



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

SGH Story 2027

中期経営計画 2025年度-2027年度

本日本お伝えしたいこと

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

- 宅配便をはじめとするデリバリー事業を安定的に成長させ、社会インフラとしての役割を果たしてまいります
- 当社グループの持つ事業領域と培ってきたノウハウに加え、この度の2社のM&Aを通じて獲得した低温物流領域や、国際物流領域を組み合わせることで「トータルロジスティクス」を提供し、お客さまの事業成長にとって必要不可欠な存在となってまいります
- 資源のリサイクルやリユースなどの課題を解決するための静脈物流や、災害支援などの社会課題を解決できるソリューション提供を拡大してまいります



企業価値と株価の向上 2030年度の目標 ROE15%、ROIC10%

- デリバリー事業における施設投資、2社のM&A等、成長投資を確実に実施し、効果創出により生み出されたキャッシュをしっかりと株主還元、次への成長投資へ結び付けることで企業価値、株価を上げてまいります
- そのために、資本収益性と成長性を基準とした事業ポートフォリオ戦略を策定し、株主資本コストを上回るROEを実現、向上してまいります
- 中長期の事業成長の実現と情報開示、積極的な対話を通じて資本市場の皆さまとの信頼関係を構築してまいります



1 「SGH Story 2024」の 振り返り

現中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り ～経営目標～

- 新型コロナウイルス感染症拡大による影響が収束に向かう中、エクスポランカ社の物量・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・営業利益ともに計画を下回って推移**
- インフレ定着に対し、適正運賃収受は計画以上で進捗も、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
- C&Fロジホールディングス社(以後、C&F社)の株式取得、エクスポラ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^{※1}の株式取得を決定(取得完了は2025年度予定)し、「SGHビジョン2030」に向けたリソース拡充は大きく進捗**

経営目標

[単位: 億円]

	2021年度 実績	SGH Story 2024 経営目標	2024年度 予想
営業収益	15,883	16,500	14,780
営業利益	1,557	1,600	870
営業利益率	9.8%	9.6%	5.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,067	1,050	560
取扱個数	14.2 億個	14.5 億個	13.1 億個
平均単価	646 円	648 円	662 円

投資総額(3カ年累計)^{※2}

[単位: 億円]

	SGH Story 2024 経営目標 ^{※2}	3カ年見込
資本投資	—	1,580
施設投資 ^{※3}	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: 物件の取得方法の変更、資産計上の後ろ倒し

現中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り ～重点戦略～

基本方針 | 「持続可能な成長を実現する次世代の競争優位性創出」

■ 「SGHビジョン2030」の実現に向けた最初の3カ年として競争優位性の創出を掲げ、その源泉となる**経営資源の拡充**をすることで、**総合物流ソリューションの高度化**を目指した

総括

- ① 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
- ② 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
- ③ 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

	成 果	課 題
① 総合物流ソリューションの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 宅配便の伝票フルデジタル化、受取方法の多様化 ■ アライアンスによるサービス拡充 (ポスト投函型サービス、飛脚JR貨物コンテナ便 等) ■ C&F社グループ化による低温物流ソリューション拡大 ■ 越境ECサービスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 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
② 競争優位創出につながる経営資源の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大型中継センター投資開始、AI荷積みロボット導入検証 ■ 従業員・パートナー企業への投資・連携強化 ■ オープンイノベーション活動のグループ全体への拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ DX・R&Dの浸透、実行スピード・量の加速
③ ガバナンスの更なる高度化	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル物流の成長に向けた体制強化 (専門部署の立ち上げ、内部統制整備 等) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルガバナンス体制の最適化 ■ 資本収益性を意識した経営管理

2 | SGHビジョン2030

- 事業環境がめまぐるしく変化しており、企業を取り巻く環境は複雑さを増している状況
- 国内経済全体で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に、業務効率化の加速が必要
→当社グループの持続的な成長に向け、成長市場である海外でのビジネス拡大に向けたアプローチが求められる



- **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)
- **米中対立の激化懸念**
- **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**



- **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**



- **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**
- **DXによる各業種での業務変革の進展**

創業の原点

飛脚の精神^{こころ} 飛脚の精神とは常にお客さまに誠心誠意尽くすことである

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。

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)

新しい物流で

- “トータルロジスティクス”のサービス領域の拡大
 - 確実に荷物をお届けすることをサービスの中核とする
 - お客さまの多様化・複雑化するニーズに寄り添った物流ソリューションを創出し続ける
 - 国内に留まらず、成長を続けるグローバル市場でもサービスを拡充

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

[2030年度 事業規模イメージ]

不動産・他 500 億円

グローバル物流
6,000 億円

ロジスティクス
3,000 億円

デリバリー
12,500 億円

営業収益
2兆 2,000 億円

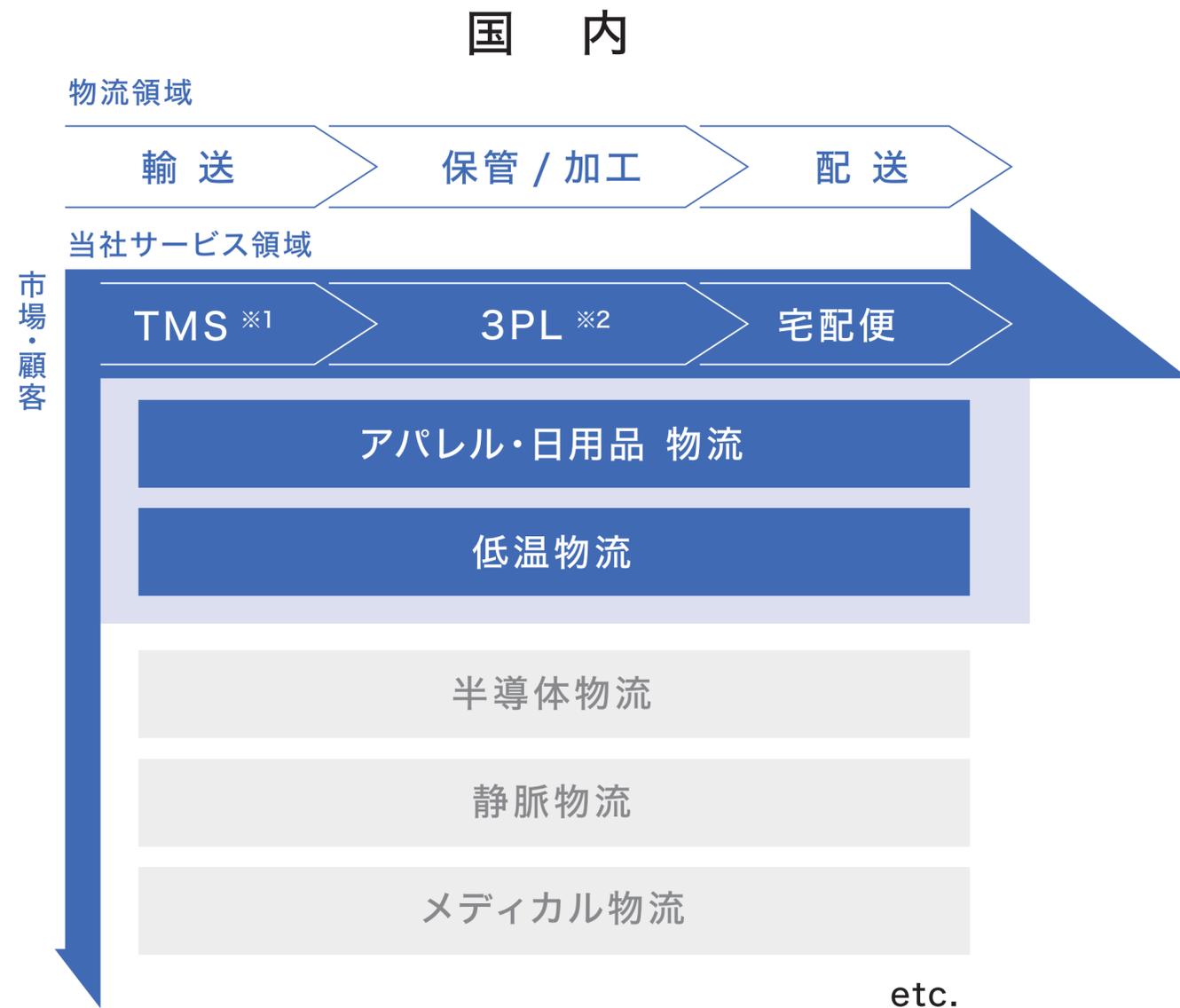
営業利益
1,400 億円

ROE
15%

SGHビジョン2030 ～トータルロジスティクスの提供に向けた戦略～

現 状

- 国内の宅配便事業を基盤として、3PLやTMSなどトータルロジスティクスの領域を拡大。直近では低温物流や半導体物流の基盤を獲得
- 海外ではフレイトフォワーディング事業を中心にソリューションを提供

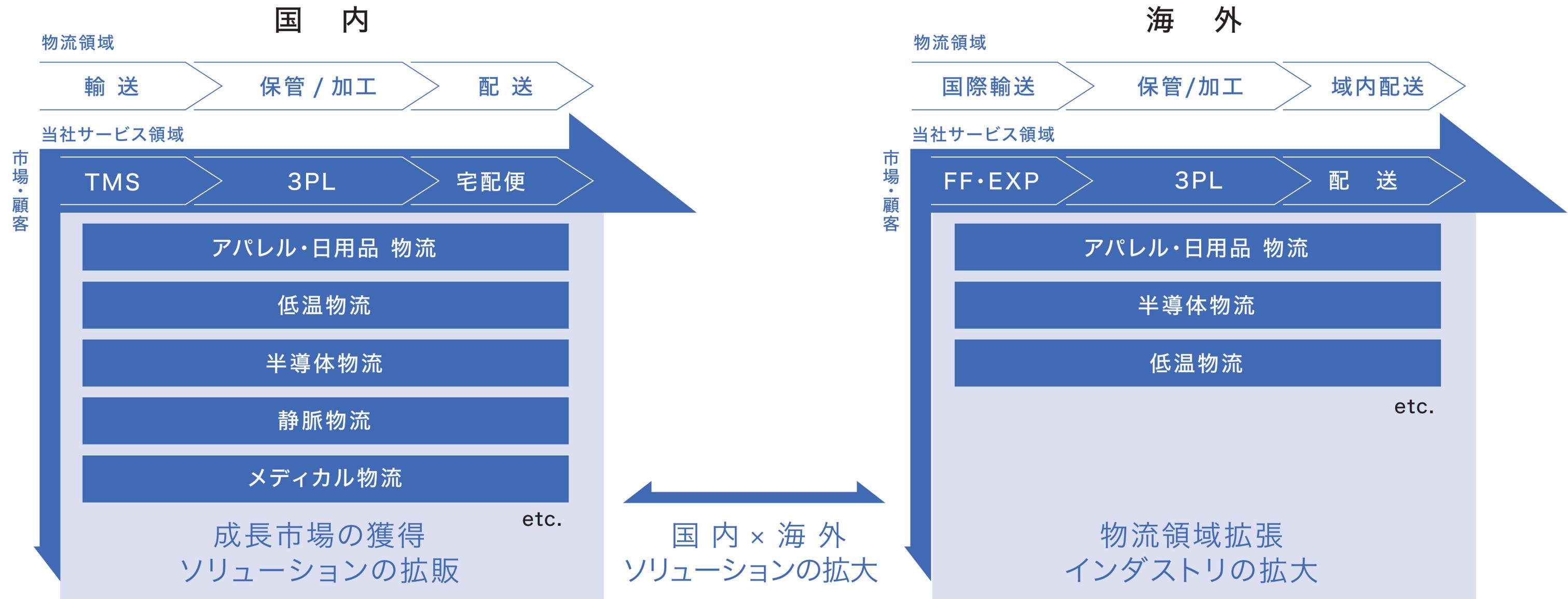


※1 TMS:Transportation Management System 当社グループの物流ネットワークを活用した宅配便以外の付加価値輸送サービス ※2 倉庫事業を中心としたロジスティクス事業 ※3 FF=フレイトフォワーディング、EXP=国際宅配便

