



# SGホールディングスグループ

2013～2015年度

中期経営計画「Third Stage Plan」

2013年3月27日

- 2010年～2012年度中期経営計画「Second Stage Plan」 総括 P1
- 2013年～2015年度中期経営計画「Third Stage Plan」
  - 全体戦略 P6
  - 計数計画 P9
  - 基本戦略 P12
  - 事業別戦略 P17



2010年～2012年度

中期経営計画

「Second Stage Plan」 総括

# 「Second Stage Plan」 概要

## 2007年3月に10年を見据えた経営ビジョンを設定

SG ホールディングスグループ 経営ビジョン

グループ各社が、  
それぞれの事業基盤を築き、  
新たな価値を創出する

顧客ニーズの変化、市場環境の変化に迅速に対応し、  
未来永劫繁栄すべく変革・挑戦し続け、新たな「価値」を創造し、  
第2第3第4の柱となる事業を確立しなければならない。



### 明確な目的意識の喚起と新たなるモチベーションの創造

さまざまなステークホルダーの期待にこたえる「ステークホルダー経営」



## ▶ 2012年度は減収増益見込み、中期計画目標には及ばず

	Second Stage Plan最終年度 計数目標	2013年3月期見込 (前年比)
営業収益	1兆1,000億円	8,715億円 (98.9%)
営業利益	550億円	301億円 (102.0%)
経常利益	494億円	276億円 (104.5%)

- 「事業領域の拡充と収益基盤の強化」をテーマに第2、第3以下の柱事業の確立を目指す
  - 第2の柱事業のロジスティクスは確立に至らず
  - 第3、第4の柱候補事業は出てきたものの未だ柱たりえず
  
- 宅配事業においては、拡大を続ける通販市場へ対応すべく投資実行、サービスを拡充
  - 取扱数量は増加するも、宅配便単価下落で増収効果乏しく、却って投資負担がかさみ収益率低下
  
- 事業領域の拡充を目指す
  - 当初想定したM&Aが未実現



2013年～2015年度

新中期経営計画

「Third Stage Plan」全体戦略

## 「Third Stage Plan」概要

SGホールディングスグループ 経営ビジョン

グループ内外の経営資源活用と  
連携深化で新たな価値を創造し、  
経営基盤強化と永続的な  
成長を目指します

お客様のニーズの変化、市場環境の変化に迅速に対応し、  
未来永劫繁栄すべく変革・挑戦し続け、新たな「価値」を創造し、  
第2 第3 第4の柱となる事業を確立する



