の長期取引関係を維持し、世界のハイテク関連企業等6,000社以上と取引実績があります。

会社名	Morrison Express Worldwide Corporation
本社所在	台湾台北市
設立／創業	1972年
事業内容	グローバル・フレイトフォワーダー ハイテク・電子製品の航空輸送で業界リーダー、3PL、通関業務
顧客産業	半導体、電子機械、小売

財務ハイライト



航空・海上数量の推移

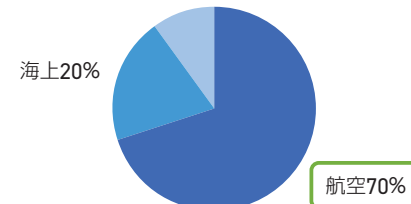


航空フォワーダーランキング

Morrison社とエクスポランカ社(29位)を合わせるとランキング10位に匹敵する規模に

1	DSV + DB Schenker
2	DHL Global Forwarding
3	Kuehne + Nagel
...	
19	Morrison

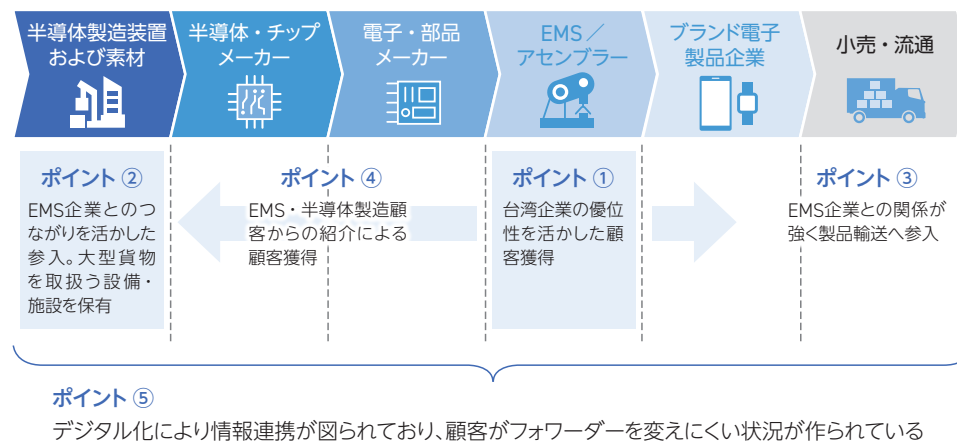
売上構成比



バリューチェーン

Morrison社は創業期より、台湾の半導体製造業におけるEMS（電子機器受託製造サービス）顧客を中心に事業を展開してまいりました。その後、顧客の製造拠点が中国へ移転する流れに伴い、上流工程の部材から完成品に至るまで、物流領域を拡張し、事業規模を拡大してきました。デジタル化により情報連携を図ることでバリューチェーン全体を押さえ、顧客をグリップしています。

ハイテク産業関連バリューチェーン

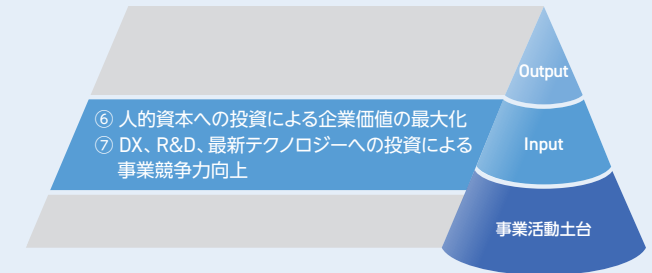


バリューチェーン全体で顧客をグリップ

価値創造に向けた成長戦略：成長を支える経営資源の拡充

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。

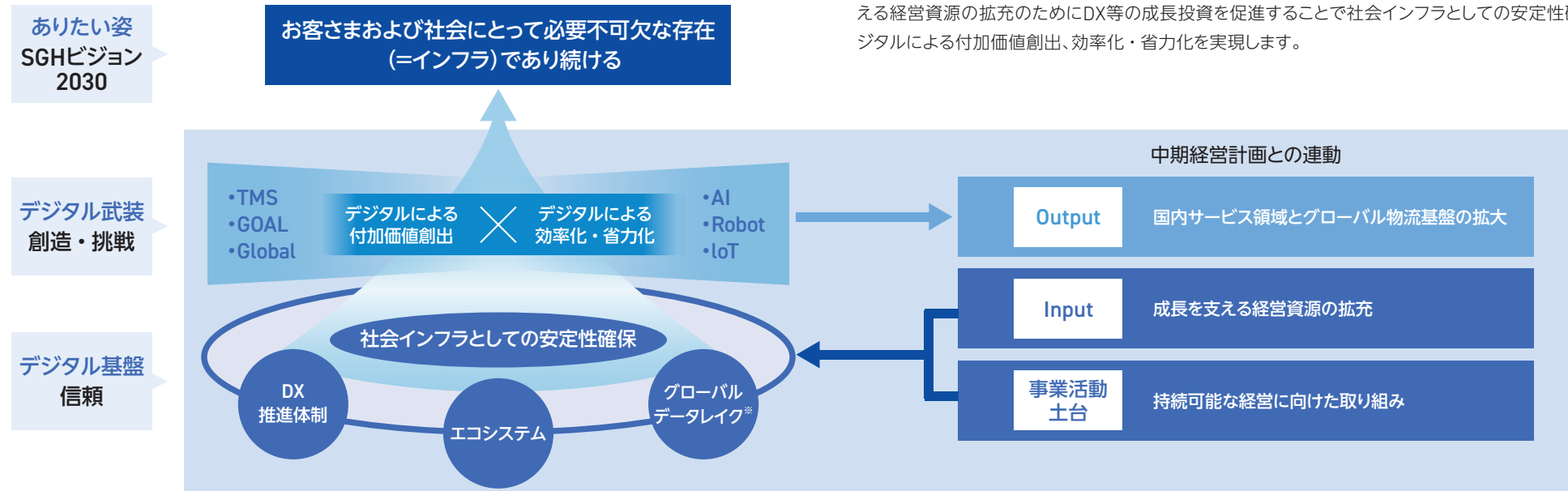


物流業界では、労働人口減少によって輸送力不足が深刻化しモノが運べなくなる未来がくることが懸念されています。私たちは、お客さまおよび社会にとって必要不可欠な存在（＝インフラ）であり続けるために、デジタル技術やデータを積極的に活用していくことで、安定性を確保したデジタル基盤の構築や新たな付加価値の創出、業務の抜本的な効率化・省力化を実現していきます。さらに、物流の枠を超えるさま

ざまなイノベーションを創出していくために、パートナー企業等と共に常に新しい挑戦を続け、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の目指す姿

デジタル技術やデータ活用によって**ありたい姿**を実現



※ビッグデータ分析、機械学習、リアルタイム分析などに活用できる多様なデータを一元的に格納できるシステム

価値創造に向けた成長戦略：成長を支える経営資源の拡充

DX戦略

// SGホールディングスグループDX戦略

SGH Story 2027で掲げる重点戦略のすべてに対して、DXは重要なキーマスターであるとして位置づけています。事業拡大基盤と、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〕

DX・R&D・最新テクノロジーへの投資を通じた事業競争力の向上

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戦略〕

SGH-DX

サービス領域と物流基盤拡大

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

単なる物流機能の提供にとどまらないサービスを提供していくために顧客体験価値を追求し、グローバルをベースとした提案領域拡大が可能なシステムプラットフォームへと深化させていきます。

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

「モノ消費」から「コト・トキ消費」へと変化していく世の中において、継続的に成長が見込める市場に対してサービス領域を拡大することや既存サービスの品質・生産性向上、効率化・省力化を行っていきます。

経営資源拡充／持続可能な経営

③経営・事業を支えるデジタル・データ基盤の強化

グループ一体となった営業やお客さまとの接点をこれまで以上に進化させるため、新規システムの構築や既存機能の強化等によって、さらなるデータ経営を実現していきます。

④DX企画・構築人材の育成とグループDX推進体制の進化

DX推進を担う人材育成の継続とともに、DXを実現するための組織体系や社内制度の整備を行っていきます。

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

さらなる事業拡大やM&A等も見据え、グローバルでのITガバナンス・セキュリティ体制を一層強化していきます。

DX銘柄2025グランプリ を獲得

経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄（以下「DX銘柄」）」の選定企業の中から、“デジタル時代を先導する企業”として「DXグランプリ2025」に初選定されました。これは、陸運業においては当社が初めての選定となります。なお、当社がDX銘柄に選定されるのは、2021年、2022年、2024年に続き、今回で4度目となります。

<評価された点>

- ・「SGHビジョン2030」の実現や経営戦略において、DXの活用を明確に示している点
- ・DX実現に向けた実行能力の高さ
- ・DX戦略についての明瞭な説明を高い頻度で実施している点
- ・DX活用を通じた既存事業の深化や新規事業の創出が、ビジネスモデルを発展させている点
- ・成果について、ROIで計測するなどの先進的な取り組み



