



SBS ホールディングス
For Your Dreams.

2021年12月期

決算説明会

2022年2月18日（金） 15:00-16:00

目次

- ✓ 2021年12月期決算概要
および2022年度通期見通し

執行役員財務部長 遠藤 隆

… P3～

- ✓ SBSグループの成長戦略

代表取締役 鎌田 正彦

… P20～





SBS ホールディングス

For Your Dreams.

2021年12月期決算概要 および 2022年12月期通期の見通し

執行役員財務部長 遠藤 隆

2021年12月期 連結業績 [対前期比]

- 当期よりSBS東芝ロジスティクスの損益を連結したほか、既存グループ会社ではECなどの宅配や食品物流が引き続き堅調なうえ、新型コロナウイルスの影響で落ち込んだ企業間物流が大幅に回復・伸長
- 南港物流センターの不動産流動化を実施
- 売上高および営業利益は4期連続で過去最高を更新

(単位：百万円)

	20年度通期		21年度通期			
	実績値	構成比	実績値	構成比	増減額	増減率
売上高	257,192	100%	403,485	100%	146,293	56.9%
営業利益	10,960	4.3%	20,706	5.1%	9,745	88.9%
経常利益	10,883	4.2%	20,489	5.1%	9,605	88.3%
当期純利益	6,826	2.7%	10,790	2.7%	3,963	58.1%

2021年12月期 連結業績 [対予想比]

- 家電や医療機器、半導体、事務機器など企業間の取扱い物量が大幅に増加
- 海上運賃・航空運賃の高騰による増収

(単位：百万円)

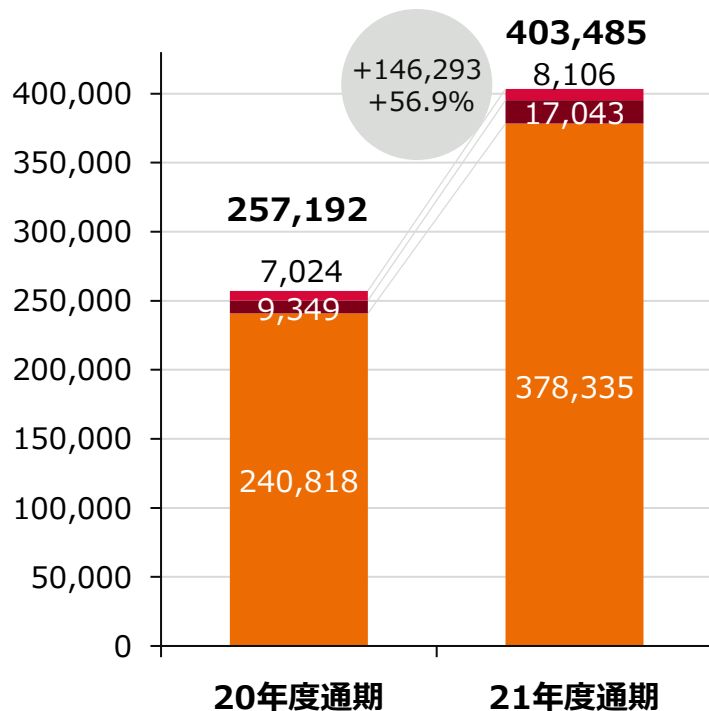
	21年度通期					
	予想値	構成比	実績値	構成比	差異額	達成率
売上高	400,000	100%	403,485	100%	3,485	100.9%
営業利益	20,000	5.0%	20,706	5.1%	706	103.5%
経常利益	19,500	4.9%	20,489	5.1%	989	105.1%
当期純利益	10,700	2.7%	10,790	2.7%	90	100.8%

セグメント別業績 [対前期比]

- 物流事業におけるSBS東芝ロジスティクスの子会社への寄与と企業間物流の回復・伸長
- 不動産事業では南港物流センター流動化により、大幅な増収増益を達成

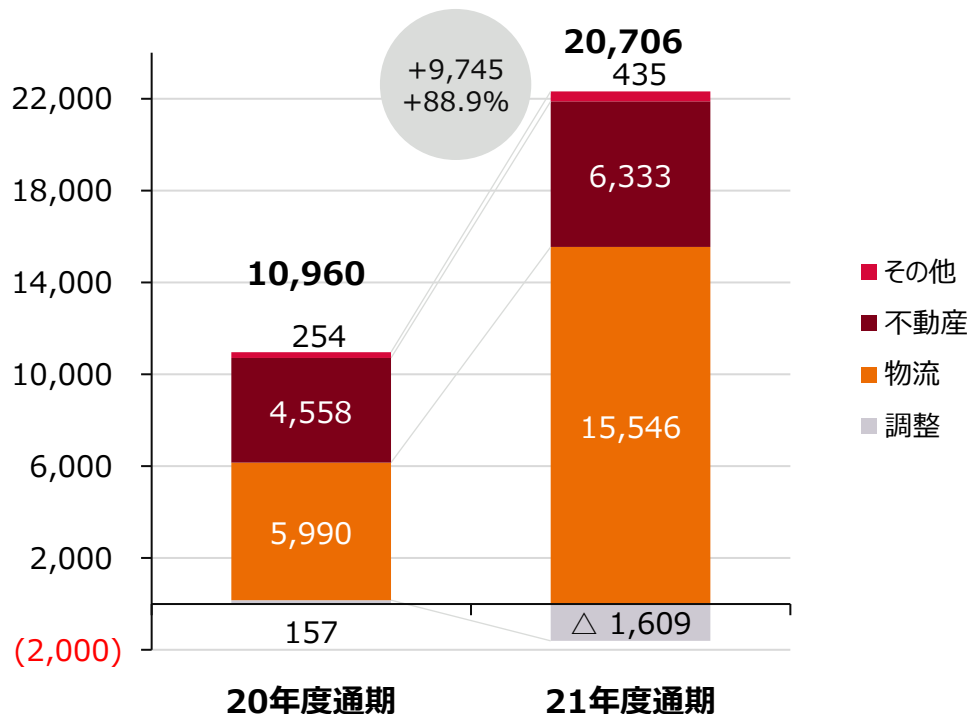
売上高

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)

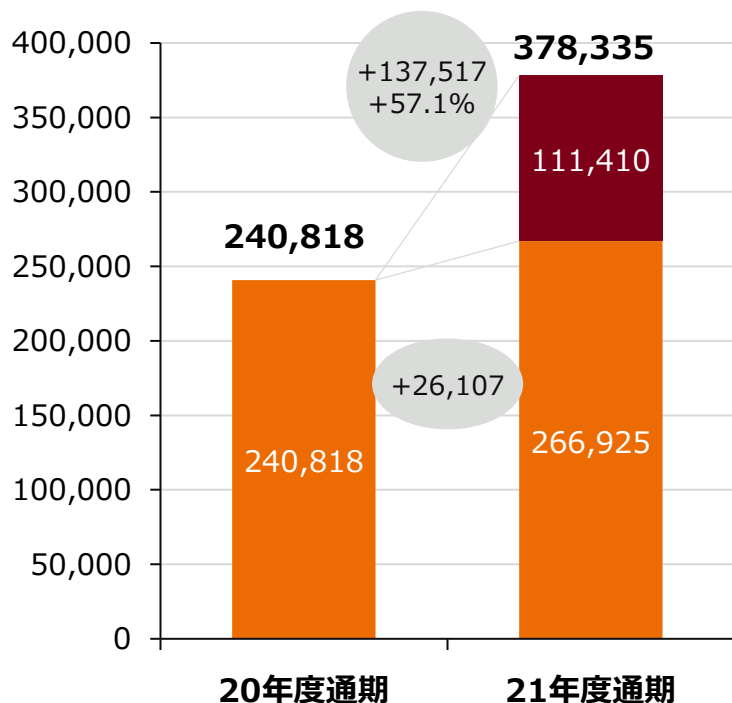


物流セグメント [売上高・営業利益]

- SBS東芝ロジスティクスの寄与のほか、既存グループ会社においては宅配や食品物流が引き続き堅調なうえ、コロナ禍で落ち込んだ企業間の物量が大幅に回復・伸長したほか、海上運賃・航空運賃の高騰も影響し増収増益

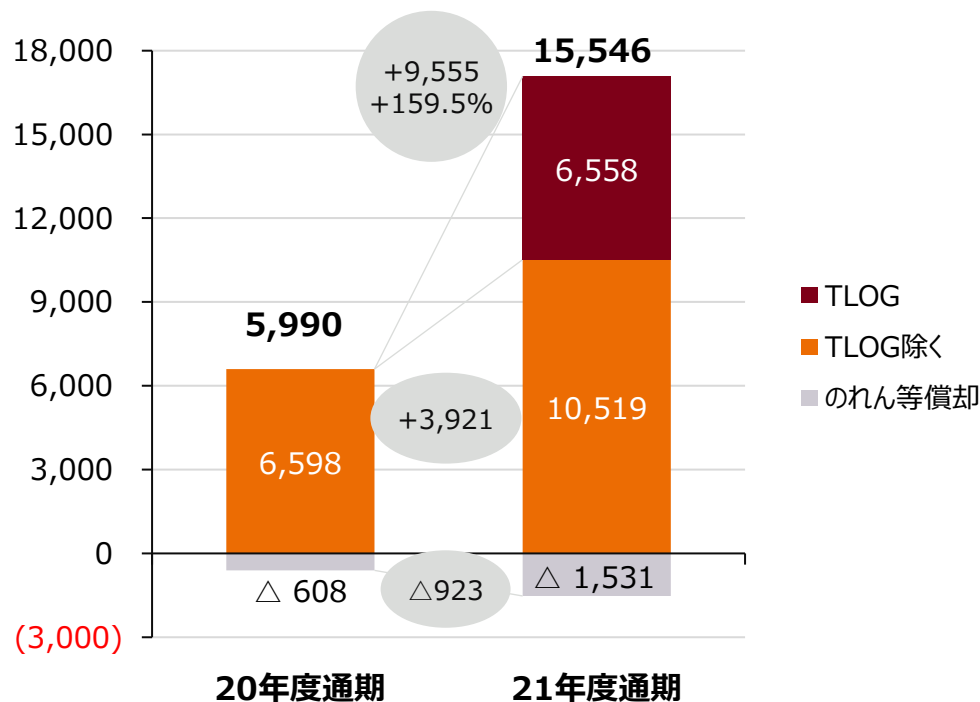
売上高

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)



