



**SBS ホールディングス**

*For Your Dreams.*

2023年2月10日

2022年度

**決算説明会**

# 目次

- 2022年度連結決算概要  
および2023年度連結決算の見通し … P4～
- SBSグループの成長戦略 … P13～



**SBS ホールディングス**

*For Your Dreams.*

# 2022年度連結決算概要 および 2023年度連結決算の見通し

## 執行役員 五味 夏樹

# 2022年度 連結業績

- 海上・航空運賃の高騰等により海外事業が伸長。  
国内事業においても電子機器、EC関連などの事業が引き続き堅調に推移。  
コスト上昇分を吸収して増収増益。
- 営業利益は5期連続で過去最高を更新。

(単位：百万円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	増減額	増減率
売上高	403,485	455,481	+51,996	(+12.9%)
営業利益	20,706	21,844	+1,137	(+5.5%)
経常利益	20,489	21,404	+914	(+4.5%)
当期純利益	10,790	11,732	+942	(+8.7%)
一株当たり当期純利益(EPS)	271.67 円	295.39 円	+23.72 円	(+8.7%)
自己資本当期純利益率(ROE)	19.4%	17.9%	△1.5 %	

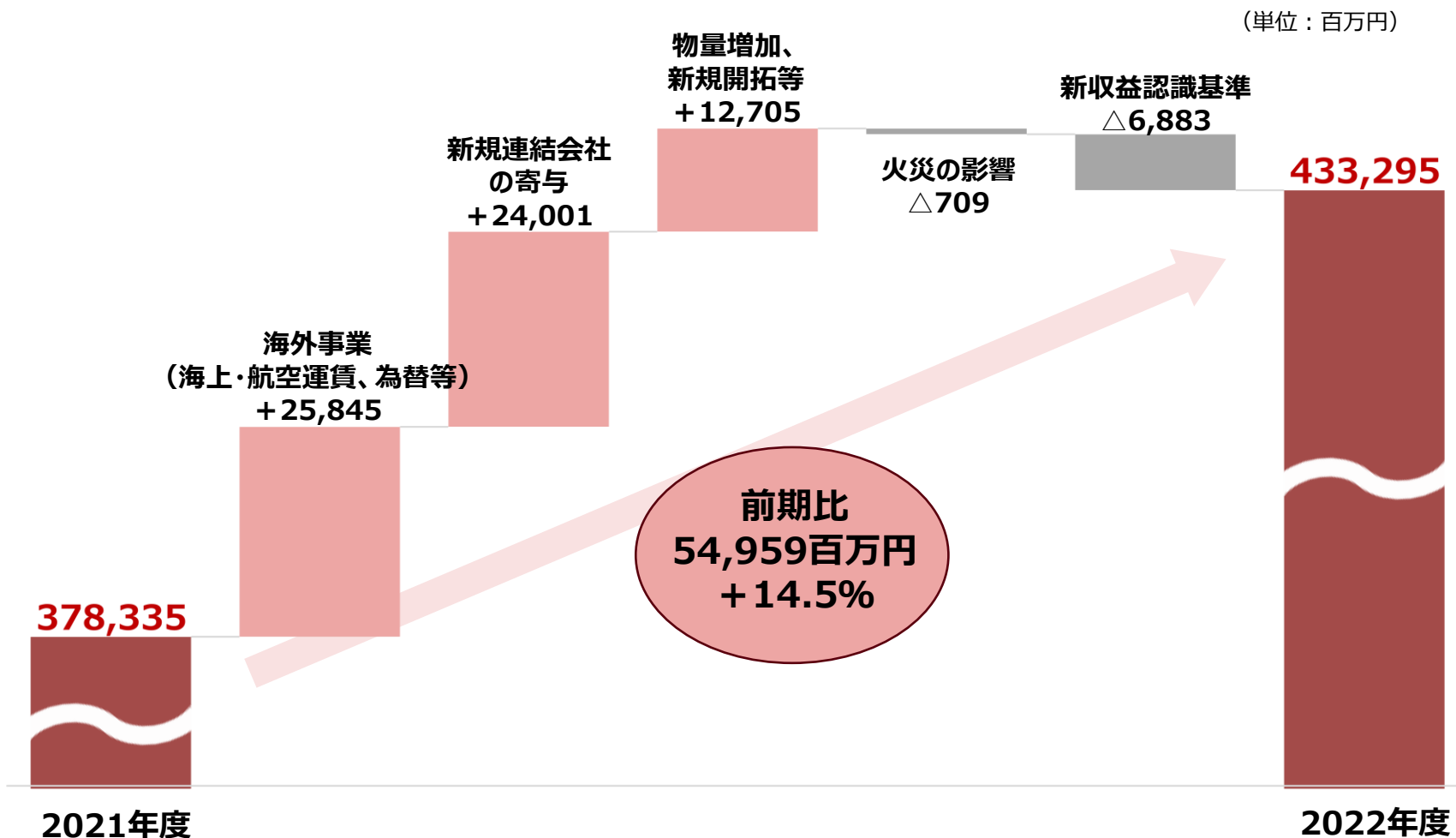
# セグメント別業績

- 【物流事業】 海上・航空運賃の高騰、新規連結の寄与、物量増加により増収。  
本社移転・制服刷新等の費用や燃料光熱費上昇による影響から減益。
- 【不動産事業】 不動産流動化実施額の減少による減収。  
流動化に伴う営業利益は前期並みを確保し、営業利益微減。

(単位：百万円)

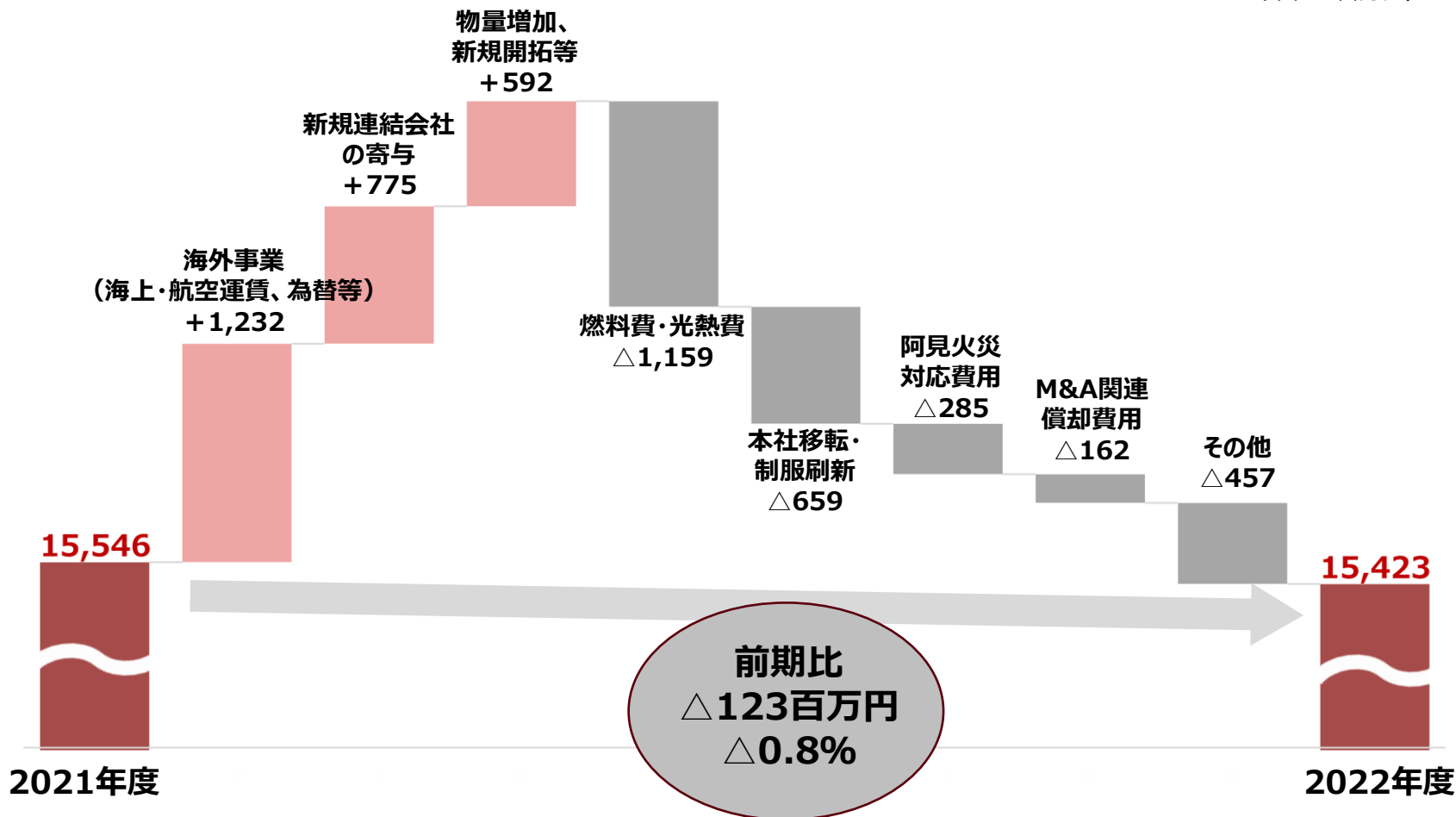
セグメント		2021年度 実績	2022年度 実績	増減額	増減率	増減内容
売上高	物流	378,335	433,295	+54,959	(+14.5%)	
	不動産	17,043	13,423	△3,619	(△21.2%)	前期：大阪南港物流センター流動化 当期：横浜金沢物流センター流動化
	その他	8,106	8,762	+656	(+8.1%)	マーケティング事業・環境事業増収
	合計	403,485	455,481	+51,996	(+12.9%)	
営業利益	物流	15,546	15,423	△123	(△0.8%)	
	不動産	6,333	6,282	△50	(△0.8%)	不動産流動化の実施により、 前期並みの営業利益を確保
	その他	435	402	△32	(△7.5%)	人材派遣事業コスト上昇
	調整額	△1,609	△264	+1,344	-	
	合計	20,706	21,844	+1,137	(+5.5%)	
利益率		5.1%	4.8%			

