



SBSホールディングス株式会社

SBSビジネスレポート

2017年12月期 期末株主通信

2017年1月1日~2017年12月31日 証券コード:2384

特集

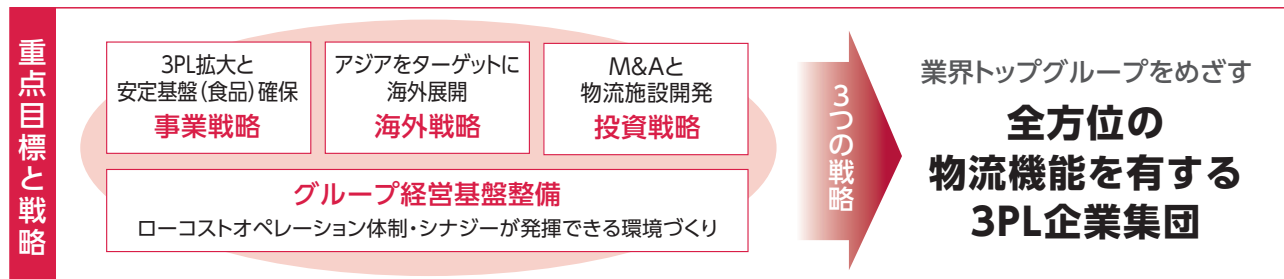
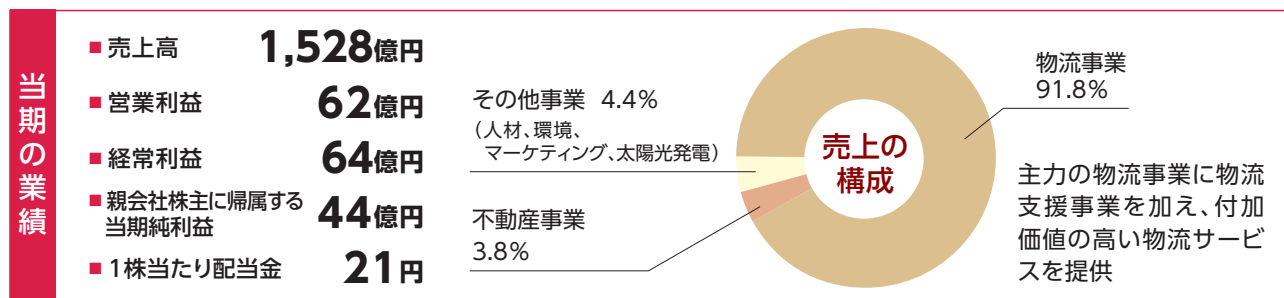
対談

SBSグループのこれまでの
30年とこれからの30年

INDEX

ビジネスハイライト	01
社長メッセージ	02
特集	03
連結業績	07
会社概要&株式の状況	10

SBSグループは、あらゆる物流ニーズに優れた品質でお応えします。



※ 本資料の将来の見通しに係わる記述は、現時点で入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確定な要素を含む仮定を前提としております。実際の業績は、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

表紙写真説明

(写真上) 1989年【墨田区両国 染谷ビル】初めて「関東即配」の看板を出す (写真中) 1999年【墨田区横網】両国三平ビル 蔵前橋そばのビルを一棟借り (写真下) 2003年 JASDAQ 上場セレモニー

コスト上昇圧力を吸収し、 物流事業の営業利益は過去最高に。 第2の創業に先立ち、攻めの体制を整えました

代表取締役社長 鎌田 正彦

2017年12月期におけるSBSグループの事業活動は、新規3PL案件の受注活動を組織的に推進するとともに、前期から今期にかけ新規稼働した物流拠点の、早期安定化と効率化に取り組みました。また、人手不足の対策として、インターネットの採用コンテンツを充実させることで分かり易い情報発信を行い、かつ「多様な人材による多様な働き方」が可能な制度を導入しました。これらの取り組みの結果、物流事業では人件費、備車費、燃料費などのコスト上昇圧力を吸収し、3年連続で過去最高の営業利益となりました。

投資戦略では、埼玉県と長野県の物流施設2棟を売却した一方、茨城県稲敷郡阿見町にて三温度帯対応の物流施設(延床面積約3千坪)、さらに大阪市住之江

区にて仮称・大阪南港物流センター(延床面積約1.8万坪)の建設に着工するなど、投資と回収のパイプラインは計画通りに進捗しています。いずれの物流施設も、竣工と同時の満床稼働をめざして、積極的な営業活動を展開しております。

