

2026 年 3 月期 テーマ別説明会＜グローバル事業戦略＞ 主な質疑応答（要旨）

① 中長期的な戦略について

Q 1 : グローバル事業戦略について、3PL 強化や欧州進出の言及がありましたが、現時点の優先順位を教えてください。また、M & A も引き続き選択肢として検討されているのでしょうか。

A 1 : 現状、日本は佐川急便も含め、十分なりソースを保有しています。アメリカは EFL（エクスポランカ社の傘下にあるフォワーディング機能を有する事業会社の総称）の取扱の主要な着地であり、パートナー会社を多数持つなどリソースが充実しています。このため、まずは Morrison 社との協働により、今後 1 ～ 2 年はこれらの地域でシナジー創出や荷物の集約化に注力していきます。欧州も十分なりソースが整っていますが、分散型で全体を強化すると、短期的な成果が出にくいので、段階的に進めていく方針であり、2 年後から本格的に欧州の強化に着手する予定です。

こうした中で、3PL については、日本・アメリカ・欧州（アムステルダム）に倉庫を保有しており、現時点ではキャパシティに余裕があるものの、1 ～ 2 年後には既存リソースが限界に達する可能性もあります。そのため、2 年後以降に新たな価値を提供できるチャンスがあれば、拡大することを検討します。その際、M & A も選択肢の 1 つになると考えています。こうした戦略を通じて、2030 年には営業収益 6,000 億円の達成を目指しています。現状このような考え方ですが、補足として、EFL の既存レーンでは、「ナイロビ～ロンドン」（第 3 位）、「ナイロビ～アムステルダム」（第 5 位）が生花などの輸送で急成長しており、今後の伸び率次第では、欧州への展開を早める可能性もあります。

Q 2 : スペースの共有や拠点の統廃合などによる効率化には限界が来るため、新規顧客の獲得により売上の拡大を図るフェーズが必要と理解しています。その際、EFL と Morrison 社が持つ、差別化要素や競争力について教えてください。また、中期経営計画にはどの程度シナジー効果が織り込まれているのか、アップサイドの可能性も含めて教えてください。

A 2 : コスト効率化のみならず、今後は売上拡大が重要になるという点はご理解のとおりです。Morrison 社については、半導体関連の物量が年々拡大していることから、業界全体の成長に伴って自然増が見込まれ、年率約 10% の成長率を想定しております。加えて、EFL のリソースを活用することで、従来提供できなかったサービスエリアへの展開が可能となり、更なる売上加速が期待されます。競争力の面では、Morrison 社は半導体分野で豊富な実績を持ち、トップ 3 の顧客とは平均 15 年以上、最長で 30 年の取引関係があります。精密機器の物流では、実績が競争力の源泉となるため、未開拓領域でも顧客獲得が可能と考えています。特に日本向けの半導体関連物流は、佐川急便やグループの強みを活かして拡大を図ります。EFL は米国での営業力が非常に強く、顧客との密接な関係を活かした迅速な意思決定やサービス提供を強みとしています。欧州エリアでは Morrison 社が保有する倉庫との連携によりシナジー創出が可能な環境が整っています。

シナジー効果については、中期経営計画に一定程度織り込まれていますが、現時点では、計画以上の成果が出ている部分もあります。米国の関税影響で一部伸び率が鈍化しているものの、シナジー効果は着実に出ており、来年度以降の市場の回復に伴い、さらなる成長が期待できる状況です。

② 経営管理について

Q 3 : EFL・Morrison 社の経営状況について、どの程度タイムリーに情報を取得できているのでしょうか。また、宅配便の取扱個数と同様、両社の取扱量について将来的に月次開示が可能かどうか併せてお聞かせください。

A 3 : まず EFL については、航空・海上の物量を週次で集約しており、毎週水曜日にトレードレン別情報を定期配信しています。これに実績単価を掛けて粗利率や営業利益を予測しており、週単位での把握が可能です。一方、Morrison 社は IT 能力が非常に高く、佐川急便と同様に日次で物量を把握できる体制が整っています。Morrison 社と EFL はどちらも「CargoWise」という基幹システムを使用しており、今後は Morrison 社の IT 機能を活用し、EFL でも日次の状況を把握できるよう取り組んでいきます。