# 物流セグメント 売上高 増減要因



# 物流セグメント 営業利益 増減要因

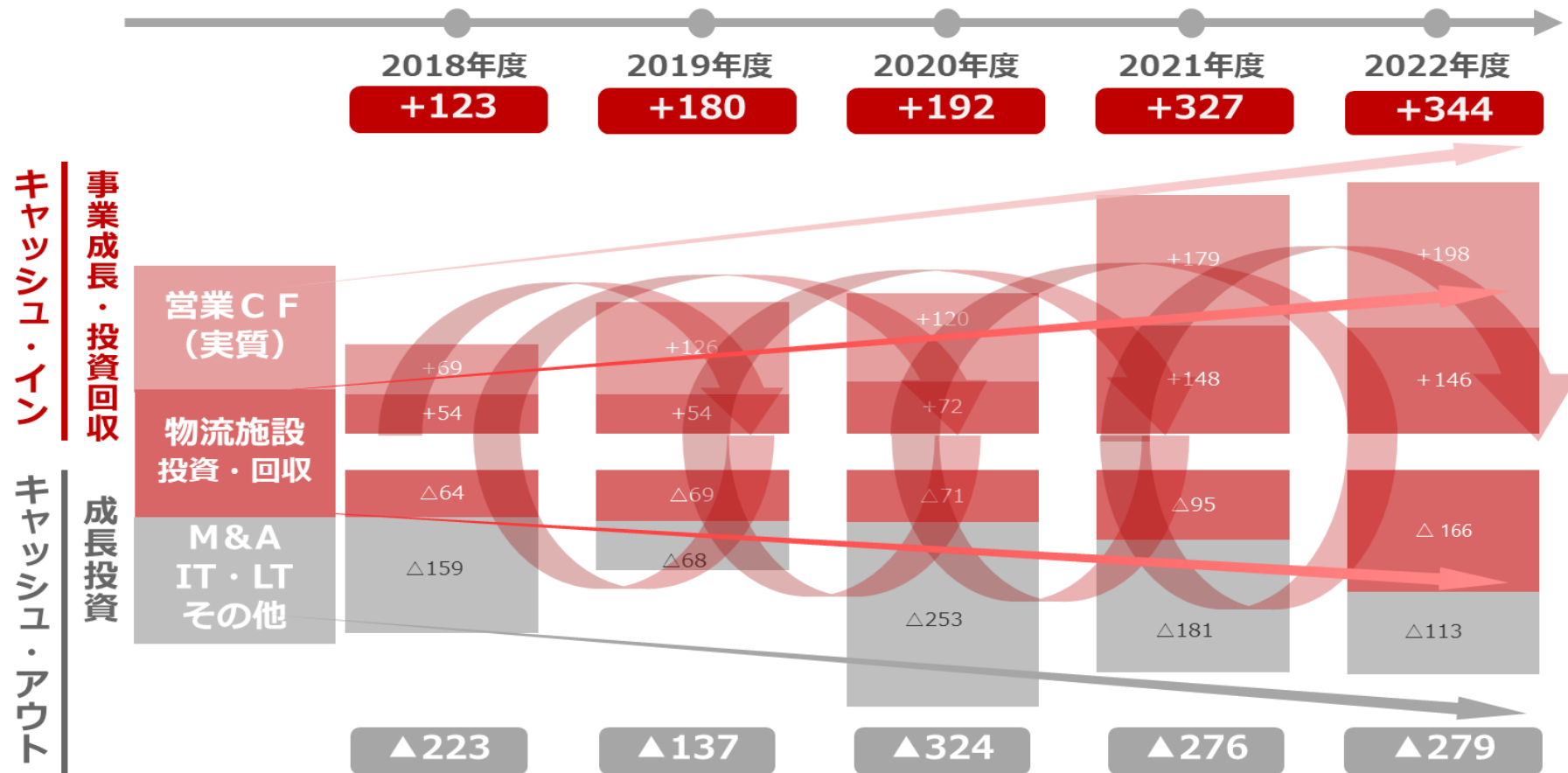
(単位：百万円)



