



**SBS GROUP**

*For Your Dreams.*

2023年 2月10日

SBSグループ 3カ年経営計画  
**SBS Next Stage 2025**

# 目次

---

- ビジョンと重点施策
- 3カ年数値目標





**SBS GROUP**

*For Your Dreams.*

# グループビジョンおよび重点施策

成長ドライブは、3PL、EC、海外、ESG

---

---

# 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 ～ エグゼクティブサマリー

- グループ内でのインフラ共有化（プラットフォーム化）を通じ、規模のメリットを追求
- 同時に、グループ各社の特色を生かした独自事業戦略を強化・拡充
- さらなる成長のため、インフラ投資ペースを加速（物流施設、LT・IT中心に）
- サステナビリティ経営への取り組み強化

## 重点施策 1：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

## 重点施策 2：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

## 重点施策 3：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

## 重点施策 4：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

# 重点施策 1 3PL事業

- 物流施設開発と融合した独自のビジネスモデルで、圧倒的な競争力を実現
- 人財投入により営業開発力を強化し、新規マーケットを積極的に開拓

## 1：新規3PL受託の拡大促進

- ・ ターゲット顧客のサプライチェーン全体を対象とした営業活動を展開
- ・ 既存顧客周辺での未受託領域を開拓
- ・ グループの新設物流施設をテコに得意分野を中心とした新規受託の拡大

## 2：既存顧客向け3PL事業の深掘り

- ・ 顧客ニーズ・事業特性に即した改善提案を通じ、既存顧客との関係強化
- ・ 物流プラットフォームを活用した周辺領域への受託活動を積極化
- ・ 大口顧客との取引条件見直しによる採算の改善