おかげさまで、昨年12月16日、SBSグループは創業30周年を迎えることができました。これもひとえにステークホルダーの皆様のご支援の賜物と深く感謝申し上げます。2018年は、第2の創業の年。財務面、営業面ともにリソースを充実させ、攻めのスピードを加速する体制を整えております。SBSグループの今後の変化を楽しみに、末永くご支援賜りますようお願い申し上げます。



30th
Anniversary

スペシャル対談

入山賢一

SBSホールディングス株式会社
常務取締役

鎌田正彦

SBSホールディングス株式会社
代表取締役社長

SBSグループのこれまでの30年と これからの30年

聞き手：井上久男(ジャーナリスト)

2017年に創業30年を迎えました。競争が激しい物流業界で生き残ることができた要因は何でしょうか。

鎌田 個人事業主から企業に脱皮できたことで成長が加速しました。03年の株式公開も転機の一つで



あったと考えます。SBSホールディングスは、世間一般で言うところのオーナー企業ですが、会社を自分の

所有物だとは思ってません。「社会の公器」だと意識しながら、社員が持つ能力を最大限に発揮してもらうことに力点を置いて経営してきたことで、競争力のある組織になりました。

入山 私は上場前年の02年に金融機関から転職してきました。当時の感想を率直に申し上げますと、本当に上場できるのかな、という思いでした。社内規定も稟議書もない状況でしたから。でも、会社は猛スピードで変貌していきました。経営トップの何が何でも上場するんだ、という強い意志の賜物でしょうね。

確か売上高2000億円は14年～17年の中期経営計画で達成する見通しでしたが、それは未達です。何が足りなかったのでしょうか。

鎌田 私は創業10年で100億、20年で1000億と、創業時に掲げた目標を有言実行してきましたが、創業30年で2000億という、この目標だけは遺憾ながら未達に終わりました。要因は15年にインドの子会社から撤退したことです。M&Aを成功させることで当社は規模を拡大させてきましたが、この失敗以降は、M&Aを控えざるをえなくなりました。

振り返ると、過去のM&Aの成功体験からくる慢心と、2000億円という目標達成のためにこのM&Aを何が何でも実行したいという思いばかりが強すぎて周到な準備を怠った面がありました。ただ、ここから学んだことは非常に多く、必ず今後の成長の糧になると信じています。

入山 目標には到達しませんでした。M&Aなしでも自力で成長する力は付いたと思います。インド子会社からの撤退後、戦略を一旦整理して体制を立て直したので、再び攻める局面にきました。しかし、2000億円という目標ありきではなく、SBSグループの事業にとって必要なM&Aを続けた結果、2000億円に届くと考える方がよいでしょう。

30年間を振り返って、企業文化などの面でこれは継承していきたいと思っていることは何でしょうか。

鎌田 私は「多国籍軍」という考え方が好きです。会社

の成長過程で、物流以外の様々な業界から人材を積極的に受け入れてきました。価値観が多様な人材を抱えている会社は、危機に強くて、パタッと倒れません。何か起



こってもそれを弾き返すバネが働きます。先述したインドから撤退した時にも、社内から実に様々な忌憚のない意見が出て、組織が健全な証だと感じました。こうした風土を残すためにも、殺伐とせずに自由闊達に議論できることが重要です。

入山 SBSグループは「物流業界の風雲児」と呼ばれて、業界の中でも次々と新しいことを仕掛けてきました。その一方で、雇用を守ることは重視して人を切ることもしません。このようにベンチャー企業としての先進性と、温情的な人事が両立している組織は珍しいと思います。これがSBSグループらしさの一つですので、大切にしていきたいと思います。



これからの30年のことをうかがいます。将来的な売上目標はいくらでしょうか。そして、SBSグループを含めて物流業界はどのように変化していくと見ていますか。

鎌田 目標は大きい方がいいから1兆円です。売上高30億円の時に2000億円が目標と新聞広告を出して笑われましたが、すでにそれが視野に入ってきています。当時からはずっと70倍近くに規模が膨らんできたわけです。1兆円は2000億円のたった5倍ですから、過去30年積み上げてきたことから考えても夢ではないということです。

入山 今後30年間で1兆円目指すことは、高い成長率を求めなくても年間数%ずつ成長して行けば達成できる現実的な数字だと思います。



鎌田 これから物流業界では再編がさらに加速します。物流業界は規模がモノを言う業界。1000億円くらいの規模の会社が、事業継承的な問題もあって淘汰されていくでしょう。