# キャッシュ・フロー創出力の拡大

- M&Aによる規模拡大や物流施設拡張による売上増大によりキャッシュ・フロー創出力が拡大
- 開発物流施設は積極的な流動化の実施により資金回収サイクルを加速

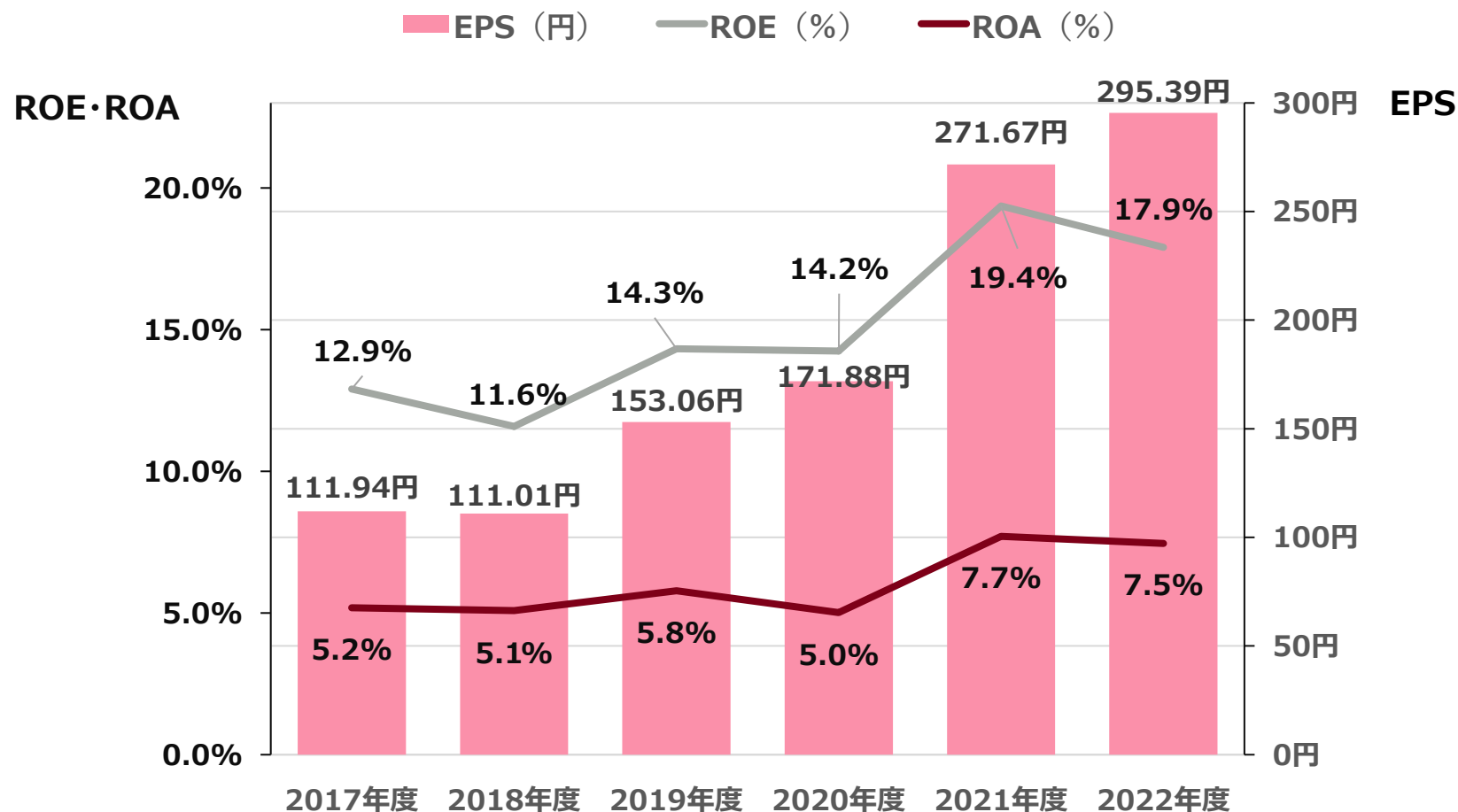
(単位：億円)



※1 営業CF (実質) : 棚卸資産への投資・売却を除く  
 ※2 物流施設 投資・回収 : 不動産投資・売却 (棚卸資産への投資・売却を含む)



# EPS・ROE・ROA推移



# 2023年12月期 連結業績予想

- 売上高・営業利益ともに、6期連続での増収増益を見込む

(単位：百万円)

	2022年度 実績	2023年度 予想	増減額	増減率
売上高	455,481	457,000	+1,518	(+0.3%)
営業利益	21,844	22,800	+955	(+4.4%)
経常利益	21,404	22,300	+895	(+4.2%)
当期純利益	11,732	12,000	+267	(+2.3%)

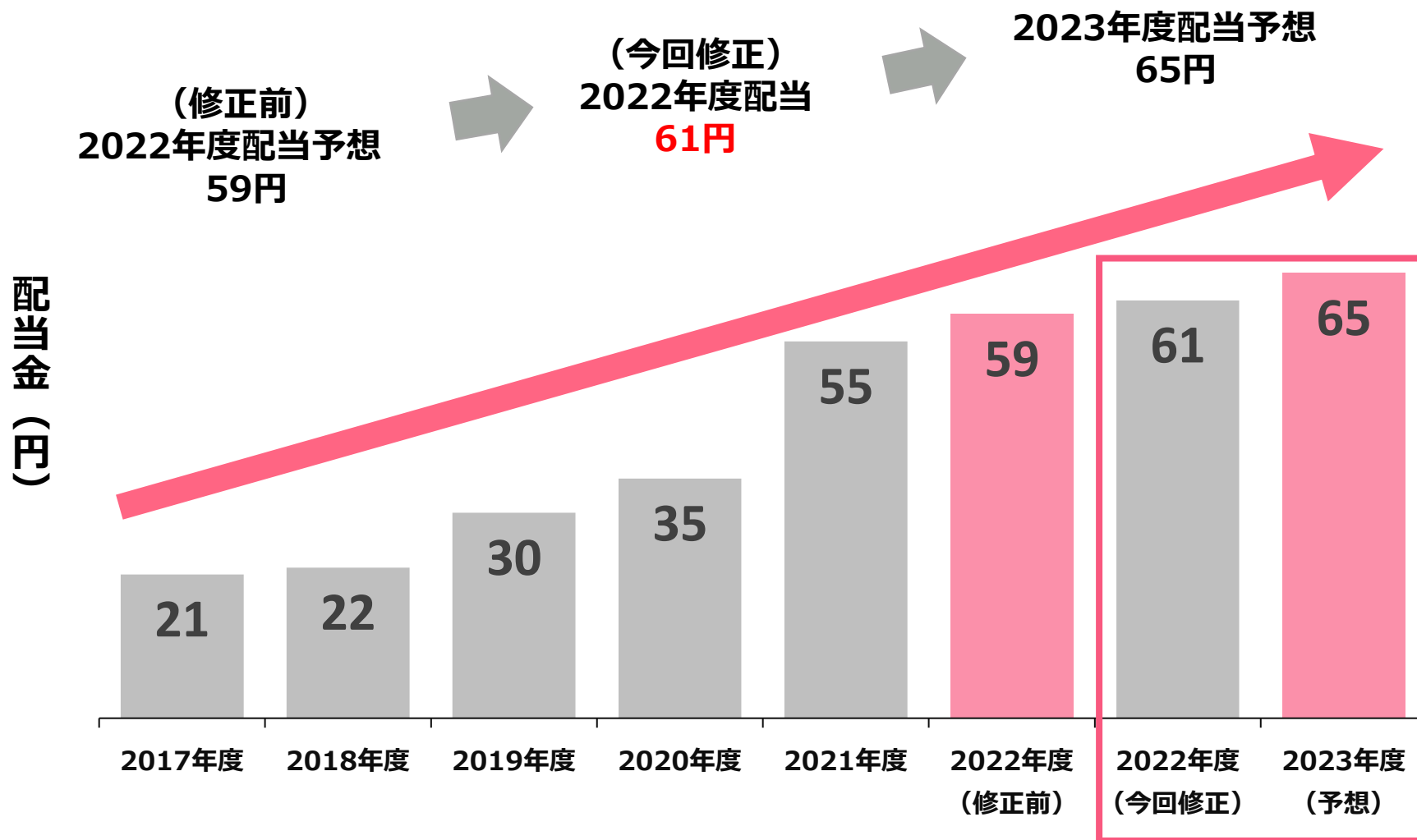
# セグメント別業績予想

- 【物流事業】 海上・航空運賃の下落があるものの国内3PL・EC物流の拡大により増収増益を見込む。
- 【不動産事業】 不動産流動化の実施により増収増益を見込む。

(単位：百万円)

セグメント		2022年度 実績	2023年度 予想	増減額	増減率
売上高	物流	433,295	433,500	+204	(+0.0%)
	不動産	13,423	14,300	+876	(+6.5%)
	その他	8,762	9,200	+437	(+5.0%)
	合計	455,481	457,000	+1,518	(+0.3%)
営業利益	物流	15,423	15,500	+76	(+0.5%)
	不動産	6,282	7,500	+1,217	(+19.4%)
	その他	402	300	△102	(△25.5%)
	調整額	△264	△500	△235	—
	合計	21,844	22,800	+955	(+4.4%)
利益率		4.8%	5.0%		