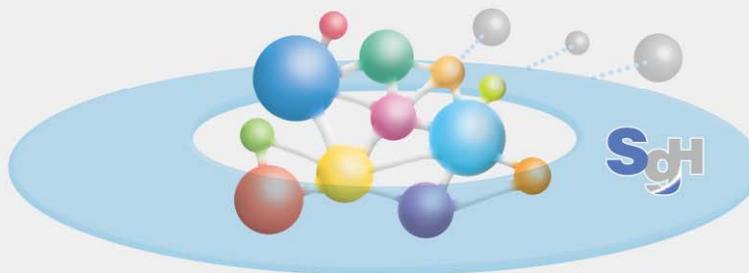
シナジー、変革、そしてスピード

SGホールディングスグループ 中期経営計画

### Third Stage Plan

〈基本戦略〉

1. グループ収益力の極大化
2. 事業領域拡充によるグループ総合力向上
3. 経営基盤の強化・高度化
4. ステークホルダー経営の本格導入



2013～15年度

## 中期経営計画「Third Stage Plan」のテーマ

---

### ▶ 「シナジー、変革、そしてスピード」

#### 1. グループシナジーの追求

- ・佐川急便が持つ幅広い顧客・情報をグループ内で活用
- ・グループ内の各種機能を融合したサービス提供

#### 2. ビジネスモデルの変革

- ・ロジスティクス事業やさらに上流を起点とし、川下に至る物流ニーズ対応へ

#### 3. M&Aを駆使した事業領域の拡充加速(スピード)

- ・海外を中心とした事業拡大



2013年～2015年度

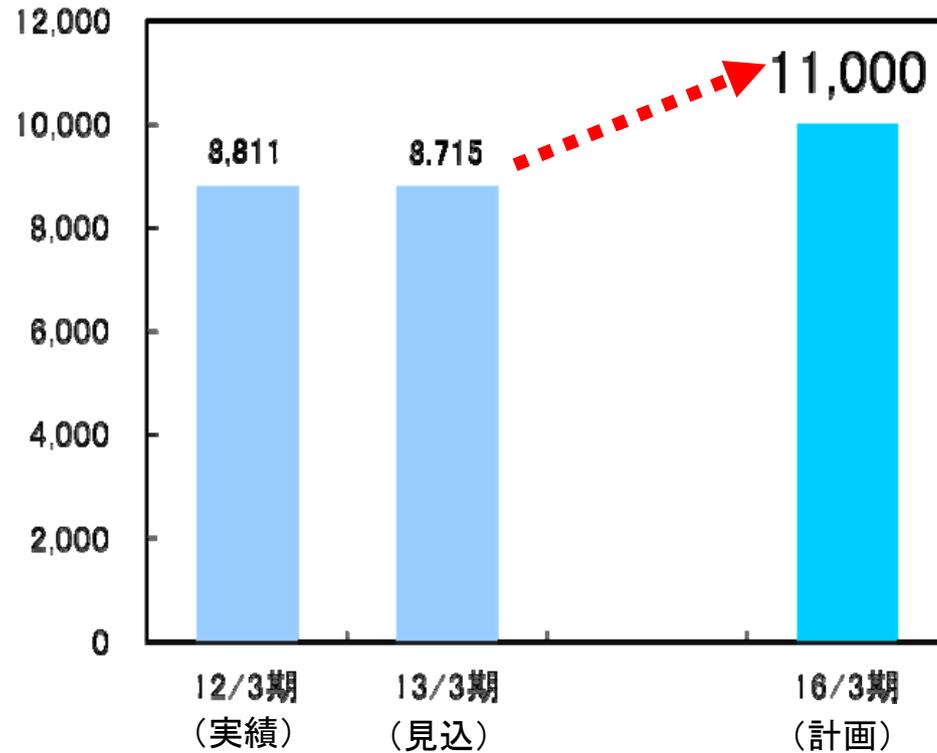
新中期経営計画

# 「Third Stage Plan」計数計画

# 「Third Stage Plan」 連結計数・投資計画

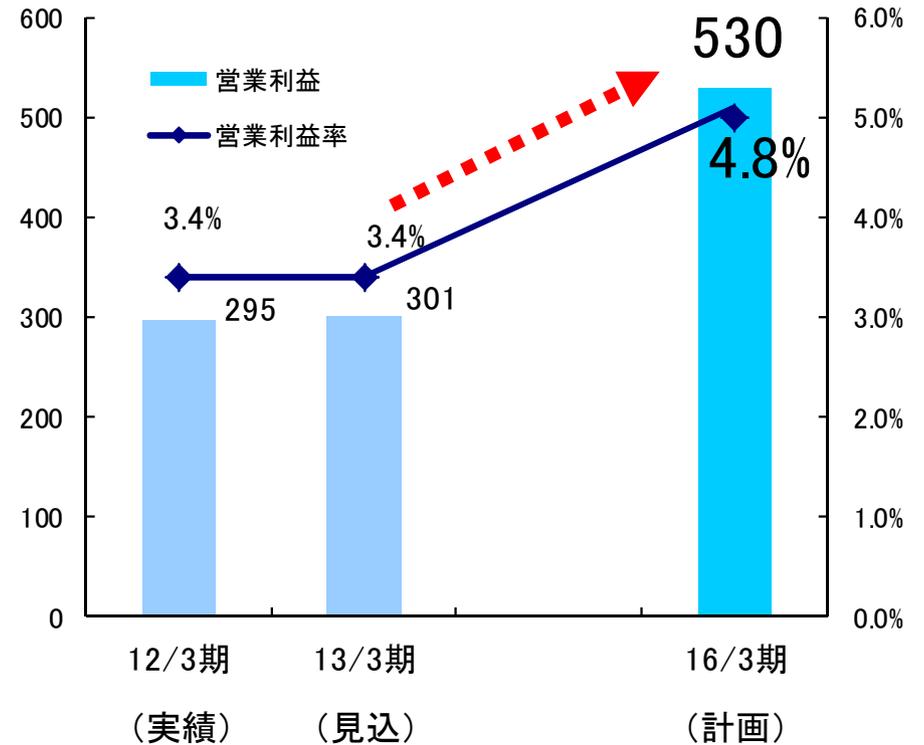
## 営業収益

(単位: 億円)



## 営業利益

(単位: 億円)



## 3カ年累計投資計画

M&A	1,000億円
IT、不動産、施設、車両	1,600億円
合計	2,600億円

1. グループ収益力の極大化

2. 事業領域の拡大によるグループ総合力の向上

3. 経営基盤の強化・高度化