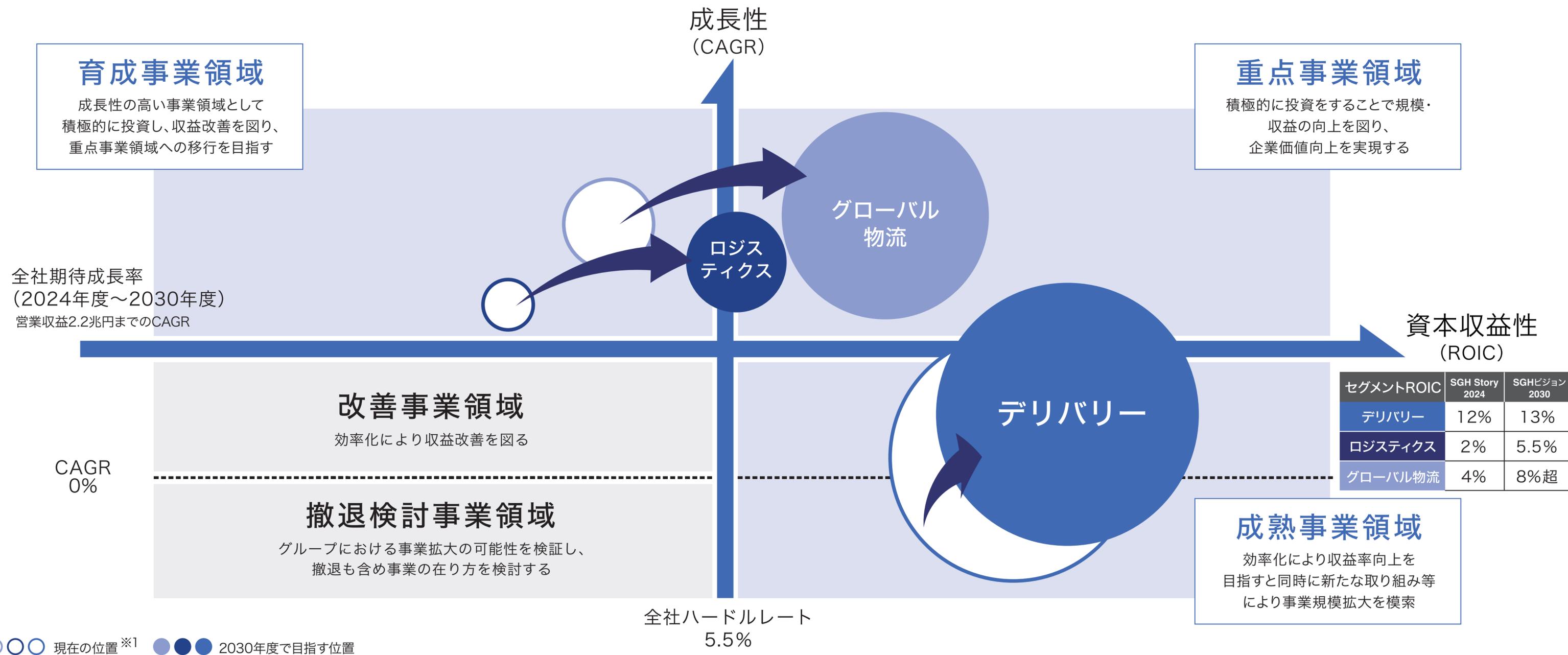
SGHビジョン2030 ～トータルロジスティクスの提供に向けた戦略～

ありたい姿

- 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、顧客のサプライチェーン全体をコーディネート
- さまざまな顧客ニーズに対応したソリューションの提供や、特に成長市場である海外での物流領域の拡張により、グループ全体でのトータルロジスティクスの高度化と持続的成長を実現



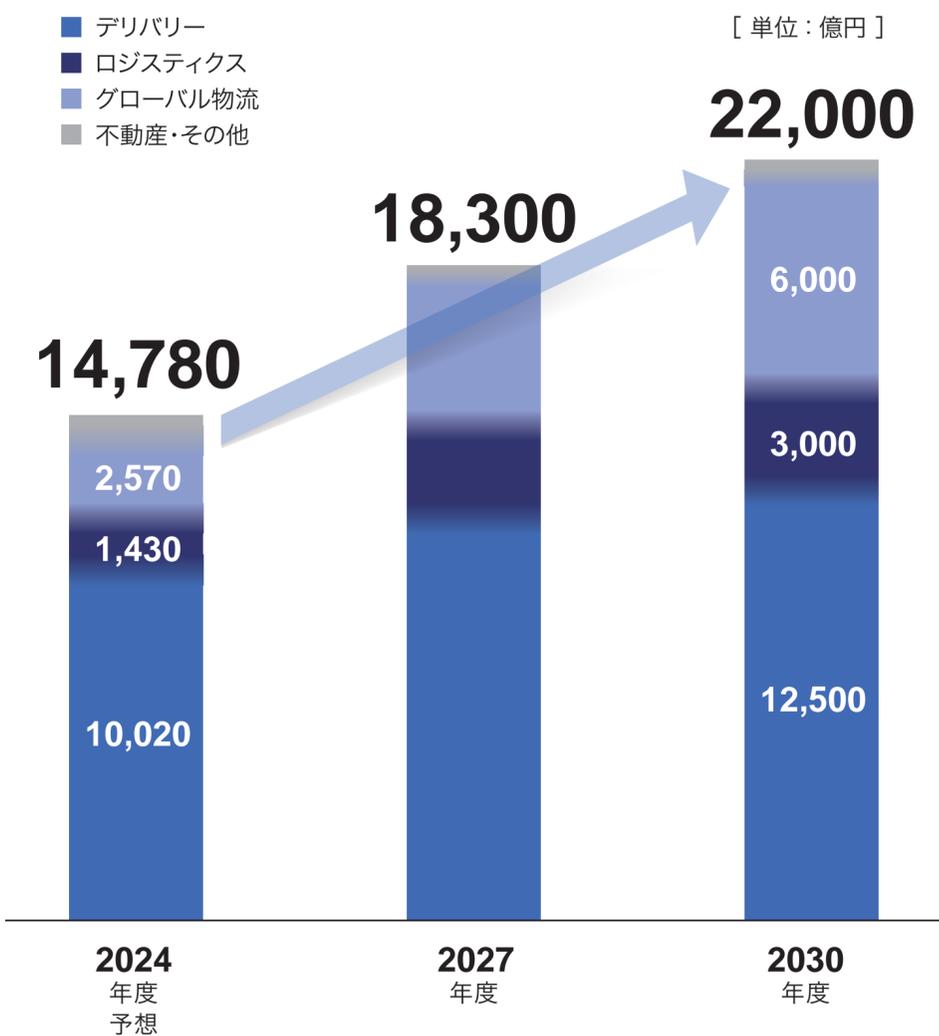
- 市場成長性ならびに資本収益性の観点から各事業領域において戦略の方向性を設定
- 各事業間のシナジーを拡大しながら、グループ全体の成長性と資本収益性をバランス良く維持・向上させていく



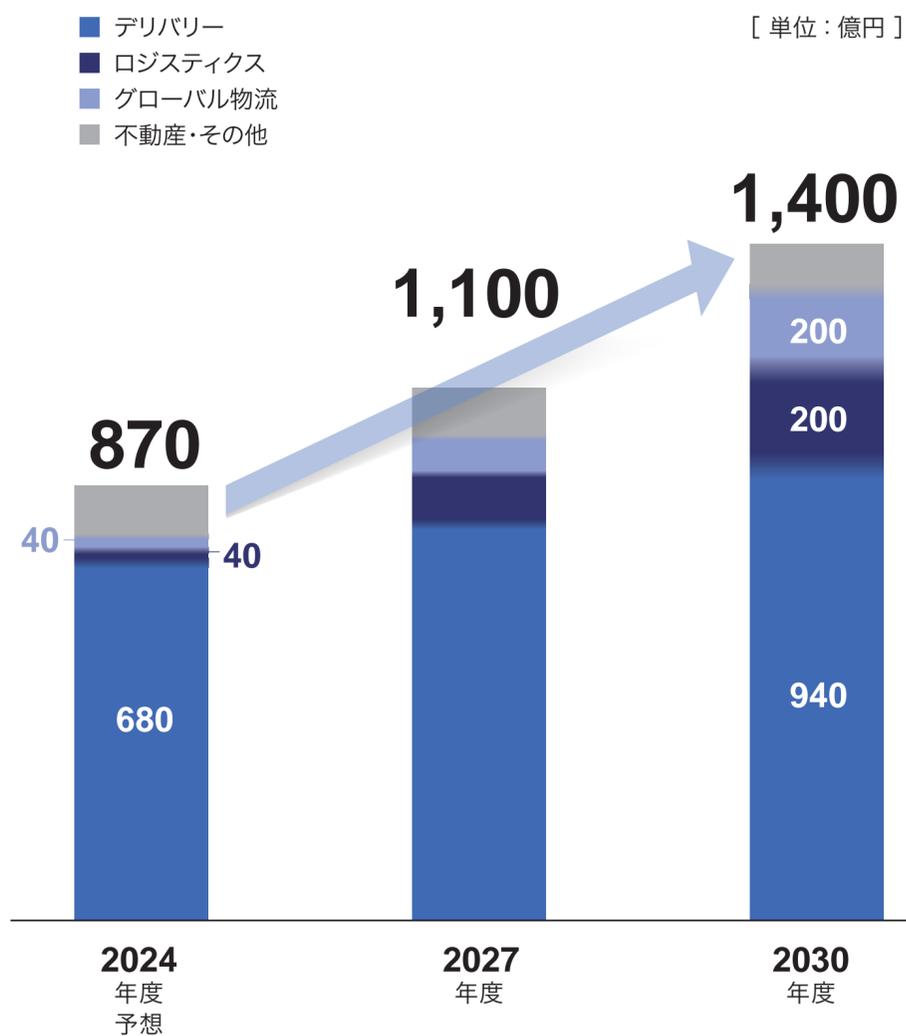
SGHビジョン2030 ～経営目標～

- 2030年度連結営業収益22,000億円を目標とし、各セグメント営業収益・利益を拡大
- 各事業の資本収益性向上と財務戦略により、ROE15%を目指す

営業収益



営業利益



2030年度 連結目標

営業収益	22,000 億円
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
ROE	15%
ROIC	10%

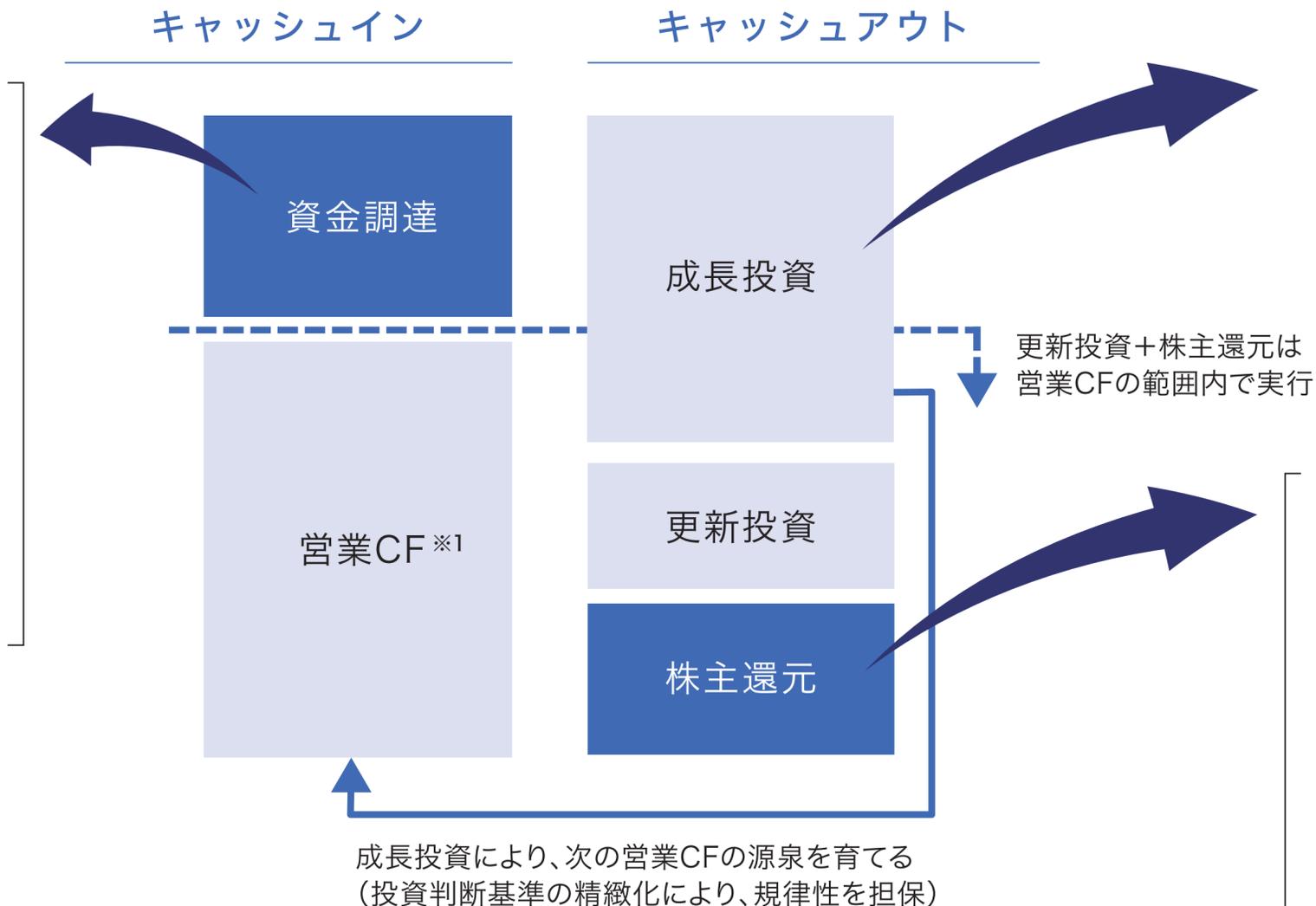
(参考)自己資本比率45%程度

■ キャッシュアロケーションの考え方

- ① 更新投資+株主還元は、営業CFを原資として実行
- ② 成長投資は営業CFの範囲に留まらず、資金調達も活用
- ③ 成長投資により営業CF源泉を育てることで、持続的な成長を実現

資金調達方針

- 成長投資における資金調達は、基本的に負債を活用
負債コスト<株主資本コストにより、WACC上昇^{※2}を極力抑制
- 財務レバレッジと健全性を考慮し、自己資本比率は下限40%程度を目線とする



投資方針については次ページ

株主還元方針

- 累進配当
- 自己株式取得を機動的に実施
資金調達や余剰資金と投資進捗のバランスを勘案
- ▶ 3カ年累計総還元性向:60%以上

※1 従業員やパートナー企業への還元を織り込んだうえでの営業CFを原資とする ※2 国内長期金利の上昇とグローバル物流事業の拡大を背景に、2030年度までに株主資本コスト・負債コストともに上昇する見通し

投資の考え方

- 2025年度を目途に大規模な成長投資は一段落させ、**シナジー拡大に向けた機能補完や収益性向上に資する投資に注力**
- **投資判断においても、定量的な資本収益性における判断基準を精緻化し、投下資本とリターンをコントロール**