物流セグメント売上高 [増減分析]

- SBS東芝ロジスティクスや東洋運輸倉庫などの新規連結のほか、取扱い物量の回復・伸長と海上運賃・航空運賃の高騰による影響、新規や既存顧客の取引拡大による伸長

(単位：億円)

20年度

2,408 億円

SBS東芝ロジスティクスの寄与

+1,114

東洋運輸倉庫、旭新運輸開発、日ノ丸急送、ジャスの寄与

+51

海上運賃、航空運賃高騰

+83

新設物流拠点の寄与

+23

B to B物量増加、新規開拓、料金適正化など

+104

21年度

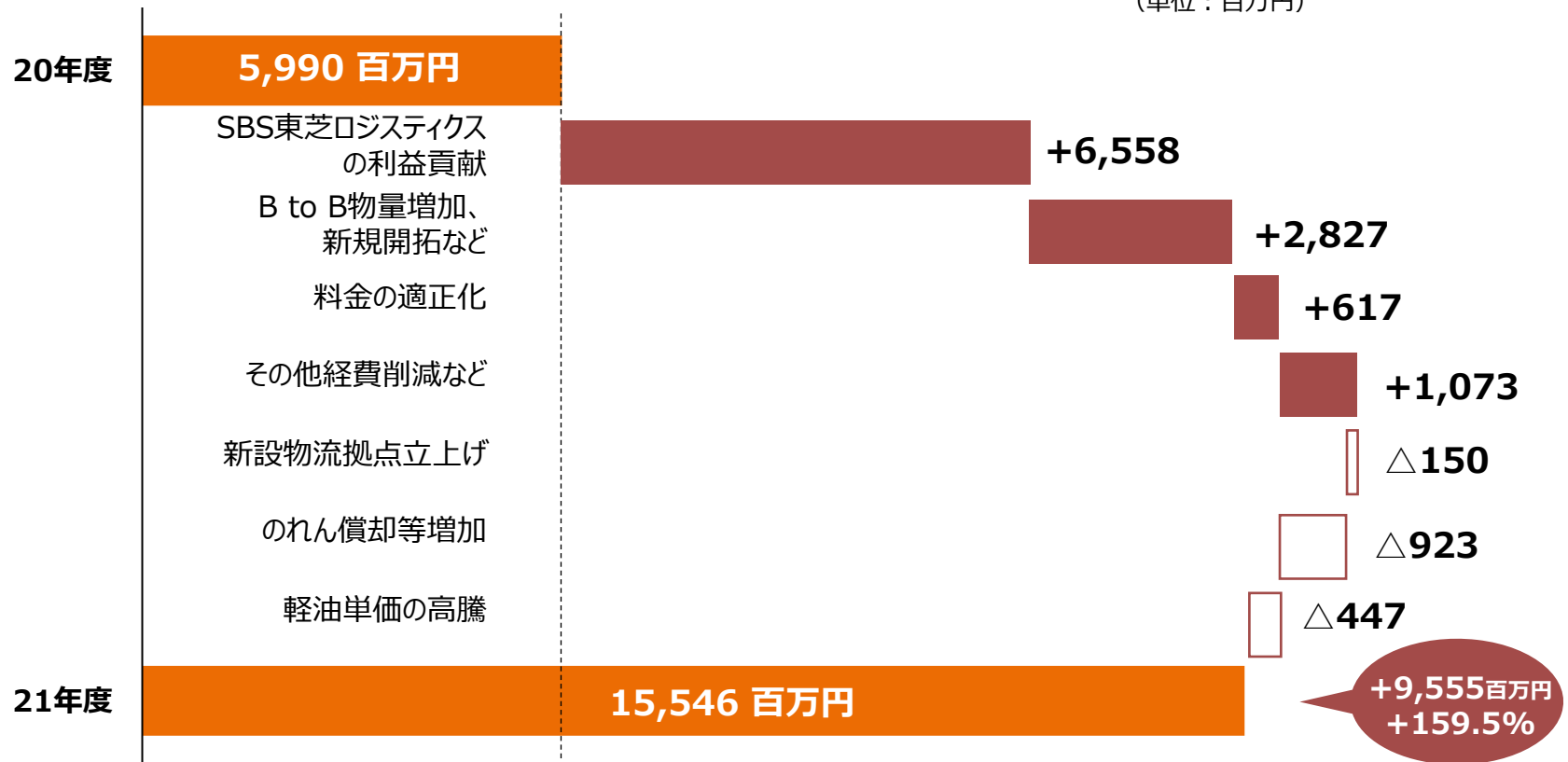
3,783 億円

+1,375億円
+57.1%

物流セグメント営業利益 [要因分析]

- M&Aによるのれん償却等の増加や軽油単価の高騰があったものの、SBS東芝ロジスティクスの寄与、取扱い物量の回復・伸長と料金適正化などにより増益

(単位：百万円)

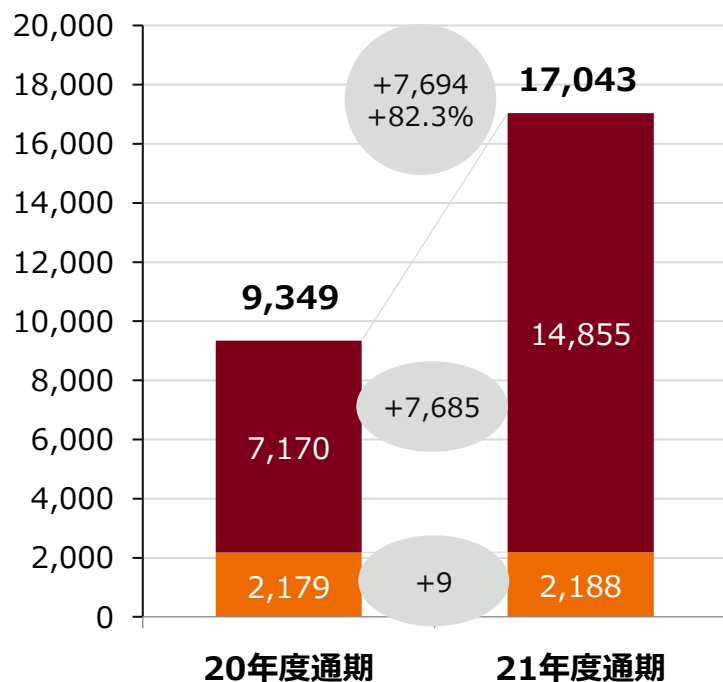


不動産セグメント [売上高・営業利益]