4. ステークホルダー経営の本格導入



2013年～2015年度

新中期経営計画

# 「Third Stage Plan」基本戦略

## 1. グループ収益力の極大化

- ロジスティクス事業とデリバリー事業を融合、川上からの物流ニーズ捕捉によりデリバリー事業の収益性向上を図る
  
- グループシナジーの強化
  - ・佐川急便が保有する膨大情報をグループ内で活用
  - ・グループ総合力を活用した事業展開  
(館内物流、リバース・ソリューションサービスなど)

## 2. 事業領域拡充によるグループ総合力向上

- 国内外においてM&Aを駆使し事業領域の拡充
  - ・ロジスティクス事業とその他の事業領域に重点
  - ・それぞれの事業分野で業界3位以内の地位確立を目指す
  - ・海外事業の強化を図り、グローバルネットワークを拡充

### 3. 経営基盤の強化・高度化

- バランスシート経営を推進
  - ・ 資金調達手法の多様化
  - ・ 資産流動化を通じたアセット・コントロール
  
- BCP/BCMの再構築
  - ・ 社会情勢や社内環境に合わせたBCP/BCMの再構築に着手
  
- グループ人事制度の本格運用
  - ・ 事業会社間の活発な人事交流による総合提案力の強化
  
- 女性活躍推進「わくわくウィメンズプロジェクト」の充実
  - ・ 収入の30%を女性が担う体制の確立

#### 4. ステークホルダー経営の本格導入

##### ●CSR活動の再構築

- ・独自の経営資源とその卓越性を社会に広く還元し社会と企業双方の持続的な成長を達成
- ・CSV(Creating Shared Value)を実現することを重視した資源投下