SBSグループがこの流れを捉えてM&Aを展開すれば、1兆円に近づくはずです。そうなれば、日本の物流業界のトップ5に入るでしょう。

それからもっと大切なことがあります。それは技術革新の大きな波が物流業界にも襲来していることを意

識することです。これからの時代、自動運転やドローンの技術が発展してトラックや倉庫の管理手法も劇的に変化するでしょう。こうした点を徹底研究して投資していかなければなりません。すでに、異次元競争が始まっているから、数年後はもしかしたら物流とは全く関係のない人が物流業のトップをやっているかもしれないですよ。

幸いなことに、物流は技術の進化で「なくなる仕事」ではありません。実際の店舗が減ってスマートフォンを「ショールーム」代わりにした電子商取引が増えても、「実物」がなくなることはないからです。バーチャルとリアルを融合させたビジネスモデルを意識していきます。

そうした中で、SBSグループはどんな会社を目指していきますか。

鎌田 「三振しても次に打てる」会社になればいいのです。時代の流れは、「挑戦しないリスク」の方が大きくなっています。トライ&エラーで確実に一歩ずつ進んでいく会社を目指したい。いずれは社内ベンチャーを立ち上げて、損してもよい覚悟で、事業を組み立てる才能のある社員たちに新しい挑戦をさせていきたい。そうした経験者の中から次世代の経営者が育っていくと思っています。

入山 少子高齢化が進んで、消費スタイルも変化して、それに合わせて物流構造も変わっていきます。何が正解かはまだ見えていませんが、その流れはしっかり押さえて対応していきたいと思っています。

鎌田 短期的なスパンでは、適正価格、すなわち料金水準を上げていかなくはなりません。大手3社で寡占

状態の宅配ビジネスでは、大幅な値上げが実現しつつあります。それ以外の約6万6千社がしのぎを削る運送業界は、いまだ値上げをしづらいのが現状ですが、お客様には理解していただく局面に来ています。値上げした分を賃金や教育投資に向けていかないと、サービス向上どころか事業そのものが立ち行かなくなるでしょう。

グローバル化への対応、これまで強みとしてきた3PL事業はどのような展開になるのでしょうか。

鎌田 アセアンを意識してきましたが、今後はもっと広いグローバル対応が必要になるでしょう。荷主であるお客様のグローバル化も加速しています。梱包、輸送、保管など物流業務全般の委託を受ける3PL事業では、顧客の拠点があるところには地域を問わず出向いて対応しなければならなくなっています。

入山 ブランド力の向上も重要です。たとえば、「クロ

ネコ」と言えば、宅配便のサービスの代名詞になっています。しかし、まだ「SBSグループ」の名前から何かサービスや品質を連想させるものではありません。これが連想されるようになると、真のトップ企業の仲間入りです。

最後に株主に向けたメッセージはありますか。

鎌田 これからは、物流業界といった業界そのものの枠組みが無意味になるほど時代が大きく変わります。そういう時代だからこそ、社員が自分の頭で考え、夢や理想をもって仕事ができる会社であり続けられれば、業績は自ずと付いてくると思っています。どんな時代になろうとも、これまで通り業界をかき乱すような存在であり続けます。グループ丸となりロジスティクスの革新を担う存在として、広く社会に貢献するリーディングカンパニーを目指します。SBSグループの今後の変化と成長にご期待ください。

3年前に「週刊東洋経済」の取材で鎌田正彦社長を2回インタビューし、社内も取材した。経済ジャーナリストという職業柄、多くの企業を訪問するが、オーナー企業には「上下下達」「付度」といった独特の雰囲気があるのに、SBSの第一印象は「オーナー臭くない」会社ということだった。

その意外性を鎌田氏に伝えると、「上司の顔色ばかりをうかがって仕事をしていると、自分で何も考えられない社員になる。そんな社員が増えると、個人が持てる力を発揮できず、業績も向上しない。結局は株主である私自身も損をする」と答え、取ってオーナー色を消すことを意識していた。

このしたたかさが、競争の激しい物流業界を生き残るコツなのか。いやそれだけではない。小学校2年生の時に実家の商売が倒産。高校卒業後、トラック運転手を経て裸一貫で起業。順調に事業が伸びるかに見えた局面ではバブルが崩壊し、母親の貯金を借りて凌いだ苦勞人である。