DX銘柄2025
Digital Transformation

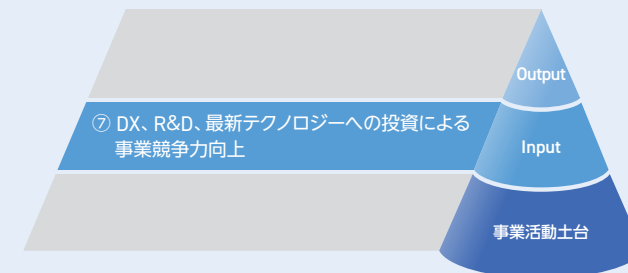


DXグランプリ2025
Digital Transformation

価値創造に向けた成長戦略：成長を支える経営資源の拡充

オープンイノベーションの推進

SGホールディングスグループのイノベーション推進プラットフォーム「HIKYAKU LABO」。創業の精神である「飛脚の精神」を受け継ぎながら、物流の改革の先に、未来につながる価値を生み出していきます。スタートアップをはじめとする外部企業との協業により、自社だけでは実現できないイノベーションに取り組みます。グループ各社が、オープンイノベーションを活用した新規事業・新サービス開発、既存事業の付加価値向上、DXに取り組むための風土醸成と、実際の協業案企画・推進に注力しています。



■ オープンイノベーションに参画している国内グループ会社

■ 過去（一部現在）協業先外部企業例



オープンイノベーションプログラム 取組実績

過去5回のオープンイノベーションプログラムでは、21件のPoC※事例が生まれました。現在もプログラムで採択されたアイデアを中心に、協業に向けた検討・検証を続けています。

2025年3月期は、より事業インパクトにつながる設計を目指して、自社課題を起点に同じ課題を持つ顧客を深掘りし、テーマ設定を行いました。また、勉強会や研修を通じてイノベーション人材育成を行うとともに、プログラムの期間を1年半に延長することで長期的な推進体制の構築にも取り組みました。



DEMO DAY当日の様子

※新たなアイデアやコンセプトの実現可能性、得られる効果などを検証すること

TOPICS

TOPICS 1 「フォークリフト用ドラレコAI解析ツール開発」

2025年3月期のプログラムを契機に、佐川グローバルロジスティクスと株式会社Monaがフォークリフト事故ゼロを目指して協業しました。

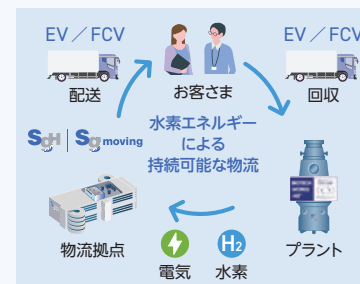
作業映像をAIで自動解析し、結果を迅速にフィードバックすることで効果的な安全指導を行い、運転者の行動変容を促すツールを共同で開発しています。将来的には同じ課題を抱える他企業への展開も見据えて、日々取り組んでいます。



TOPICS 2 循環型社会実現に向けたパートナーシップ締結

SGムービングと株式会社BIOTECHWORKS-H2は、2025年3月期のプログラムで実施した協業検討を契機にパートナーシップを締結しました。

BIOTECHWORKS-H2が保有する、有機物を含んだ不要品（衣類、木材等）を水素化するプラント技術と、SGムービングの動静脈輸送を活用した効率的な回収・集約能力を組み合わせます。将来的なカーボンニュートラル配送を視野に入れ、持続可能な循環型社会の推進を目指します。



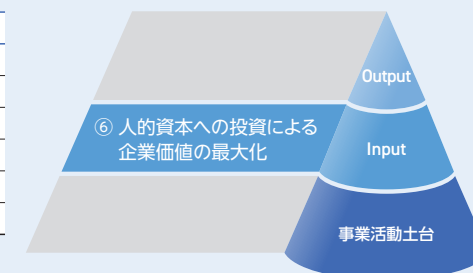
SGムービングは企業や自治体から排出される不要品の回収等の物流サービスを提供

価値創造に向けた成長戦略：人的資本戦略

SGホールディングスグループの人的資本

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	2024年度実績	2027年度目標
ソリューション人材	—	3カ年累計200人
GOAL人材	—	約500人
ベースアップ3カ年計画	—	3カ年累計180億円
女性従業員比率	32.3%	35%
管理職女性比率	11.5%	12%
障がい者雇用率	2.8%	法定雇用率達成



グループ経営人材 一事業を支え経営基幹を担う一

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。

※GM：グループマネジャー

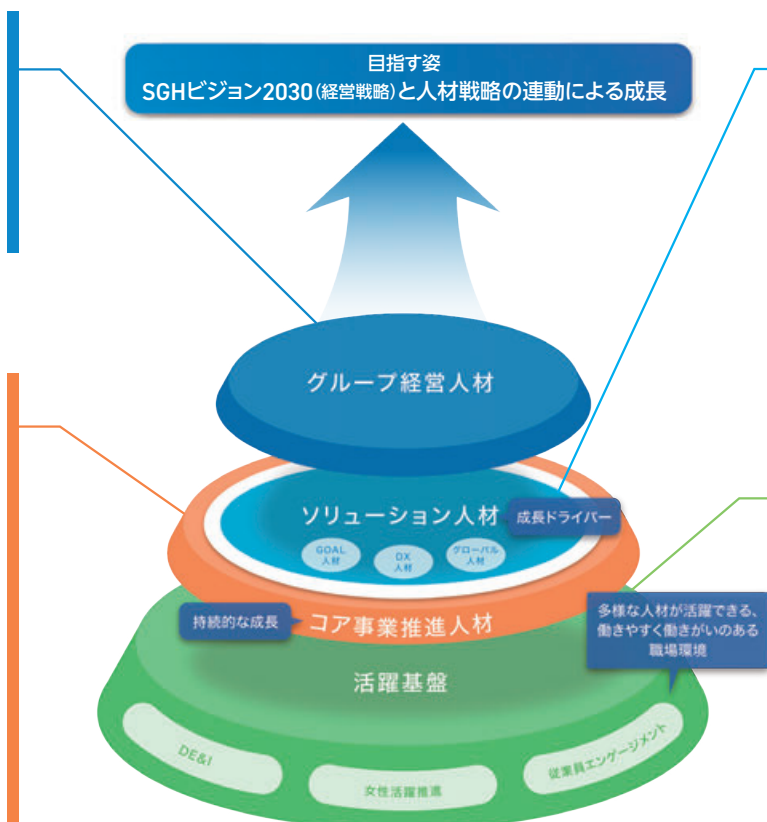
📄 P.61

コア事業推進人材 一事業基盤の持続的な成長を担う一

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、適正取引委員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。

📄 P.63



ソリューション人材 一宅配便以外の成長エンジンを担う一

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顧客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.62

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.64

価値創造に向けた成長戦略：人的資本戦略

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

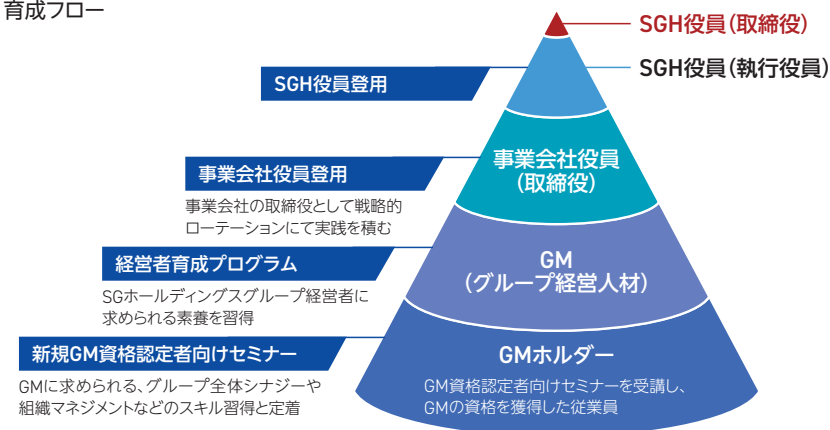
経営者育成プログラム

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	2022年度から開始し、2025年度は第3期目となる
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14期：2023年10月～2024年 7月 全15回 第15期：2025年 2月～2025年10月 全16回(実施中)
受講人数	第14期(2023年度合格者)：15人 第15期(2024年度合格者)：33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

育成フロー



TOPICS

経営意識の醸成 — 従業員向け株式報酬制度の導入 —

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ました。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



価値創造に向けた成長戦略：人的資本戦略

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

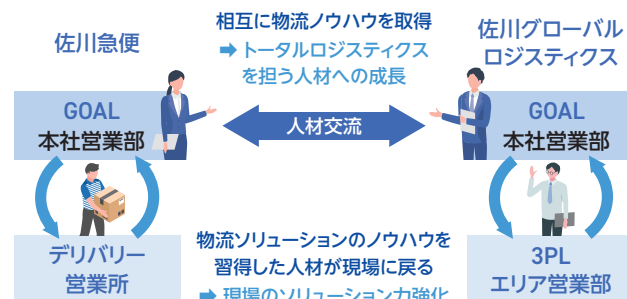
ソリューション人材を確保・育成するにあたり、それぞれの人材タイプごとに研修を実施しています。