# 株主還元 [1株あたり配当金の推移]





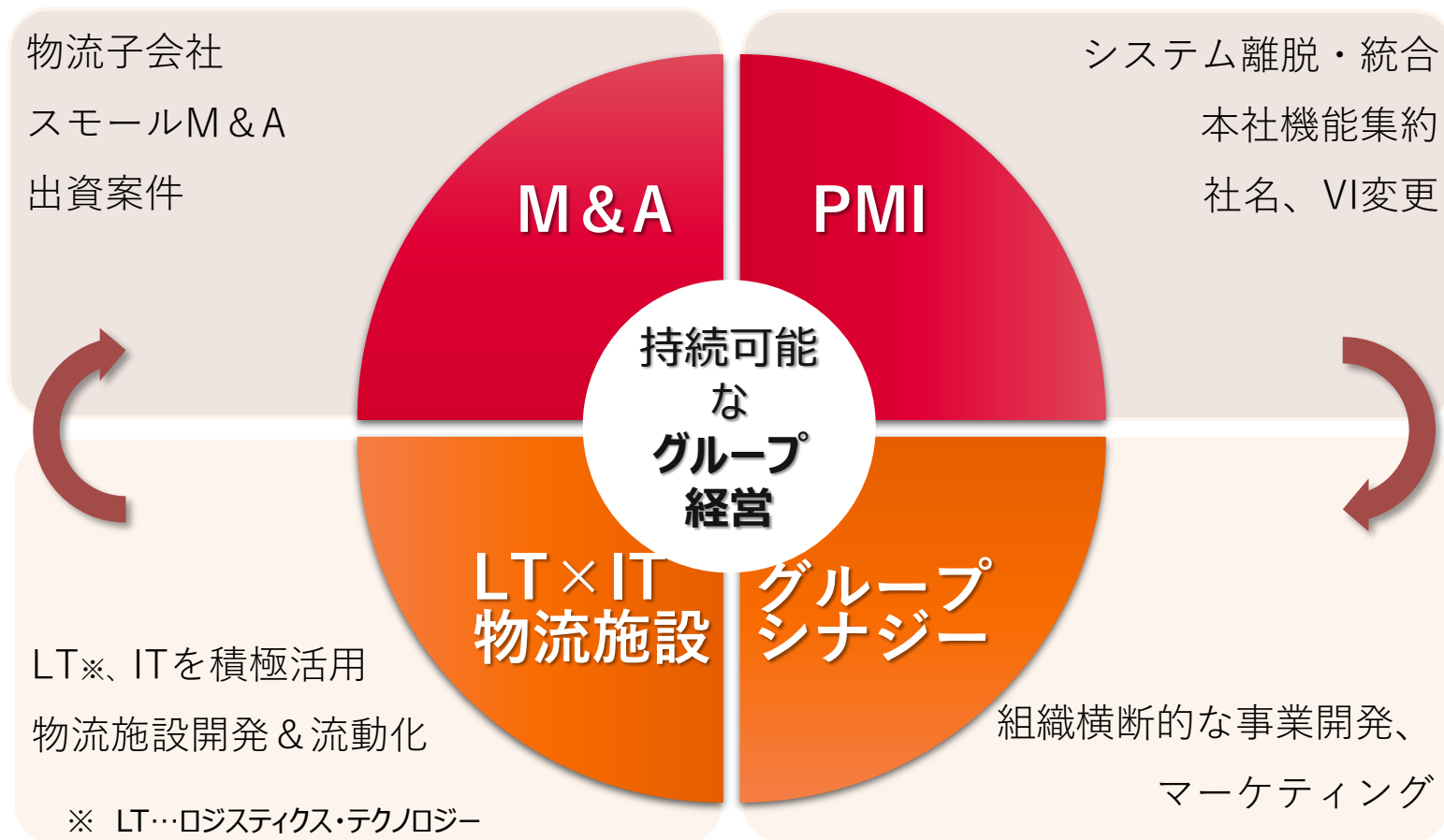
**SBS ホールディングス**  
*For Your Dreams.*

## SBSグループの成長戦略

代表取締役 **鎌田 正彦**

# 経営戦略

- M&Aを通じた非連続的成長と物流事業の自律的成長が有機的に作用。
- グループシナジー創出の基盤となるPMIは、国内屈指の実績を有する。

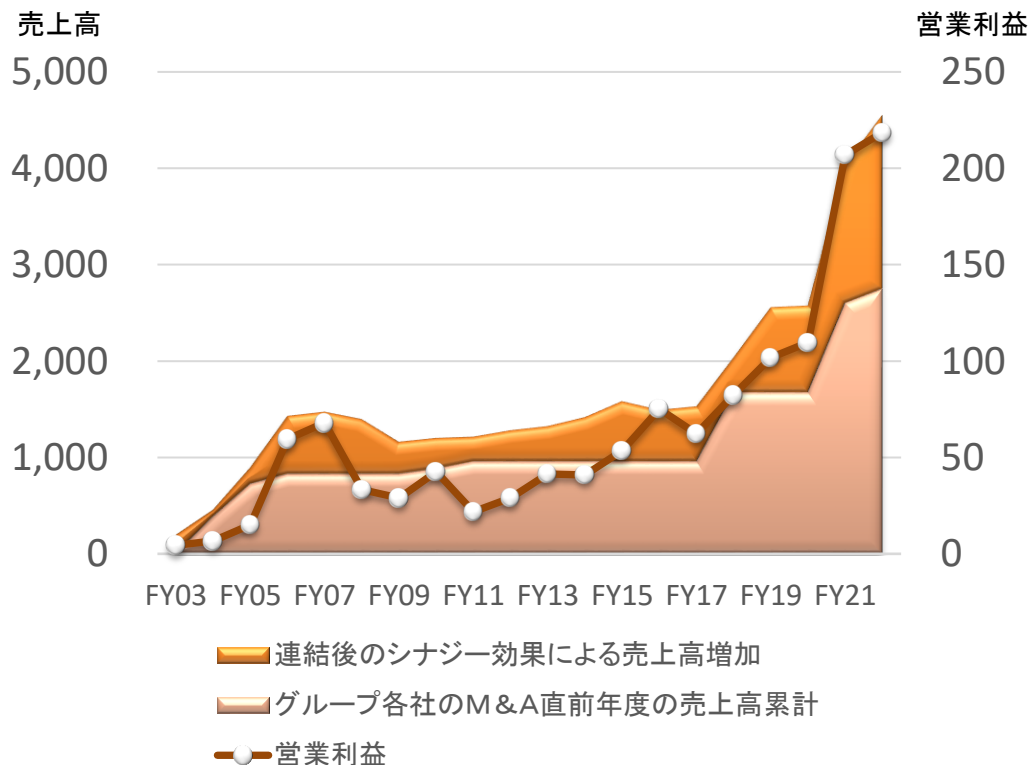


# M&A戦略

## ● FY03～、JASDAQ上場以来、成長戦略の柱の一つとしてM&Aを実行

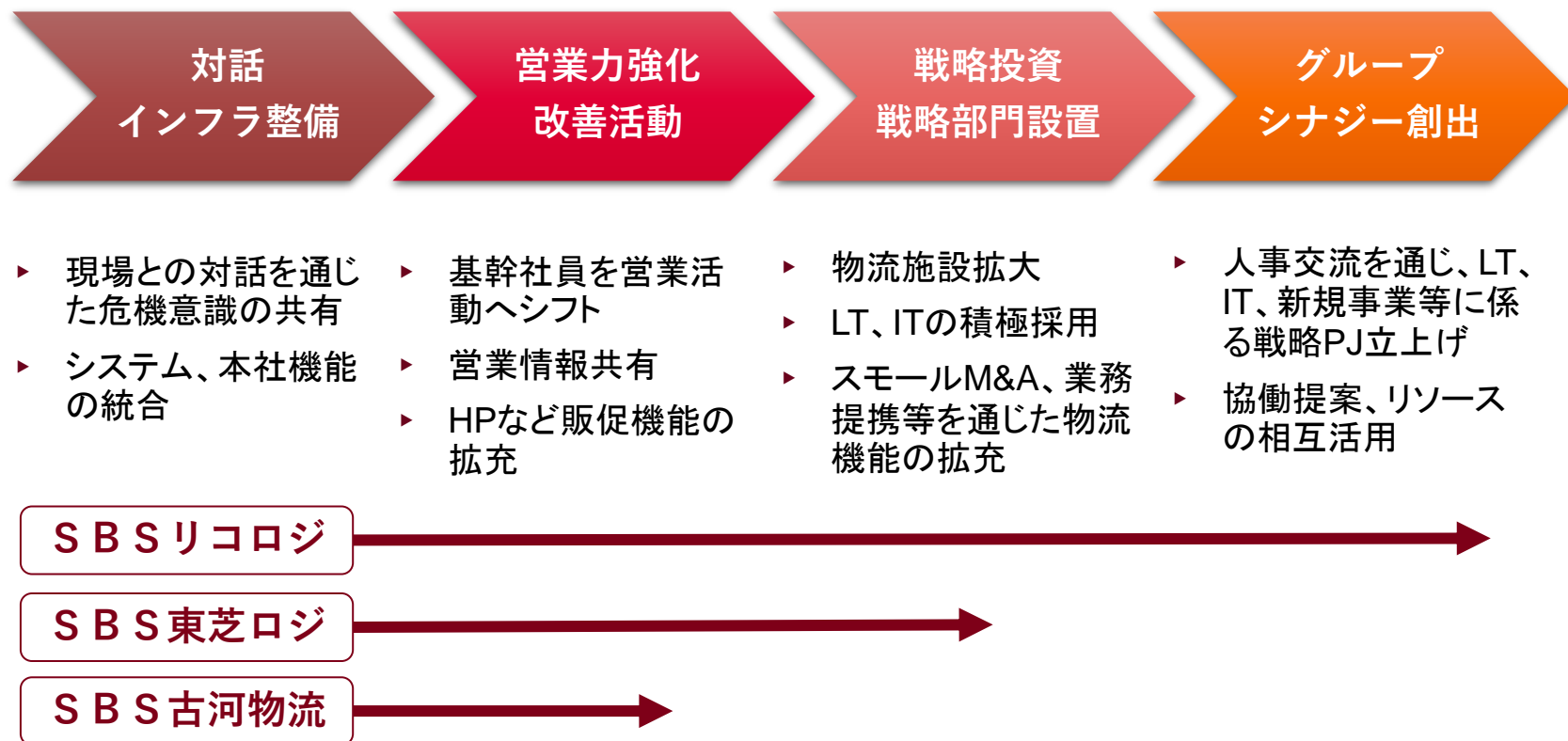
- FY03～FY22、20年間の投資総額は、約830億円（売上高:24倍 営業利益:56倍）
- 国内大手企業の物流子会社を中心にM&Aを実施、PMIを通じて企業価値向上を実現。

FY	主要M&Aの沿革
04	・雪印物流（現:SBSフレック）
05	・東急ロジスティック ・ティーエルトランスポート ※旧小田急トランスポート （3社とも現SBSロジコム）
06	・全通（現:SBSゼンツウ）
10	・ビクターロジスティクス （現SBSロジコム）