挫折を次のステップにつなげることが得意なようだ。2000億円の売上計画未達は、鎌田氏のこれまでの人生の苦勞と比べると、小さな挫折かもしれない。しかし、挫折後の展開にこそ、この企業のDNAの力が存分に発揮されるはずだ。売上目標1兆円も決して大風呂敷ではないだろう。

聞き手紹介



井上 久男

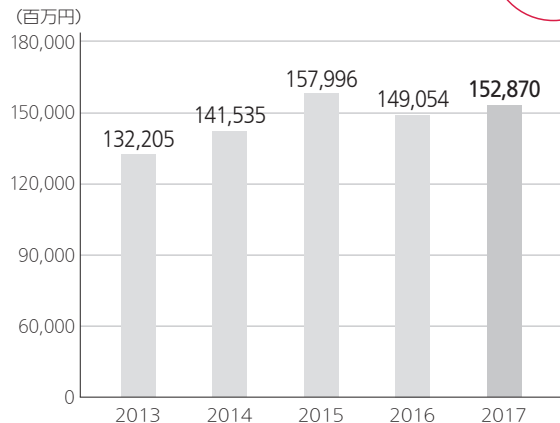
ジャーナリスト
大手電機メーカーを経て92年に朝日新聞社入社。経済記者としてトヨタや日産などを担当。2004年同社退社。現在は、各種媒体で、幅広いテーマの執筆活動を行っている。

当期の連結業績

物流業界は、EC通販市場の拡大により需要が高まりましたが、ドライバーをはじめとする人手不足に起因する人件費や外注費が増加、また、原油価格が上昇局面となるなど、経営環境は厳しさを増しました。競争力を左右する人手不足対策として、多様な働き方が可能な柔軟な勤務形態や、インターネットの採用情報を拡充し分かり易い情報発信を行うことで、人材確保に努めております。