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、高度化する顧客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	- お客様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。
対象者	GOAL人材
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	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。
対象者	国際物流を担うSGHグローバルジャパン・佐川急便より選抜
実施回数／人数	2024年度実績：全7回／13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



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。
対象者	DX人材
実施回数／人数	2024年度実績：76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



価値創造に向けた成長戦略：人的資本戦略

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

自社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を含めた希望者へ付与しており、ドライバーのスマホに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、国内3PLの倉庫で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**

宅配便を支え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や、単独でトラックを運転するための社内研修やライセンス保有者による検定を義務付けています。

また、当社のセールスドライバーにとって必須である営業スキルに関しても、商品知識や接客対応など、実際の業務に必要なスキルを指導社員によるOJTで確実に身につける体制も整えています。これにより、当社グループが過去から築き上げてきたお客さまや社会からの信頼を受け継ぎ、SGH ビジョン2030で掲げる「物流インフラ」であり続けます。



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。

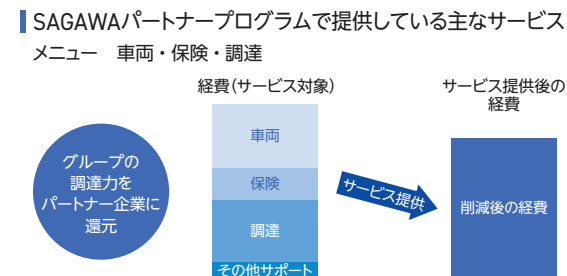


社員教育の実施

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。



価値創造に向けた成長戦略：人的資本戦略

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、取り組んでいきます。

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

「多様性」「相違点」
表層的・深層的な多様性

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)

Equity エクイティ

公平性

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

Inclusion インクルージョン

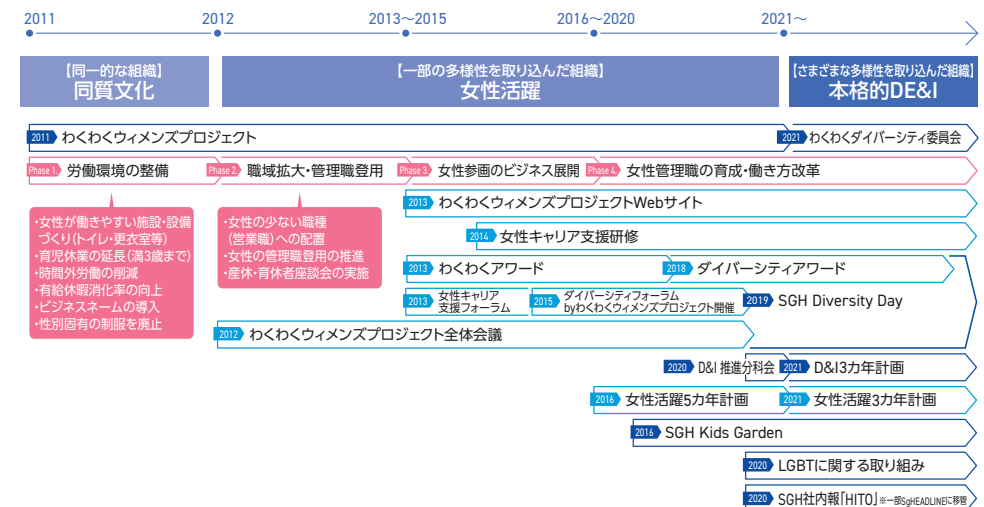
「包括」「一体感」

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

価値創造に向けた成長戦略：人的資本戦略

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いているかを測り、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、各社毎に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、生産性の向上や従業員の定着率アップ等の組織力、ひいては業績向上につながる事が期待できます。

従業員エンゲージメントの調査概要

調査期間	2025年 1月10日～1月24日
調査対象	国内グループ会社 従業員 約6.4万人
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いているか」を測る指標

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

原因系指標カテゴリ

- 1.戦略・方向性
- 2.リーダーシップ
- 3.品質・顧客志向
- 4.個人の尊重・ダイバーシティ
- 5.成長の機会
- 6.報酬・福利厚生

背景にある要因

- 7.業績管理
- 8.権限・裁量
- 9.リソース
- 10.教育・研修
- 11.協力体制
- 12.業務プロセス・組織体制

その他独自カテゴリ

- 13.企業倫理・コンプライアンス
- 14.前回調査後の取り組み
- 15.グループビジョンの浸透
- 16.経営層の取り組み姿勢

結果系指標カテゴリ(重要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、納得感を持って主体的に働いているか

活躍社員

従業員を活かす環境
従業員一人一人が持っているスキルや能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されているか

生産性

顧客の満足・ロイヤリティ

財務指標

優秀人材の採用・定着

従業員ブランド



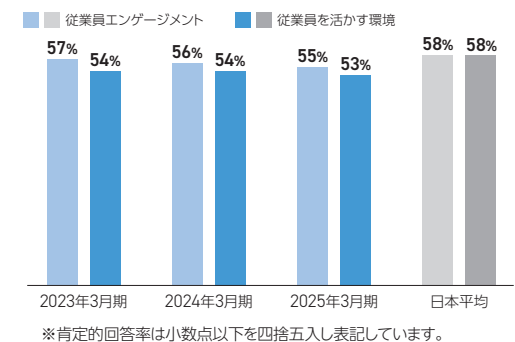
※調査指標カテゴリ・フレームワーク出典：コーン・フェリー・ジャパン株式会社

調査で測定(計94設問／自由記述1設問含む)

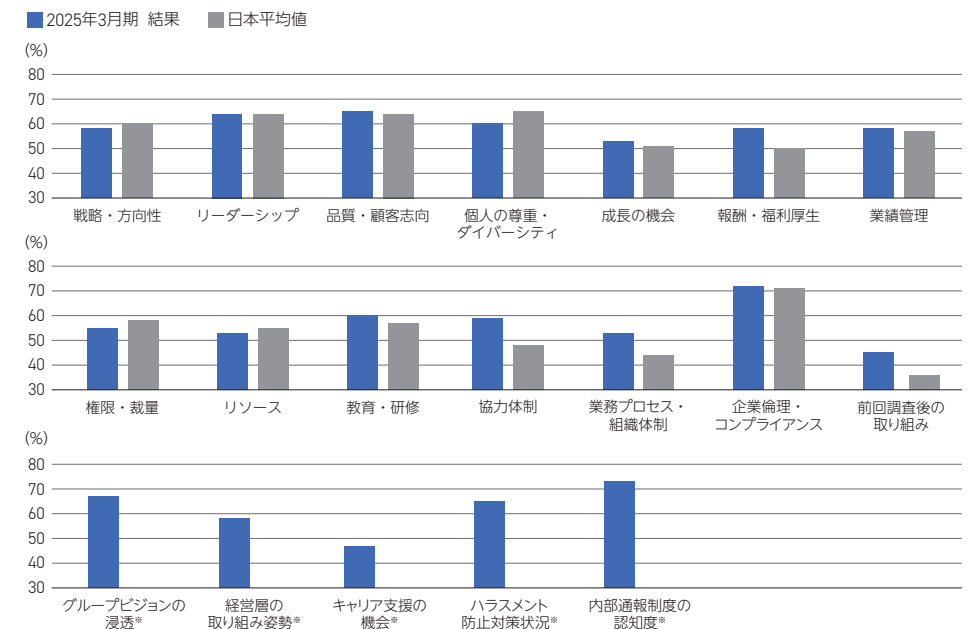
期待される効果

2025年3月期の結果(重要指標2軸の肯定的回答率)

2025年3月期は、昨年とほぼ同水準の結果となりました。マテリアリティとして、2028年3月期までの3カ年においては、重要指標として「従業員エンゲージメント」「従業員を活かす環境」それぞれ前期差+1ptを掲げております。今後も当社グループの従業員の働きやすさを向上させるため、従業員エンゲージメント結果を基に改善を継続していきます。



カテゴリ別 日本平均との比較



※当社独自カテゴリのため、日本平均値なし

価値創造に向けた成長戦略：人的資本戦略

持続的成長に向けた従業員エンゲージメント

// 調査結果からわかるグループの強み

企業倫理・コンプライアンス機能の充実

当社グループの従業員は、社会インフラを支えるという使命のもと、会社全体の倫理性を保つ企業倫理・コンプライアンスに対する意識が非常に高く、当社カテゴリ別結果の中でもトップクラスに位置しています。

強みを維持するための取り組み

- ・グループ全従業員を対象に倫理・行動規範の教育(読み合わせ、社内報を通じた周知等)
- ・役員や管理職に向けた内部統制セミナー
- ・下請法に関する教育

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」は日本平均を約10pt上回っており、当社グループでは生産性向上の取り組みや効率化された組織風土が強みと評価されています。

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、エンゲージメント調査開始当初からも、昨年からも改善がみられる項目となっています。また、グループ全体で日本平均を9pt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)ごとの結果分析、改善活動の推進