- 南港物流センターの譲渡により増収増益（前期は長津田物流センターの持分40%を譲渡）

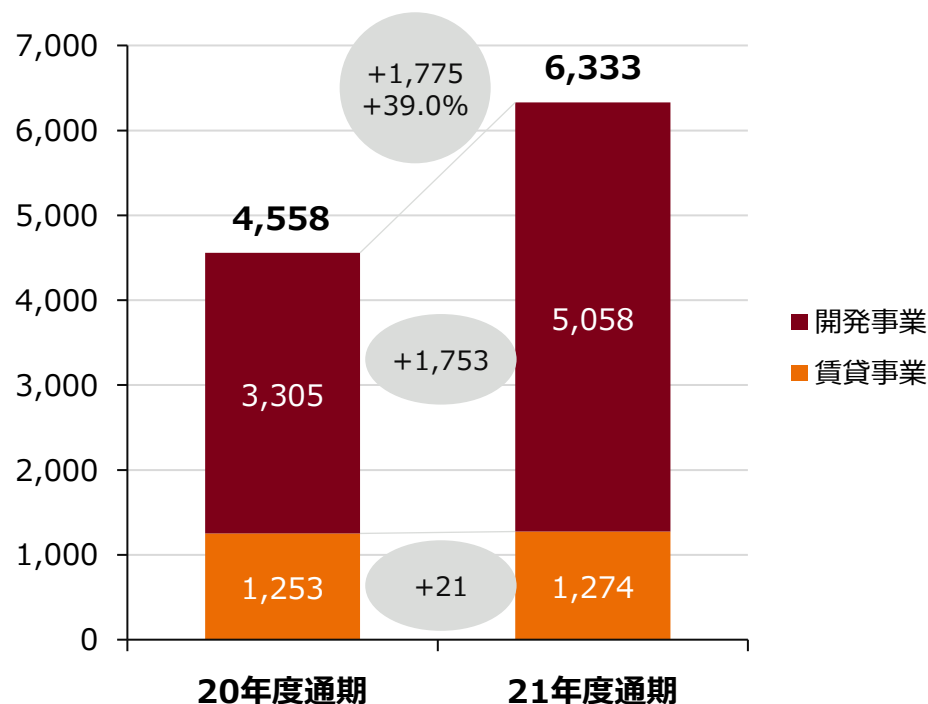
売上高

（単位：百万円）



営業利益

（単位：百万円）



※ 開発事業：物流施設を建設し機関投資家等に売却（流動化）する事業

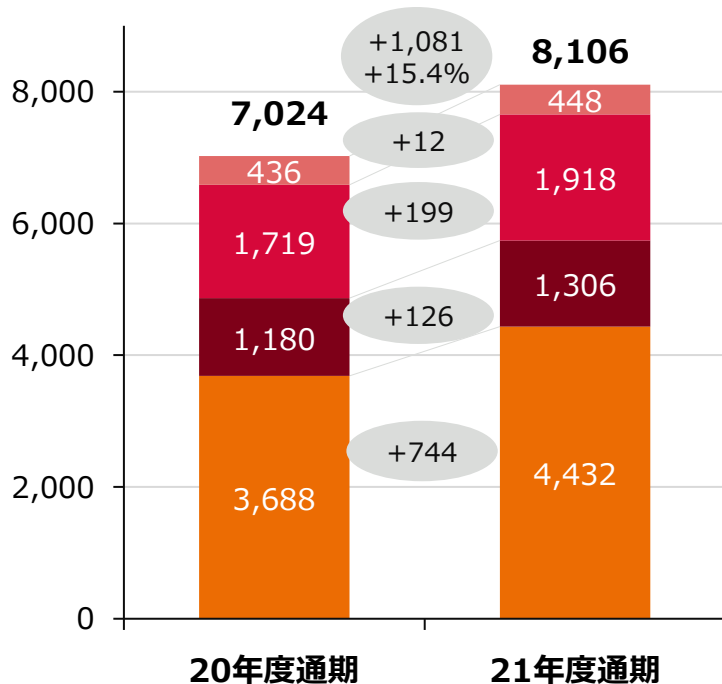
※ 賃貸事業：保有する物流施設、オフィスビル、レジデンス等を賃貸する事業

その他セグメント [売上高・営業利益]

- 人材事業が大幅回復、太陽光・マーケティング・環境事業も堅調に推移

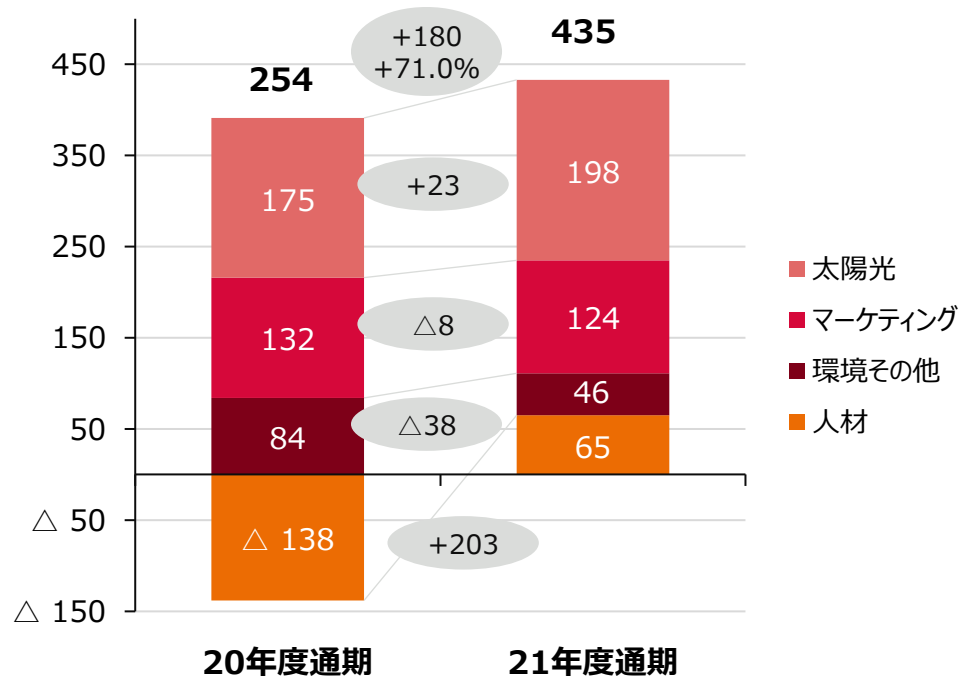
売上高

(単位：百万円)



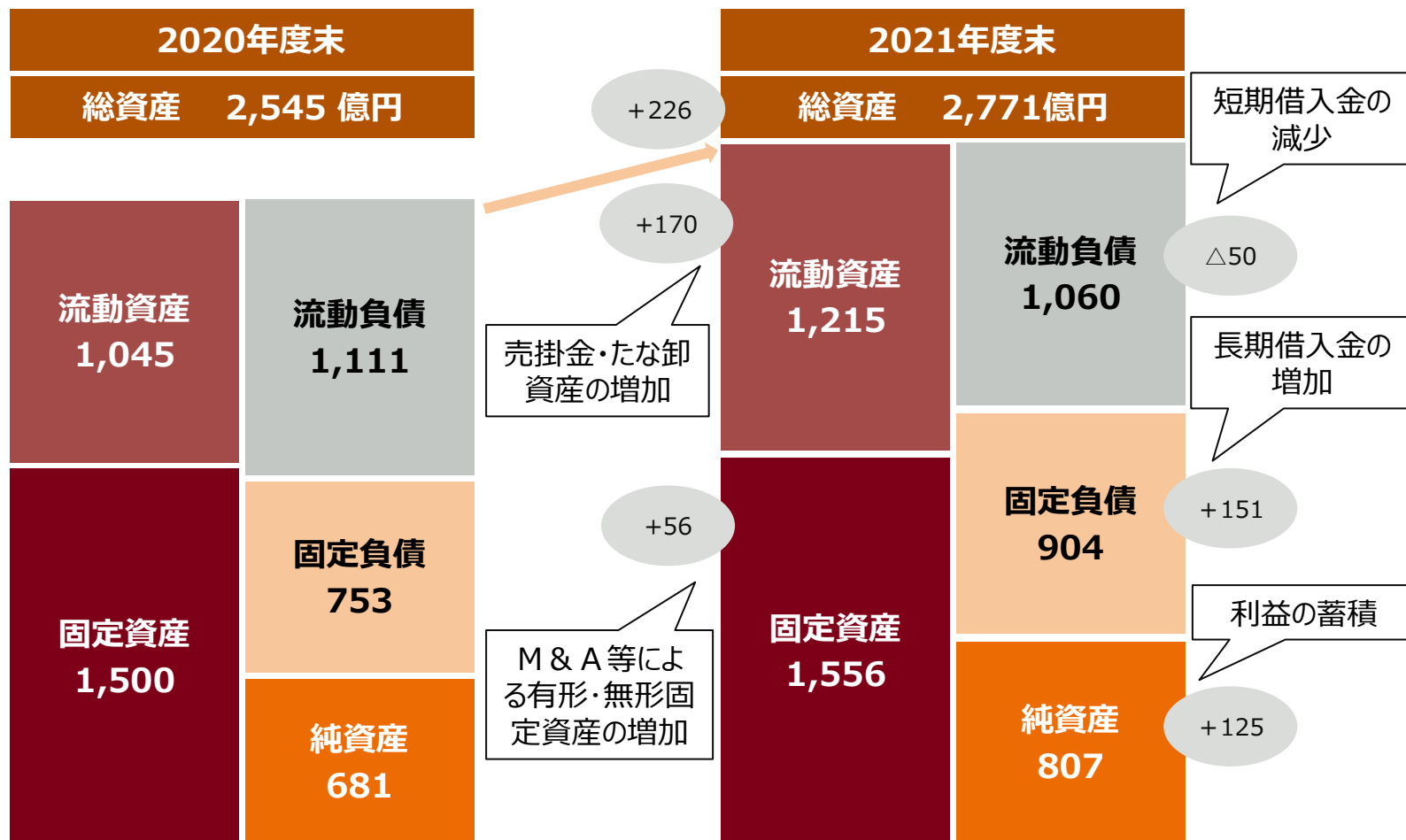
営業利益

(単位：百万円)



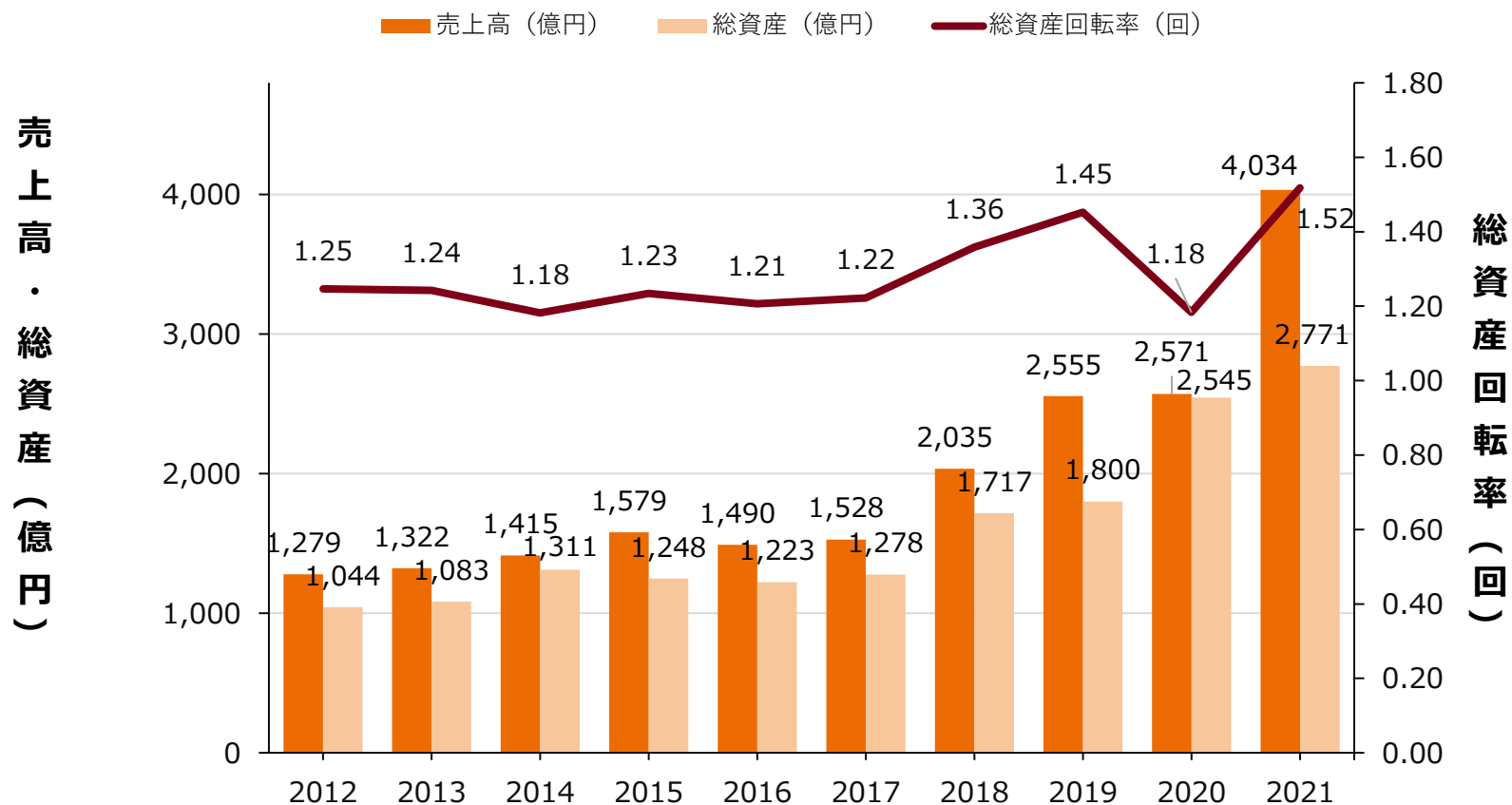
連結貸借対照表 [対前期末比]