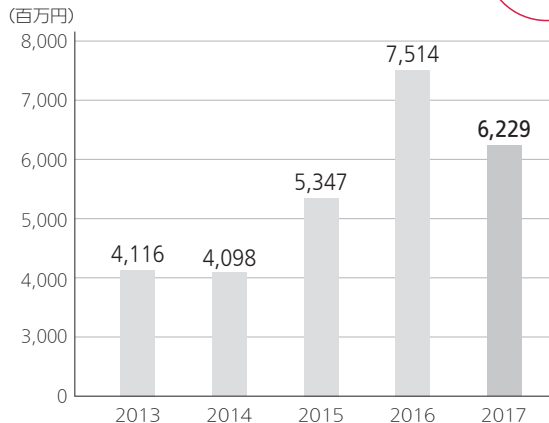
■ 売上高

前年同期比
2.6%増



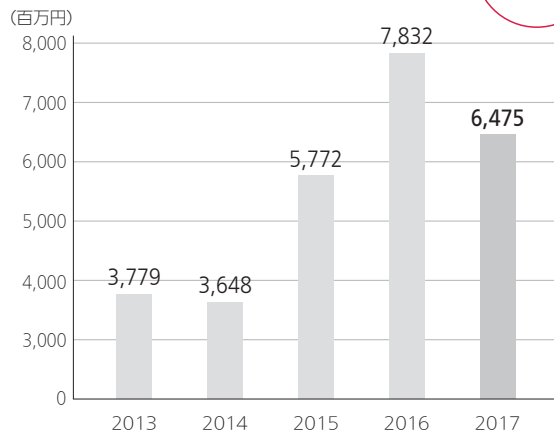
■ 営業利益

前年同期比
17.1%減



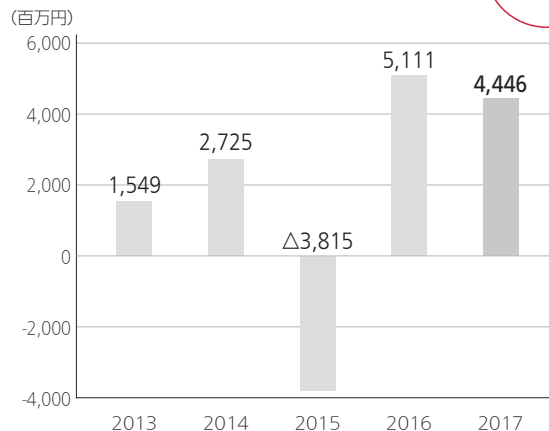
■ 経常利益

前年同期比
17.3%減



■ 親会社株主に帰属する当期純利益

前年同期比
13.0%減



■ セグメント別概要

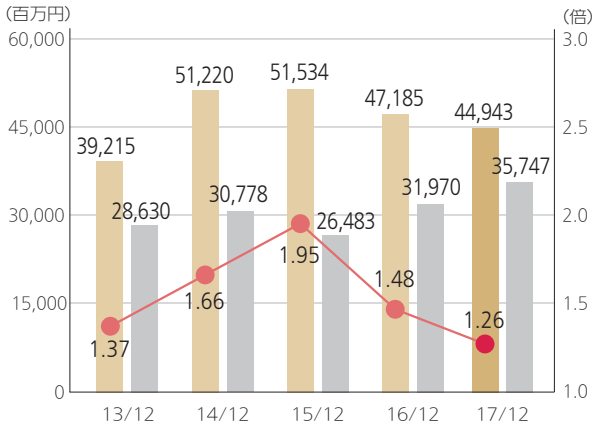
(単位:百万円)

	2017年通期		2016年通期	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
物流事業	140,422	2,692	132,487	2,266
不動産事業	5,745	3,278	10,278	5,108
その他事業	6,703	413	6,288	321
調整額	—	△154	—	△182
合計	152,870	6,229	149,054	7,514

- **物流事業**：SBSロジコム、SBSフレック、SBS即配サポートなどで、新規案件獲得と既存事業拡大が順調に進みました。また、年末の物量が伸びたことも売上高の伸びに貢献しました。利益面では、人件費、備車費、燃料費が上昇しましたが、料金改定交渉やコスト低減の取り組みが結実し、増益となりました。
- **不動産事業**：埼玉県吉川市、長野県千曲市の物流施設2棟を売却しましたが、両者を合わせても前期に行った物流施設売却の規模には及ばず、減収減益となりました。
- **その他事業**：人材事業、マーケティング事業、太陽光発電事業、いずれも堅調に伸びし増収増益となりました。

■ ネット有利子負債／株主資本／ネットDEレシオ(右軸)

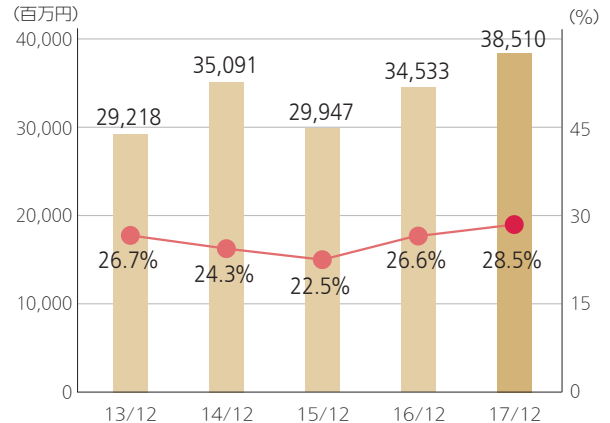
■ ネット有利子負債 ■ 株主資本 ● ネットDEレシオ



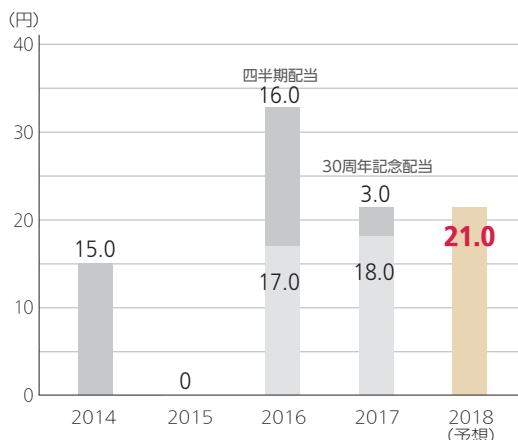
※ネット有利子負債＝長期・短期借入金＋社債－現預金
 ※ネットDEレシオ＝ネット有利子負債÷株主資本

■ 純資産／自己資本比率

■ 純資産 ■ 自己資本比率



■ 配当金の推移



※2014年6月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を行っております。

■ 利益配分に関する基本方針

SBSグループは、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策のひとつと位置付け、より強固な経営基盤の構築のために内部留保の充実を図るとともに、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を利益配分に関する基本方針としています。

2018年12月期の期末配当につきましては、1株当たりの配当金21円を予定しております。

来期 (2018年12月期) の連結業績予想

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Forecast)