// エンゲージメント向上に向けた取り組み

中長期戦略に対する理解度の向上

SGHビジョン2030や前中期経営計画の浸透を目的として、社内報サイト「SG HEADLINE」を活用した周知を行いました。直近では新しく策定した「SGH Story 2027」に関して社長メッセージ、経営企画部担当役員・部長のインタビュー記事等、業務の隙間時間に簡単に読める、かつ学びになる記事を配信しました。また、一部グループ会社では、当社グループの2030年へ向けたビジョンや中期経営計画に関する説明会を実施しました。当社グループの向かう方向性を従業員に浸透させることで、従業員一人一人の意識を高め、目標を実現します。



経営層と従業員のコミュニケーション

会社の方針(経営目標・戦略等)説明はもとより、従業員エンゲージメント結果のフィードバックなど、経営層からのメッセージ発信や従業員との対話はとても重要です。目標・目的・課題など共通認識を持ち、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がります。

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」という場を設けコミュニケーションを図っており、その様子や結果を社内報サイト「SG HEADLINE」を通して周知するなど、相互理解を深める取り組みを行っています。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。

組織目標と担当業務とのつながり理解やフィードバック実施の強化

各組織長や管理職に対し評価者研修を実施し、個人面談の重要性を再認識することで、会社と個人のつながりを強化する取り組みを行っています。例えば、会社の方針や組織目標と一人一人の業務がどうつながり、貢献できるのかを正しく理解してもらうため目標設定時に面談を実施しています。また、今後の課題や成長ポイントを確認し合い、同じ方向を向くことで会社と個人との結びつきを強める評価・フィードバック面談も行っています。

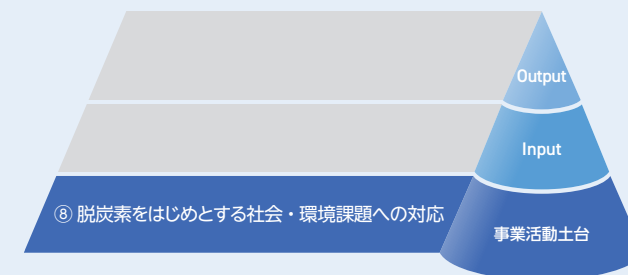
挑戦できる風土の醸成

当社グループでは、新しいアイデアやより良い方法を提案すること、失敗を恐れず挑戦することを奨励しています。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」、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」、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」を受けられる制度など、さまざまな仕組みを運用しています。

価値創造に向けた成長戦略：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、中期経営計画「SGH Story 2024」に続き、現中期経営計画「SGH Story 2027」においても重点戦略「脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応」を設定し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みをステークホルダーの皆さまと共に進めています。社会の動向や当社グループの事業環境の変化も踏まえ、代表取締役会長を委員長とするサステナビリティ委員会並びにその下部組織の専門部会、さらにグループ会社や関連部門が連携し、さまざまな施策に戦略的かつ着実に取り組んでいます。



// 脱炭素ビジョンの見直し

昨今のサステナビリティ基準委員会による「SSBJ基準」の公表等より、当社グループでは2028年3月期・有価証券報告書の法定開示に向け、「新たな環境システム（環境データの集計・分析等）の導入」「GHG集計マニュアルの改定」「第三者保証への対応」「TCFDの見直し」等にも努めています。特に、2050年のカーボンニュートラルを目標とした「脱炭素ビジョン」に関しては、M&Aによる規模拡大も考慮し、2030年度の間目標および2050年度のカーボンニュートラルまでの戦略を含めて見直しを進め、環境と経済のバランスが取れたビジョンとすべく、2026年5月の公表に向け取り組んでいます。



サステナビリティ委員会の様子

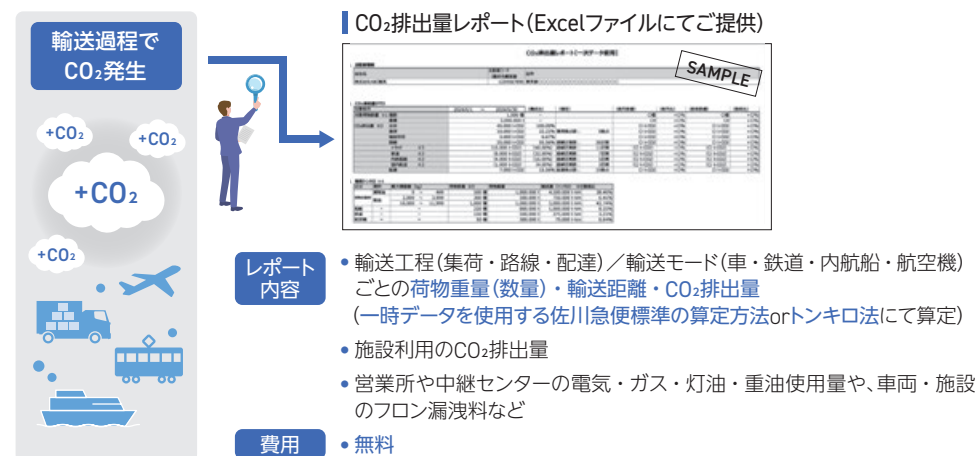
項目	現在の脱炭素ビジョン	見直しポイント
削減目標	2030年度：46%減(2013年度比) 2050年度：カーボンニュートラル	日本政府「第7次エネルギー基本計画」に合わせて見直し
削減水準	日本政府の排出削減目標に準ずる	同上(国際的な削減目標も参考)
パウンダリ	国内グループ会社	国内グループ会社+海外グループ会社
排出削減施策	・車両からの排出削減 ・バイオ燃料の導入、環境対応車の導入 ・施設からの排出削減 ・再生可能エネルギー電力の調達・創出 ・森林資源の活用 ・保有森林の整備、カーボンオフセット ・脱炭素社会に資する削減施策 ・協働輸配送、モーダルシフトなどによる輸送効率向上	施策項目(左記)・内容を追加予定

// 環境課題への取り組み

当社グループでは、2050年カーボンニュートラルに向けた中長期のGHG排出削減目標を掲げ、2030年にはCO₂排出量46%削減(2013年度比)を目標とし、再エネ電力導入等のGHG削減施策を着実に進めています。2024年度のトピックを3事例(CO₂可視化サービス、カーボンフットプリント、高尾100年の森)をご紹介します。

①「CO₂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CO₂排出量を可視化したレポートを提供する「CO₂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CO₂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、CO₂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。



価値創造に向けた成長戦略：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

② 飛脚宅配便1個あたりのカーボンフットプリントを算定

佐川急便では、お客さまに向けた取り組みとして、飛脚宅配便1個あたりのカーボンフットプリント^{※1}を算定しました。環境省による「令和6年度製品・サービスのカーボンフットプリントに係るモデル事業^{※2}」に採択されたことにより実現した取り組みとなり、輸送サービスを提供する物流企業が採択されたのは初めてとなります。算定には、環境省と経済産業省が公表しているカーボンフットプリントガイドラインおよび佐川急便が受託した荷物の代表的な輸送経路、平均的な輸送距離と重量を用いています。CO₂排出量の削減を加速させるため、また社会問題のひとつでもある再配達抑制といったお客さまに「エコな選択肢」を提供する第一歩として、環境省のモデル事業に参加しました。今回の算定結果を踏まえ、環境負荷の大きい工程に着目してCO₂排出量削減に取り組んでいくとともに、カーボンフットプリントの算定結果を伝票に表示するなど利用者への認知にも活用し、さらなる再配達抑制に向けた取り組みを検討、実施していきます。

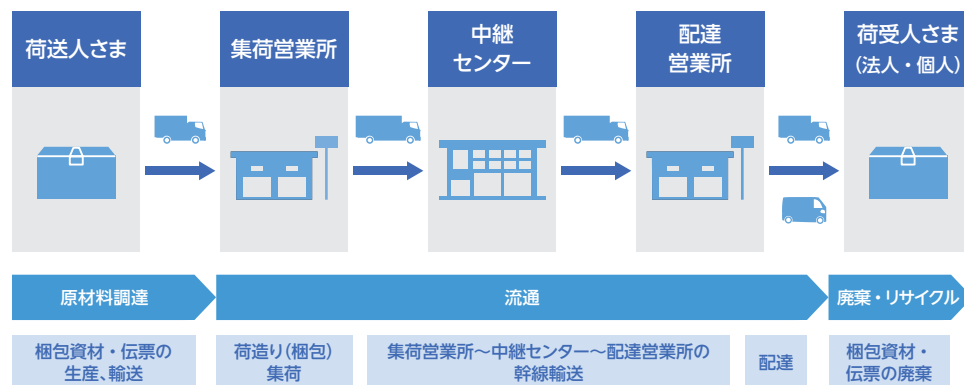
※1 カーボンフットプリント(CFP) …製品・サービスの原材料調達から廃棄、リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通じた温室効果ガス排出量を、CO₂排出量として換算した値のこと

※2 2024年7月11日環境省発表「製品・サービスのカーボンフットプリントに係るモデル事業」への参加企業・業界団体等の決定について
https://www.env.go.jp/press/press_03362.html