	デリバリー	ロジスティクス	グローバル物流
主な投資目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 宅配便インフラ維持 (中継センター・営業所投資、省人化・効率化、路線・整備協力会社維持など) ■ 顧客利便性の向上 (システム開発など) ■ 高付加価値領域のビジネス基盤強化 (循環型物流※など) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 省人化・効率化 (マテハンなど) ■ 高付加価値領域のビジネス基盤強化 (医療機器・電子部品など) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ トータルロジスティクスの事業基盤確立 (収益安定化、3PL物流領域拡張) ■ 省人化・効率化 (マテハンなど)

投資判断基準

- **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を定量基準で判断
- グループ戦略や事業継続上の必要性等の定性基準と併せて総合的に判断



※ 循環型物流とは、製品や商品を納品するための動脈物流にリサイクルや廃棄品を回収する静脈物流を一体化させた物流

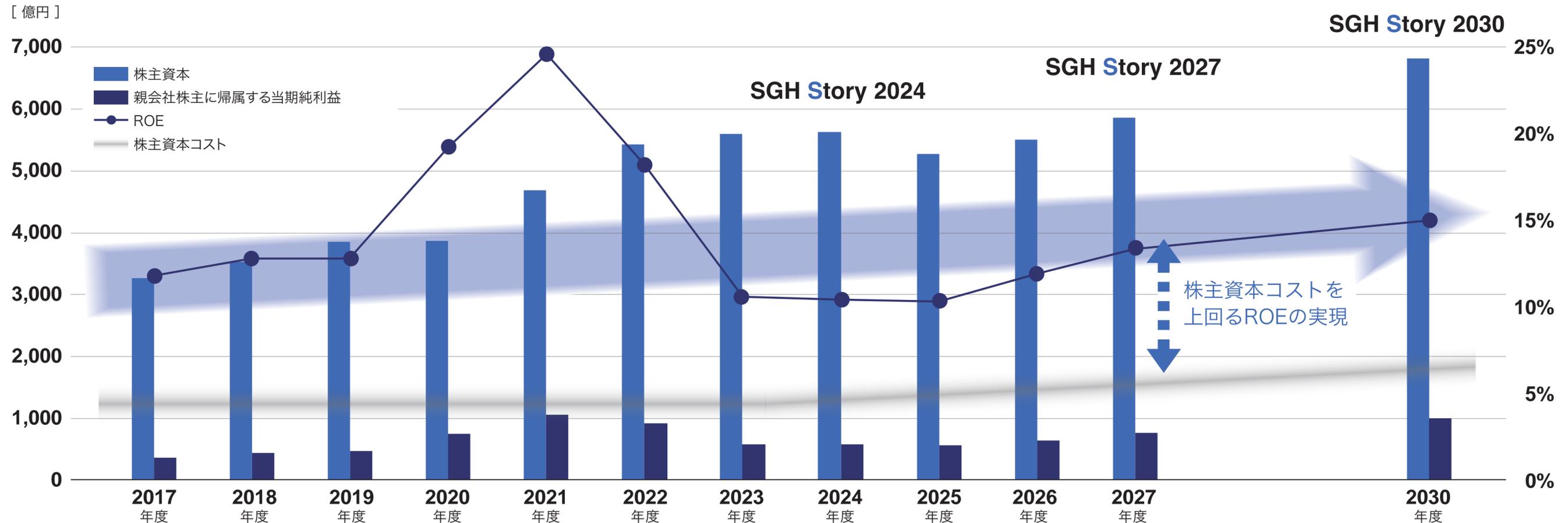
SGHビジョン2030 ～資本収益性に関する認識と目標水準～

現状認識

- 上場以来、**継続的に当社の認識する株主資本コストを上回るROEを実現**
- 2020～22年度においては、コロナ禍における国際物流の混乱や国内宅配便需要の拡大を主要因として業績が急拡大した結果、ROEは過去最高水準まで上昇
- 宅配便以外の物流ソリューションの規模拡大を優先する中で、事業別の資本収益性は改善の途上

目標水準

- 現中計の実績を踏まえた**長期トレンドでのROEの目線として2030年度に15%**を目指す
(各事業の資本収益性の向上、株主還元の拡充、等)



※ ROEの算出方法 2021年度および2022年度の投資有価証券売却益(ロジスティード株式会社株式の売却に伴う特別利益)を除く

3

新中期經營計畫

「SGH Story 2027」

- 「SGH Story 2024」で経営基盤は大きく強化。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**」を高度化
- 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

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	(参考)自己資本比率:45%程度
1兆8,300 億円	1,100 億円	700 億円	12%	8%	

- 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」を実現するため、以下の重点戦略を設定
事業活動の土台として、社会・環境課題解決への対応とガバナンスの高度化を推進し、事業戦略と一体で企業価値の向上を図る

重点戦略

Output

国内サービス領域と
グローバル物流
基盤の拡大

- ① 宅配便のサービス競争力の拡大と効率化による収益基盤の強化
- 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

Input

成長を支える
経営資源の拡充

- ⑤ パートナー企業との連携強化を含むサービスインフラの維持・強化
- ⑥ 人的資本への投資による企業価値の最大化
- ⑦ DX、R&D、最新テクノロジーへの投資による事業競争力向上

事業活動土台

持続可能な経営に
向けた取り組み

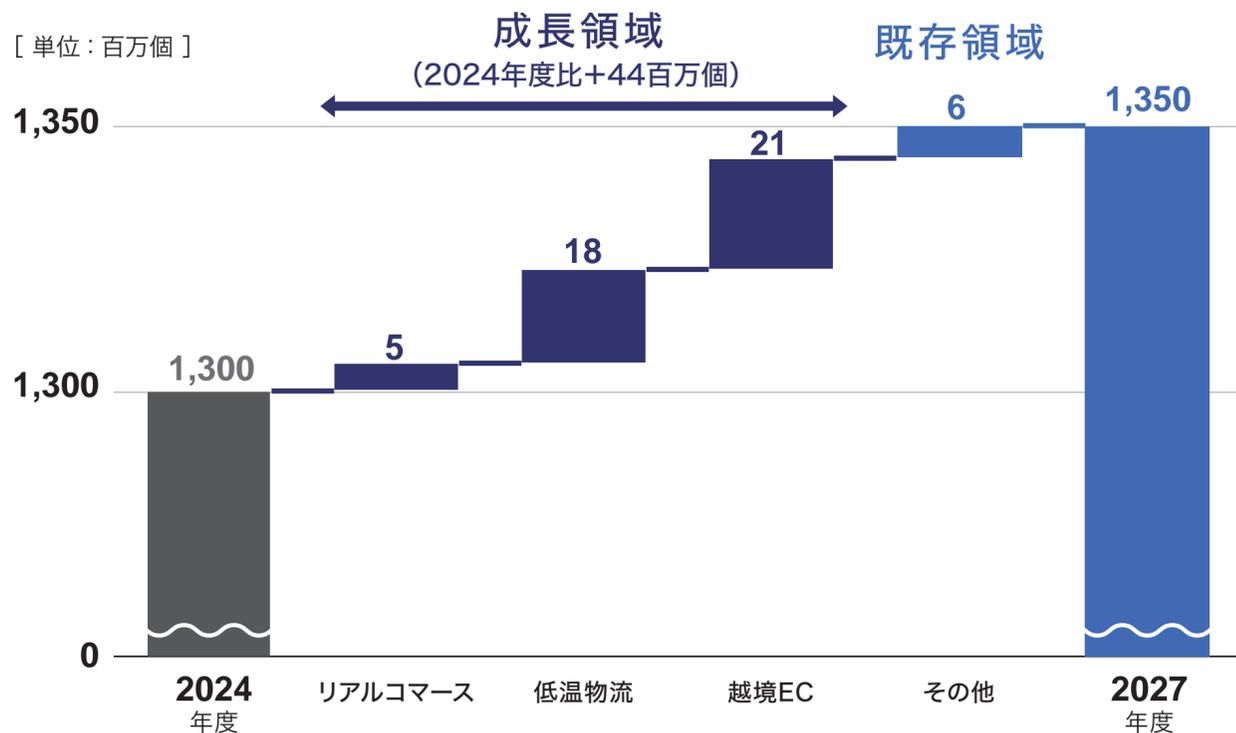
- ⑧ 脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応
- ⑨ 企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化

- 宅配便は、グループシナジーを活用して成長市場を獲得し、取扱個数を拡大
- 既存顧客の定着率向上とともに、適正運賃収受の取り組みを継続し、宅配便の持続的な成長を実現

宅配便の持続的な成長

宅配便取扱個数の推移

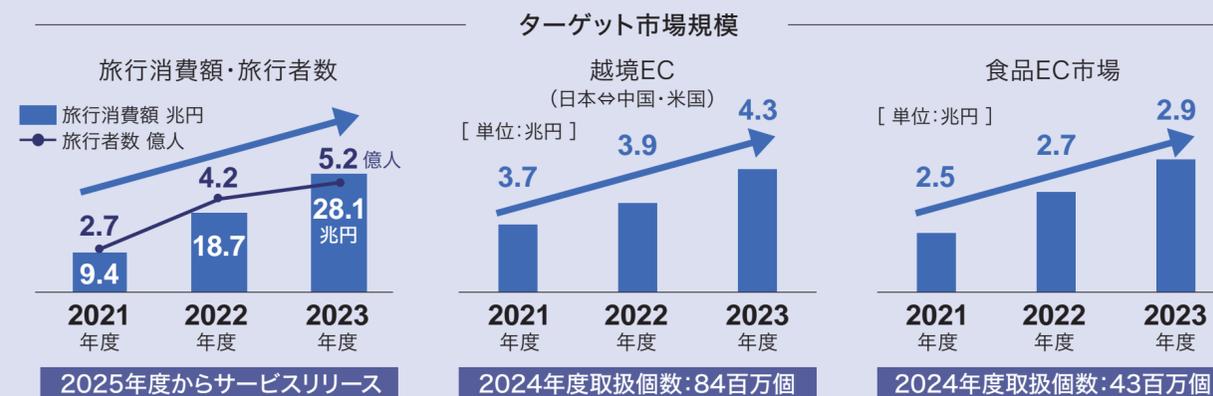
[単位:百万個]



	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
取扱個数 ※2	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

— 個数戦略 —

成長領域 ■ リアルコマース※1、越境EC、低温物流の3領域向けサービスを拡充 (施策詳細次ページ)



※ 旅行消費額、旅行者数(国内) 出典元:観光庁、旅行・観光消費動向調査 ※ 旅行者数(訪日外国人) 出典元:日本政府観光局(JNTO)訪日外客統計 ※ 越境EC、食品EC市場 出典元:経産省、電子商取引に関する市場調査

既存領域 ■ 顧客定着率の向上、新規顧客の開拓

- 品質・顧客利便性の向上
- 営業体制の拡充 (営業係長職乗務率ゼロ、営業力強化研修、等)

— 単価戦略 —

- 適正運賃収受の取り組みの継続
- 高単価サービスの拡大による単価上昇

- 継続的な成長が見込まれる観光・レジャー市場等 (From C to B to C領域) にも顧客基盤を拡張
- グループ機能を掛け合わせたシナジー発揮で、より付加価値の高いサービスを提供し、収益拡大を図る

成長市場向けサービス拡充による宅配便の収益拡大

リアルコマース ※1

詳細: Appendix P37

成長する観光・レジャー市場へのサービス展開



※出典元

直売所: 農水省、6次産業化総合調査(2022年度)

道の駅: 道の駅 公式ホームページ 全国「道の駅」連絡会(2024年12月時点)

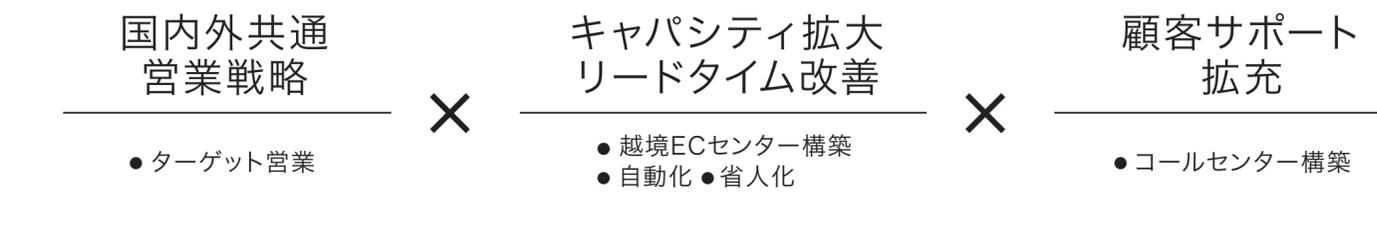
ホテル: 観光庁、宿泊旅行統計調査(2024年12月時点)

越境EC ※2

SAGAWA

SgH GLOBAL

グループシナジーによる越境EC競争力の拡大



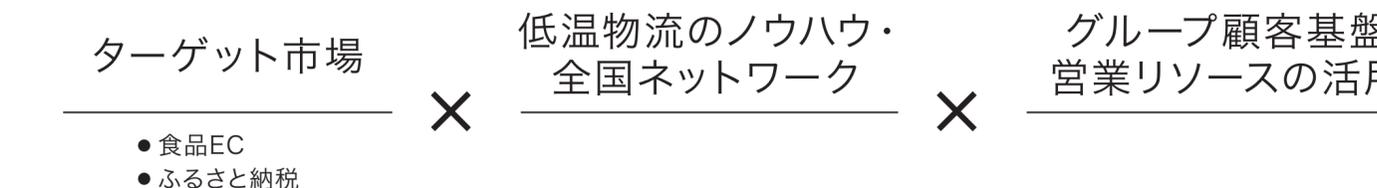
低温物流 ※3

CHILLED LINE MEITO

Hutech norin

SAGAWA

グループシナジーにより上流からクール便を獲得



宅配便取扱個数: 13.5億個 (+3.8%)
うち、上記3領域 取扱個数: 1.7億個
単価: 702円 (+6.2%)

- TMSは2024年問題による外注化需要も取込み、自家物流を含む物流市場全体での輸送サービスを拡大
- 社会インフラとして、荷物を確実に届ける輸配送インフラを維持・強化するとともに、顧客に選ばれるサービス競争力を拡大