- 東洋運輸倉庫やSBS古河物流など新規連結の影響のほか、物流センター等の設備投資により増加



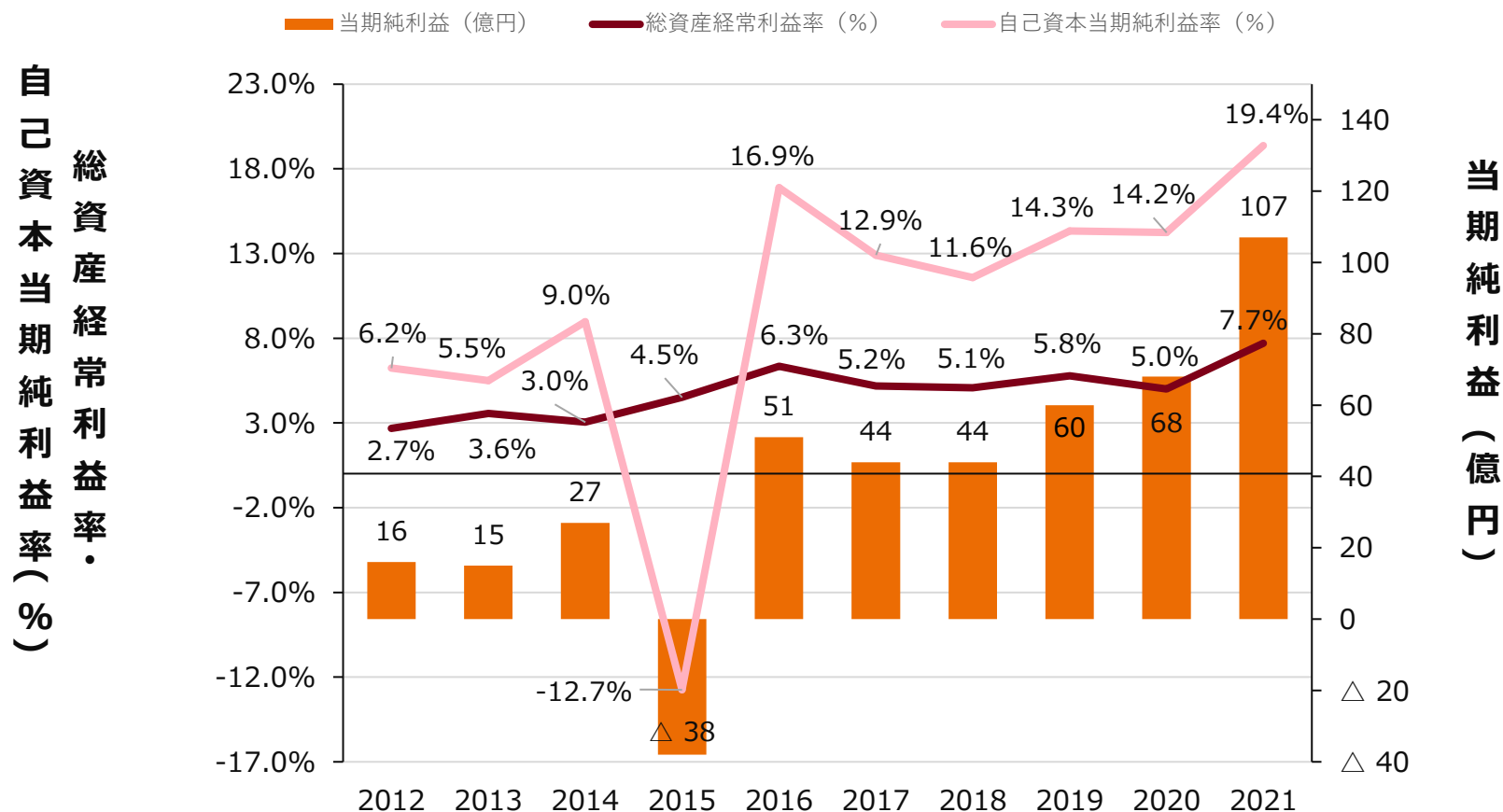
資産効率指標【総資産回転率】

- 前期はSBS東芝ロジスティクスのB/Sのみを連結した影響で低下したものの、当期は売上げ拡大に伴い再び上昇トレンドへ回帰



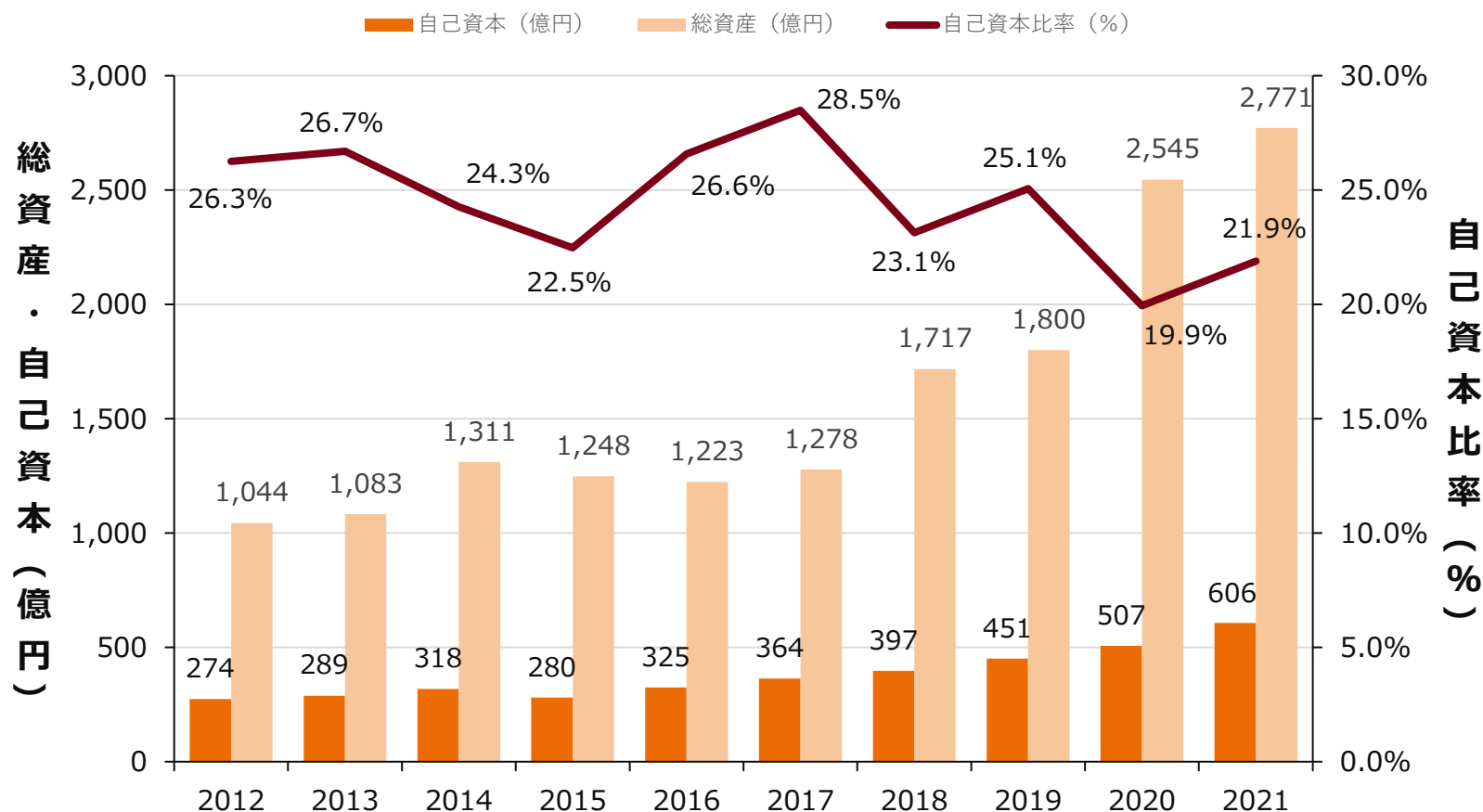
資産効率・資本効率 [ROA・ROE]