CFPの算定を伝票に表示し利用者の認知を図る

飛脚宅配便のCFP算定対象とするライフサイクルステージと構成要素



※佐川急便の最も頻度が多く代表的な輸送ルートを採用し、平均的な距離、重量を基にCFPを算出

※輸送過程にて発生しないライフサイクルステージ(生産・使用)は算定対象外

③ 「高尾100年の森」が環境省「自然共生サイト」に認定

佐川急便では、自然との共生を目指して、森林の保全活動に取り組んでいます。佐川急便が保有する「高尾100年の森^{※1}」が、環境省の「自然共生サイト^{※2}」に認定されました。物流企業が「自然共生サイト」の認定を受けたのは初めての事例となります。「自然共生サイト」の認定には「里地里山」といった二次的な自然環境に特徴的な生態系が存する場、「越冬、休息、繁殖、採餌、移動(渡り)」など、動物の生活史にとって重要な場」であることが求められます。「高尾100年の森」では、企業、教育機関、専門家など多様な主体との協働により、「SGHビジョン2030」に基づいた里山の再生を推進しています。さらに、希少種を含む在来動植物の生息や、親子や学生向けの教育の場として解放するなどの活動が評価され、この度の認定に至りました。また「自然共生サイト」の認定を維持することは、生物多様性の維持・回復に関する国際的な目標「30by30^{※3}」の達成にも寄与すると考えており、今後も地球環境の健全な発展に貢献できるよう取り組みを継続していきます。

※1 高尾100年の森…東京都八王子市の山林約50ヘクタールを対象に、地球温暖化防止に役立つ里山の再生を「100年」という長期的なビジョンのもと進める佐川急便の取り組み

※2 自然共生サイト…企業の森や里地里山、都市の緑地など「民間の取組等によって生物多様性の保全が図られている区域」を認定する環境省の取り組み

※3 30by30目標…2030年までに、陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全することを目指す国際的な目標
民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域を広げていくことも重要とされている

高尾100年の森とは

佐川急便ではトラックなどの事業活動から排出されるCO₂の吸収源となる森林保全に取り組んでいます。市民、大学などの教育機関や専門家、企業など多くの人たちと協働で「地球温暖化防止に役立つ里山」「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的なビジョンのもとで進めています。

さがわの森 新規プロジェクトによる J-クレジット創出

高知、徳島の両県で「さがわの森」を管理する佐川林業では、「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、森林保全事業を行っています。これらの森林から創出したカーボン・クレジット(J-クレジット[※])を活用し、グループの事業活動に伴うCO₂排出量を一部オフセットしています。2025年8月には、高知県香美市に所有する土佐山田山林を対象とした新規プロジェクトによるJ-クレジット認証を取得しました。

※J-クレジット…省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO₂排出量削減、適切な森林管理によるCO₂吸収量を「クレジット」として国が認証する制度



価値創造に向けた成長戦略：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

家電リサイクル回収サービス「SG-ARK」 自治体連携による適正なリサイクルの促進

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。家電を販売する事業者や賃貸物件の管理事業者には、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事業者を手配する必要があります。昨年、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業者等においては、全国で収集運搬事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。

2022年には、排出者の利便性を向上するために、小型家電のリサイクルに強みを持つリネットジャパンリサイクル株式会社と業務連携を行い、SG-ARKで取り扱う家電4品目以外の小型家電も回収できるスキームを構築しています。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。

2025年3月期もリネットジャパンリサイクル株式会社および自治体との連携協定数は156件にまで拡大しました。さらなる循環型輸送のサービス拡大もっており、自治体が拠点を移転する際に、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拠点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の受託も増加しました。これまでの成果を評価いただき、一般財団法人家電製品協会より同協会の創立50周年式典において、「家電リサイクル功労賞」を受賞しました。

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ことで、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

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、グループの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。

タウンサポートカテゴリー



SAGAWAタウンサポートの事例



スポーツイベントの運営支援

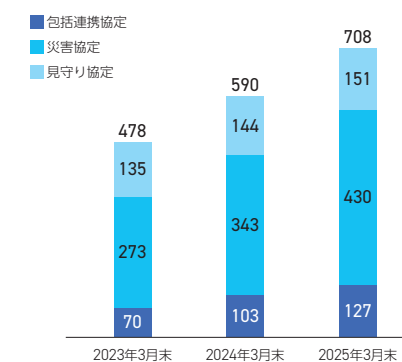


農産物の梱包、出荷支援

地方自治体と連携して地域課題を解決



自治体との協定数推移



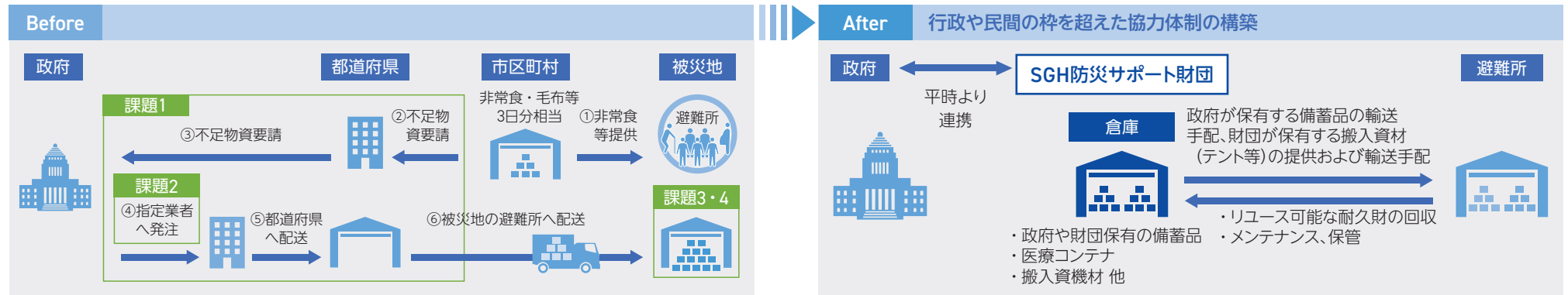
価値創造に向けた成長戦略：持続可能な経営に向けた取り組み

脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応

SGH防災サポート財団 災害協定の枠組みを超えた支援

当社グループは、「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」というありたい姿の実現に向けて、災害時の支援物資の物流における課題を解決するため、新たに財団を設立しました。災害が頻発する日本において、防災支援は社会全体で取り組むべき重要課題の一つです。本財団は政府の防災施策と連携しながら、平時の備えと災害発生時の迅速かつ的確な支援体制の構築・運用に取り組みます。

SGH防災サポート財団による災害支援改善スキーム



課題	改善策	期待される改善効果
① 政府や自治体による支援体制は一定の整備がされているが、発災直後の対応には一定時間を要する	政府が分散備蓄する支援物資を財団の物流拠点で受け入れ、在庫を管理し、政府の要請に基づいて災害時の物資の搬出・輸送を手配	災害発生時に被災地のエリアをカバーする拠点から、24時間以内に備蓄品を被災地までお届けする
② 初動は、主として基本8品目*を中心とした支援にとどまっている	医療コンテナや簡易シャワー等、避難所生活の改善に資する物資の保管・管理、災害時の被災地への輸送を手配	基本8品目に加え、医療コンテナや簡易シャワーなどの物資を被災地に展開。被災された方の生活をより多面的にサポート
③ 自治体職員だけでは、物資受け入れのノウハウがなく、受け入れ時の負担・混乱が生じる	避難所における支援物資受け入れを容易にする搬入材の保有、災害時の避難所への配送・設置を手配	物資の受け入れ側の物資管理、配布の負担を軽減し、スムーズな物資の配分を実現
④ 避難所撤収時の耐久財の処分が決まっていない、リユースできていない	避難所撤収時の耐久財の回収・メンテナンス、将来の災害に備えた保管	自治体の物資保管の負担を減らし、物資の再利用を促進して有効活用する仕組みづくり

*被災者の命と生活環境に不可欠な物資。食料・毛布・乳児用粉ミルクまたは乳児用液体ミルク・乳児・小児用おむつ、大人用おむつ、携帯トイレ・簡易トイレ、トイレトイレットペーパー、生理用品



SGH防災サポート財団備蓄倉庫内部の様子



災害支援

価値創造に向けた成長戦略：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

SGホールディングスのサステナビリティ推進を支える体制

// サステナビリティへの考え方

当社グループは、2030年に向けた「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。」を掲げ、多様なパートナーと共に、環境問題に代表される社会課題の解決に取り組む、総合物流ソリューションの提供を通じて、社会とお客さまのお役に立てる価値創造に挑んでいます。

// 前中期経営計画の振り返り

脱炭素の取り組みとして再エネ電力導入等のGHG削減施策を着実に進めるとともに、人材の取り組みとして人材の定義化や「SGH Story 2027」のKPI設定等を推進いたしました。また、サステナビリティ関連情報の開示については、内閣府令の改正による有価証券報告書への「サステナビリティ情報」の新設および国際サステナビリティ基準審議会による「ISSB基準」の最終化、サステナビリティ基準委員会による「SSB基準」の公表等を踏まえ、サステナビリティ委員会下部組織として8つの専門部会を設置し、マテリアリティ改定および脱炭素ビジョン見直し、新たな環境システム（環境データ集計・分析等）の導入、GHG算定マニュアル改定、第三者保証への対応等について、グループ各事業会社や関連部署等が連携し取り組みを推進しています。