##### ●グループ・ブランド戦略

- ・ブランドポートフォリオ戦略展開  
→「SGブランド」の認知・理解の向上
- ・グローバル総合企業イメージの構築



2013年～2015年度

新中期経営計画

「Third Stage Plan」

事業別戦略

## 「Third Stage Plan」 事業別戦略／デリバリー事業

### ▶ 収益力の拡大とグループシナジーの強化

● Second Stage Planで重点的に投資し整備したインフラ(施設・人・車など)を、最大限に活用

・通販市場の拡大等、市場ニーズに応じた体制の強化

・リコールや返品など静脈物流の積極受託

・佐川急便の事業ドメインであるBtoBの再強化

・メーカー物流など、より川上からの業務受託による高収益体質への変革

・24時間電話集荷／大都市間当日配送エリアの拡充

・館内物流業務の積極受託



東京スカイツリーにおける館内物流

## 「Third Stage Plan」 事業別戦略／ロジスティクス事業

### 3PL事業の拡充および新たな市場への参入

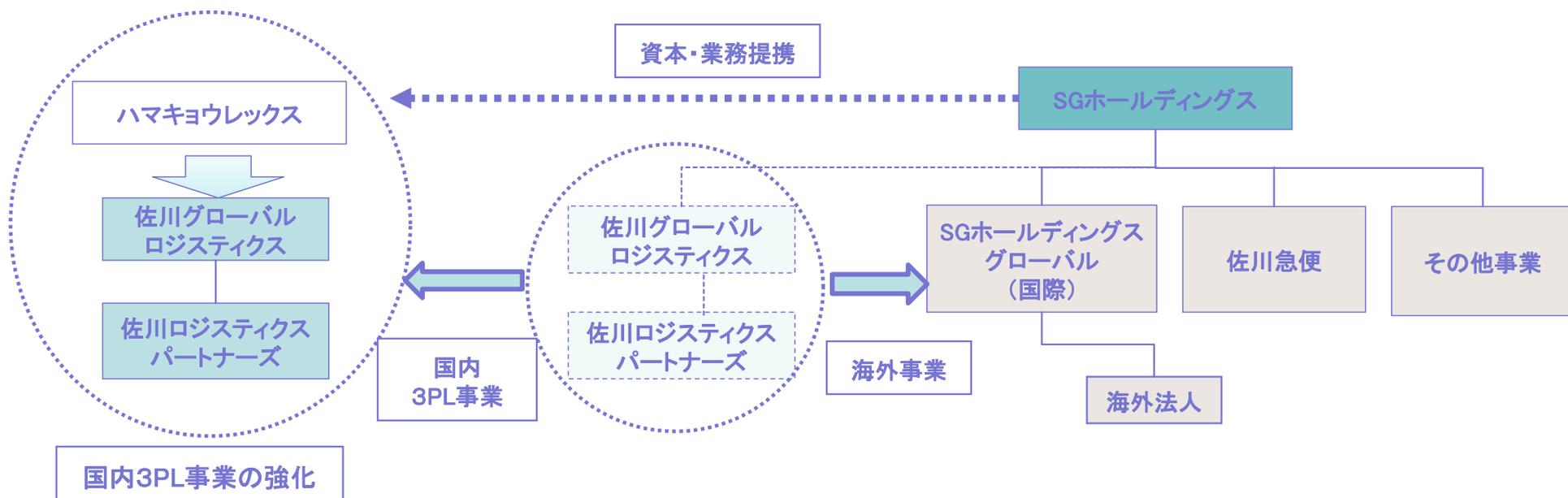
#### ●株式会社ハマキョウレックスとの提携による3PL事業の強化

- ・事業ノウハウの相互補完
- ・対応業種の拡大

#### ●M&Aによる新規領域への参入

#### ●国内外・3国間一貫物流ニーズへの対応強化

#### 3PL事業の拡充



## 「Third Stage Plan」 事業別戦略／海外事業

### 3年間で5倍の事業規模を目指す

- 海外事業統括会社としてシンガポールにSGホールディングスグローバル(SGHG)を設立・本格稼働、既存海外現地法人強化
- 海外事業におけるコアドメインはグローバル・フレイト・フォワーディング(国際貨物、GFF)事業とし、積極的なM&Aを展開
  - ・グローバル・ネットワーク構築
  - ・スケール確保
- 特定地域においてはBtoBローカルデリバリーの強化



グローバルネットワーク構想(展開イメージ)