宅配便以外の輸送サービス拡大

- TMS 2024年問題による外注化ニーズの取り込み

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
- 宅配便 ● 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

TMS売上 1,500億円(+20%)

持続可能な輸配送インフラの維持・強化

- 輸配送拠点 物量増加・インフラ老朽化への対応と拠点集約による効率化

詳細: Appendix P38

中計期間竣工予定：東京中継センター、関西中継センター、九州中継センター

年間取扱可能個数 10%増^{※1} 集約効果 35億円^{※2}

- パートナー企業支援 委託単価の見直し、事業承継窓口の設置等、支援プログラムを拡充

委託費増加額 3ヵ年累計120億円

- 適正運賃收受 インフラ維持に向けた原資確保のため、生産性向上とともに取り組みを継続

サービス競争力の拡大

- サービス品質・利便性

荷物が確実に届く、選ばれるサービスに向けたさらなる強化

品質向上

利便性向上

- 時間品質の堅持
- 貨物事故件数改善
- 対応品質強化

- 各種システムUI向上
(会員向けサービス、送り状・決済等)

- コスト競争力

デジタル技術の活用で、インフレ環境でもお客さまへの負担を必要以上にかけず当社の収益性も向上

AI荷積みロボット
R&D・導入

詳細: Appendix P38

AIによる集配
コース最適化

(グーグル・クラウド・ジャパン
合同会社とのパートナーシップ
による取り組み 等)

営業所における省人化・
マテハン投資

AI荷積みロボット効果^{※3}
7~8億円/年

- グループシナジーを最大化し国内屈指のコールドチェーンを構築。
ロジスティクス事業の収益の柱とするだけでなく、デリバリー事業の宅配便取扱個数の拡大にも寄与

国内屈指のコールドチェーン構築

■ 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

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・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TMSチームとの連携による低温TMS提供

サービス売上
+45億円

■ BtoBロット配送

小・中ロットのBtoB向けクール輸送の提供

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・佐川急便の中継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

低温物流ソリューション 営業収益:2,200億円 (+25%)
営業利益:130億円 ※1 (+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 詳細はAppendixP39参照)

※1 のれん償却前。なお、C&F社買収に係るPPAの結果、暫定的なのれん771億円のうち、無形固定資産として705億円(顧客関連資産105億円、のれん600億円)を計上し、償却期間20年の見通し(監査完了前)

- 低温物流以外の3PLサービスでは付加価値の高いサービスの提供、効率化につながるマテハン投資により、事業規模拡大・収益性向上を図る

高付加価値サービスの提供

■ 既存顧客への提案高度化

顧客業種/商材に応じた課題解決モデルの構築と水平展開

既存 業界大手顧客の
ニーズ深堀、課題解決



同商材顧客へ
水平展開

主な顧客商材
●衣料 ●日用品 ●雑貨

■ 新規サービス

競争力の高い事業ノウハウを活用したサービス創出

納品代行
FLS ※1
オーダーメイド物流



成長領域商材
●半導体 ●機械部品 ●コスメ

ショップサポート
(店舗バックヤード業務等の受託)

大型マンションサポート
(マンション内物流)

コスメフルフィルメントサービス
(検査・保管・出荷等の一連サービス、マテハン共同利用)

Morrison社シナジーによるハイテク領域の3PLサービス拡大

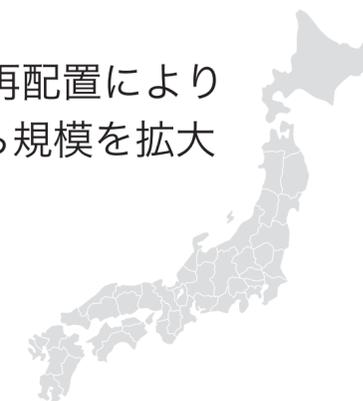


国内3PL ※3 売上 700億円 (+20%)

既存サービス拡大・効率化

■ 拠点展開

LMS※2活用や再配置により
最適化しながら規模を拡大



国内3PL ※3 倉庫契約坪数
60万坪 (+25%)
増収効果 16億円

■ 省人化・効率化

作業効率化、保管効率化へつながるマテハン導入の拡大

例 自動梱包機
自動仕分け機
高層中量ラック
シャトル式自動倉庫 等



自動仕分け機

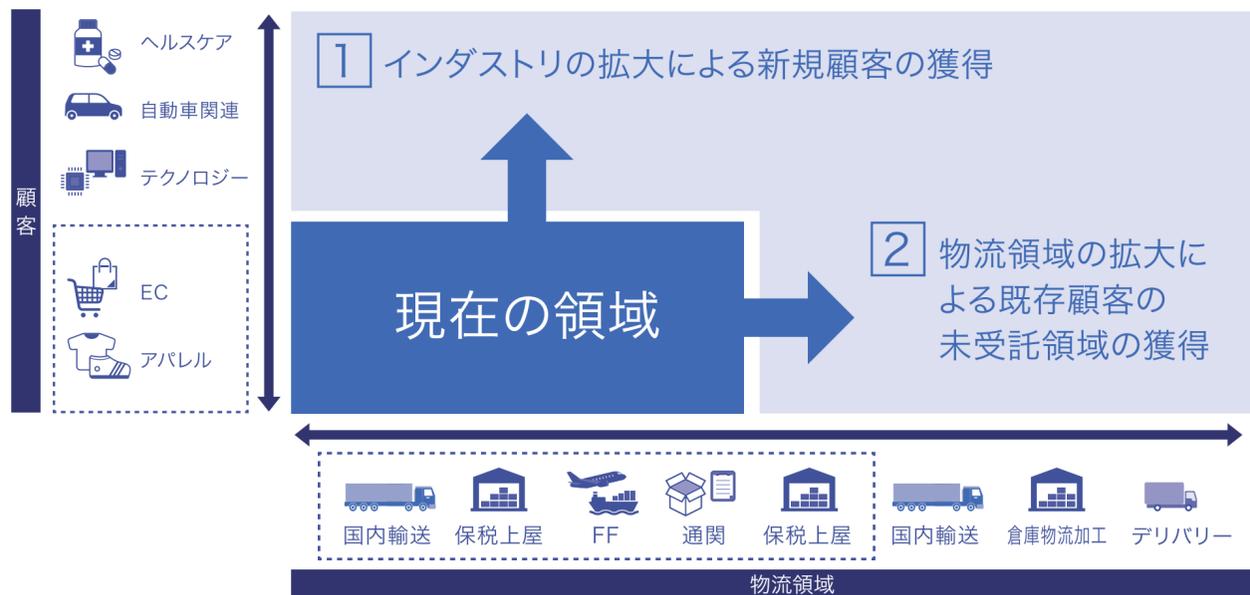
国内3PL ※3 従業員1人当たり
営業利益 1.6倍 ※4

- アジア発米国向けを中心としたフォワーディング事業は、ボリューム・顧客基盤を拡大し収益の安定化を図る
- アジア発日本向けを中心としたエクスプレス事業は、日本発着越境ECを主力とし、デリバリー事業の宅配便の成長を底上げ

フォワーディング事業の拡大・収益性向上

■ 事業規模・顧客基盤の拡大

- インダストリーの拡大による新規顧客の獲得
- 物流領域の拡大による未受託領域の獲得



■ 収益性の向上

- 取扱量拡大による航空/海上の仕入・調達の改善
- オペレーション効率化、IT・デジタル化の推進

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

- 輸入通関から全国発送まで一貫サービスの提供
- 小口貨物に特化した越境ECオペレーションセンターの設立
- 拠点集約、自動化設備導入による省人化の推進

関西国際空港越境ECオペレーションセンター
(2025年4月稼働)



	<Before>	<After>
キャパシティ	取扱個数 80万個/月	取扱個数 110万個/月
リードタイム	関西→関西、北九州 2日 関西→南九州 3日	関西→関西、北九州 1日 関西→南九州 2日
コスト	外部委託	内製化によるコストコントロール

日本発着越境EC 取扱個数(グローバル物流事業)
50百万個(+40%)

- Morrison社の電子部品・半導体業界の航空FF事業ノウハウを活かし、当社グループのEFL※¹を中心としたFF事業の規模拡大・収益安定化、国内事業会社と連携した日本発着貨物の増加により、グループ全体の成長を底上げするシナジーを創出

Morrison社のグループ化による事業基盤強化

1 物流ノウハウ

航空/海上の調達・半導体関連のオペレーションノウハウを共有
FF事業品質・価格・リードタイムの安定化

2 インダストリ拡大・新規顧客

各エリアにおける成長分野の新規顧客にアプローチ
物流新領域への足掛かりとする

3 アジア事業基盤強化

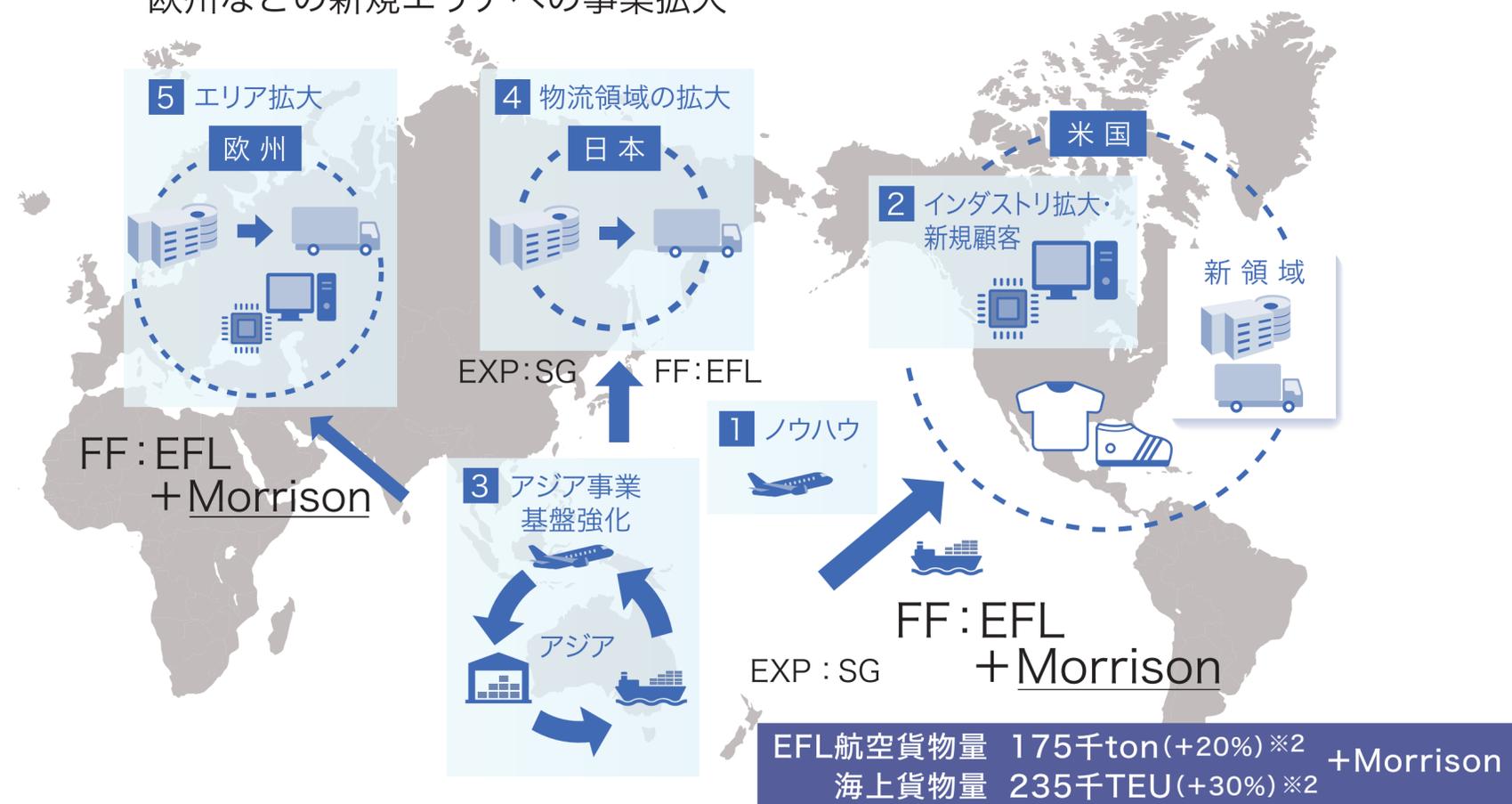
アジア発着貨物における顧客へのソリューションの幅を拡張

4 日本向け物流領域の拡大

海外から半導体業界の顧客を日本へつなぐ
日本国内でのデリバリー・ロジスティクス事業の事業拡張へ寄与

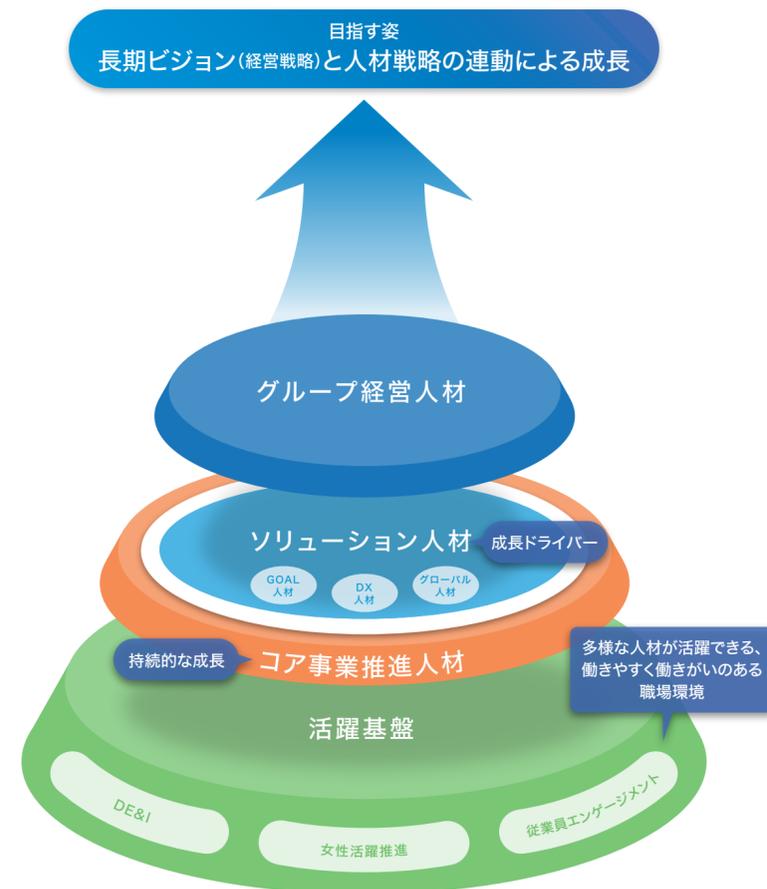
5 エリア拡大

グローバル物流事業各社の顧客基盤・拠点ネットワークを基に
欧州などの新規エリアへの事業拡大



- 人材不足およびインフレが続く中、持続的な成長を支える人材確保、グループ成長ドライバーであるソリューション人材の確保・育成に向けて、取り組みを継続
- 「SGHビジョン2030」の実現および持続的かつ加速的なグループ成長に向けて、課長職相当以上の従業員による企業価値向上へのコミットを強化するとともに、グループ経営人材の採用・育成・定着を推進