// ガバナンス

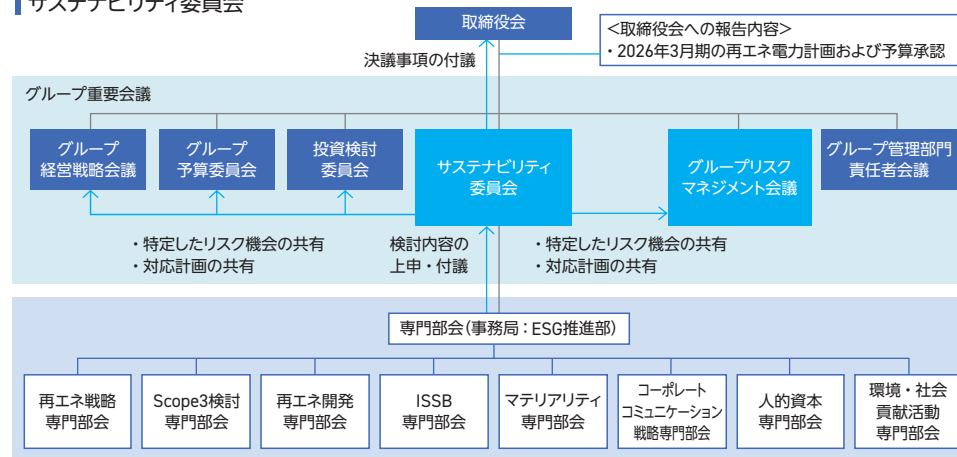
当社グループは、サステナビリティに関わるグループ全体の管理体系の構築と、持続的改善活動の推進を目的としたサステナビリティ委員会を設置しています。

本委員会は、代表取締役会長を委員長とし、代表取締役社長等を委員として、原則年4回開催しています。

各取り組みの現状と課題の報告および企画・施策を検討する等、対話を重ねています。また、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。

なお、サステナビリティ委員会は、2025年3月期よりマテリアリティ専門部会が加わり、8つの専門部会で構成されています。

サステナビリティ委員会



2025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	・前年度の人的資本、再エネ戦略および再エネ開発の報告 等
第2回	・前年度のGHG排出量の報告 ・サステナビリティ関連情報開示の最新動向の共有 等
第3回	・脱炭素ビジョン改定の検討 ・次年度の再生可能エネルギー導入計画 等
第4回	・今年度の人的資本・GHG関連の取り組み報告 ・日本政府のエネルギー計画および非財務情報開示への対応状況の共有 等

// マテリアリティ

マテリアリティ  P.20

「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開示いたしました。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「SGHビジョン2030」の実現に向けて解決すべき課題と位置づけています。

サステナビリティ委員会の下部組織である「マテリアリティ専門部会」では、各ステークホルダーと接点をもつ部署や、主要な事業リスクの対策に携わる部署を中心とし、素案作成等を行いました。

// リスク管理

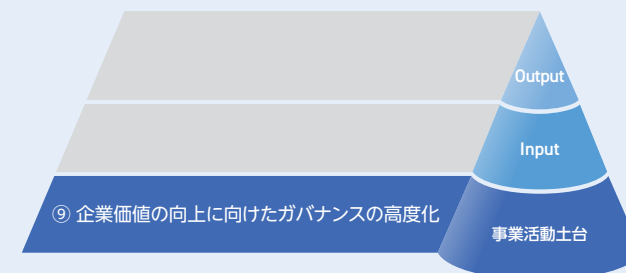
リスクマネジメント  P.84

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。

価値創造に向けた成長戦略：持続可能な経営に向けた取り組み

企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化

当社グループは、中期経営計画の達成に向けて、経営の透明性を確保し、ステークホルダーの皆さまからの信頼を維持・向上させること、そして企業価値を正しく評価いただくことが極めて重要であると認識しています。この認識のもと、取締役による企業価値向上へのコミットメントを一層強化するとともに、グローバルガバナンス体制の高度化、資本収益性を重視した経営管理および意思決定基準の運用、ならびにステークホルダーとの積極的な対話を通じたフィードバックの経営戦略への反映を推進し、持続的な企業価値の向上を実現していきます。



// ガバナンス体制の高度化

中期経営計画達成のためには経営の在り方そのものを見直すことも必要不可欠と捉え、ガバナンス体制の高度化に継続的に取り組みます。経営戦略の実効性を高める施策の一環として、取締役会における企業価値向上へのコミットメントをより一層強化するため、役員持株会を設立しました。あわせて、今後の成長領域と位置づけるグローバル物流事業を支えるグローバルガバナンスの強化にも注力し、透明性の高いガバナンス体制を構築します。

取締役の機能強化

役員の業績貢献・株価向上の
インセンティブを高め、企業価値向上に寄与

- 役員報酬制度(導入済み)
- 役員持株会の設立(事業会社取締役含む)

グローバルガバナンス体制

エクスパンカ社非上場化、
グローバル物流戦略を踏まえた体制の高度化

- 取締役会の再整備
(SGGを通したグローバル物流全体の管理統制、社外取締役の選任検討 等)
- 会計監査の実施(税務監査を含む)
- 職務権限規程の再整備
- 内部監査(Morrison社対応、監査対象・優先度の見直し)

詳細は、グローバル物流事業 ▶ P.55

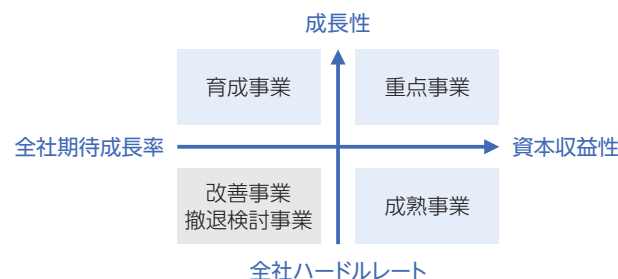
// 資本収益性を意識した経営管理

市場成長性および資本収益性の観点から各事業領域において戦略の方向性を明確にしました。事業ポートフォリオを再構築することで、各事業間のシナジーを拡大しながら、グループ全体の成長性と資本収益性をバランスよく維持・向上することを目指します。

ポートフォリオマネジメント

資本収益性の向上による
投資判断のさらなる高度化

事業改善／撤退検討基準の明確化による事業競争力強化



2030年度

事業別ROIC > 全社ハードルレート

詳細は、財務・経営企画担当役員メッセージ ▶ P.29

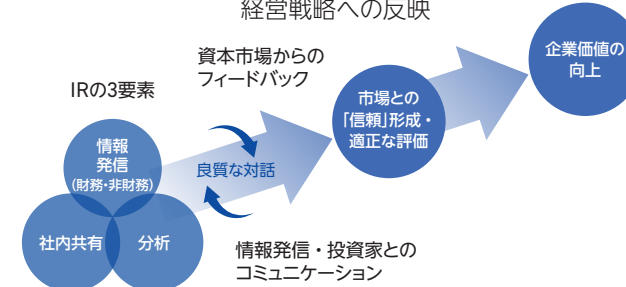
// ステークホルダーとの対話

企業価値の向上においては、ステークホルダーの皆さまとの対話が不可欠であると認識し、一層コミュニケーションを充実させます。対話を通じていただいたフィードバックを経営戦略に反映し、企業価値向上を実現する好循環を生み出せるよう、積極的に取り組みます。

情報開示・対話の拡充

非財務情報を含む開示拡充

対話から得られた意見の経営へのフィードバックと
経営戦略への反映



社長・社外取締役スモールミーティング ➡ 各1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回以上を予定)
投資家・アナリスト面談 ➡ 約300回／年 海外IRの充実

価値創造に向けた成長戦略

社外取締役インタビュー

写真左側

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月に当社取締役役に就任。

写真中央

社外取締役

高岡 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)ニッパンの社外取締役を兼務。2018年6月に当社取締役役に就任。

写真右側

社外取締役

鷺坂 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月に当社取締役役に就任。

資本市場との対話を通じて信頼関係を築き、企業価値向上に向けた変革を目指す

Q1 2025年3月期に取締役会で交わされた
主な議論について教えてください前中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返りと、
中期経営計画「SGH Story 2027」の策定の議論

秋山 前中期経営計画期間は、非常に厳しい事業環境だったと思います。当社グループは、業界の未来を見据え、適正運賃収受の継続、物流インフラ維持のための投資を行ってきましたが、宅配便業界の競争が激化する中で、最終的には物量を減らす結果となりました。こうした環境下での中期経営計画策定ということで、私はまず「当社グループは将来的にどのような会社になるのか」という問題提起をしました。これは、「どういう立ち位置の会社になりたいのか」について、経営陣がどう考えているのかが最も重要だと思ったからです。この問いに対して、宅配便は非常に重要だが、これに付随する部分で海外に注力する、国内でサービス領域を拡張する等、さま