- 2016年度のV字回復後、自己資本利益率は10%超の高い水準を達成継続中



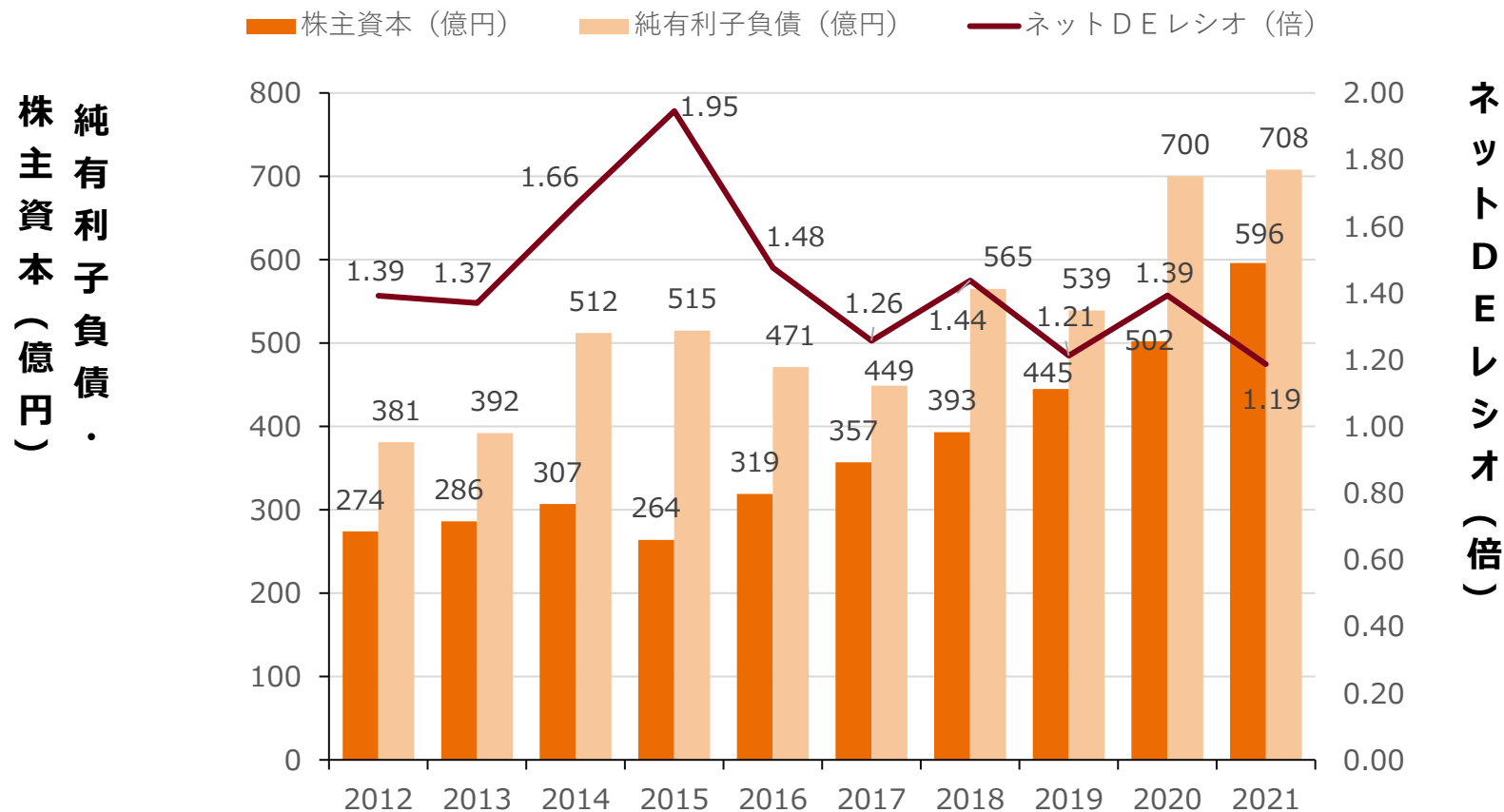
自己資本比率

- 前期はM&Aの影響で低下したものの、当期は利益の積み上げで改善



有利子負債・ネットDEレシオ

- 2015年度にピークをつけて以降、利益蓄積により低減傾向、前期はM&Aの影響で一時的に上昇したが、当期は利益の積み上げで改善



（注）純有利子負債にはリース債務を含めておりません。

2022年12月期 連結業績予想

- SBS古河物流の業績取り込みやEC通販の拡大、販売用不動産の流動化などにより増収増益
- 売上高・営業利益ともに、5期連続で過去最高を更新する見通し

(単位：百万円)

	2021年度		2022年度			
	実績値	構成比	予想値	構成比	増減額	増減率
売上高	403,485	100%	430,000	100%	26,514	6.6%
営業利益	20,706	5.1%	21,500	5.0%	793	3.8%
経常利益	20,489	5.1%	20,600	4.8%	110	0.5%
当期純利益	10,790	2.7%	11,700	2.7%	909	8.4%

セグメント別業績予想

- 【物流事業】SBS古河物流の収益取り込みが加わるものの、本社移転や制服刷新などの一過性の費用、SBS東芝ロジスティクスのPMI費用の増加などにより減益予想となるが、一過性の費用を除いた場合は実質増益の見込み
- 【不動産事業】販売用不動産の流動化による利益拡大

(単位：百万円)

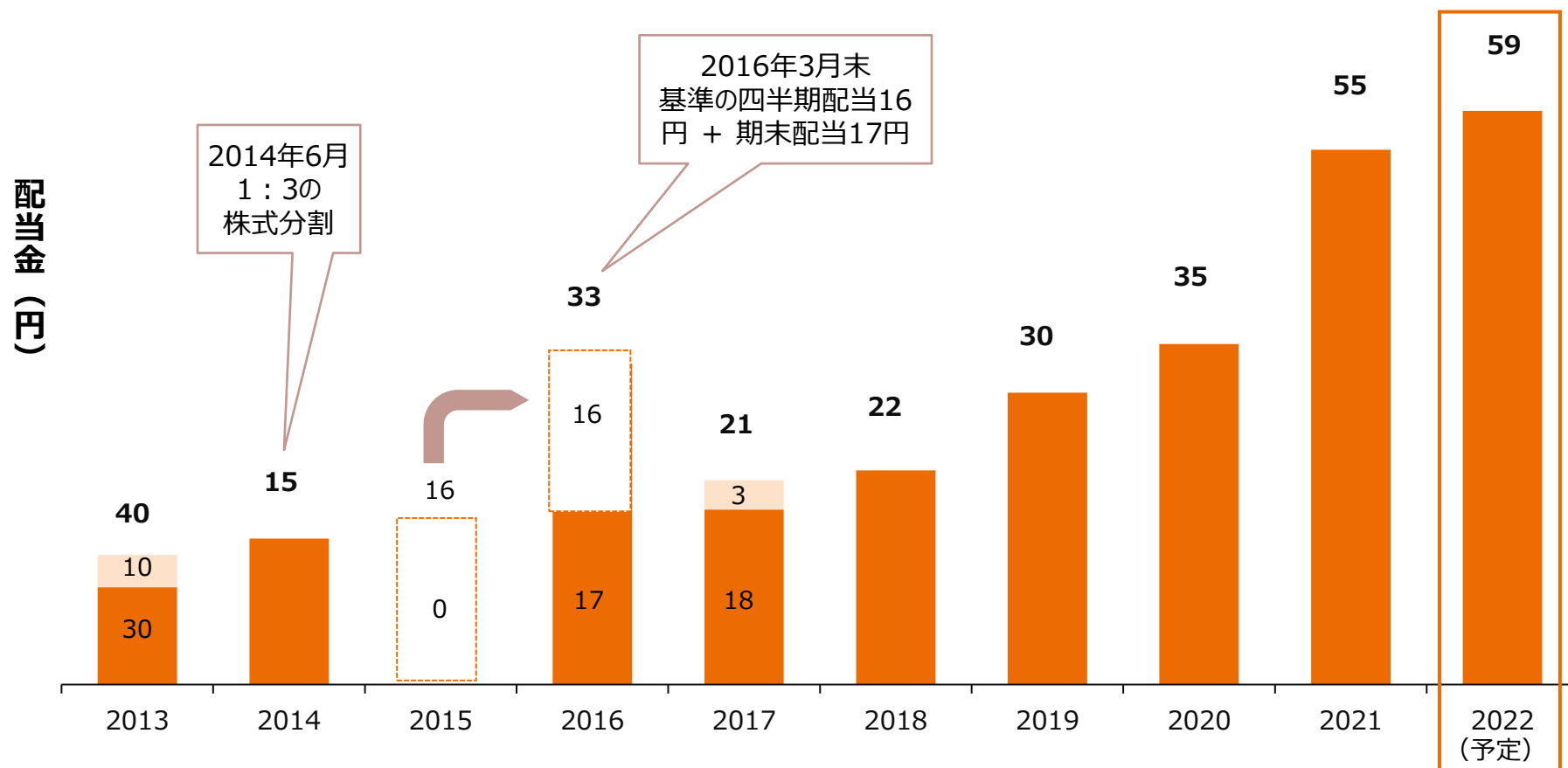
セグメント		2021年度			2022年度				
		実績値	組替(注)	組替後実績値	予想値	対 実績値		対 組替後実績値	
						増減額	増減率	増減額	増減率
物流	売上高	378,335	—	378,335	403,600	25,265	6.7%	25,265	6.7%
	営業利益 利益率	15,546 4.1%	△938	14,608 3.9%	13,900 3.4%	△1,646	△10.6%	△708	△4.8%
不動産	売上高	17,043	—	17,043	17,100	57	0.3%	57	0.3%
	営業利益 利益率	6,333 37.2%	—	6,333 37.2%	7,500 43.9%	1,167	18.4%	1,167	18.4%
その他	売上高	8,106	—	8,106	9,300	1,194	14.7%	1,194	14.7%
	営業利益 利益率	435 5.4%	—	435 5.4%	400 4.3%	△35	△8.0%	△35	△8.0%
調整額	売上高	—	—	—	—	—	—	—	—
	営業利益 利益率	△1,609 —	938	△671 —	△300 —	1,309	△81.4%	371	△55.3%