SGホールディングスグループ 人的資本戦略



持続的な成長を支える人材確保・育成

グループ経営人材

- グループ役員の後継者育成を目的とした経営者育成プログラムを継続
- 優秀な経営人材の定着・育成・採用にも資する報酬制度として、株式報酬制度の導入を検討

ソリューション人材

- GOAL[®]/DX人材に加え、グローバル物流事業を支えるグローバル人材の育成を拡充

ソリューション人材育成人数
3カ年累計 210名

コア事業推進人材

- DXによるオペレーションの見直し(省人化×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
- パートナー企業との連携強化

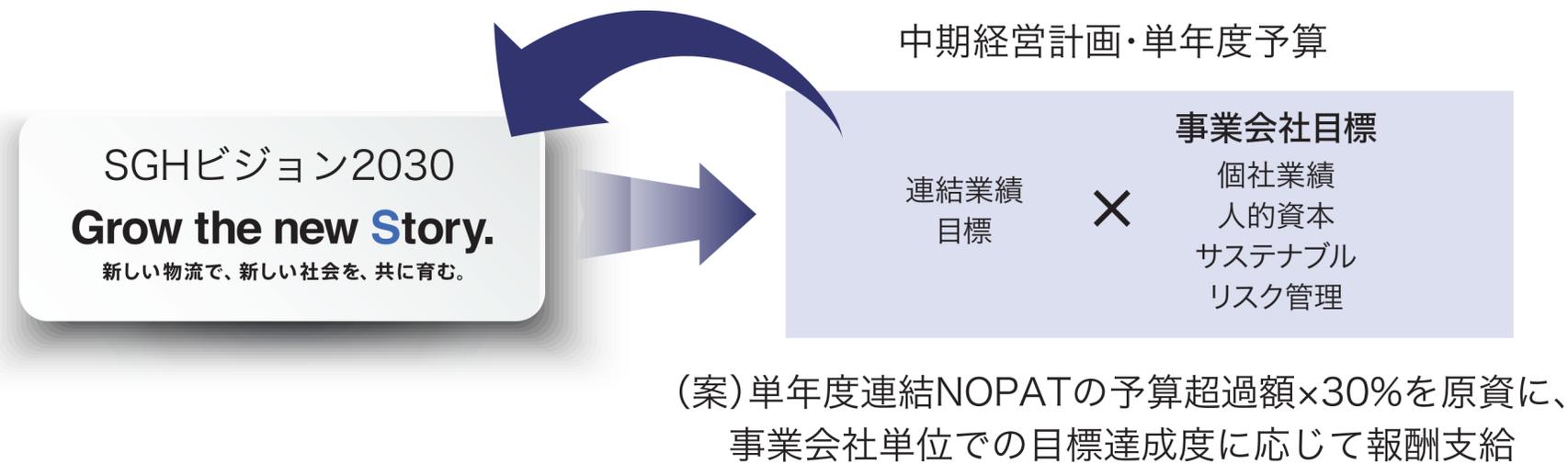
ベースアップ
3カ年累計 180億円

グループ経営意識の浸透・企業価値向上のコミット強化

■ 従業員向け株式報酬制度の導入の検討

SGHビジョン2030達成へ向けた取り組み結果や、企業価値向上への意識付けを目的に、事業会社を含むグループの課長職相当以上の従業員に株式報酬を付与する制度の導入を検討

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



付与対象者
グループ計 2,000名規模

活躍基盤整備の継続

■ エンゲージメント

経営層と従業員のコミュニケーションによる組織目標の浸透

■ 女性活躍推進・DE&I

継続した女性管理職の育成と働き方改革の推進
多様な人材が働きやすい職場づくり
(経営層・部長層向けDE&Iセミナー、女性キャリア支援研修等)

従業員における女性比率 35%
管理職女性比率 12%
障がい者雇用率 法定雇用率達成

脱炭素をはじめとする社会・環境課題への対応 重点戦略⑧

- 物流企業グループとして特に社会から求められる脱炭素社会の実現に向けた取り組みを事業継続の前提として引き続き推進
- 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は見直しを予定

脱炭素ビジョンの見直し

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、さらに環境と経済のバランスが取れた新脱炭素ビジョンを2026年5月公表予定

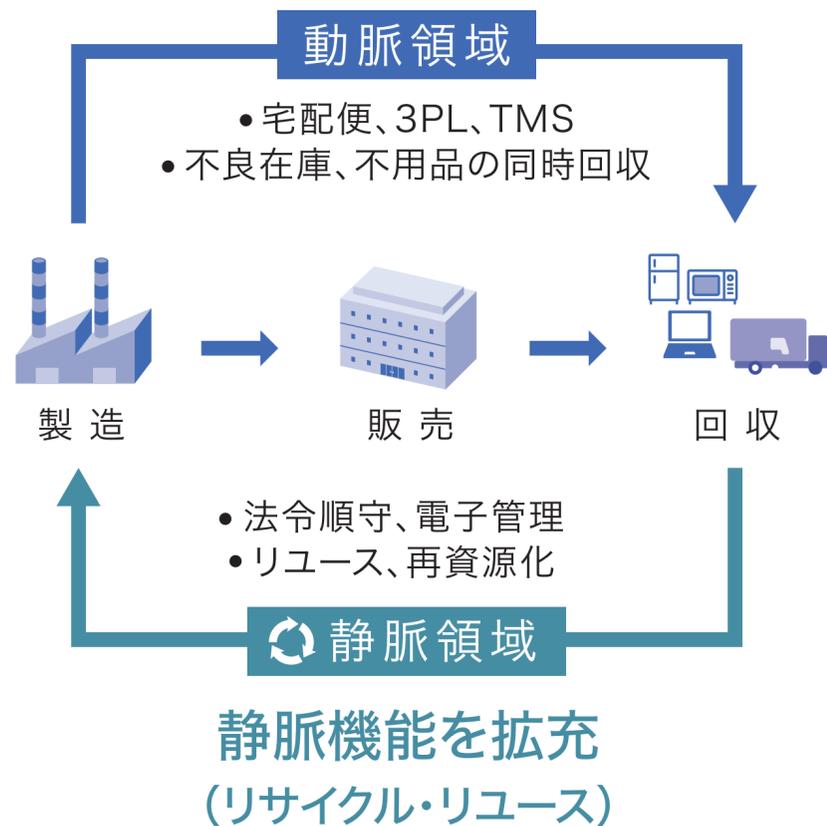
主な項目	現在の脱炭素ビジョン	見直しポイント
削減目標	2030年度：46%減（2013年度比） 2050年度：カーボンニュートラル	日本政府「第7次エネルギー基本計画」に合わせて見直し
削減水準	日本政府の排出削減目標に準ずる	同上（国際的な削減目標も参考）
バウンダリ	国内グループ会社	国内グループ会社+海外グループ会社
排出削減施策	<p>車両からの排出削減 バイオ燃料の導入、環境対応車の導入</p> <p>施設からの排出削減 再生可能エネルギー電力の調達・創出</p> <p>森林資源の活用 保有森林の整備、カーボンオフセット</p> <p>脱炭素社会に資する削減施策 共同輸配送、モー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

- モノが消費者に届くまでの動脈物流と、その過程で発生する不良在庫・不用品等のリサイクル・リユースに関わる静脈物流を連携し、循環型社会の構築を推進
- 災害が多発する日本において、従来の災害連携協定の枠組みを超え、国と連携し災害支援を強化

社会・環境課題の解決

■ 循環型物流サービス

動静脈物流一貫サービスで資源循環を推進



■ 災害支援ノウハウを活用した防災サポート財団設立

全国8箇所の拠点で国・自治体と連携した災害支援

国の行う災害応急物資のプッシュ型支援をサポートするため、内閣府との協定の締結を予定

〈財団の主な業務〉

- 国の行う物資のプッシュ型支援のサポートを実施
- 国の分散備蓄物資を保管、有事における広域物資拠点への搬出(一部地域)
- 国や自治体の物資支援をサポートする資機材の保有・提供(ロールコンベア、ロールBOX等)
- 国の分散備蓄物資使用終了後の撤去、メンテナンス、再保管等
- 常時出動可能な医療コンテナのメンテナンス等



企業価値の向上に向けたガバナンスの高度化 重点施策⑨

- 取締役の企業価値向上へのコミットを強化するとともに、グローバルガバナンス体制の高度化、資本収益性を意識した経営管理・判断基準の運用、投資家との積極的な対話によるフィードバックと経営戦略への反映により、企業価値を高める

ガバナンス体制の高度化

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

エクスポランカ社非上場化、グローバル物流戦略を踏まえた体制の高度化

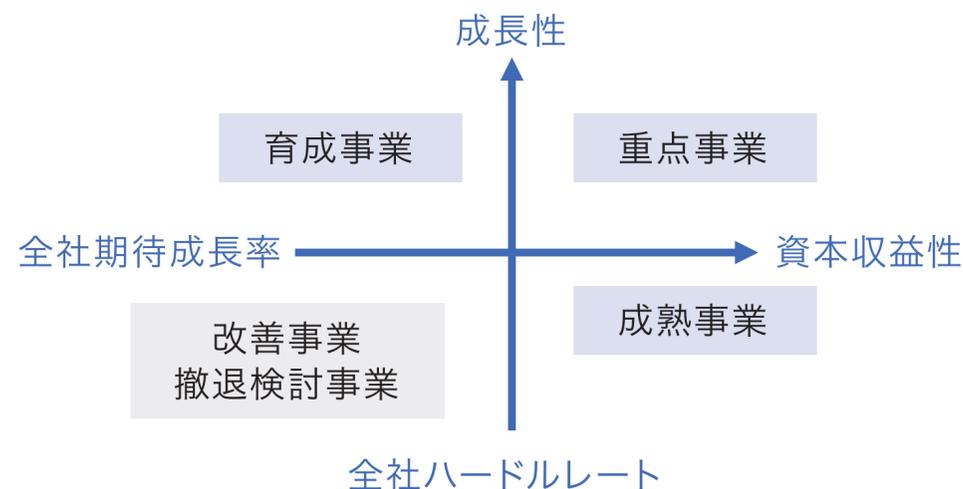
- 取締役会の再整備 (SGGを通じたグローバル物流全体の管理統制、社外取締役の選任検討等)
- 会計監査の実施 (税務監査を含む)
- J-SOX対応 (Morrison社対応)
- 職務権限規程の再整備
- 内部監査 (Morrison社対応、監査対象・優先度の見直し)