ざまな案が出ました。そのそれぞれについて数多く議論を重ね、本中期経営計画の方向性が出来上がりました。

鷺坂 前中期経営計画期間においては、新型コロナウイルスなどの影響で業績が大きく変動しました。特にグローバル物流は影響が大きく、その点を踏まえてグローバル物流の業績を個別に示す方がいいのではということを提言しました。今回、セグメントの変更を行い、グローバル物流事業を独立したセグメントとしてお示しできるようになった点は大きな進歩だと考えています。

高岡 本中期経営計画は前回策定時より、数カ月早い6月頃から動き出し、社外取締役も社内取締役と共に初回の議論から参加いたしました。秋山さんもおっしゃっていたように、最初に大きな戦略や方向性の確認から始まり、昨今のECプラットフォームの動向や社会情勢、国内デリバリー事業を中心とした競争環境等を確認したうえで、どこに注力すべきかについて議論を重ねました。最終的には、グローバル物流事業の本格的な育成・拡大を見据え、資本収益性の

観点を取り入れたキャッシュフロー、事業ポートフォリオマネジメントを念頭に置き、開示を含むさまざまな点に関して社外取締役から提言しました。

また、本中期経営計画では、定量的な目標を開示することにこだわり、2030年度の経営目標としてセグメント毎の営業収益や、営業利益、ROE、ROICなどを明確化しました。特に、セグメント別ROICの開示については、取締役会だけでなく、全取締役が出席して毎週実施している役員ミーティングでも活発に議論を行いました。各セグメントの収益性・成長性や今後の位置づけを対外的に開示することで、例えば、従業員から見た時に自分の所属するセグメントが注力領域ではないという懸念等が、従業員の士気に関わるのではないかという意見も出ました。最終的には、定められた期間内にハードルを超えないと自分たちの事業が整理対象になるという危機感にもつながり、より高いモチベーションを持って仕事をしていただけると考え、開示に踏み切りました。

価値創造に向けた成長戦略

社外取締役インタビュー

名糖運輸・ヒューテックノオリンと
Morrison社のM&Aに関する議論

高岡 当社グループがトータルロジスティクスを提供する総合物流企業を目指すにあたっては、現状少し手薄な領域を補完する成長投資を常に検討していく必要があると考えています。そうした中で、名糖運輸とヒューテックノオリンは、当社グループで機能をもっていなかったサプライチェーンの上流から中流、BtoB低温物流の領域に強みを持っており、当社グループのラストワンマイルの低温物流機能と組み合わせることで、今後はふるさと納税をはじめとする食品EC市場などの成長分野のサプライチェーン全体にアプローチが可能となります。Morrison社については半導体等ハイテク製品関連輸送を主力とし、航空輸送に強みを持つグローバルフレイトフォワーダーであり、既存のエクスポランカ社とは取扱商材や得意とする輸送レーンも異なるという点で、相互補完関係にあります。こうした観点で、この2件のM&Aは、十分なシナジーを生み出すことができ、中長期的な企業価値向上に資するものと判断しました。

秋山 低温物流領域に関しては、以前から成長領域と位置づけていましたが、本格的な参入にあたっては、「当社グループの持続的な成長に資する投資か」という観点で議論を尽くしました。最終的には、現在展開しているtoCの宅配便ビジネスは名糖運輸・ヒューテックノオリ

ンが持っていない領域であり、宅配便事業との親和性が高く、十分なシナジー効果が見込めると判断し、買収に踏み切りました。

Morrison社については、エクスポランカ社と同様にフォワーダーという共通の業態であることから、業務面の連携は十分に図れると考えています。加えて、鷺坂さんもおっしゃっていたとおり、エクスポランカ社がアパレルを、Morrison社がハイテク製品関連の商材を取り扱っているというように、全く異なる顧客層を持っていることから、新たなアプローチも可能となります。人口減少が見込まれる国内市場に依存しないためにも、海外でビジネスチャンスを獲得していく国際戦略は理にかなっていると思いますが、今後はエクスポランカ社やMorrison社で持っているノウハウをいかに活用していくかが課題だと思います。

高岡 投資の目的についてはお二人に話していただいたとおりで、当社グループにとって適切な投資ができたと考えています。両社とも「本当にこれだけのシナジーが出るのか」や「この価格で資本市場から納得が得られるのか」は意思決定のプロセスの中で特に気にかけていました。取締役会だけでなく、それ以外にも非常に多くのミーティングを開いて、何度も執行側と事業計画の議論を重ね、最終的なバリエーションを算出しました。

防災サポート財団の設立と財団に対する自己株式の
第三者割当に関する議論

鷺坂 当社グループは、物流インフラを支えているという点で公共性の高い事業であるという自負のもと、過去から災害時には被災地に向けて支援物資を運ぶなど社会的責任を果たすとともに、各自治体と連携協定を結び、災害発生時に迅速な支援ができる体制を整えてきました。そうした中、2024年1月の能登半島地震では、既存の災害支援体制に課題感も見えたことから、被災地からの具体的な要請を待たずに、政府が主導して必要な物資・設備を届ける「プッシュ型支援」の体制構築が求められてきました。防災サポート財団の設立は、物流を担うわれわれのような企業にとっては、社会貢献という側面だけではなく、企業としての使命を果たす取り組みだとも考えています。こうした活動が社会に認められることで、企業価値の向上に

もつながるものと考え、私は設立について賛同しました。

高岡 財団の活動資金に関しては、第三者割当によって割り当てるSGホールディングス株式の配当を原資とするというのが今回のスキームですが、特に議論したことは、①中長期的な企業価値の向上、②株式の希薄化、③議決権の行使／不行使、の3つの論点です。

今回、財団に対して株式を1円で有利発行するにあたり、処分株数は、財団の事業計画に基づいた必要最低限の株数とするように提言しました。また、株式の希薄化を回避する観点で、希薄化率を上回る自己株式の取得を同時に行うこととしました。当然ですが、将来の利益成長に対して現時点での株価が割安との判断に基づくものです。また、公益性の高い事業内容であることから、財団の意思決定に対する独立性や透明性を確保するために議決権を不行使とすることについても社外取締役から提言しました。

3つの論点の中でも最も重要なのは、先程鷺坂さんがおっしゃったような①中長期的な企業価値の向上だと考えています。印象に残っているのは、「私たちのビジネスは、国から公道というインフラを無料で使わせてもらって成り立っている」という会長・社長がおっしゃっていた言葉です。無料でインフラを利用している以上、災害等有事の際には被災地に物資を届けるのが物流インフラ企業としての責務である、という考えを聞き、当社グループが財団の活動と一体となって、災害時においてもお客さまや社会にとってのインフラであり続けることこそが、企業としての信頼性を高め、将来的なキャッシュフローの獲得や持続的な成長、そして企業価値向上につながるものであると理解しました。

秋山 高岡さんがおっしゃるとおり、中長期的な企業価値向上につながるのかということが非常に重要なポイントだと思っています。

鷺坂さんがおっしゃったことにも通ずると思いますが、個人的には、前の会社で、阪神・淡路大震災の際に、大阪から神戸のポートアイランドにバarge船で水や食料を届けたということが、強く記憶に残っています。当時は食品を扱う会社でしたが、普段消費者の皆さまに商品を買っていただいて、われわれの会社が成り立っているのので、有事の際には逆に市民の皆さまに物資を届けることは、義務であるという思いがありました。

価値創造に向けた成長戦略

社外取締役インタビュー

災害時の支援活動は個人で行うには限界があります。だからこそ、全国規模で組織的に支援できる体制には大きな意義があると感じています。当社グループは物流を生業とする企業ですので、こうした取り組みは社会的責任を果たし、お客さまや社会からの信頼を得ることはもちろん、国や自治体に対する新たなソリューションの創出など新しいビジネスの機会にもつながるものであり、十分に中長期的な企業価値向上につながる取り組みになると考えています。

役員報酬制度や指名・報酬諮問委員会の体制変更について

鷗坂 ガバナンスを強化する観点で、役員報酬制度については、企業価値向上を中心とした経営方針の一環として金融庁からも透明性のある開示が求められており、投資家の関心も高まっている事項です。そうした環境下で、役員報酬の評価指標・基準の見直しを実施し、資本収益性や株価との連動をより明確化したことは、企業ガバナンスを強化するという点で市場から求められる水準にアップデートできたと認識しています。

また、指名・報酬諮問委員会については、これまでは私と高岡さん、そして栗和田会長の3人が委員を務め、会長が委員長を務めていました。社外取締役が過半数を占める構成の中で、私たち2人は独立した立場から意見を述べており、これまでも委員会としては適切に機能していたと考えていますが、より独立性や客観性を高めるという観点で今回、委員長は社外取締役とすることとし、高岡さんが委員長、委員は私と松本社長、という3人の体制に変更しました。