## 3：高付加価値3PL（=4PL）の受注拡大

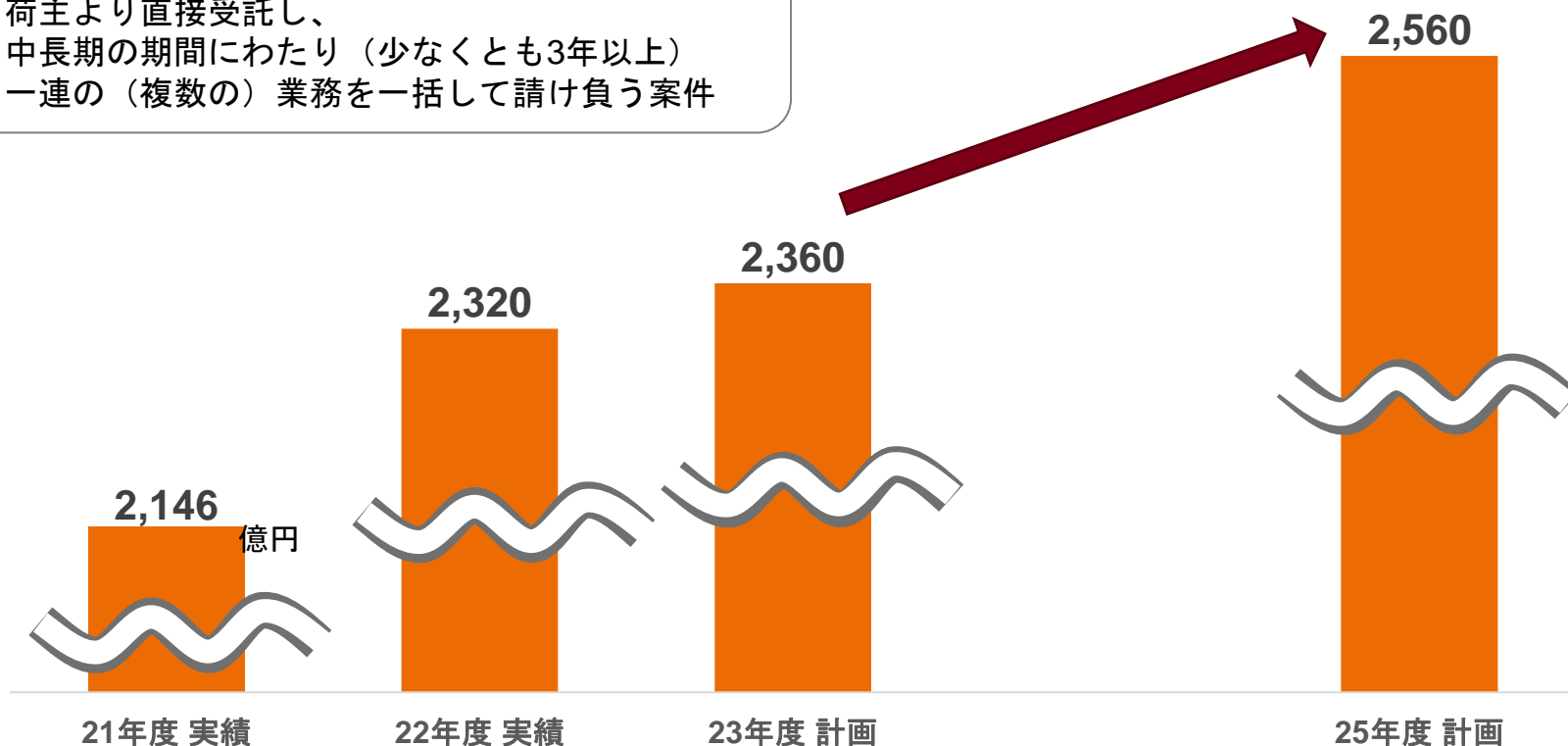
- ・ 経営目線でのロジスティクス戦略、スキーム提供等、高付加価値3PLの提案

# 重点施策 1 3PL売上高

- 多面的な営業展開（新規開拓と既存深掘り）で着実な積上げを計画

当社グループの3PLの定義

- ① 荷主より直接受託し、
- ② 中長期の期間にわたり（少なくとも3年以上）
- ③ 一連の（複数の）業務を一括して請け負う案件



# 重点施策 1 EC物流

ワンストップで物流に最適解を。ーハイブリッドECプラットフォーム  
スタートアップから～B to B領域含む大規模ECまでを3つの視点からアプローチ

SBSグループEC物流関連売上高  
+ 1,000億円目標

テクノ  
ロジー

LT (Logistics Technology)

次世代ロボットを活用したハイレベルな設計による、ローコストで堅牢な物流サービスの提供

ITアーキテクチャ

規模×業種別に分類定義された開発/連携方針に沿ってスケールさせる考え方

インフラ

EC集約センター (+ 分散)

ラストワンマイル

各種キャリアとの共通契約およびSBS自社便/幹線との組み合わせによる多様なモード

マーケティング

業界別のプラットフォーム&流通加

エメニュー カテゴリ別に最適化されたプラットフォームと細かい流通加工要件に対応



# 重点施策 1 EC物流

【 Stage 0 】  
現状のEC取り組み

- ・ グループ各社が3温度帯・ドライでECを手がける
- ・ 現状の得意業界3PLから派生したビジネス

【 Stage 1 】  
EC物流お任せくん  
23年1月～  
サービスリリース

- ・ ECワンストッププラットフォームの構築  
～ 流通加工30業界に対応、  
ラストワンマイル、EC構築・運用支援

【 Stage 2 】 野田瀬戸戦略拠点  
2024年4月～

- ・ EC物流の戦略的大型センター

【 Stage 3 】 ラージ顧客モデル獲得  
2023年～並行

- ・ 3PL大型顧客と同様の取り組み  
～ SCMに訴求した提案

# 重点施策 1 国際物流

- グループ内の海外事業推進体制の再編が一巡、構築したネットワーク基盤を活用し、国内3PL顧客の海外事業取り込みを中心に、国際関連事業を強化

## 1：海外事業推進体制の整理・強化

- SBSリコーロジスティクスを軸とした、グループ海外事業の集約・再編が概ね完了
- SBS東芝ロジスティクスの海外拠点との連携緊密化を図り、スケールメリットを追求

## 2：エリア別体制

- 中国・東南アジア                      メーカーの生産物流に加え、国内3PL顧客の海外ビジネス受託拡大
- 米国・欧州                                グループ内連携による新規業務の獲得