資本収益性を意識した経営管理

事業ポートフォリオマネジメント

資本収益性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



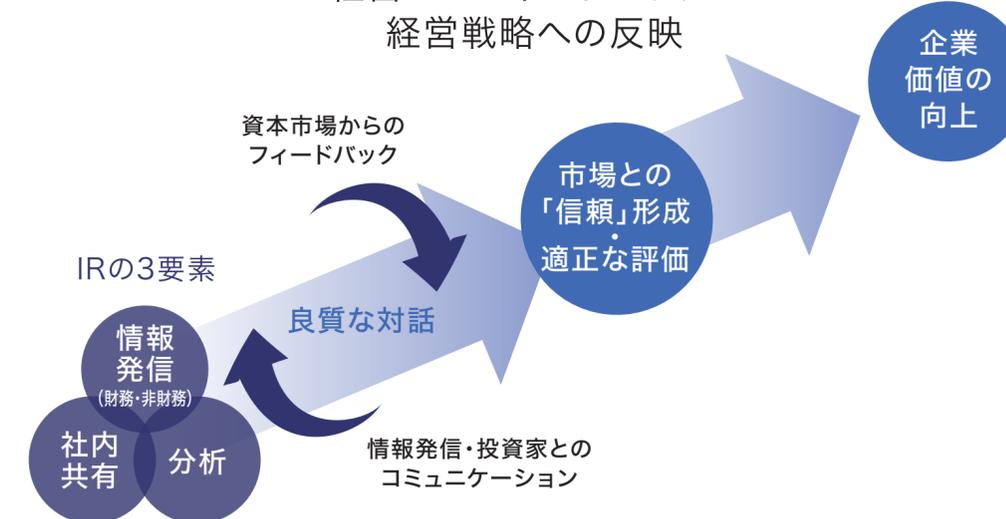
2030年度
事業別ROIC > 全社ハードルレート

ステークホルダーとの対話

情報開示・対話の拡充

非財務情報を含む開示拡充

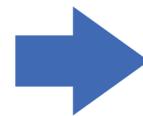
対話による意見の経営へのフィードバックと経営戦略への反映



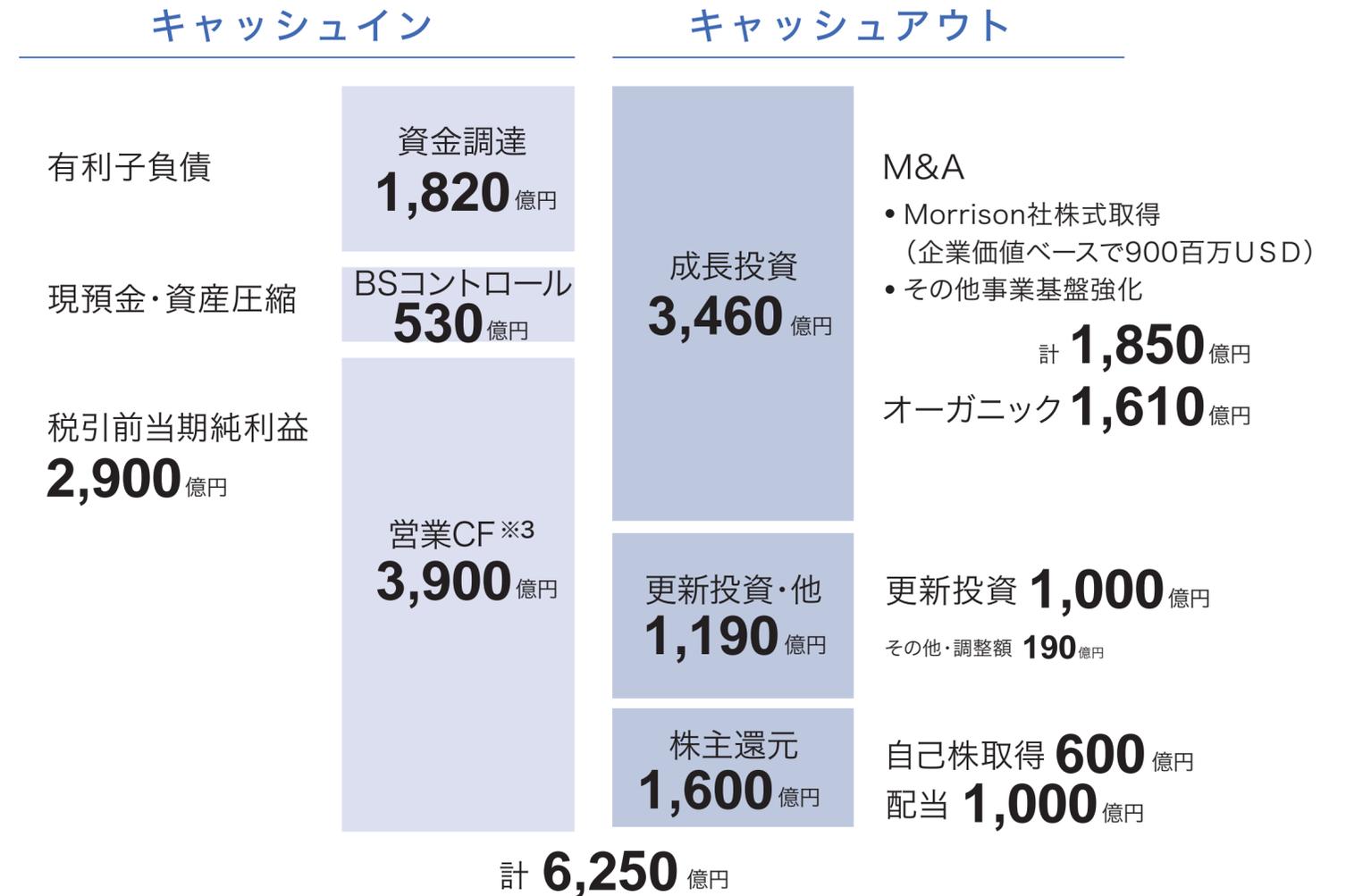
社長・社外取締役スモールミーティング 各1回/年
テーマ別スモールミーティング 適宜開催 (2025年度は3回以上を予定)
投資家・アナリスト面談 約300回/年 海外IRの充実

3カ年キャッシュアロケーション

SGH Story 2024



SGH Story 2027



	2021	2024	2027
自己資本比率	53.8%	55.0%	45.0% ※4
期末現預金	873 億円	1,160 億円	635 億円

※1 有利子負債の増減を純額で表示 ※2 ロジスティード株式会社株式の売却 ※3 不動産流動化に伴うセールアンドリースバックによる収入を含む ※4 コミットする目標ではなく参考値

3カ年投資計画(M&A除く)



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
施設投資	1,400 億円	新中継センター開発、マテハン・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

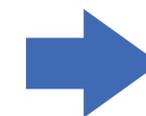
更新投資 (インフラ維持強化に資する主な投資)

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	既存車両のリプレース (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ース (サービス関連、管理・セキュリティ等)

SGH Story 2027 方針

累進配当

自己株式取得を機動的に実施



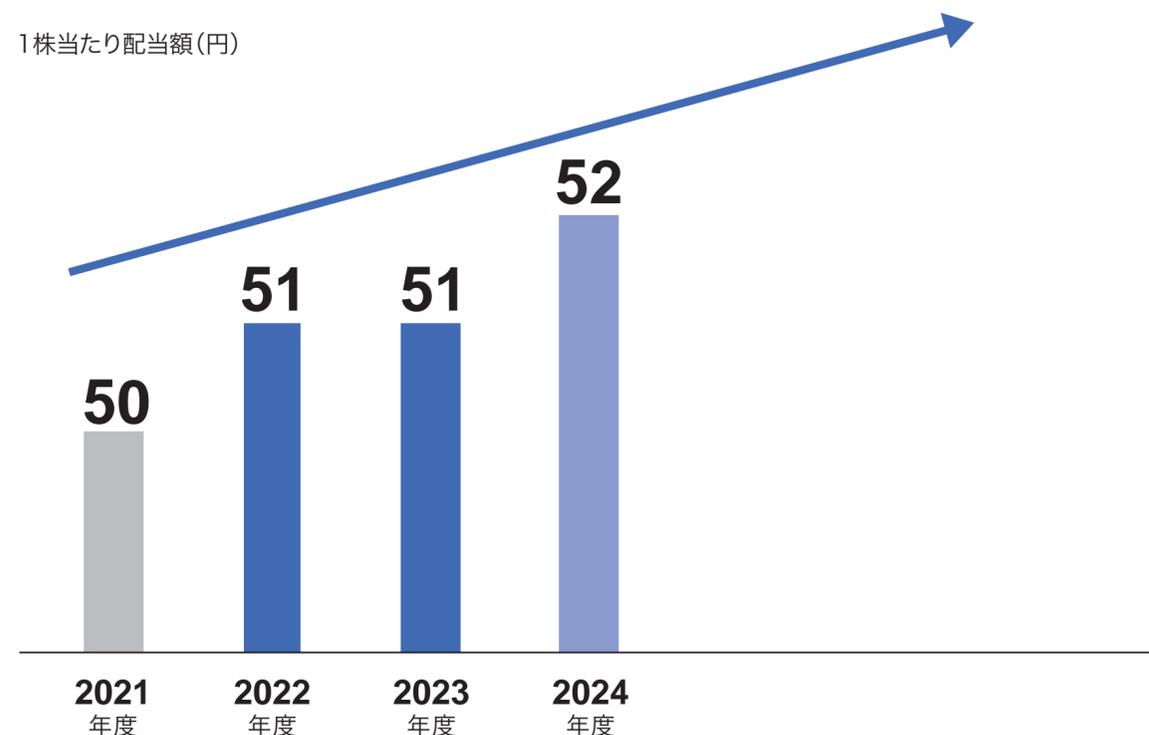
3カ年累計総還元性向: 60%以上

自己株式取得の考え方

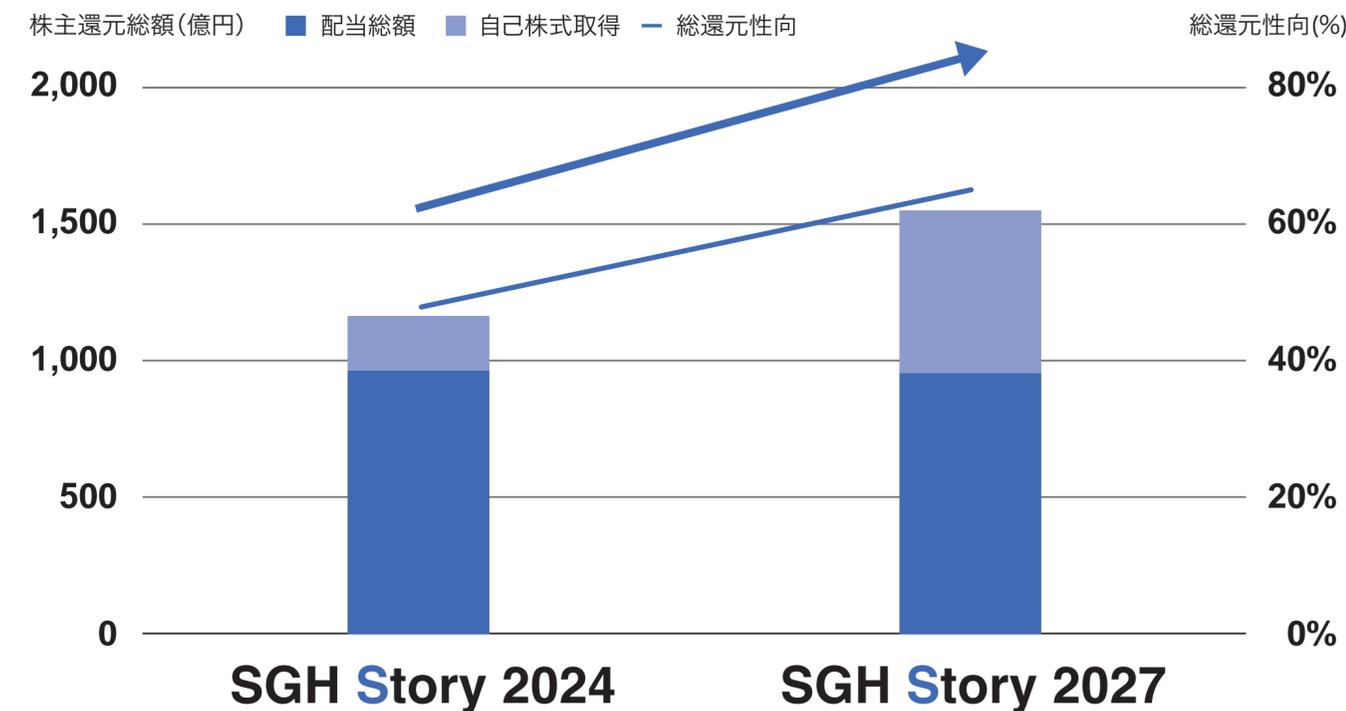
- 政策保有株式の持ち合い解消にあたって、取引先とコミュニケーションを取りながら、適切なタイミングで取得を検討
- 市場からの買付による自己株式の取得は3カ年で600億円程度を想定

1株当たり配当額の推移

1株当たり配当額(円)



3カ年累計株主還元総額



経営目標

営業収益	1兆8,300 億円
営業利益	1,100 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	700 億円
ROE	12%
ROIC	8%

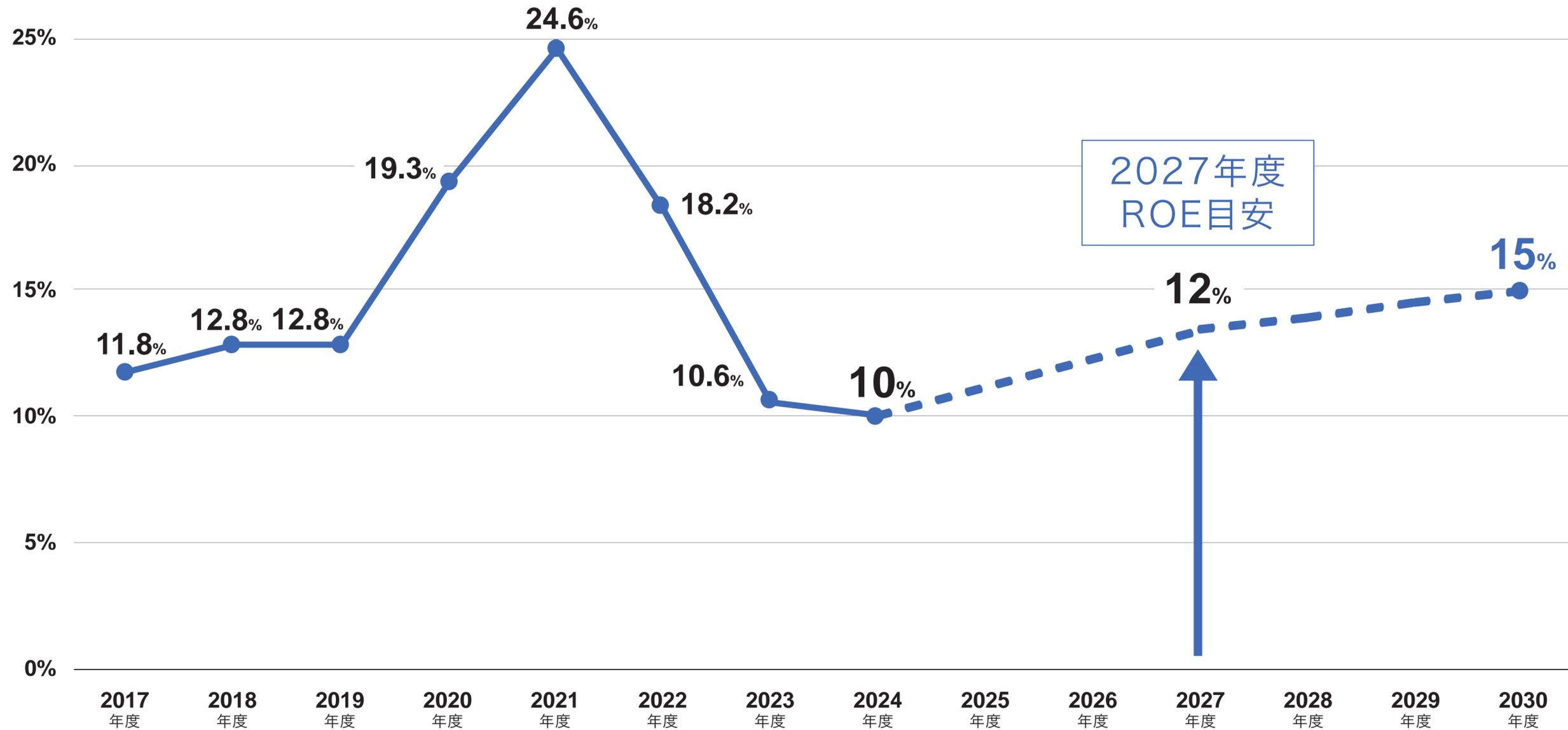
(参考)自己資本比率:45%程度

[単位：億円]