18	・リコーロジスティクス （現SBSリコーロジスティクス）
20	・東芝ロジスティクス （現SBS東芝ロジスティクス） ・東洋運輸倉庫（SMCグループ）
21	・古河物流（現SBS古河物流）



# SBSグループのPMI戦略

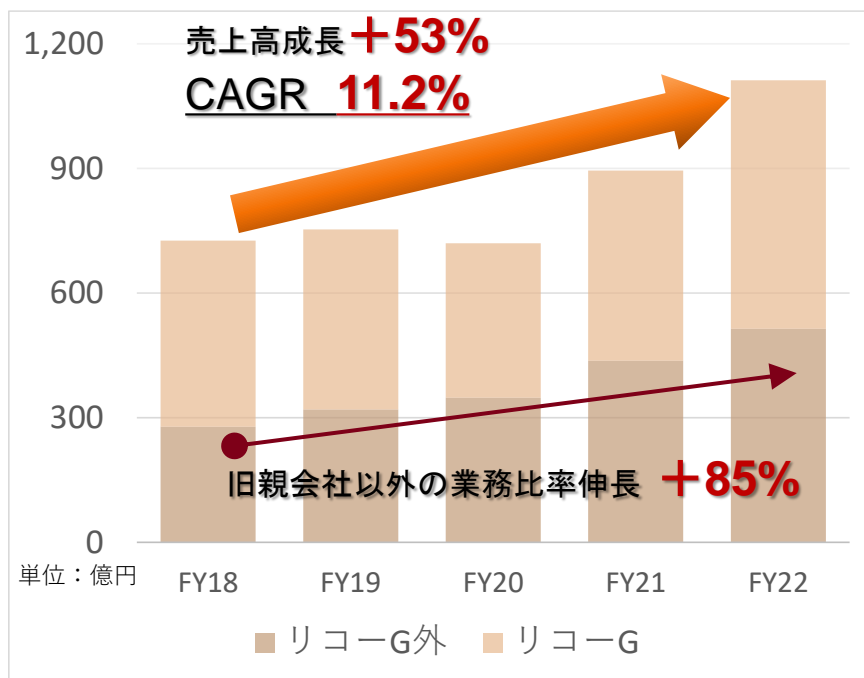
- FY18下期～FY22、SBSリコーロジスティクスはほぼ完了し自立成長路線にのる。
- SBS東芝ロジスティクス、SBS古河物流も、これに続き自立成長フェーズへ。





# SBSリコーロジスティクス のPMI

- SBSロジコムで10年以上かけ確立したPMIプロセスを、5年で再現。
- SBSグループ参画後、**3年で自立成長路線に乗る。**
- グループ海外事業、EC物流、LT導入等、グループ成長戦略の主翼を担う。



物流センター一宮(仮称) (23年4月稼働予定)  
 ↳グループ初の中部エリアでの物流施設開発

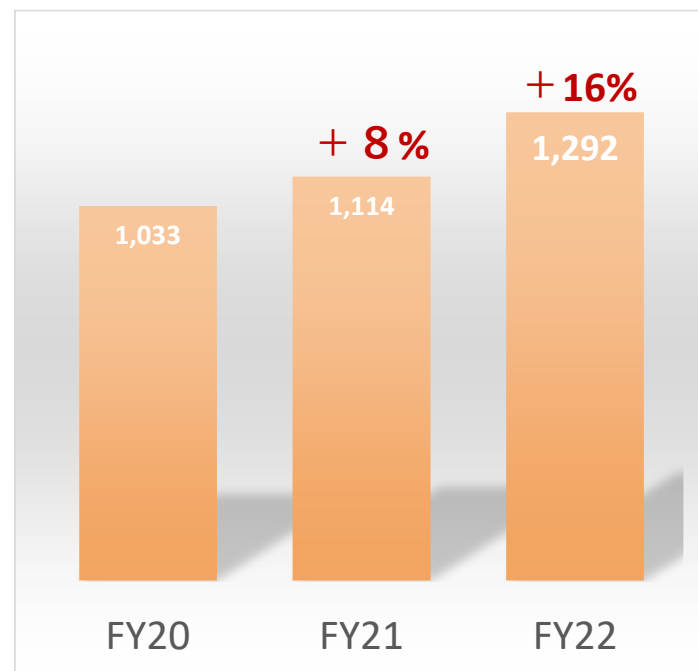
●グループ入以降、**約8万坪増床**

# SBS東芝ロジスティクス のPMI

- 全国の拠点を訪問し、基幹社員とのコミュニケーションを通じ問題点を共有、意見交換を経て職場環境の改善を実施。
- FY23上期までにITインフラ系PMIが完了予定、以降、順次事業シナジー創出へ。