売上高

160,000 百万円

当期比
4.7%増

営業利益

7,000 百万円

当期比
12.4%増

経常利益

7,200 百万円

当期比
11.2%増

親会社株主に帰属する当期純利益

4,400 百万円

当期比
1.0%減

■ セグメント別

(単位:百万円)

	物 流	不 動 産	そ の 他	調 整 後 合 計
売 上 高	145,500	7,500	7,000	160,000
増減率	3.6%	30.5%	4.4%	4.7%
営 業 利 益	3,250	3,450	500	7,000
増減率	20.7%	5.2%	21.0%	12.4%
営 業 利 益 率	2.2%	46.0%	7.1%	4.4%

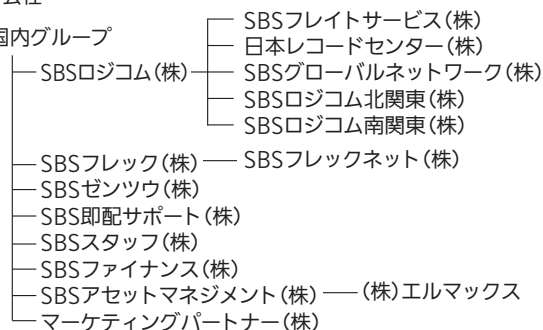
■会社概要

社名 SBSホールディングス株式会社
 代表取締役 鎌田 正彦
 創立 1987年12月16日
 資本金 39億2,075万円
 売上高 1,528億円(連結) ※2017年12月31日
 所在地 〒130-0012 東京都墨田区太平4-1-3
 TEL: 03-3829-2222 (代表)
 FAX: 03-3829-2822

事業内容 物流事業、不動産事業、マーケティング事業、
 人材事業 他

連結子会社

■国内グループ



■海外グループ

— SBS Logistics Singapore Pte. Ltd.

■役員 (2018年3月28日付)

代表取締役 鎌田 正彦
 常務取締役 入山 賢一
 取締役 泰地 正人
 取締役 佐藤 佳嗣
 取締役 岩崎 二郎
 取締役 関本 哲也
 常勤監査役 山下 泰博
 監査役 正松本 重孝
 監査役 竹田 正人

※取締役のうち、岩崎二郎、関本哲也は社外取締役です。
 ※監査役のうち、正松本重孝、竹田正人は社外監査役です。

■株式の状況

発行可能株式総数 154,705,200株
 発行済株式の総数 39,718,200株
 単元未満株 1,422株含む
 単元株制度の有無 有(100株)
 株主数 3,702名

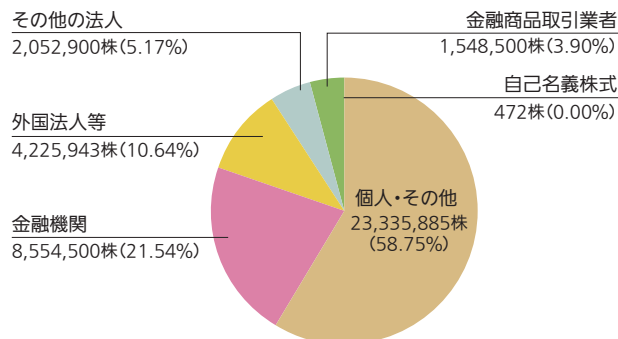
■大株主の状況

株主名	持株数	持株比率(%)
鎌田 正彦	14,888,400	37.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,271,200	10.75
SBSホールディングス従業員持株会	1,486,100	3.74
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行	1,200,000	3.02
東武プロパティーズ株式会社	954,800	2.40
大内 純一	875,000	2.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	825,400	2.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505224	675,000	1.69
BNPパリバ証券株式会社	642,200	1.61
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	468,800	1.18

※発行済株式総数に対する所有株式数の割合は、小数第3位を切り捨てて表示しております。

■所有者別株式分布状況

(発行済株式総数: 39,718,200株)



株主メモ

事業年度 1月1日～12月31日

期末配当金受領株主確定日 12月31日

定時株主総会 毎年3月開催

株主名簿管理人及び
特別口座の口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社

同 連 絡 先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町1-1
TEL 0120-232-711 (通話料無料)
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部

公 告 方 法 公告掲載URL <http://www.sbs-group.co.jp/>

※ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときには、日本経済新聞に
公告いたします。

【ご注意】

- 1.株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行）ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 2.特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関（三菱UFJ信託銀行）にお問い合わせください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。
- 3.未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。