## 3：その他国際物流事業の深掘り

- 複合一貫輸送～第三者フォワーダーとの協業によるビジネスの獲得
- 越境EC～日本発海外向け、海外発日本向け顧客の開拓

# 重点施策 1 国際物流

## ● グループの海外拠点（現地法人もしくは支店）

### 1：北米エリア

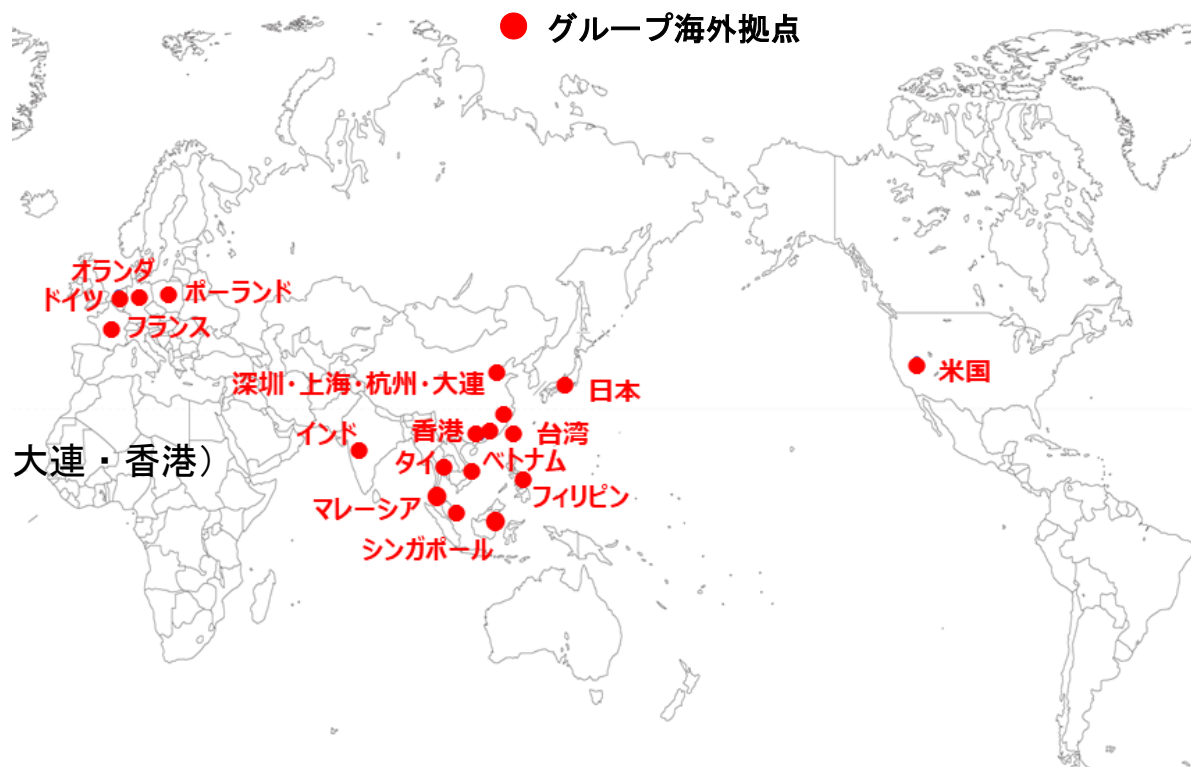
- 米国

### 2：欧州エリア

- オランダ
- ドイツ
- フランス
- ポーランド

### 3：アジアエリア

- 中国  
（深圳・上海・杭州・大連・香港）
- シンガポール
- マレーシア
- タイ
- ベトナム
- フィリピン
- 台湾
- インド



# 重点施策 2 ロジ事業基盤の整備・拡充

- 3PL、EC物流、ラストワンマイル等、グループの主力事業を支えるインフラ強化 ～ 物流施設、輸配送ネットワーク、人財

## 1：物流施設の運営面積増床および高付加価値化の推進

- 2025年度までの開発計画により累計100万坪の運営面積にメド  
2026年度以降に向けて関東・関西圏中心に用地取得の継続
- EC物流専用センター開設と拡充
- 財務の健全性維持のため、並行して保有資産の流動化推進  
(不動産と金融のハイブリッド)
- 付加価値向上の取り組み (次世代汎用倉庫の設計、太陽光発電等)