(注) 2021年度はSBSHDにおいて予算外の費用計上(本社移転、広告費など)の影響により調整額のマイナスが増加したが、当該費用は予算内であれば物流セグメントに組み替えられるものであるため、組み替えのうえ2022年度予想と比較

株主還元 [1株あたり配当金の推移]

- 継続的な配当維持と業績に応じた配当水準の向上に努めることが基本方針
- 1株当たり配当金（予定）は過去10年で約6倍と、株主還元を強化

■ 普通配当 ■ 記念配当





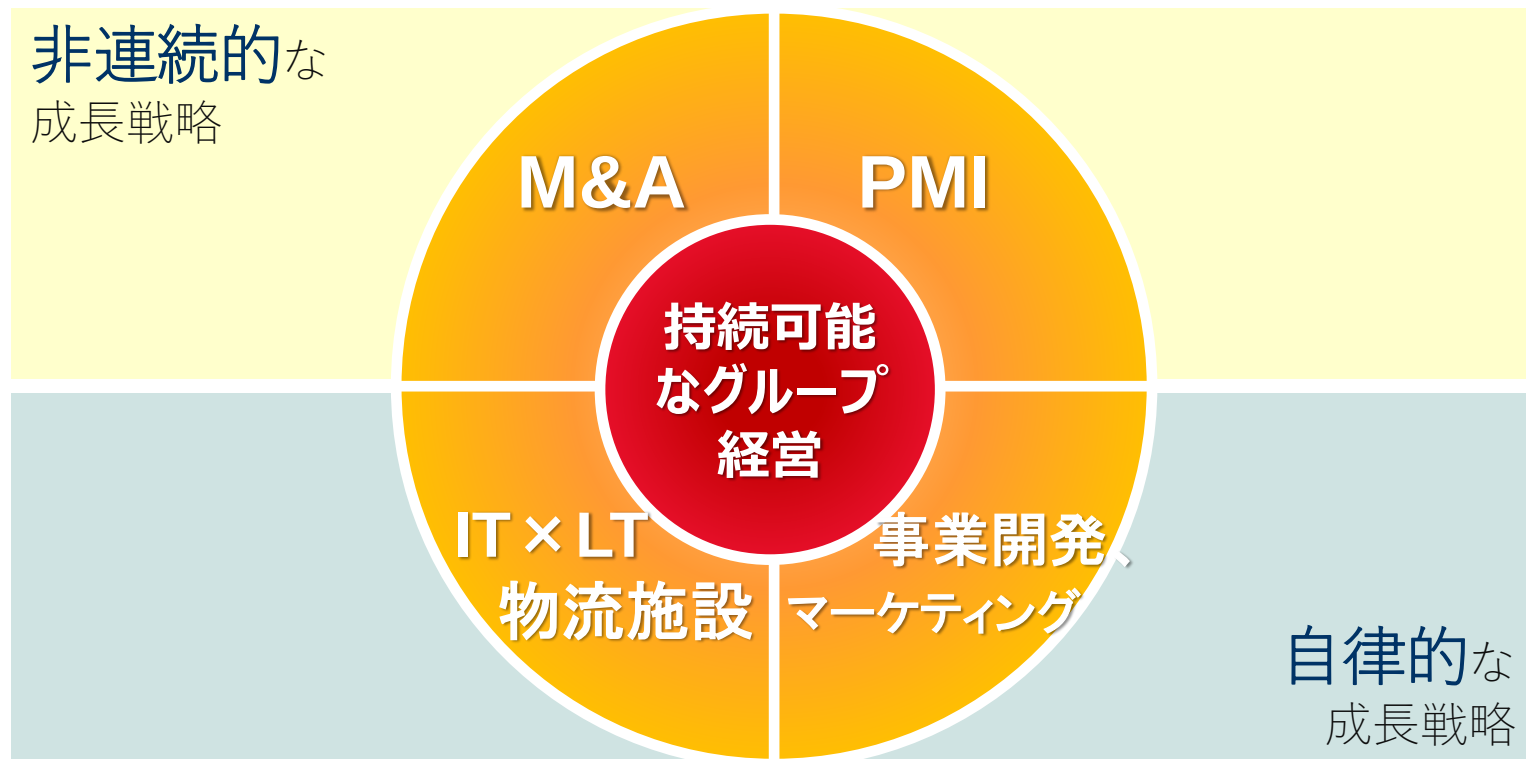
SBS ホールディングス
For Your Dreams.

SBSグループの成長戦略

代表取締役 鎌田 正彦

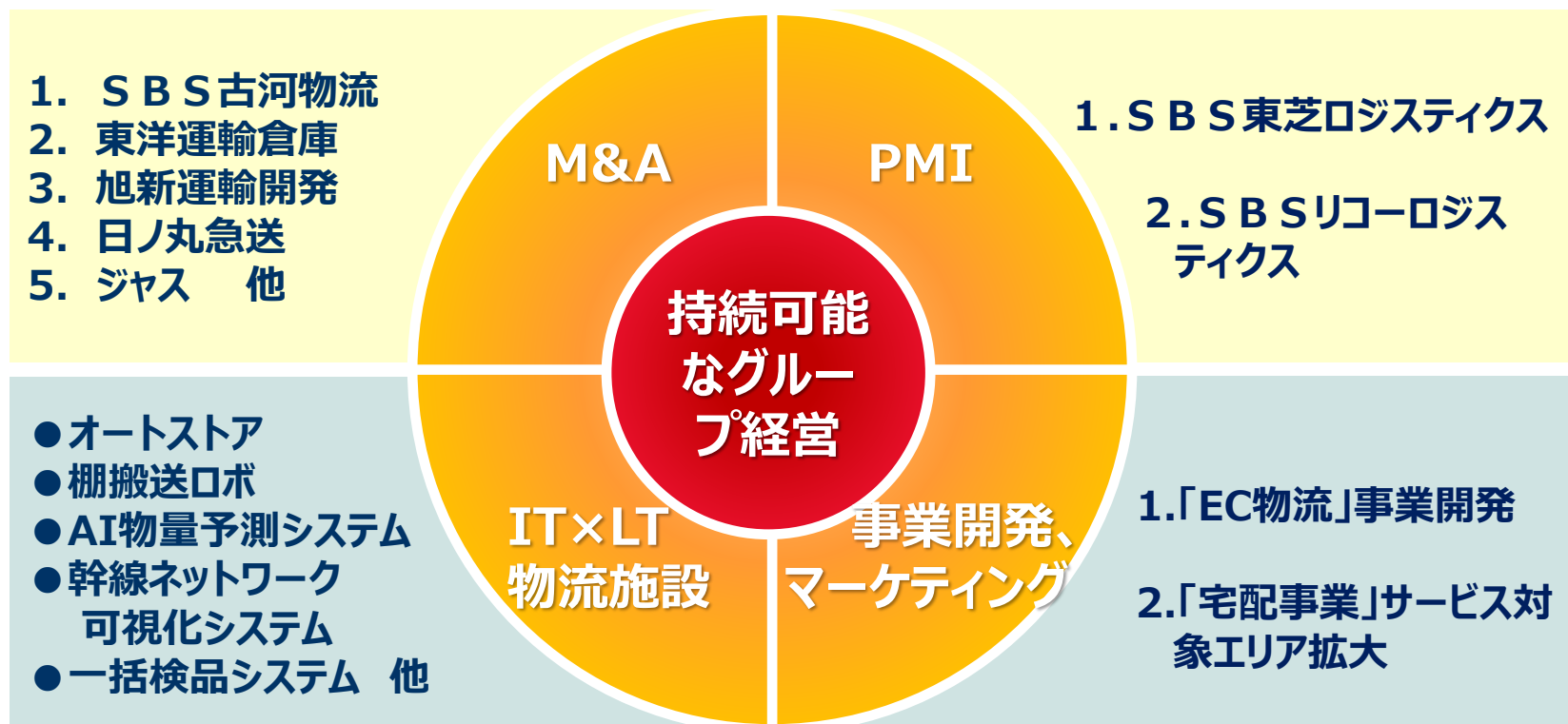
SBSグループの成長戦略

- 「非連続的」と「自律的（オーガニック）」成長
両者の相互作用から持続的な成長を実現



成長戦略に基づく取り組み（FY21）

- M&A：大型案件のPMI、中堅・スモールM&Aを通じ事業基盤を拡充
- IT、LT：現場への実装を本格的にスタート
- マーケットのニーズと強みを掛け合わせた「EC物流」サービス体系構築へ



M&A : FY2021 想定するシナジー

● 大型M&A案件に取り組む一方で、中堅企業のM&Aおよび「スモールM&A」にも注力

FY2021 M&A実績

* 日本物流未来投資：日本政策投資銀行とSBSホールディングス(株)との共同出資

会社名	新事業領域・顧客獲得	オーガニック事業との高い親和性	経営・事業資源の拡充
SBS古河物流	古河電工グループとの取引拡大		情報通信、自動車等の輸送ノウハウ
東洋運輸倉庫	通関業務、国際物流に強み		東京臨海部での立地ポテンシャル
旭新運輸開発		小ロット共同配送、家具配送など	西日本の物流サプライチェーン強化
日ノ丸急送		3温度帯の食品物流	四国一円に配送ネットワーク
ジャス		東北地区の小口配送から量販店向け配送まで	東北～関東間の幹線網構築
日本物流未来投資* による出資		地域配送網の維持	ラストワンマイル足回り強化