	2024年度 業績予想 (2025年3月27日公表)	2027年度	
		中期経営計画 経営目標	2024年度比
営業収益 合計	14,780	18,300	124%
■ デリバリー事業 ※1	10,020	10,650	106%
■ ロジスティクス事業 ※1	1,430	2,500	175%
■ グローバル物流事業	2,570	4,500	175%
■ 不動産事業	240	150	63%
■ その他の事業	520	500	96%
営業利益 合計	870	1,100	126%
■ デリバリー事業 ※1	680	820	121%
■ ロジスティクス事業 ※1	40	90	225%
■ グローバル物流事業	40	90	225%
■ 不動産事業	100	60	60%
■ その他の事業	20	30	150%
調整額	▲ 10	10	-

経営目標 ～ROE水準～

- 現中計の実績を踏まえた長期トレンドでのROEの目線として2030年度に15%を目指す
(各事業の資本収益性の向上、株主還元の拡充、等)



※ ROEの算出方法 2021年度および2022年度の投資有価証券売却益(ロジスティード株式会社株式の売却に伴う特別利益)を除く

マテリアリティの改定について

- 長期ビジョン達成に向けて解決すべき下記重要課題に対する戦略を、中期経営計画として策定
一方、直近のM&Aによるグループリソースの変化も踏まえて課題を再整理し、2025年度統合報告書にてステークホルダーの皆さまに詳細をご説明

Grow the new Story.

新しい物流で、新しい社会を、共に育む。

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)

SGHビジョン2030

実現に向けて
解決すべき課題

重要課題(=マテリアリティ)

事業維持・物流インフラの維持に向けて大きく4つの課題を特定

人材・パートナーの維持・確保

事業維持・物流インフラの維持

安全・コンプライアンス

地域・社会課題の解決

→2025年度統合報告書にて詳細化

環境対策

課題解決に向けた
活動計画

中期経営計画

SGH Story 2027

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」

+実現に向けた9つの重点戦略

4 | Appendix

■ コンシューマー(個人のお客さま)が立ち寄る場所に提供する配送サービス

■ 背景

- 継続的な成長が見込まれる観光市場へ参入
- 「モノ消費」から「コト・トキ消費」への変化のなかで消費行動に伴走したサービス展開により、収益拡大を図る

■ ターゲット領域

- コンシューマーが立ち寄る場所
→個人からの直接集荷ではなく、取次店を介することでfromBに特化した当社ネットワークの優位性を活用



■ 市場規模 ※1

国内旅行消費額	2030年政府目標	国内旅行客数	2030年政府目標
日本人: 21.9兆円	外国人: 15兆円	日本人: 5億人	外国人: 6,000万人
外国人: 5.3兆円		外国人: 3,600万人	

■ 現状サービスの課題

- 消費者にとっての利便性が低い
(手書きの送り状、決済サービスの限定、取次店の限定)

■ ソリューション

- 手続きのWeb化(申込手続き、事前決済)
- 受付業務の簡素化(簡易送り状発行システム(二次元コード対応))
- 取次店の拡大、その他サービスとの連携拡大

→当社グループやパートナーのリソースを活かしたお客さまの荷物に関するお困りごとをフルサポートできるソリューションを提供

Appendix 2. デリバリー事業: 持続可能な輸配送インフラ・コスト競争力

- 持続可能な輸配送インフラの維持・強化に向けて、九州中継センターを新設
- デジタル技術の活用により、さらに効率的なネットワークを構築

■ 九州中継センターの開発

狙い | 九州エリアに分散している中継センターの集約により
宅配便ネットワークのさらなる効率化を推進

効果

- 中継拠点集約による効率化
例: 幹線輸送削減効果 ▲118便/日
- 労働環境の改善
移動距離や長時間積込作業の削減による
拘束時間の短縮
- ドライバー不足への対応
中長距離運行便数の削減



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

■ AI搭載荷積みロボットのR&D・導入

- 2023年12月～開始した4社^{※1}共同プロジェクトを継続して推進
- 実証実験結果に対し、マテハンやシステム仕様を変更して対応
- 今後、Xフロンティア[®]での実証実験を開始し、実用化を目指す

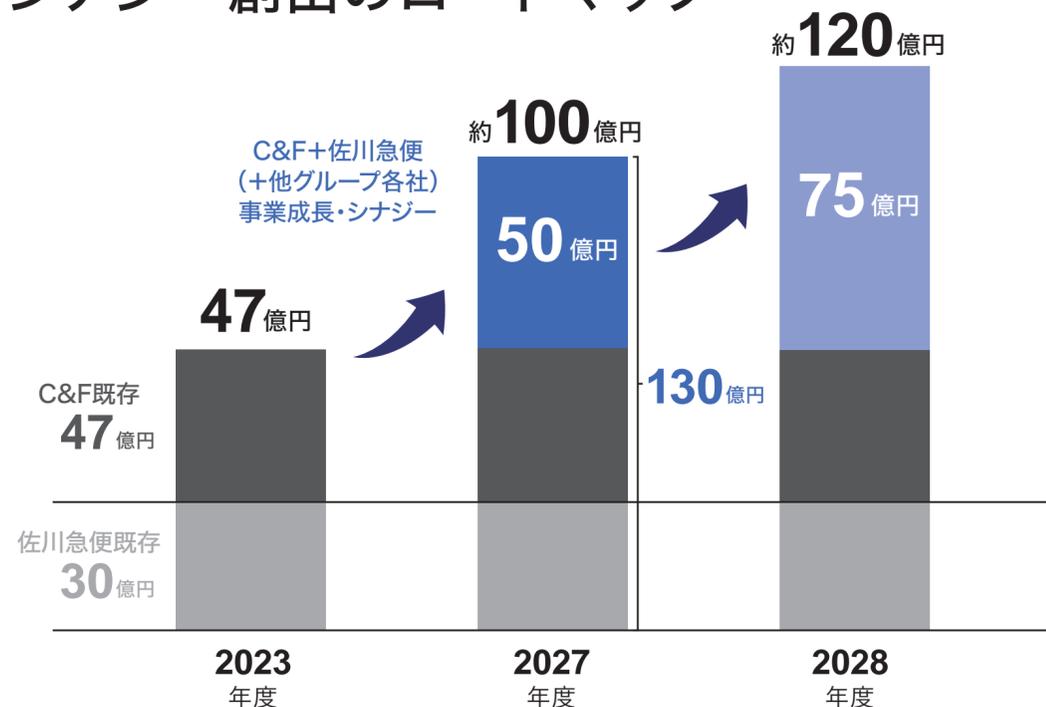
■ コア事業推進人材の維持・確保

下記施策を通じて、持続的な成長を支えるコア事業推進人材の採用強化。
定着率の向上を目指す

- ベースアップの実施
(最低賃金や消費者物価指数の上昇に鑑みた給与水準の引上げ)
- 採用体制の見直し
(採用プロモーションの強化、チャンネルの多様化)
- 年間休日数の増加、残業時間の削減
(ドライバー人員の確保や、作業効率化による労働環境の改善)

Appendix 3. C&F社[※]とのシナジー創出

■ シナジー創出のロードマップ



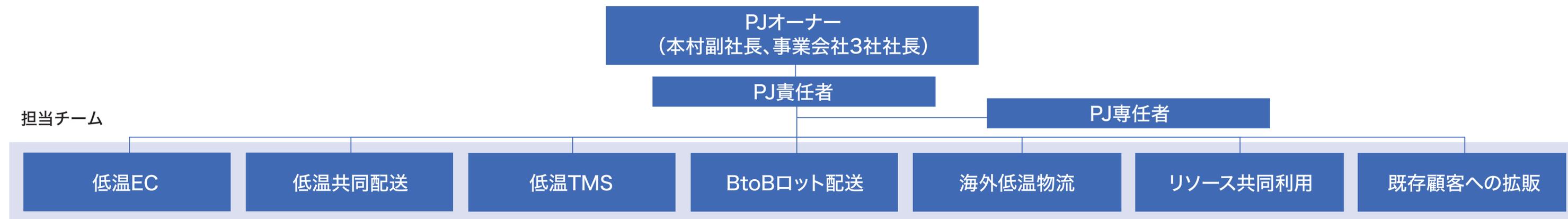
■ リソース拡充・管理体制

営業推進に必要なリソース(人員、拠点、資金)の確保、その他管理体制においてもシナジー創出を推進

- | 2025年度 | 2026年度～ |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 追加投資による倉庫面積の拡大
事業計画からバックキャストでエリア別に必要な面積を算出
SGリアルティの保有する不動産の再開発も視野 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 新卒合同採用や研修等、人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> システム統合等、管理面の効率化 クール幹線輸送の共同運行化 施設の共同利用 |

■ 営業推進体制

国内屈指のコールドチェーン創出に向けた営業戦略(21ページ参照)ごとにチームを組成し、定量目標に沿ってソリューションを拡大(佐川急便、名糖運輸、ヒューテクノオリンの3社を中心として、その他グループ事業会社とも連携して推進)



※ 統合をより進めた形にすることで大きなシナジーを素早く発揮し、付加価値の高いサービス提供を図ることを目的とし、2025年4月1日付で名糖運輸株式会社、株式会社C&Fロジホールディングスの2社について、名糖運輸を存続会社とした吸収合併を実施

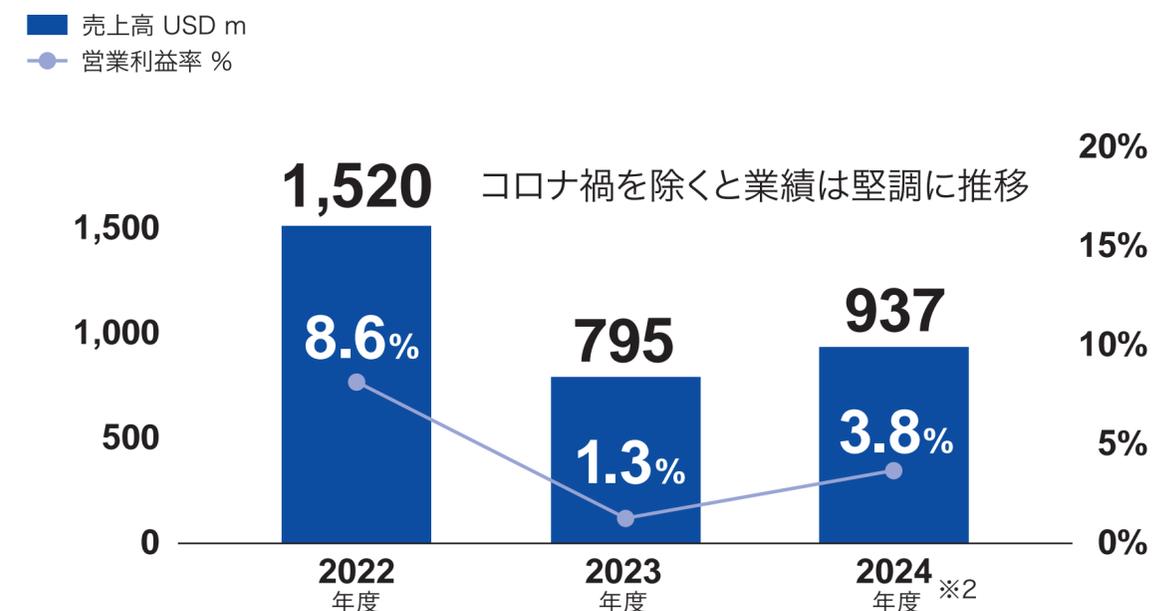
Appendix 4. Morrison社概要



- 創業期から台湾の半導体製造のEMS^{※1}顧客を中心に事業を展開し、その後顧客の製造拠点が中国に移転することに伴い上流工程の部材～完成品物流にまで領域を広げ、事業を拡大
- 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抑え、顧客をグリップしている

会社名	Morrison Express Worldwide Corporation
本社所在	台湾台北市
設立 / 創業	1972年
代表	Danny T. Chiu
事業内容	グローバル・フレートフォワード -ハイテク・電子製品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



バリューチェーン全体で顧客をグリップ

EMS顧客を中心に 96%の顧客を独自開拓	トップ15顧客で 平均15年以上のリレーション	世界のハイテク関連企業など 6,000社以上の取引実績
--------------------------	----------------------------	--------------------------------