## 2：輸配送ネットワーク拡充 (規模のメリットを追求)

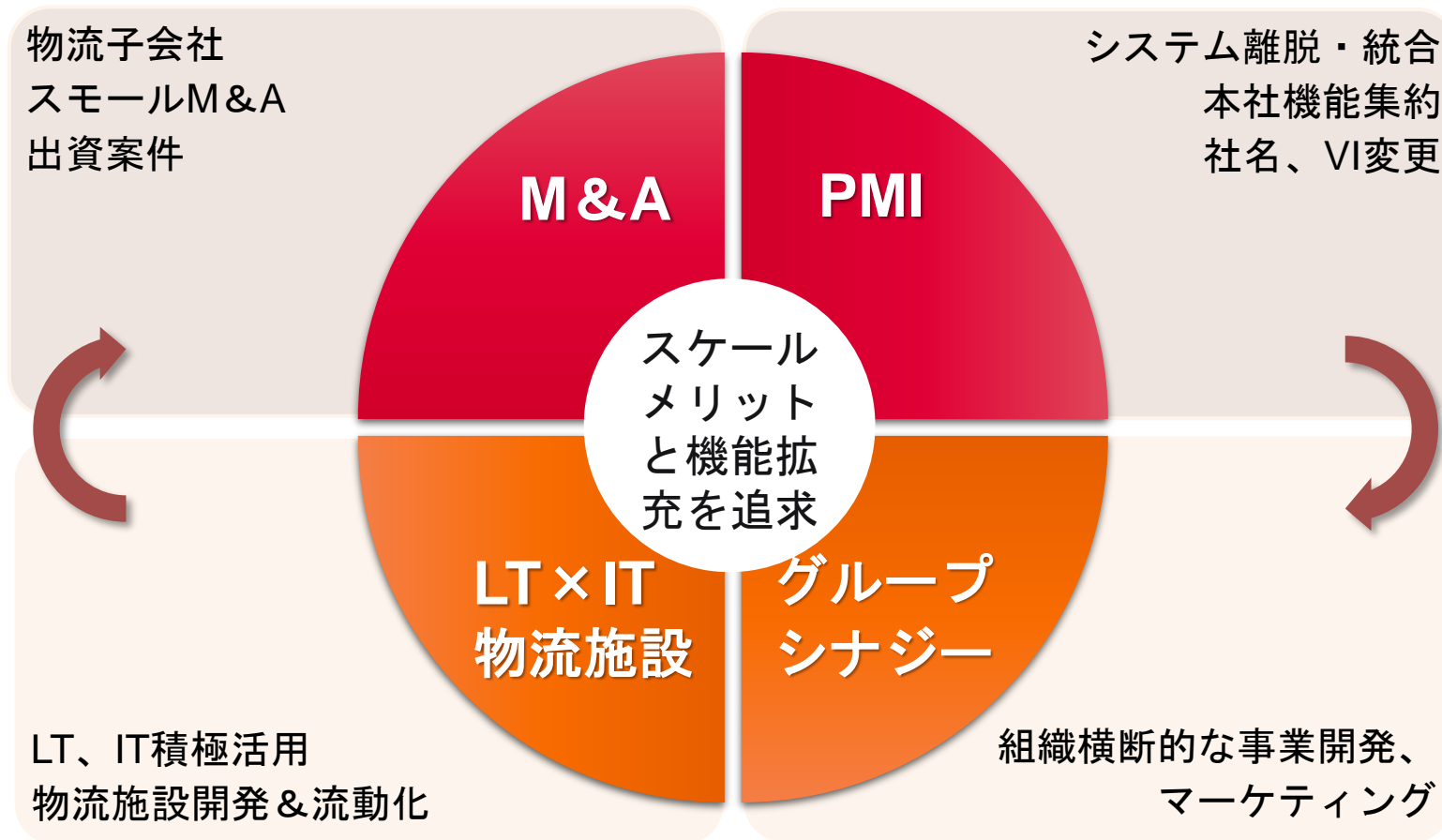
- [ 国内 ] EC物流拠点の全国展開、冷凍・チルドB to B全国配送網の再構築、M&Aを通じた幹線ネットワークとラストワンマイル網強化
- [ 海外 ] グローバル一気通貫体制の構築

## 3：人財の確保と育成拡充

- 成長のための人財確保、リスキリング・グループ内人事交流の推進

## 重点施策 2 ロジ事業基盤の整備・拡充

- 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



# 重点施策 3 | LT × IT = 物流DX

## 1 : LT・IT専任組織の改編および増強

- テクノロジーの側面からグループの成長を下支え  
～ 牽引できる技術チームの整備、強化
- 高い技術力と物流専門性を有する高度人材の確保、育成

## 2 : 業界トップクラスの省力省人化の実現

- LTラボ活用による最先端技術の習得と設計レベルの醸成
- ダイナミックな設備投資による実践型の技術導入～展開

## 3 : さらなる物流の高度化に向けたデータ活用の推進

- 業務の標準化、システム統制、データ系エンジニアの確保など、  
データ活用基盤の整備
- 概念検証と実践の積み重ねによる物流サービスの高度化

## 重点施策 4 サステナビリティ経営基盤の強化

### 持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指した体制の構築

- サステナビリティ経営を支えるガバナンスの強化
- 安全、環境、人財の3分野における重要課題（マテリアリティ）の取り組み

サステナビリティ  
経営

マテリアリティ

安全

環境

人財

ガバナンス

#### 【安全】

重大事故ゼロを目標に安全・安心な物流サービスの提供

- ・ 運輸安全マネジメントの推進
- ・ 安全教育カリキュラムの着実な実施

#### 【環境】

環境に配慮した物流施設・輸配送体制の整備

- ・ 次世代自動車の導入、燃費改善への取り組み
- ・ LT・ITを活用した効率化された物流施設の提供
- ・ 温室効果ガス排出削減の取り組み

#### 【人財】

人財力・組織力を高め、グループ総合力を強化  
(次頁 人的資本に係る取り組みの項参照)