PMI : S B S 東芝ロジスティクス

- システムに関わる離脱・統合プロジェクトを推進中
- S B S リコーロジスティクスや SBSHD との IT・LT ナレッジの相互共有、海外拠点の統合など拠点や部門単位で可能な効率化を先行して実行

» SBS 東芝ロジスティクス、SBS リコーロジスティクス、SBSHD の若手～中堅メンバーらが、LT の現場への導入について対談。協働しグループ内の LT 導入支援に携わっている。

▼ S B S ホールディングス / Business Insider Japan に弊社記事が掲載されました | SBS ホールディングス (sbs-group.co.jp)

- S B S グループ本社への本社機能集約が今春から実現。事業における相互交流が今期より本格化

「オートストア」に「棚搬送ロボット」——物流の現場でいま何が起きているのか？

Sponsor Content by SBS Holdings, Inc.
© Dec. 23, 2021, 01:00 PM



SBS リコーロジスティクスの「物流センター横浜金沢」では、自動倉庫システム「AutoStore（オートストア）」を ASEAN 地域圏大規模の規模で導入し生産性を高めている。

今、物流業界は大きく変わろうとしている。各社、配送システムのデジタル化、倉庫内のオートメーションなど新たな技術を導入しながら、サプライチェーンとしての物流をよりつつましく最適化させていく取り組みに必死だ。

そんな物流の現場は、今、どうなっているのか――。

日本を代表するメーカーの物流子会社を次々に M & A で取り入れ、幅広いソリューションを持つ「物流業界のメガベンチャー」、SBS グループの現場は 4 人に物流業界の経験や現場で起こって

物流企業には「トータルソリューション力」が求められている



「物流業界の現場は、（天候、雨、雪、寒）といった自然要因、（ドライバー不足、コストの増加など）といった社会要因、（物流センターの稼働率の低下など）といった経営要因により、常に課題を抱えている。物流企業は、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。SBS グループは、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。SBS グループは、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。」

「物流業界の現場は、（天候、雨、雪、寒）といった自然要因、（ドライバー不足、コストの増加など）といった社会要因、（物流センターの稼働率の低下など）といった経営要因により、常に課題を抱えている。物流企業は、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。SBS グループは、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。」

「物流業界の現場は、（天候、雨、雪、寒）といった自然要因、（ドライバー不足、コストの増加など）といった社会要因、（物流センターの稼働率の低下など）といった経営要因により、常に課題を抱えている。物流企業は、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。SBS グループは、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。」



「物流業界の現場は、（天候、雨、雪、寒）といった自然要因、（ドライバー不足、コストの増加など）といった社会要因、（物流センターの稼働率の低下など）といった経営要因により、常に課題を抱えている。物流企業は、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。SBS グループは、これらの課題を解決するために、トータルソリューション力を持つことが求められる。」

設備投資のリターンを、短期目線で考えてはいない

「稼取り見直し」の配分業務を効率化



SBS リコーロジスティクスの「物流センター横浜金沢」では、自動倉庫システム「AutoStore（オートストア）」を ASEAN 地域圏大規模の規模で導入し生産性を高めている。

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

「稼取り見直し」の配分業務を効率化

PMI : S B S リコー ロジスティクス

- システム関連の離脱・統合プロセスは、2021年度中にほぼ完了
- 事業価値を高めるシナジー創出や新規案件獲得へ注力するフェーズへ移行

□ 新規荷主獲得は期待以上のペースで進捗

- ✓ FY18→FY21 売上高： **+23%**
- ✓ 旧親会社以外の業務： **38%→49%**

売上高(億円)



□ グループ各社との協働、グループ横断PJ

①ラストワンマイルPJ (+ S B S 即配サポート)

→OA機器、サプライ用品の全国配送網ネットワークを活用することで、首都圏でのみ受託していた大手 E C 企業様等の配送業務の全国規模での受注が可能になる。

②IT×LT導入PJ (+ SBSHD、S B S ロジコム)

→LT企画開発メンバーと、SBSロジコムの3PL分析チームメンバーで構成する「L T 企画部」を設置。
現在現場へのLT実装が順次進行中

③「物流センター横浜金沢」開発PJ (+ S B S ロジコム、S B S アセットマネジメント)

→用地取得が極めて困難な横浜港地区において、S B S ロジコムの拠点再編により
大規模物流センター開設が実現

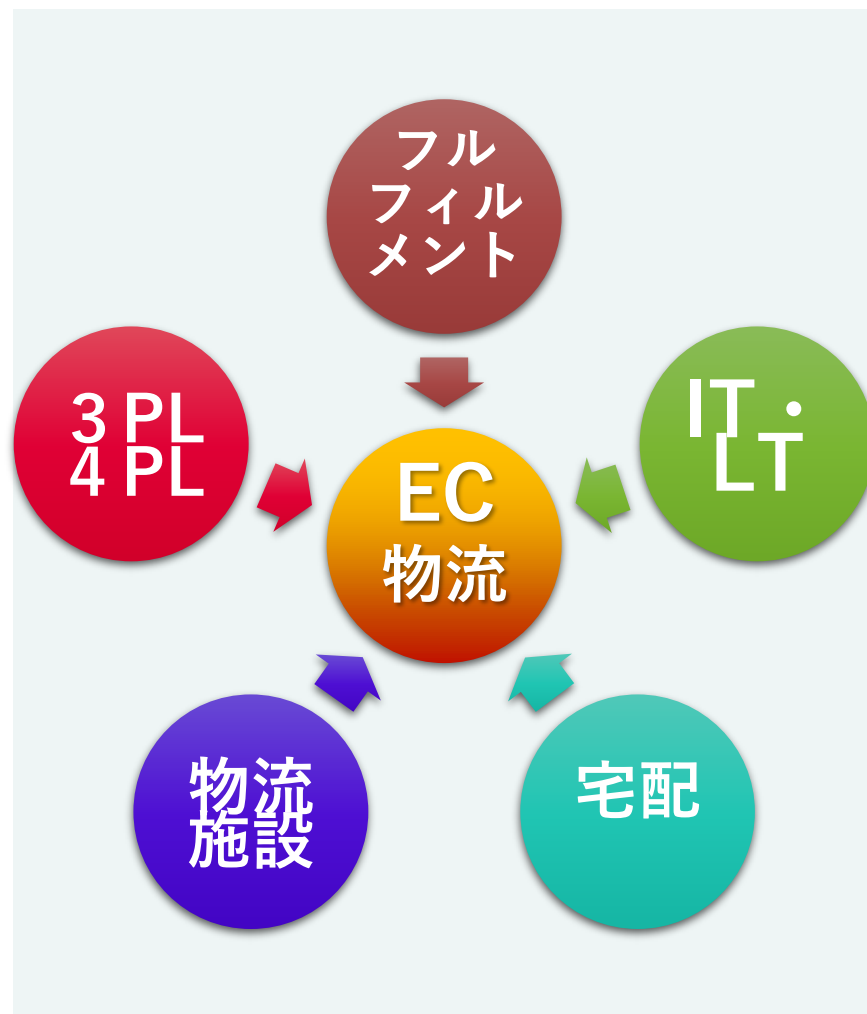
新規事業開発・マーケティング 「EC物流」サービス体系構築

- 「EC物流」のサービス開発に向け、
若手メンバー中心にグループ横断プロジェクト発足

- ✓ SBSHD事業戦略部が主管となり、LT企画部、SBS東芝ロジスティクス、SBSリコーロジスティクス、SBSロジコム、SBSフレック、マーケティングパートナー等、グループ各社から専門知識を有する若手リーダーらで構成
- ✓ IT、LT、物流施設、3PL、フルフィルメント、ラストワンマイル、3PL等の知見を結集

- FY22中に、SBSグループ独自の強みを有するEC物流サービスを稼働予定

- FY30までに、EC物流売上高
1,000億円を目指す！



'21年10月稼働「物流センター横浜金沢」

- SBSグループ開発施設で初となる、最先端のIT/LTを駆使した大規模3PLセンターとして竣工稼働
- 最新鋭のLT機器、マテハン、AIツールを導入、生産性の飛躍的向上を目指す



- **センター運営**：SBSリコーロジスティクス
- **ご利用企業**：大手EC事業者様専用センター（BTS）
- **運営目的**：最新マテハン搬送設備とAI/ビッグデータを活用したシステムを融合し生産性の飛躍的向上を目指す
- **BCP/環境対応**：免震構造、津波被害を想定した床高・設備設計、非常用発電機、自家消費型太陽光発電設備、全館LED照明、庫内大型シーリングファン併用の省エネ型空調設計、CASBEE-Aランク（横浜市）等



LT×IT、現場への本格実装開始！

« SBS 東芝ロジスティクス »

① 「棚搬送ロボットシステム」3月～@北関東支店（柏市）

→ 自社開発のシミュレーションシステムで適用商品、導入規模の最適台数を導出、ピッキング作業生産性が3倍に

② 「画像一括検品システム」10月～@南関東支店（川崎市）

→ 読み取り精度99%を実現する独自の検品台を開発、人時生産性が2倍に向上

« SBS リコーロジスティクス »