- ▶ 各拠点の基幹社員と意見交換会を実施
- ▶ SBSグループ本社に本社移転
- ▶ 新規営業開発部門設置
- ▶ 物流施設、LT投資
- ▶ SBSリコロジ、SBS古河物流との連携を強化し、海外営業開発を加速

事業シナジー創出に向け、コミュニケーションを活性化



単位：億円

# EC物流プラットフォーム 「EC物流お任せくん」 始動！

- ワンストップで、EC物流に最適解を。  
SBSグループの多様な物流機能を総結集した「ハイブリッドECプラットフォーム」誕生！



## 5 ワンストップ

EC構築運用支援～物流～ラストワンマイル～カスタマー対応までふくめて丸ごと任せすることも可能。自社の負担軽減のみならず、ECのバリューチェーンにおける課題を総合的に捉え、EC戦略に反映することができます。

## 4 業界専門性

ECに必要な細かな作業ニーズのみならず、BtoB、BtoC、DtoC問わず、業界別/規模別に最適化されたプラットフォームと流通加工業務メニューによって、高品質かつ専門性の高いサービスを提供します。



## 1 スピーディ&リーズナブル

プラットフォーム化によるスケールメリットや標準化によって、明瞭で納得性のある価格体系を実現。最短2週間から、スピーディに導入できます。

## 2 拡張性

急な物量増加、スペース増加等、売上の拡大を物流のキャパシティで妨げない。SBSグループの多数の拠点を活かした分散保管出荷、物流DXによる各種機能、省人化・波動対応が貢献します。

## 3 物流DX

業界最先端のロボット・マテハンの導入設計、高機能ITアーキテクチャによる各EC関連システムとの標準システム連携機能など、IT/LTの機能と、開発力が、企業の未来志向のIT・EC戦略を支えます。

## EC物流お任せくん サービスサイト

<https://ec.sbs-group.co.jp/>

# 「EC1000」プロジェクト 推進フロー

- 2030年、SBSグループEC物流関連売上高 **+1,000億円**を目標とし、PJ推進。
- EC市場のさらなる拡大を見据え、プラットフォーム基盤とサービスを順次拡大。

領域	～昨年まで	FY23	FY24	FY25～FY30
EC 物流 専用 拠点	<b>【0坪】</b> ・拠点の一部に併設	<b>【5千坪】</b> ・拠点内EC物流専用区画設置（首都圏中心に、10拠点、延床面積5千坪）	<b>【1万坪～】</b> ・EC物流戦略拠点稼働 <b>「野田瀬戸物流センター」</b>	<b>【20万坪超～】</b> ・専用拠点(1万坪超) <b>全国展開</b> ・分散・集約・共同化センター（1万坪以下）適宜設置
LT × IT	・グループ横断的な、LT、IT専門部門を設置 ・200名超陣容に	・「 <b>LTラボ</b> 」本格稼働 EC専用拠点のLT企画、稼働データの収集 ・EC共通IT基盤稼働	・実証実験を通じて選択した機器の、新規センターや既存現場への導入加速 ・EC共通IT基盤の連携/機能拡充	・さらなる効率化への取り組み ・EC共通IT基盤の業界別+付加価値 連携/機能拡充
サー ビス	・お客様の要望に応える形での個別対応	・プラットフォーム <b>「EC物流お任せくん」</b> （EC構築支援+流通加工+ラストワンマイル）	・ <b>SCM/経営課題解決</b> の提案を可能に（越境、フォワーディング、店舗×EC在庫の一元化等）	
お客 様 基盤	・大手BtoB3PL派生型EC ・ラストワンマイルの受託	・ <b>スモール&amp;ミドルEC</b> （マルチテナント）	・+ <b>ミドルEC</b> （一部の自動化×品質要件対応） ・+ <b>ラージEC</b> （機会損失低減、在庫最適化、物流コストのミニマム化に挑む）	

# 国際物流協働プロジェクト ～外販受注拡大への取り組み～

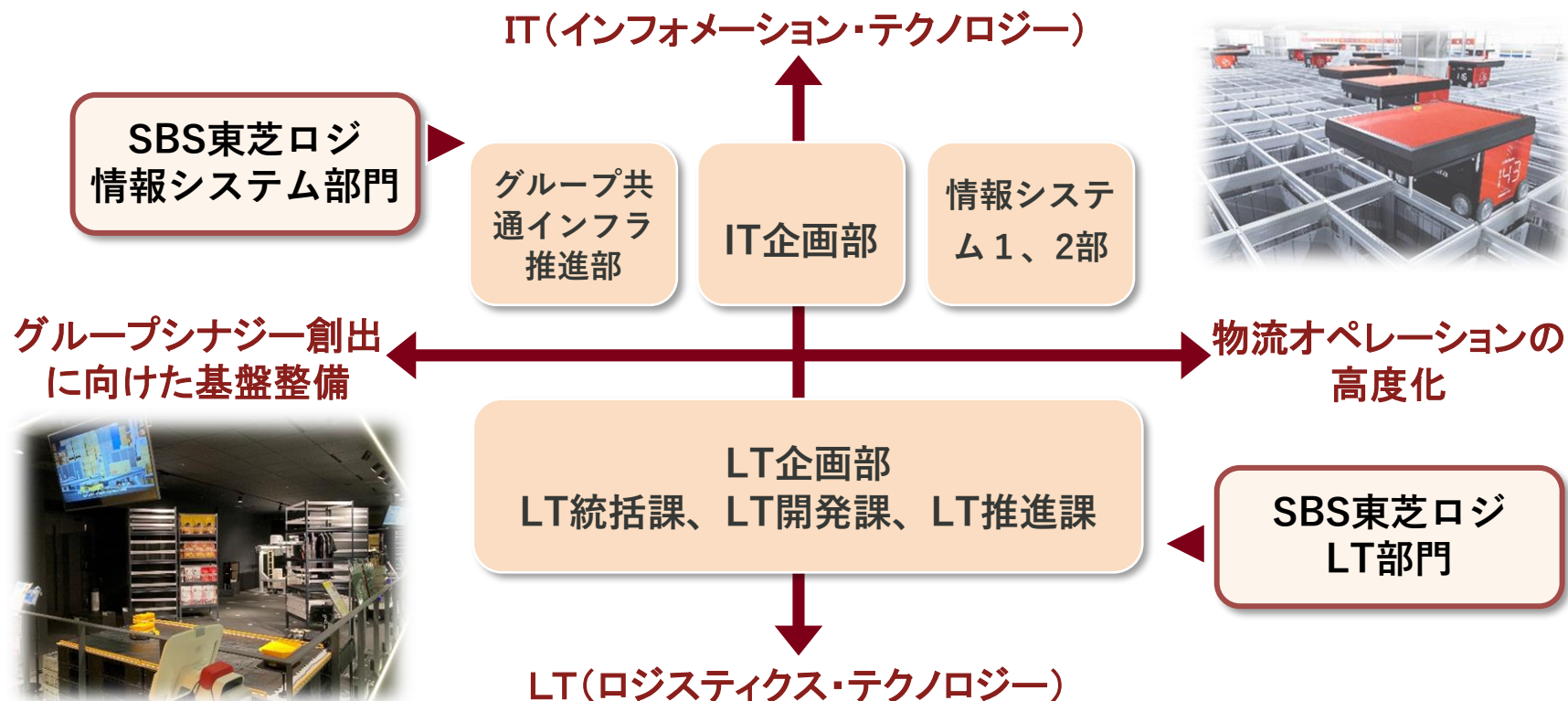
- **SBSリコーロジスティクス**の海外事業部門へ、既存グループの海外事業、**拠点を集約**。（情報共有と効率化を推進）
- **リコーグループ**の海外物流実績を活かし、**一般大手顧客の海外業務を受託**。  
**《強み》**
  - ① 取引量のスケールメリットによる**高い価格競争力**。
  - ② 豊富な経験と実績により、**スピーディーかつ最適なサービス**を実現。
  - ③ **超重量品プロジェクトカーゴ**から**小型精密機器**や**食品**まで、**あらゆる品目**に対応。