# 重点施策 4 人的資本に係る取り組み

## 人的資本経営に係る基本戦略

- グループ内人財力・組織力の強化による企業価値・競争力の向上

### 1：従業員の能力向上とキャリア開発の支援

- ・ 事業戦略に沿った動的な人財ポートフォリオ策定と、適切な人財の確保
- ・ グループ標準（骨格）となる人事諸制度の展開
- ・ 各種研修の実施（階層別、専門テーマ別、部門別）、次世代リーダー育成プログラム

### 2：従業員のワークライフバランス向上

- ・ グループ標準（骨格）となる福利厚生制度の展開
- ・ 法的開示義務のある男性育児休業、年次有給休暇取得率の向上

### 3：ライフイベントと仕事の両立を柔軟に行うための環境整備

- ・ 女性活躍の推進に伴う活動強化、女性が活躍しやすい環境づくり

### 4：生産的な雇用と働きがいのある人間らしい仕事（ディーセント・ワーク）の実現

- ・ 従業員エンゲージメントの向上
- ・ 障がい者雇用の法定雇用率の確実な達成

### 5：グループ全体最適に向けた人事受託業務の再編、構築とサービスレベル向上

- ・ 業務品質・生産性の向上（KPI設定）に向けた仕組みの構築と安定運用





**SBS GROUP**

*For Your Dreams.*

# 3力年計数計画

---

---

# 計数計画

- 物流事業が成長を牽引
- 営業利益率の引き上げ
- 財務の健全性維持

3年間の年平均成長率（CAGR） 4.5%  
 最終年度の目標 5.5%  
 自己資本比率 30%

[ 億円 ]

	22年度 実績	23年度 計画
売上高	4,555	4,570
(対前年伸長率)	(12.9%)	(0.3%)
物流事業	4,333	4,335
不動産事業	134	143
その他事業	88	92
営業利益	218	228
(営業利益率)	(4.8%)	(5.0%)
物流事業	154	155
不動産事業	63	75
その他事業	4	3
自己資本比率	23.7%	25.5%

25年度 計画
5,000
(CAGR 4.5%)
4,681
219
100
275
(5.5%)
190
80
5
30.0%

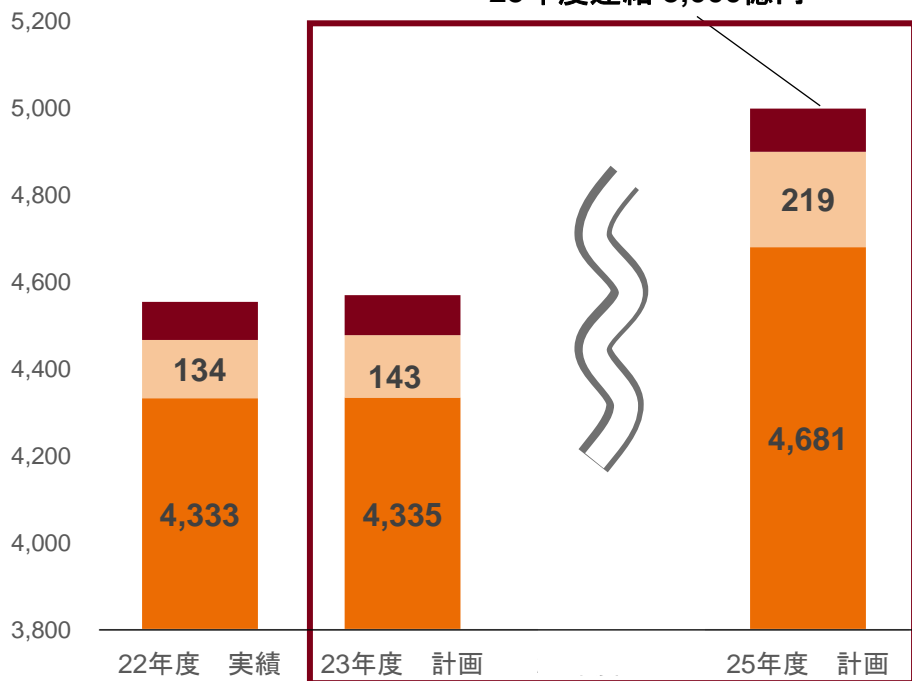
# 計数計画

- 不動産事業を安定収益基盤に位置付けると共に、物流事業で持続的な成長を実現
- 売上高、営業利益など「量」重視から、「量・質両立」の経営への転換  
(売上総利益率をKPIとして収益構造を見直し)

[億円]