③ 幹線ネットワークシステム「積載ナビ」10月～@全国宅配車両

→ 幹線便の積載率向上により、ラストワンマイル事業の拡充を目指す

④ ラストワンマイル配送「共同仕分けセンター」10月～@物流センター関東（草加市）

→ 仕分ロボットを導入した仕分センターの運用を開始。
グループ各社のラストワンマイル貨物共同利用を通じ事業拡大を目指す

« SBS ロジコム »

⑤ 「LT化リノベーション」11月～@NRCセンター支店（厚木市）

→ 協働型ロボット（AMR）の導入ポテンシャルを検証開始。
レイアウト変更無しでのロボティクス化促進施策の効果検証を開始

« SBS グループ（SBSホールディングス） »

⑥ 「通称：Sais（車両DBシステム）」12月～

→ グループ車両情報一括管理を目的に開発
「SBS automobile information system」の略



物流施設の付加価値向上への取り組み

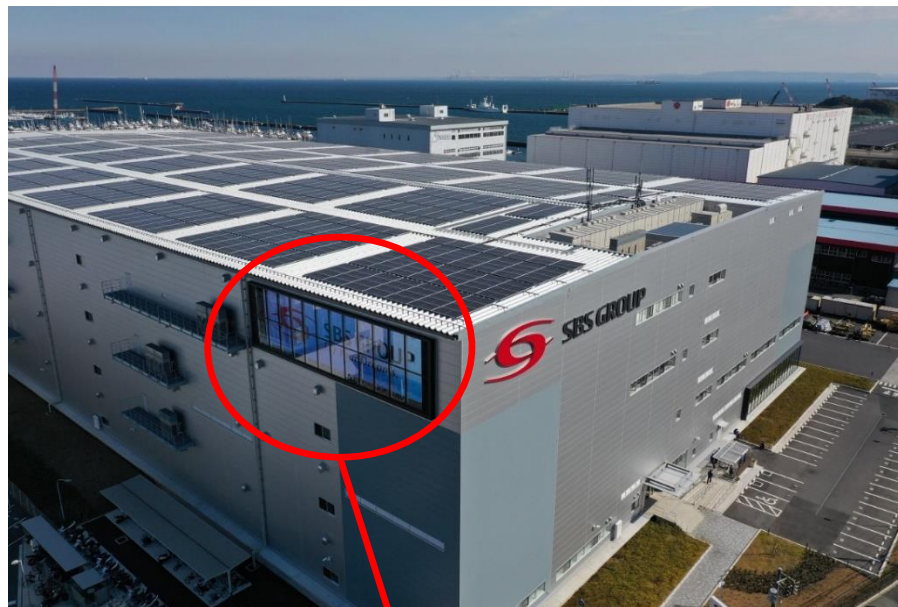
● 太陽光パネル

- ✓ 開発した物流施設の屋上面に太陽光パネルを設置し、電力消費の一部を自家発電で賄う
- ✓ 今後は売電→自家消費にシフト



低炭素社会実現に貢献

- 施設数：14か所
- 発電規模：約11メガワット



● 壁面サイネージ看板

- ✓ 物流センター横浜金沢で、首都高速湾岸線に面した壁面に4,800mm×16,640mmの大型多目的ビジョンを設置
- ✓ 画面を分割してさまざまな形式の情報配信が可能
- ✓ 今後新設する物流施設でもサイネージ看板の設置を計画（「物流センター宮」など）



運営面積増床計画

- + 1～2棟分の開発計画が入ることで、100万坪に到達する見込み
- 「EC物流」専用センターの開発を強化。物流施設ネットワークを組み入れたEC専用サービスプラットフォームを構築中

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
2021年12月末の運営面積				765,200	
SBS古河物流	全国各地	2022年1月	M&A	23,000	SBS古河物流
物流センター厚木森の里	神奈川	2022年5月	一棟賃借	17,400	SBSリコーロジスティクス
阿見第二物流センター	茨城	2022年6月	自社開発	5,300	SBSフレック
物流センター一宮	愛知	2023年4月	自社開発	21,100	SBSリコーロジスティクス SBSアセットマネジメント
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	30,000	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	10,000	SBSロジコム
所沢土地B	埼玉	計画中	自社開発	4,500	SBS即配サポート
2022年1月以降の増床計画				201,600	
運営面積合計(既存+計画中)				966,800 坪	

不動産事業：概要、ビジネスモデル

● 物流施設開発・流動化事業

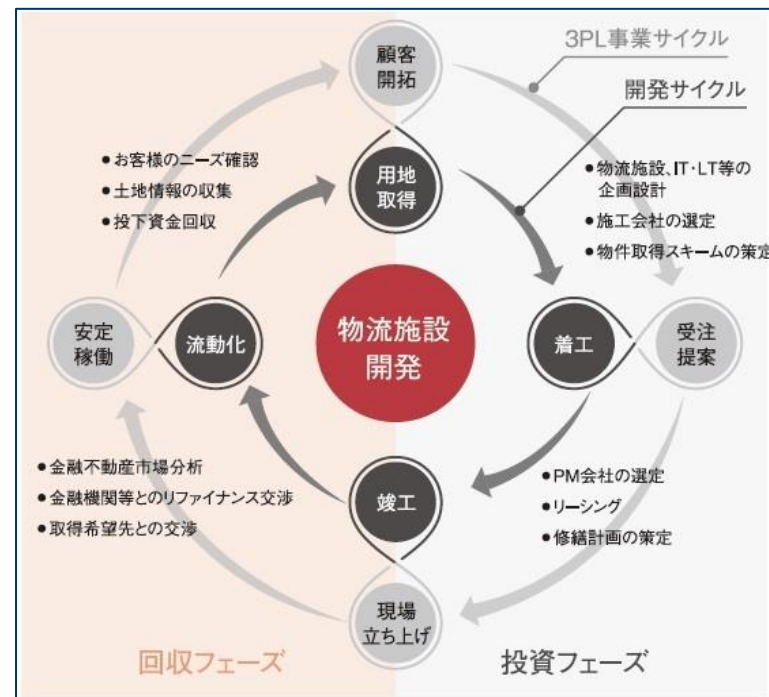
- ✓ FY21実績：「南港物流センター」
売上高 **148億円**／営業利益 **50億円**
- ✓ FY22計画：「**BC横浜金沢**」等 検討中

▼ S B S グループの物流施設開発実績

開発実績	23 棟	延床面積 約 19万坪
保有中	12 棟	延床面積 約 6万坪
流動化済	11 棟	延床面積 約 13万坪
リースバック	8 棟	延床面積 約 10.5万坪

※ 流動化済も含めた自社開発物件は、
運営面積**76.5万坪**の 約 **1/4**

SBSグループ独自の物流施設開発モデル



● 賃貸事業

首都圏中心に、ロードサイド店舗、レジデンス、都心オフィスなど約30物件を保有し管理運営。

不動産事業：FY22着工案件

● 野田瀬戸物流センター A棟

SBSアセットマネジメント

- ・ 着工：22年4月～竣工：24年1月（予定）
- ・ 大手EC、小売業などマルチテナントタイプで運営

(仮称) 野田瀬戸物流センターA棟 概要	
建設地	千葉県野田市瀬戸字池袋 145番1号 ほか
交通	常磐自動車道「柏」ICから約5km
敷地面積	73,271.57m ² (22,164.68坪)
延床面積 構造規模	167,867.79m ² (50,780.00坪) RCS造地上4階建／免振構造



● 物流センター一宮（仮称）

SBSリコーロジスティクス、SBSアセットマネジメント

- ・ 着工：22年1月～竣工：23年3月（予定）
- ・ グループ初の中部エリアにおける物流施設開発

物流センター一宮（仮称） 概要	
建設地	愛知県一宮市千秋町小山字東仲田27番地
交通	・ 名神高速道路「一宮」ICから約4.0km ・ 名古屋鉄道 名鉄名古屋駅から岩倉駅まで急行列車で約15分 岩倉駅から名鉄バス利用で約10分。
敷地面積	29,683.52m ² (8,979.26坪)
延床面積 構造規模	69,578.42m ² (21,947.47坪) RCS造+S、地上4階



持続可能なグループ経営への取り組み① ラストワンマイルでEVを本格導入

● ラストワンマイル物流で、小型EVトラックを国内初導入

- ✓ フォロフライ(株)による、国内初のファブレス生産での宅配用EVナンバー交付を踏まえ、ラストワンマイル物流事業で1トンクラスEVの全面導入を決定



- ✓ 2021年末から公道での実証実験を開始
- ✓ 現在稼働するEC向けラストワンマイル車両約2,000台を、今後5年程度でEVに置き換え
- ✓ 協力会社にもEV導入を働きかけ、中期的には10,000台程度がEV化

持続可能なグループ経営への取り組み② 西新宿新本社グランドオープン！

● SBSグループ各社の本社機能を西新宿に集約 '21年12月～'22年3月



融合

オフィス
改革

働き方
改革



「交 創」

グループ融合と交わりを加速
Next Stageへ躍進！

- ・機能別レイアウト
- ・ペーパーレス
- ・フリーアドレス
- ・パブリックスペース拡大
- ・在宅勤務
- ・オンライン化推進



トピックス

- **SBSグループ制服リニューアル（2022年4月予定）**

- ✓ 安心感、洗練性、機能向上
- ✓ グループ各社でデザイン統一 ⇒ グループ一体感の醸成

- **スポーツ活動支援**

- ✓ プロゴルファー久常涼（ひさつねりょう）選手との
スポンサー契約（2021年～）
ー直近の出場予定ー
 - ・ 2/24～27 Royal's Cup
 - ・ 3/3～6 International Series Thailand
- ✓ ラグビー新リーグ「JAPAN RUGBY LEAGUE ONE」
リコーブラックラムズ東京のオフィシャルパートナーに
（2022年1月開幕）



SBSグループ新制服





SBS GROUP

For Your Dreams.