高岡 私も鷗坂さん同様、委員会としては適切に機能していたと考えています。ただ、社外取締役が委員長を務めることで、少数株主の視点に立ったガバナンス強化の姿勢を明確に示すことができると考え、今回委員長を拝命しました。

報酬制度については、今回から基本報酬にROEやTSRとの連動性を明示しました。これは、利益が出ていても株価が上がらないケースもあるため、株主と目線を合わせるという観点ではTSRを報酬に反映させることが重要であるとの考えからです。取締役が株主と同じ目線で経営に取り組んでいることが、より明確に伝わるようになったと思

います。加えて、開示においても伝わりやすい明瞭な表現を意識し見直しました。以前は「固定報酬」と「業績連動型株式報酬」と記載していました。このため、実際は、固定報酬には業績連動の要素も含まれており、前年度の業績を考慮して翌年度の報酬水準が決まっていたにもかかわらず、役員報酬があまり業績と連動していないように見えていたと思います。よりわかりやすくご説明するために今回から固定報酬を「基本報酬」という記載に変更しました。実は、開示の表現に課題があったと気付くきっかけになったのは、2025年4月に実施したスモールミーティングにおける「役員報酬における業績連動比率が低いのでは」という機関投資家からの声でした。こうした投資家との対話等も活用しながら、今後も必要な改善を行っていききたいと思います。

秋山 今回、役員報酬制度を見直す中で、すべてのステークホルダーに対して、企業の取り組みや考えをわかりやすく伝えるための表現が重要だと再認識しました。その意味で、IRは今後ますます重要になっていくと感じており、私たち社外取締役を含めてIR活動を通じて信頼関係を築いていくことが、企業価値の向上にもつながると考えています。

Q2 現状の資本コストや株価について、皆さまの評価をお聞かせください

高岡 現在、日本の金利は上昇局面にあり、今後、負債コスト・株主



資本コストの加重平均である資本コストも相応に上昇するものと思います。当社グループでは、稼ぐ力を高めると同時に資本コストについても厳格に管理しています。そういった観点で、ここ数年は資本コスト低減のため、金融機関からの調達を活用して投資し成長を目指すという、いわゆるレバレッジ経営を行っており、足元の当社の負債比率は、名糖運輸・ヒューテックノオリンとMorrison社への大型投資により上昇していますが、負債比率が高まることで、今度は財務体質への懸念から負債コストが上昇する可能性もあるため、バランスを見ながら、資本コストを適切にコントロールし、着実にそれ以上のROICを生み出していきます。

また、株主資本コストの観点では、計算に含まれるベータ値は、企業が唯一コントロールできる要素です。ベータ値を下げるためには、投資に伴う負債のコントロールに加えて、投資家が当社グループに求めていることを把握し、情報の非対称性を極小化することが重要であり、そのためには資本市場との対話が大切です。今回は先ほどお話に出ましたが、社外取締役3人と機関投資家とのスモールミーティングも実施しました。特に、今回のような大型M&Aによる成果および実現のプロセスは対話の中で着実に示していく必要がありますし、それを社外取締役が監督していることを市場にお伝えすることが信頼関係の構築につながると思います。さらに、株価についていうと、プライム市場の上場企業のPER平均が16〜17倍であることに鑑みれば、当社は今日(取材時)のPERで17倍程度なので、足元の株価は標準的な水準であると言えますが、過去の当社のPER水準からすると改善の余地があると考えています。PER、ひいては株価を上昇させるためには、EPSをしっかりと上げていくことに加え、将来への期待感を持っていただくことが重要です。そのためには、資本市場ときちんと対話をして、私たちの投資の姿勢や着実にリターンが出ていることなどを示していく必要があると考えています。

秋山 今まで経営・財務戦略をお伝えする機会はあったものの、収益が安定的に伸びていた中では、成果をしっかりと出すことに重きが置かれていた部分もあるのかもしれませんが、しかし、昨年から今年にかけて、われわれ社外取締役も含めて、経営陣全体が資本市場と

価値創造に向けた成長戦略

社外取締役インタビュー

の対話をしっかりとやっていくという思いをより強くし、中期経営計画にも資本市場との対話強化を明記しました。「何をやっているのかわからない会社」と思われてしまっただけで信頼を失う可能性があります。ですから、これまで以上にオープンに情報を開示し、企業としての中身をしっかりと伝えていく必要があると感じています。

鷗坂 高岡さん、秋山さんからもありましたが、これだけの大型M&Aが続いた状況ですので、市場に対して丁寧に説明するなど、積極的にコミュニケーションを取っていくことが重要であり、これに尽きると思います。

Q3 SGホールディングスの持続的な成長へ 向けて行うべき取り組みを教えてください

脱炭素への取り組みについて

鷗坂 脱炭素の取り組みに関して、当社グループは京都に本社を構えていることもあり、京都議定書が採択された1997年頃から環境への意識が高く、積極的に取り組んできたことと認識しています。特に当初は大気汚染対策として、天然ガス車の導入を積極的に進めており、外部から見ても、非常に先進的で素晴らしい取り組みだったと思います。

現在、社内ではサステナビリティ委員会を設置し、さまざまな議論を重ねながら、政府の方針に沿った形で着実に取り組みを進めています。日本では「GX推進法」が施行されており、2025年2月には「GX2040ビジョン」も閣議決定されました。今後もその計画に基づいて、グループ全体で対応していく方針です。こうした環境問題への対応は、社会貢献的な側面のみならず、企業としての社会的責任であり、持続可能な会社経営を行っていくうえでは重要課題であると認識しています。

高岡 当社グループのように大量のエネルギーを使う物流企業にとって、輸送においてどのエネルギーを選ぶかは非常に重要な課題です。現在、EV（電気自動車）やFCV（水素を使った燃料電池自動車）などの開発が進んでおり、当社グループにおいても一部導入を行っています。燃料効率やコスト面等の懸念から、積極的な導入には課題が残されています。このほか、バイオディーゼル車などさま

ざまな選択肢が考えられる中で、当社を含む物流各社は、環境負荷低減と経済合理性の両立を目指し、どのエネルギーをどのようなバランスで活用するべきかを真剣に見極める局面にあると思います。

秋山 当社グループは天然ガスの導入こそとても早かったのですが、高岡さんに触れられたように、EVの導入は他社の方が進んでいるという状況にあります。ある意味、流行に飛びつくのではなく、環境対応車の開発状況もしっかりと一歩引いて、本当に効果的かどうかを慎重に見極める部分があると思っており、その点は非常に評価しています。いつ、どういう技術が開発されても、対応できる体制さえ作っておけばいいと思い、そうした体制を整えている会社だとも感じています。

鷗坂 加えて、協力会社あつての当社グループの物流インフラだと思っています。仮にすべてをEVに切り替えれば、協力会社にもコスト面で大きな負担がかかります。いわゆる「スコープ3」である取引先を含めた脱炭素の取り組みが求められており、協力会社との連携や支援策も含めて考えていく必要があります。

Q4 中期経営計画の達成に向けて、2026年3月期 に特に注力すべきポイントをお聞かせください

鷗坂 中期経営計画でもお示しているところではありますが、デリバリー事業に関してはこれからの成長分野として、インバウンド等、観光需要をにらんだリアルコマースといった新領域、さらに低温物流、越境ECに注力していくことが、目標を着実に達成するための重要なポイントだと考えています。

加えて、2025年3月期には2件の大型M&Aを実施していますので、今期は、当初想定していたシナジー効果を、定量・定性の両面で具体的な成果として示していくことが求められます。また、繰り返しになりますが、シナジー創出に向けた取り組みなどは、資本市場の皆さまに対して、説明を尽くしていかなければならないと考えています。

高岡 鷗坂さんがおっしゃることに集約されていると思います。今回の中期経営計画を通じて、社内全体でミッションと目標が明確になったと感じています。国内デリバリー事業では、越境ECやインバウ

ンド対応の強化、適正運賃の収受による収益力向上が重要です。また、ロジスティクス事業では、名糖運輸・ヒューテックノオリンとのシナジー創出に向けた取り組みの推進、グローバル物流事業では、Morrison社のPMIを推進するとともに、既存のエクスポランカ社とのシナジー創出により、安定した収益基盤の確立が求められています。こうした各セグメントの成長戦略を着実に実行することで、目標達成に向けた成果が期待できると考えています。

秋山 短期的なモニタリングや実行も重要ですが、それ以上に「この会社が将来どのような姿になっていくのか」といった長期的な成長ビジョンを、従業員全員がしっかりと意識して業務に取り組むことが大切だと感じています。

当社グループは「宅配便だけの会社」ではなく、トータルロジスティクスを提供できる総合物流企業への道を歩んでいます。もちろんコア事業である宅配便でもしっかりと収益を出していく必要がありますが、今後は国内だけでなく海外との連携もますます増えていきます。そうした変革の中で、他社に負けないサービスを提供していくのだと、従業員の皆さんが一層意識を変えていくことも非常に重要だと思います。こうした意識で、今年1年間しっかりと取り組むことで、2030年度に向けたありたい姿がより明確に見えてくるのではないかと期待しています。