## 売上高

25年度連結 5,000億円

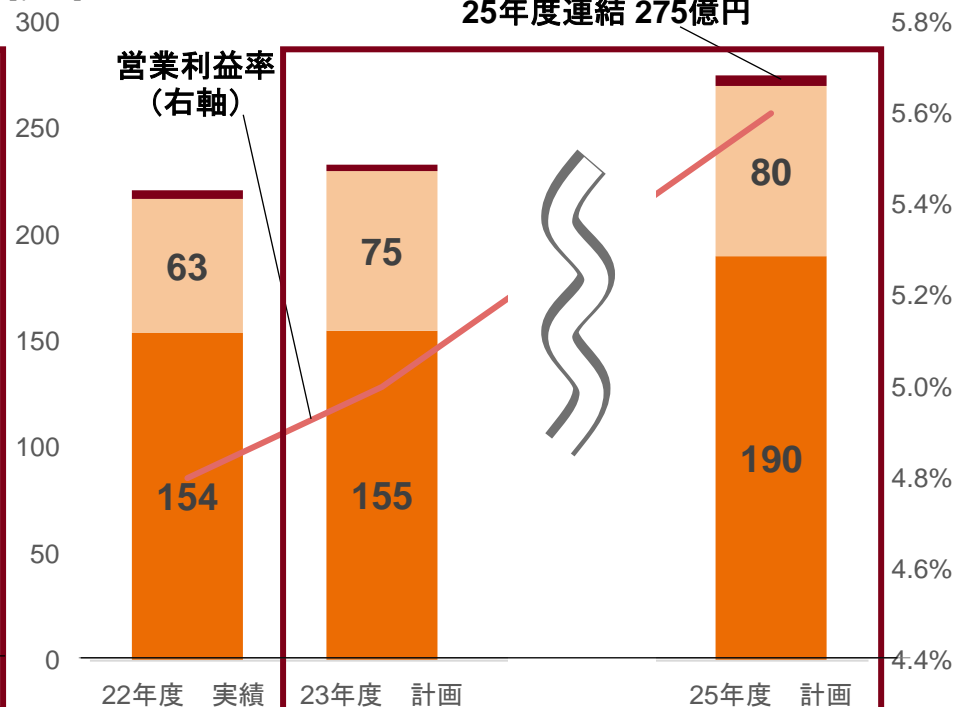


■ 物流 ■ 不動産 ■ その他

[億円]