# ロジスティクス・テクノロジー(LT)×IT

- 本社ショールームオープン（22年3月）、「LTラボ」開設（22年12月）
- プロパー社員と協力会社含め、約200名体制の多様性の高い陣容で推進。
- 若手社員の抜擢や新卒入社の子社員を育成前提で配置。既成概念に捉われない柔軟な発想で、イノベーションを促進。



# 先端LT検証施設「LTラボ」開設

2022年12月～@埼玉県越谷市

- 最先端LTの“早期”かつ“計画的取得”を目的とした施設。
- グループ各社のLTスペシャリストが集結。高い専門性を持った集団が作業を推進。
- 中長期的には、人手不足解消・作業効率UPを目指す。

ロボティクス集結

動作検証

EC物流センターへ導入



棚搬送ロボ



ピース仕分ロボ



各ロボットの機能評価、データ収集を行い、グループ展開可能か見極める。

先進ロボット運用ノウハウ  
(実績・知見) を蓄積



物流センター一宮(仮称)  
23年4月竣工(予定)



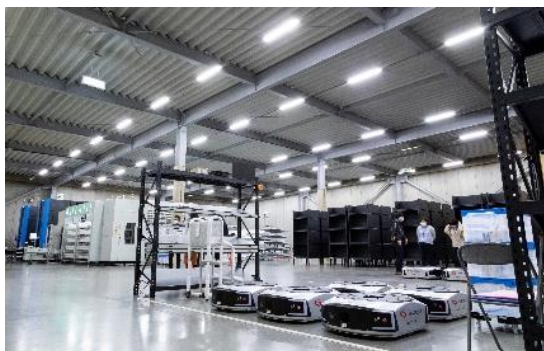
野田瀬戸物流センターA棟  
24年1月竣工(予定)

# 稼働現場への実装

- LTラボで検証したロボティクスを、既存拠点に導入。
- 稼働現場の配置換えを行い、ロボティクスが導入可能なスペースを確保。
- グループ各現場にて、デモ環境におけるロボティクスのテストを実施。

## 導入実績

SBS三愛ロジスティクス  
物流センター埼玉(越谷市)  
2022年12月～



3階の一部に棚搬送ロボ  
4階の一部にLTラボを設置

## 実証実験中

SBSリコーロジスティクス  
物流センター板橋  
2022年3月～



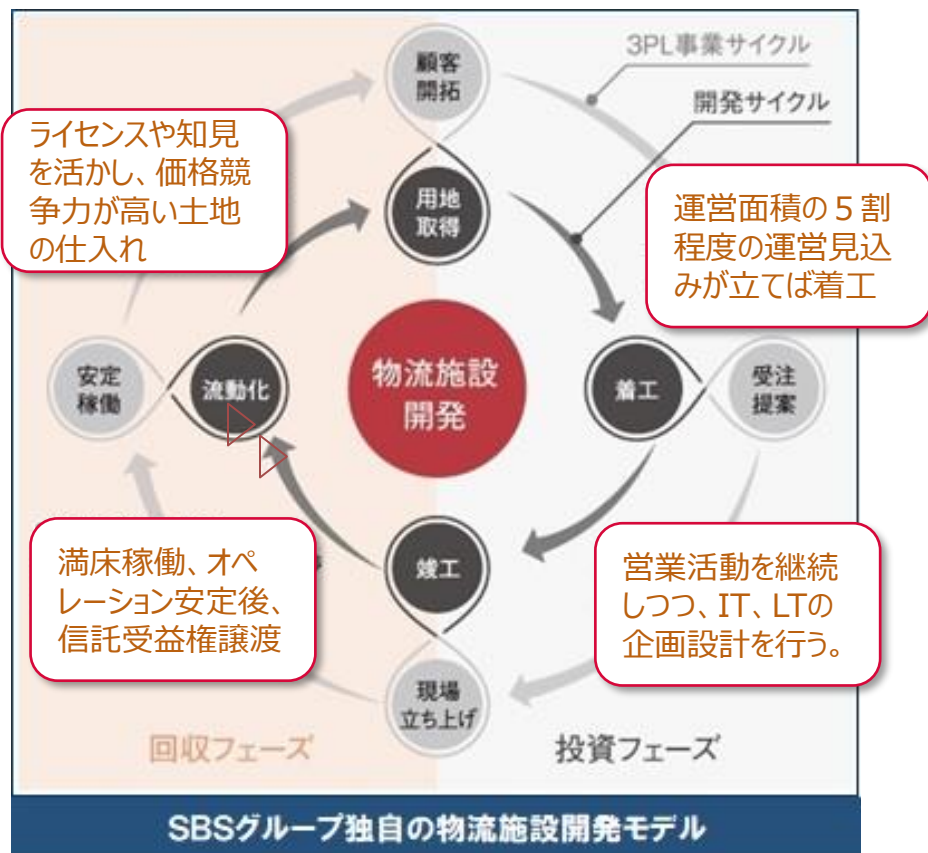
-協働型AMR-  
実用に向けデモテストを実施継続中

SBSロジコム  
NRC支店(厚木市)  
2022年1月～





# 物流施設開発



- 開発実績：23棟、延床面積約19万坪
- 流動化済：11棟、延床面積約13万坪
- 運営面積81.3万坪のうち、約20%が自社開発施設

## [目的]

1. 荷主の要望に即応できる「自由度の高い」物流施設の確保。
2. フル稼働後、付加価値が乗った施設の流動化利益を得、BSを膨らませずに次期施設開発投資に備える。
3. 好条件でリースバック契約を締結し、長期にわたり支払賃料を低減する。

## [メリット]

1. **1粒で三度美味しい**  
上記のとおり1棟の物流施設開発で、3種の「果実」を得ることができる。
2. **三方よし**  
お客様へ高品質な3PLサービス、施設の買主様には、優良投資物件を提供。
3. **土地を在庫とし、営業効率UP**  
提案内容の具体性が向上し、より高度な物流改革提案が可能に。

# 運営床面積

- 計画含めた運営面積が、**100万坪**突破。

名称	所在地	稼働(連結)時期	種別	延床面積/坪	運営会社
2020年12月末までの運営面積				531,000	
SBS東芝ロジスティクス	全国各地	2021年1月	M&A	200,000	SBS東芝ロジスティクス
東洋運輸倉庫	神奈川、東京	2021年1月	M&A	18,000	東洋運輸倉庫
物流センター横浜金沢	神奈川	2021年11月	自社開発	16,200	SBSリコーロジスティクス
SBS古河物流	全国各地	2022年1月	M&A	23,000	SBS古河物流
物流センター厚木	神奈川	2022年5月	一棟賃借	17,400	SBSリコーロジスティクス
大阪石切支店	大阪	2022年6月	一棟賃借	4,900	SBSロジコム
市川コールドセンター	千葉	2022年10月	賃貸	2,600	SBSゼンツウ
2022年12月までの運営面積				813,100	
物流センター一宮(仮称)	愛知	2023年4月	自社開発	17,400	SBSリコーロジスティクス
大阪住之江物流センター(仮称)	大阪	2023年4月	一棟賃借	5,900	SBS東芝ロジスティクス
野田瀬戸A棟	千葉	2024年1月	自社開発	50,800	SBSアセットマネジメント
野田瀬戸B棟	千葉	計画中	自社開発	39,500	SBSアセットマネジメント
富里土地	千葉	計画中	自社開発	28,400	SBSアセットマネジメント
所沢土地A	埼玉	計画中	自社開発	7,000	SBSロジコム
所沢土地B	埼玉	計画中	自社開発	4,000	SBS即配サポート
柏崎倉庫	新潟	建設中	自社開発	600	SBS東芝ロジスティクス
三重倉庫	三重	建設中	自社開発	600	SBS東芝ロジスティクス
横芝光町土地	千葉	計画中	自社開発	60,000	SBSロジコム
かすみがうら市土地	茨城	計画中	自社開発	15,000	SBSロジコム
2023年1月以降の増床計画				229,200	
運営面積合計(既存+計画中)				1,042,300坪	