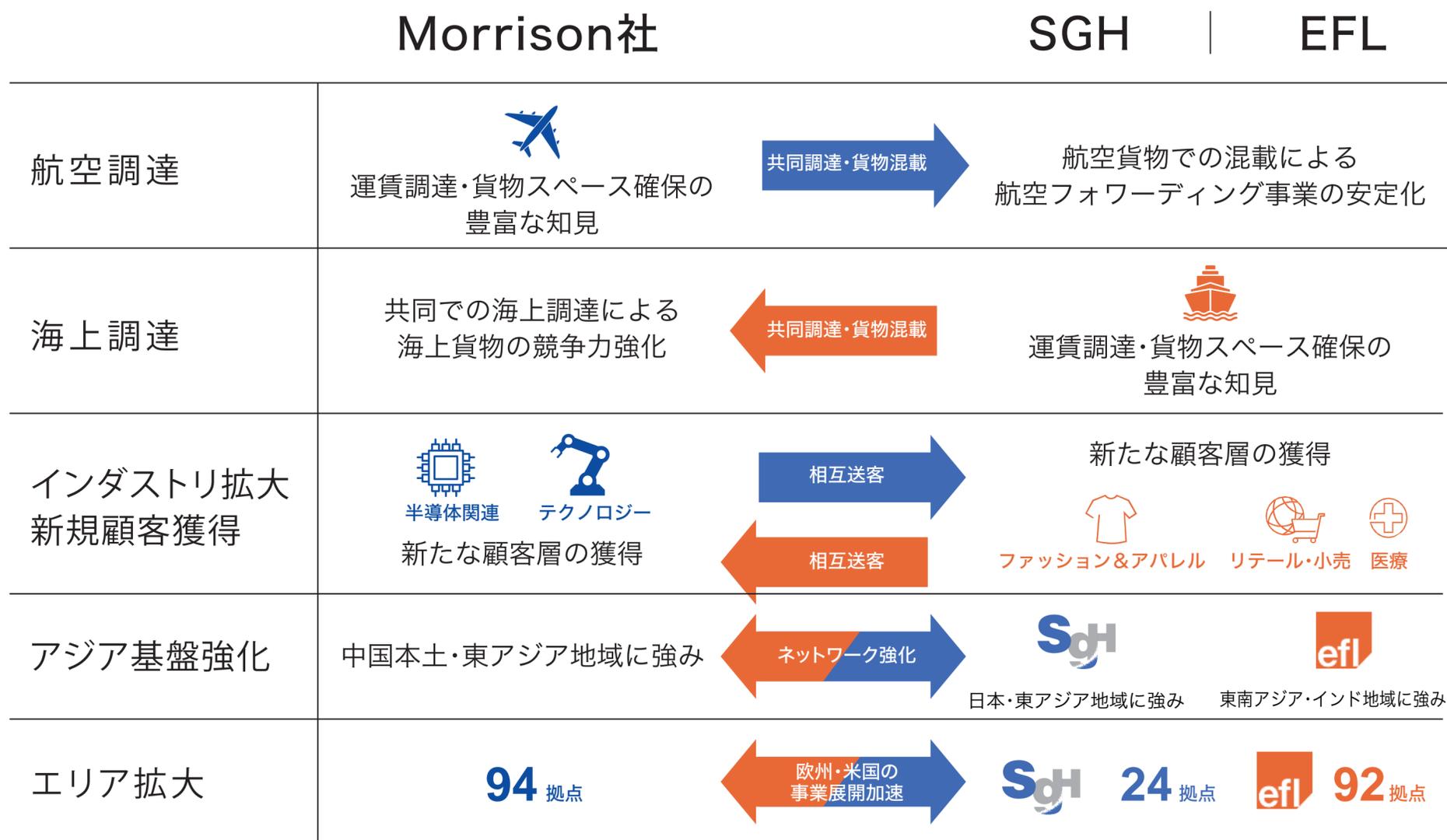
※1 EMS: Electronics Manufacturing Service、電子機器の製造や設計などを委託・受託するサービス ※2 2024年度の数値については監査確定前

Appendix 5. Morrison社とのシナジー創出



- Morrison社は20年以上電子部品・半導体業界の航空フォワーディング事業の運営経験があり、航空運賃調達・貨物スペース確保などへの知見が豊富
- 強固な営業基盤、業界ノウハウおよび取扱物量により、当社グループ全体の成長領域への進出と新規事業の拡大に寄与できる

■ 両社グループの強み



■ シナジーの具体的なイメージ

① 物流ノウハウ

両グループの航空・海上の共同仕入れによるコスト低減やリードタイムの向上

② インダストリー拡大・新規顧客

両グループが得意とするインダストリーの相互送客
特に北米エリアにおいて、双方の機能を活用することで、新規顧客獲得・既存顧客の受託領域拡大

③ アジア事業基盤強化

各社機能を活用し、中国・東南アジア・インド市場へリーチ
特に半導体製造大手の進出や投資が加速するインドでも新規拡大

④ 日本向け物流領域の拡大

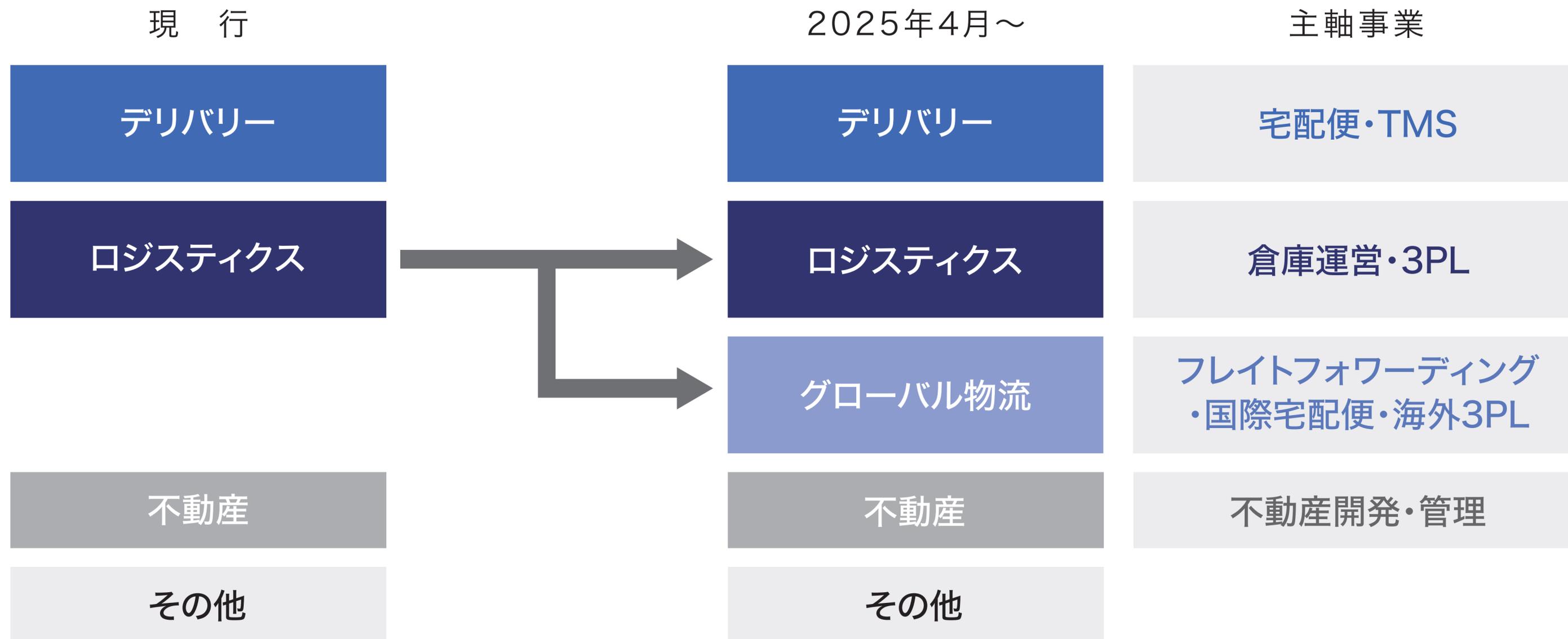
国内の半導体製造装置・部品等のハイテク企業へアプローチ
当社グループ各機能を活かした日本発着貨物の増加

⑤ エリア拡大

世界210拠点へ拡大したネットワークを活用
欧州・東アジア・米国での既存事業展開の加速
Morrison社が拠点をもたない地域での新規拡大

Appendix 6. 事業セグメントの変更

- 長期ビジョン実現に向けた事業戦略の方向性を踏まえ、現行のロジスティクスセグメントを「ロジスティクス」とフォワーディングを中心とした「グローバル物流」に分割。投資リスクや収益性の違いを考慮し、マネジメントアプローチの観点で分割



Appendix 7. デリバリー事業の取扱個数および平均単価の集計範囲変更

- 事業セグメントの変更に伴い、デリバリー事業の取扱個数の集計範囲を変更。
また、平均単価の算出についても、取扱個数の集計範囲に合わせて変更

変更内容

	～2024年度まで	2025年度から
飛脚宅配便®	佐川急便による国土交通省への届出個数	変更なし
その他の個数	飛脚ラージサイズ宅配便®と ワールドサプライ、佐川ヒューモニーの取扱個数の合計	飛脚ラージサイズ宅配便のみ
平均単価	佐川急便とワールドサプライ、佐川ヒューモニーの 取扱個数合計の平均単価	佐川急便の取扱個数合計の平均単価

集計範囲の変更による取扱個数および平均単価の推移(過去3年間)

	2022年度				2023年度				2024年度(予想)			
	変更前	前年比 (変更前)	変更後	前年比 (変更後)	変更前	前年比 (変更前)	変更後	前年比 (変更後)	変更前 (予想修正後)	前年比 (変更前)	変更後	前年比 (変更後)
取扱個数合計	14.10億個	99.1%	14.01億個	99.1%	13.73億個	97.3%	13.63億個	97.3%	13.1億個	95%	13.0億個	95%
飛脚宅配便	13.59億個	99.3%	13.59億個	99.3%	13.25億個	97.5%	13.25億個	97.5%				
その他	0.50億個	93.4%	0.41億個	91.5%	0.47億個	93.5%	0.37億個	91.9%				
平均単価	643円	99.5%	642円	99.5%	648円	100.9%	648円	100.9%	662円	102%	661円	102%

Appendix 8. 中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り ～重点戦略～

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364千t-CO₂(2013年度比▲15%)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1月31日時点 累計676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

② TMS・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、C&F社グループ入りによる低温物流事業の基盤を獲得

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更に機動的に施策を実行

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許は減少(2024年度前年比95%)
- 適正運賃収受の取り組みで単価上昇(2021年度比+15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

Appendix 9. 中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り ～重点戦略～

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

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

⑦ DXへの投資による競争優位の創出

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

- 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
- オープンイノベーションプログラムを2022年度～国内事業会社10社へ拡大

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

- 国内、海外ガバナンス構築について計画通り進捗
- 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
- 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

Appendix 10. 中期経営計画「SGH Story 2024」の振り返り ～業績推移～

[単位：億円]	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 業績予想 (2025年3月27日公表)	2024年度 前回業績予想 (2024年11月8日公表)	2024年度 前回予想差	2024年度 前回予想比
営業収益 合計	14,346	13,169	14,780	14,700	+ 80	101%
■ デリバリー事業	10,473	10,285	10,200	10,240	▲ 40	99%
■ ロジスティクス事業	3,148	2,197	3,820	3,700	+ 120	103%
■ 不動産事業	195	126	240	240	+ 0	100%
■ その他の事業	528	560	520	520	+ 0	100%
営業利益 合計	1,352	892	870	900	▲ 30	97%
■ デリバリー事業	997	815	690	740	▲ 50	93%
■ ロジスティクス事業	192	▲ 48	70	50	+ 20	140%
■ 不動産事業	99	71	100	100	+ 0	100%
■ その他の事業	42	34	20	20	+ 0	100%
■ 調整額	20	20	▲ 10	▲ 10	+ 0	100%

※修正理由

2024年度下半期(2024年10月1日～2025年3月31日)におけるデリバリー事業の業績下方修正とロジスティクス事業の上方修正。

デリバリー事業:消費マインドの足踏みや競争環境の厳しさによるデリバリー事業の個数減少(個数着地見込み13.1億個、前回業績予想差△0.1億個)。

また必要リソース確保のための従業員の給与水準を一定程度維持できるよう追加費用を織り込む。

ロジスティクス事業:紅海の通航回避による海上輸送の混乱とそれに伴う航空輸送へのシフトによる市場価格変動により海上・航空運賃が堅調に推移。数量想定以上に好調に推移。

本資料は、SGホールディングス(株)(以下、「当社」とします)及びそのグループ会社(以下当社とあわせて、「当社グループ」とします)の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を目的とするものではありません。また、本資料の全部または一部を当社の承諾なしに公表または第三者に伝達することはできません。

本資料に、当社に関連する見通し、計画、目標などの将来に関する記述がなされています。

これらの記述には、「予想」、「予測」、「期待」、「意図」、「計画」、「可能性」やこれらの類義語が含まれることがありますが、これらに限られるものではありません。

これらの記述は、当社が現在入手している情報に基づき、本資料の作成時点における予測等を基礎としてなされたものです。

また、これらの記述は、一定の前提(仮定)の下になされています。これらの記述または前提(仮定)は、客観的には不正確であったり、または将来実現しないという可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクとしては、金利の変動、株価の低下、為替相場の変動、保有資産の価値変動、信用の低下、国内外の企業の生産活動または個人消費の低迷、原油価格の高騰、人件費の高騰、EC市場の低成長、システム・事務・人的・法令違反リスク、不正・不祥事の発生、風評・風説等によるイメージ・信用の低下、事業戦略・経営計画が奏功しないリスク、業務範囲の拡大等に伴う新たなリスク、経済・金融環境の変動、競争条件の変化、大規模災害等の発生、業務提携・外部委託等に伴うリスク、繰延税金資産の減少その他様々な要因が挙げられますが、これらに限られません。

なお、本資料における記述は本資料の日付(またはそこに別途明記された日付)時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

また、本資料に記載されている当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。