## 「Third Stage Plan」 事業別戦略／その他事業

### ▣ それぞれの事業分野での地位確立、業界3位以内を目指す

#### 【不動産事業】

- 開発・売却を前提に既存物件の流動化も含めた、アセットコントロールを実施
- クリーンエネルギー供給(売電)事業に参入など、既存資源の有効活用

#### 【車両整備事業】

- 他社とのアライアンスにより特殊・特装車両など、整備事業領域の拡大
- 自社ネットワーク拡充による能力増強

#### 【人材派遣】

- グループ内で蓄積したノウハウを活かし、物流事業領域の人材派遣事業分野の地位確立



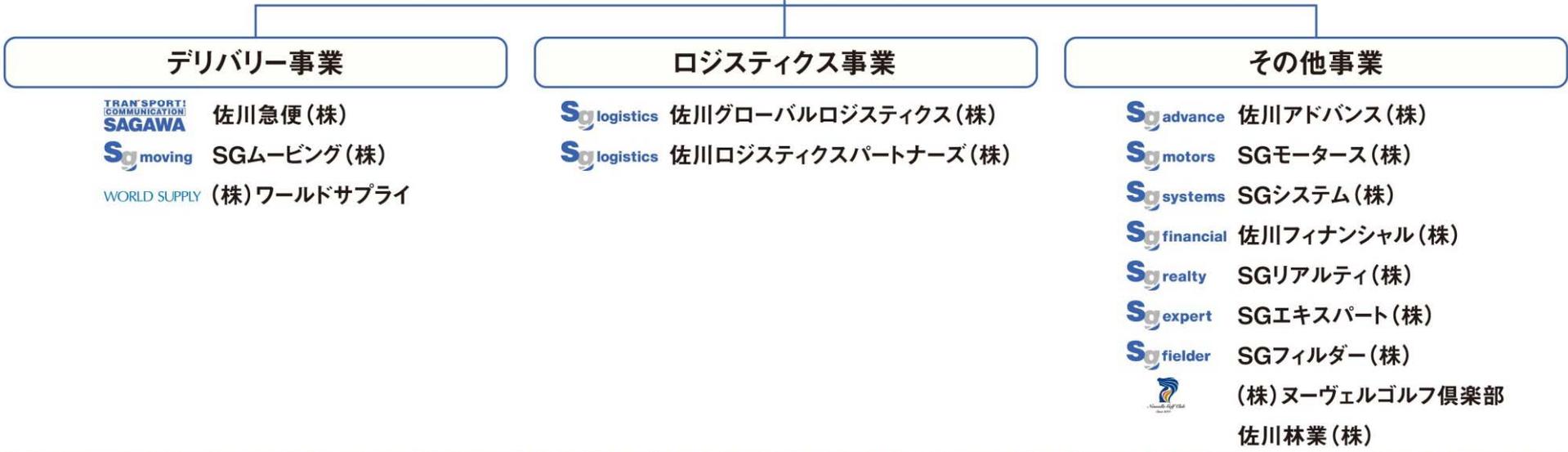
SGリアルティ柏の太陽光発電パネル

# SGホールディングスグループ

## SgH SGホールディングスグループ

S = SAGAWA  
 g = SAGAWA  
 GLOBAL  
 GALAXY  
 GROUP  
 H = HOLDINGS

**Sg**holdings SGホールディングス(株)



【海外法人】

**SgH GLOBAL** SGホールディングス・グローバル(株)

- |                                  |                  |
|----------------------------------|------------------|
| 天津保利佐川国際貿易有限公司                   | 台湾佐川急便国際股份有限公司   |
| 佐川喜楽客思物流(青島)有限公司                 | 佐川ロジスティクスコリア株式会社 |
| 佐川喜楽客思物流(上海)有限公司                 | 佐川急便ベトナム有限公司     |
| 上海大衆佐川急便物流有限公司                   | 佐川急便マレーシア株式会社    |
| 上海保利佐川物流有限公司                     | 佐川急便シンガポール株式会社   |
| 保利佐川物流有限公司                       | 佐川急便インドネシア株式会社   |
| 佐川急便(香港)有限公司                     | 佐川急便ハワイ株式会社      |
| 佐川急便フィリピン株式会社                    |                  |
| 佐川グローバルロジスティクス(フィリピン)株式会社        |                  |
| 佐川急便タイ・コンテナ・ディストリビューション・サービス株式会社 |                  |

持分法適用会社 Sindhu Cargo Services Limited

**Sg systems** 無錫飛速物流信息科技有限公司

# SGホールディングス

## 2013～2015年度

### 中期経営計画「Third Stage Plan」

当社及び当社グループは非上場会社であります。グループ規模からも社会的影響が少なくないため積極的に情報開示を行い、公開性・透明性の向上に努めております。

本資料には、当社及び当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は、過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また、経済動向や当社グループの関係する業界における激しい競争、市場需要、為替レート、税制、法律や諸制度等に関するリスクや不確実性も際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は、当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知おきください。