## 営業利益

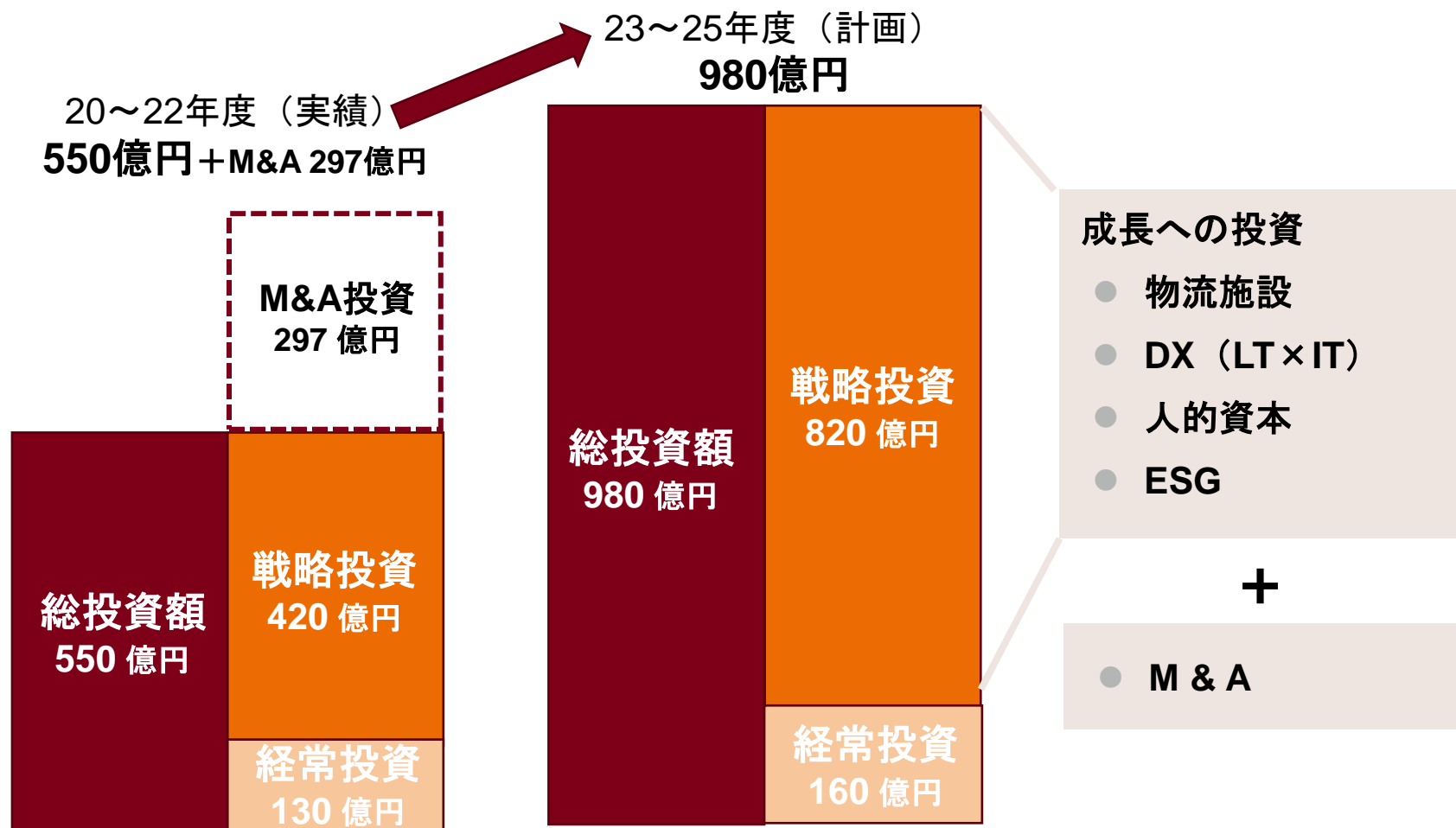
25年度連結 275億円



■ 物流 ■ 不動産 ■ その他

# 投資計画

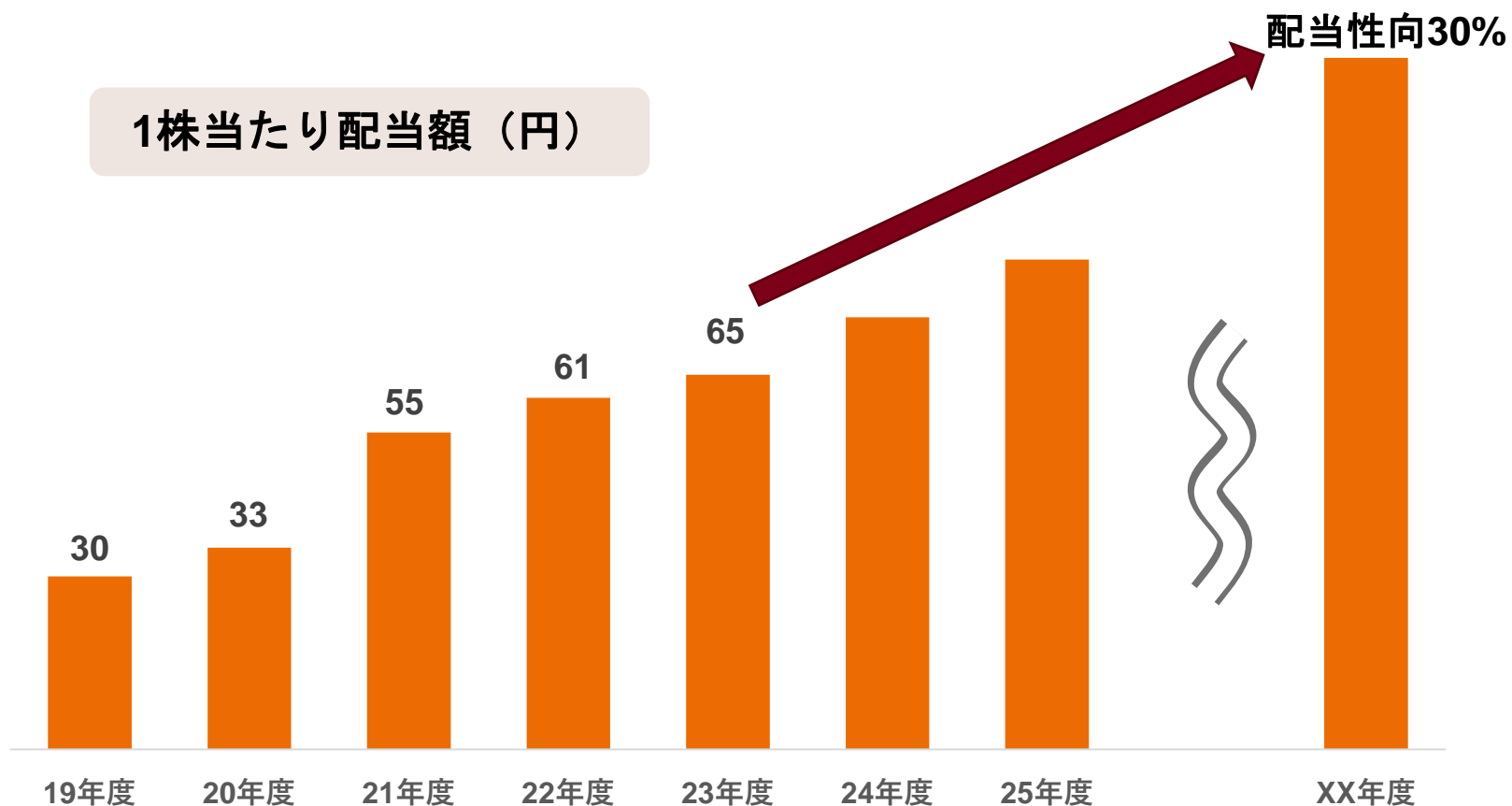
- M&Aを除く3年間累計投資額 78%増



# 株主還元施策

- 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