※100坪未満四捨五入



**SBS ホールディングス**

*For Your Dreams.*

**2023年 2月10日**

**SBSグループ中期経営計画**

**SBS Next Stage 2025**

# グループ経営理念とビジョン

“ロジスティクス・テクノロジー（LT）×IT”で成長するメガベンチャー  
業界トップティアの地位を確固たるものとし、  
あらゆる顧客の物流ニーズに応えるとともに、  
社会と共生し信頼される企業を目指す

1. サービスの提供を通じ  
お客様の価値創造へ貢献

経営ビジョン

2. 社会インフラとしてESGを重視し、  
全てのステークホルダーに貢献

3. 継続的かつ業績に応じた利益還元

- ・お客様・株主に喜ばれ社員の幸せにつながる会社
- ・人を大事にし、社員が生き生きと働くことで企業が繁栄
- ・社会的責任を果たし、社会と共生し、社会の発展に貢献

経営理念

# 3カ年の重点施策

## グループ総合力の強化（グループプラットフォーム戦略と各社の独自戦略）

- **3PL**を中心にB to B事業のさらなる増強・深化
- **EC物流**の加速（ハイブリッドECプラットフォームの構築）
- **国際物流**事業のグループ協働体制確立およびグローバル市場の成長取り込み

## ロジ事業基盤の整備および拡充

- 倉庫・輸配送ネットワーク、EC物流機能、国際物流網等、グループの物流基盤強化
- 事業活動の主体となる人財の確保と育成
- M&Aによる経営リソース拡充

## LT×ITによる業務生産性の向上、差別化

- 省力省人化技術の活用による物流現場のさらなる合理化、人手不足に向けた堅牢な運営体質づくり
- 物流データの活用による更なる物流の高度化 ～ 競争優位性の確立
- 管理部門の運営効率化により、間接業務におけるローコスト追求

## サステナビリティ経営基盤の強化、人的資本に係る取り組み

- サステナビリティ経営を支えるガバナンス強化、重要課題の取り組み
- グループ内人財力・組織力の強化による企業価値の向上

# 数値目標

3年間または最終年度の目標値

- **物流で持続的成長**
- **収益構造の強靱化**
- **財務の安定性維持**

3年間の年平均成長率（CAGR） 4.5%

物流事業の売上総利益率11%以上、全体では12%以上を達成することにより、営業利益率5.5%

自己資本比率 30%

[ 億円 ]

	22年度 実績	23年度 計画	25年度 計画
売上高 (対前年伸長率)	4,555 (12.9%)	4,570 (0.3%)	5,000 (CAGR 4.5%)
営業利益 (売上高営業利益率)	218 (4.8%)	228 (5.0%)	275 (5.5%)
自己資本比率	23.7%	25.5%	30.0%

(注) 計画値にはM&Aの影響を含めず

# 成長イメージ

- **グループ総合力強化とロジ基盤整備・拡充**

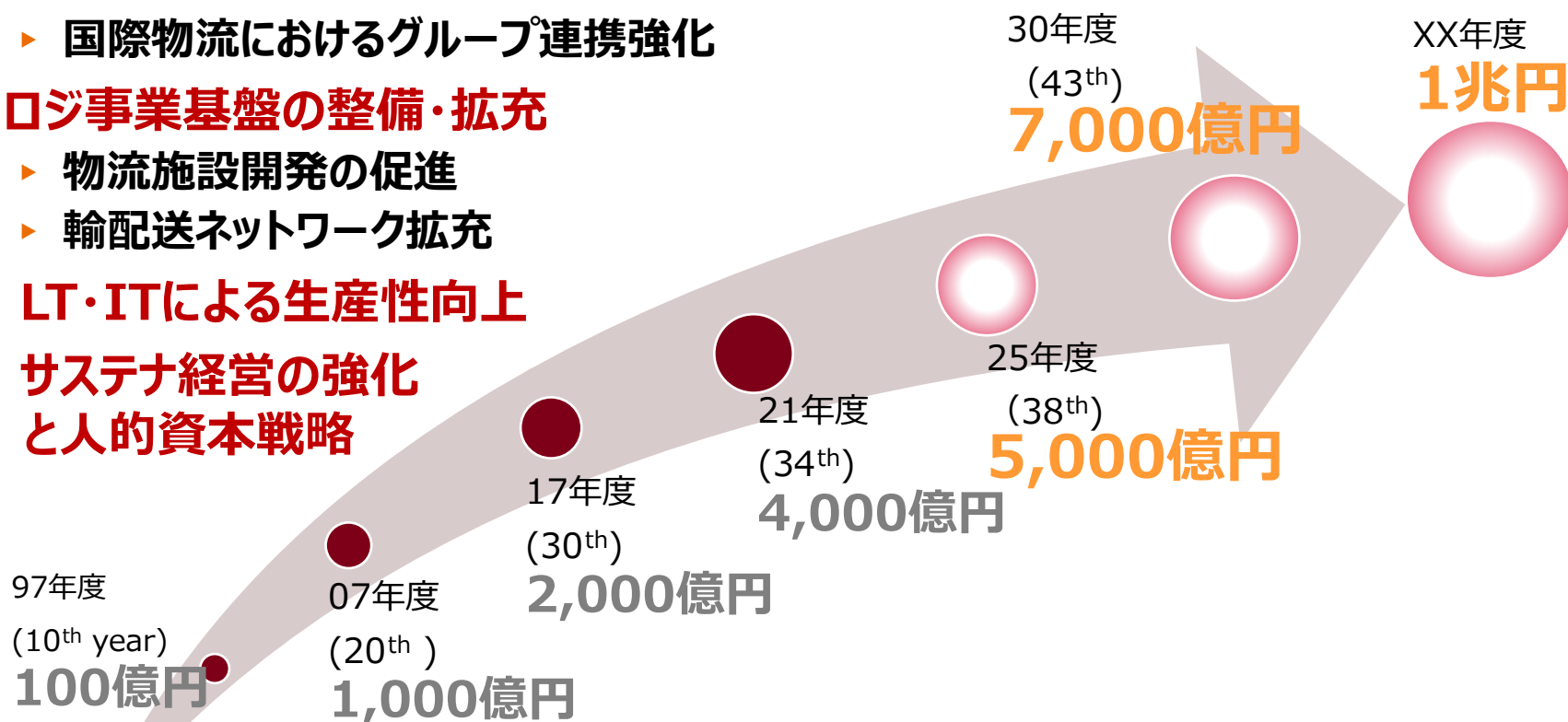
- ▶ 3PL中心にB to Bの増強・深化
- ▶ EC物流の加速
- ▶ 国際物流におけるグループ連携強化

- **ロジ事業基盤の整備・拡充**

- ▶ 物流施設開発の促進
- ▶ 輸配送ネットワーク拡充

- **LT・ITによる生産性向上**

- **サステナ経営の強化  
と人的資本戦略**





**SBS GROUP**

*For Your Dreams.*