航空・海上取扱量の開示については、現時点では四半期ごとに行っていますが、要望に応じて月次での開示も検討してまいります。

Q 4 : 今後の大きなシナジーの一つとして挙げられている効率化について、利益貢献のタイミングや、スピード感について教えてください。

A 4 : 説明資料 16 ページでは中国を事例に挙げましたが、Morrison 社と EFL の幹部間では、統合すべきエリアが徐々に明確になってきています。今年度から来年度にかけて、両社のブランドがそれぞれ活きる形で、中国やアメリカ等を中心に段階的に統合を進めていく方針です。統合にあたっては、従業員の働く環境に大きな変化が生じないように、施設の共同利用などを検討しています。

また、今後 2 年間は単独経営を維持する方針で、幹部間で合意をしています。その後は、ブランド統合の可能性も含め、さらなる効率化に向けた検討を進めていく予定です。

Q 5 : 今後、景気の下降局面など様々な経営状況が想定される中で、権限委譲と管理のバランスをどのように取っていくのか、またホールディングスとしての関与のあり方について展望を教えてください。

A 5 : 経営管理の強化については、SG ホールディングス傘下の海外統括会社「SG ホールディングスグローバル (SGG)」が、EFL および Morrison 社に対して積極的に関与し、J-SOX 対応や移転価格管理など、各種ガバナンス項目の共通化・強化を進めていきます。一方で、両社は営業情報や顧客とのリレーションに強みを持ち、迅速な意思決定や柔軟なサービス提供が求められる場面も多いため、営業面に関しては SGG ではなく、EFL および Morrison 社に権限を委譲していく方針です。

③ 事業構造と展望について

Q 6 : Morrison 社のトレードレーンについて、アジア域内が約半分を占めるとのことですが、最終的な需要もアジア域内で完結するのでしょうか。最終的に欧米に商品が渡る場合、関税の影響が間接的に出る可能性はないのか、現在の事業構造について教えてください。

A 6 : まず Morrison 社の物流構造についてですが、半導体チップの製造は主に台湾で行われ、それを中国、ベトナム、インドなどに送って組み立てを行い、完成品はアメリカへ輸送するという流れが基本です。そのため、比較的アジア域内での物流が活発に展開されています。今後は、日本や欧州向けの完成品輸送の獲得を狙うほか、アメリカにおいては、倉庫やトラックの協力会社が多数存在しており、完成品を対象とした 3PL サービスの提供に拡大余地があると考え、取り組みを進めていきます。なお、Morrison 社の主要顧客は半導体関連企業であり、アメリカへも投資を行っている企業が多いため、関税の影響は限定的と見ています。

Q 7 : 説明資料 13 ページに記載のハノイ-シカゴの事例について、営業利益約 1,800 千ドルの見込とのことですが、これは全体の何%に相当するのでしょうか。また、今後 2～3 年で共同仕入れの対象となるレーンが全体の何割になるか等、具体的な効果について教えてください。

A 7 : ハノイ-シカゴレーンについて、Morrison 社の構成比は約 2%、EFL ではトップレーンとして約 5%を占めています。両社を合わせると、全体の 5～10%程度に相当すると見込んでいます。Morrison 社側では、ハノイ-シカゴレーンに次いで上海-シカゴ、香港-シカゴレーンの混載量が多く、これら 3 レーンを合わせると、全体の 12～13%程度を占める見込です。市場価格は毎年変動しますが、平均して年間で約 1,000 万ドル以上のシナジー効果が見込まれます。その他のレーンについても、優先順位を定めて段階的に共同仕入れに取り組む方針です。

Q 8 : 「ボラティリティをいかに抑えるか」というお話がありましたが、現状のスペース調達は基本的にスポット対応なののでしょうか。それとも、安定性を持たせるため、ある程度固定化する方針もあるのでしょうか。戦略の方向性について教えてください。

A 8 : 2023 年度にエクスポランカ社が赤字となったことを受け、最初に着手したのは、販売価格と仕入価格のコントロールによる粗利率の安定化です。スポット対応・固定契約のいずれにおいても、一定の粗利率を確保した販売を行う方針を採用し、売上高よりも利益確保を優先する戦略を取っています。販売価格の設定ルールの確立や、原価管理に関する情報の社内共有を進めることで、過去 1～2 年で利益率の改善を図ってきました。

また、現状のブロックスペースの割合については、Morrison 社が約 50%、EFL は 2023 年度に一時的に 20%程度に低下したものの、現在は約 30%まで回復しています。今後は物量の多いレーンを中心に、ブロックスペースの割合を引き上げる方針です。こうした取り組みは、ボラティリティの抑制と経営の安定化に寄与するものであり、Morrison 社の約 50%、EFL の約 30%という割合を個別に捉えるのではなく、統合的に管理し固定スペースの比率を高める方針です。

以上