- 配当性向の引き上げ（将来的には30%）など還元強化策を今後検討

1株当たり配当額（円）



# 成長イメージ

- **グループ総合力強化とロジ基盤整備・拡充**

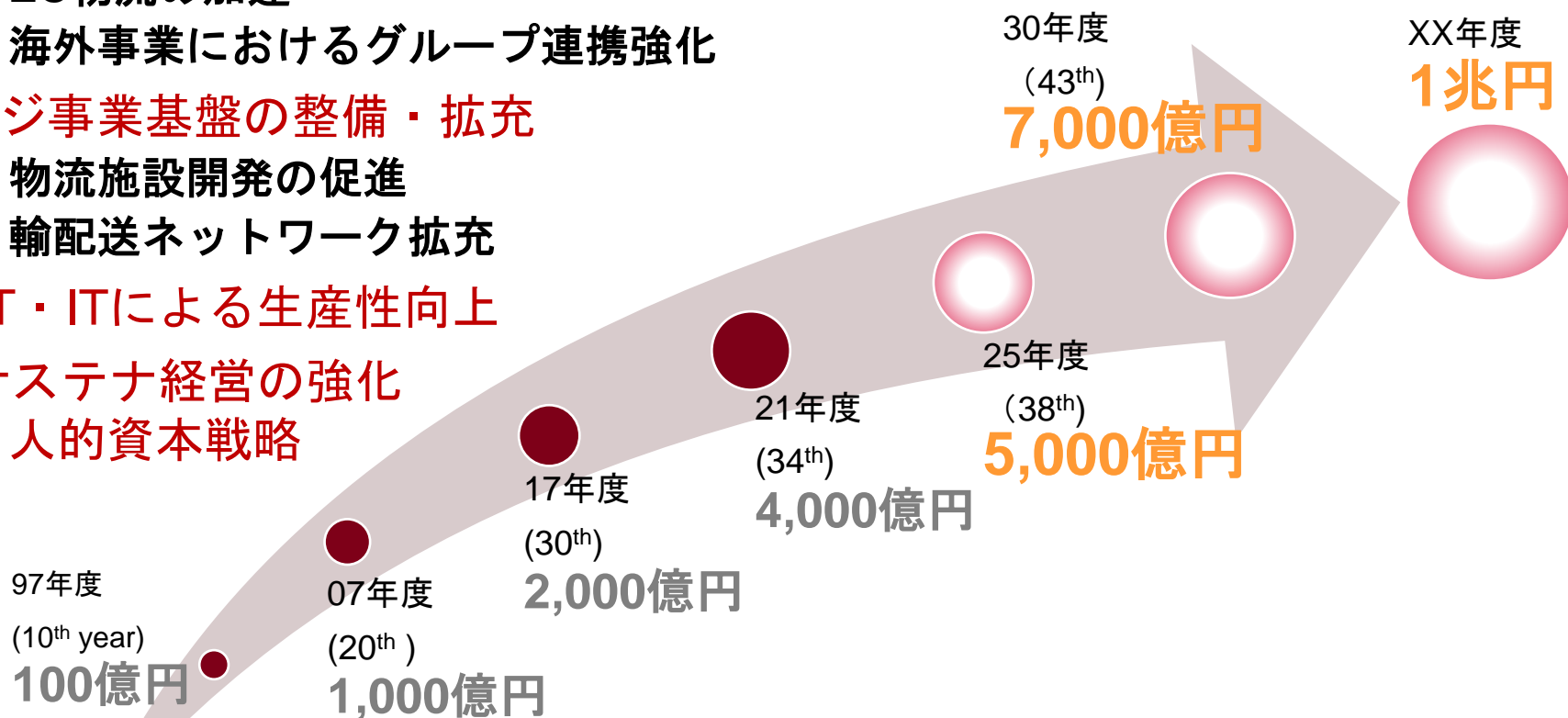
- ▶ 3PL中心にB to Bの増強・深化
- ▶ EC物流の加速
- ▶ 海外事業におけるグループ連携強化

- **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.*