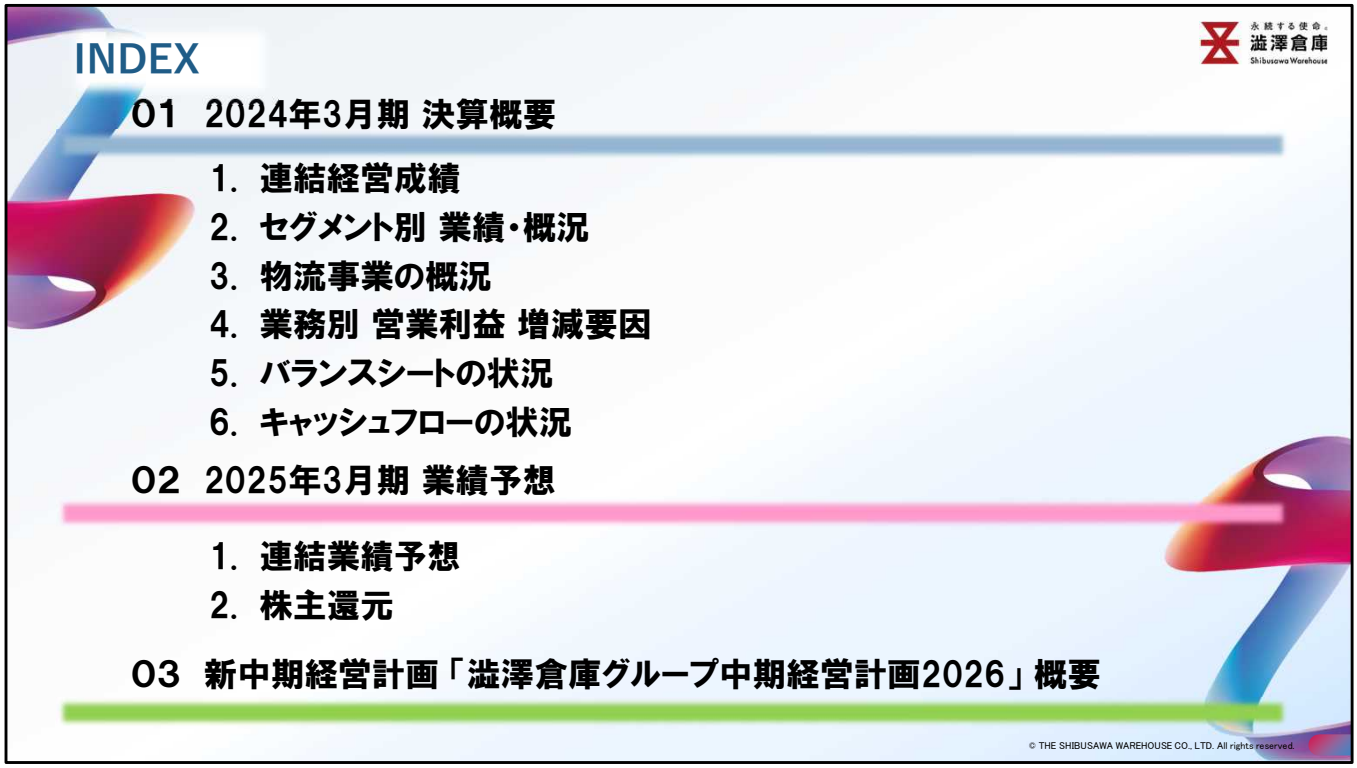
永続する使命。
澁澤倉庫
Shibusawa Warehouse

澁澤倉庫株式会社（証券コード：9304）

2024年3月期

決算説明会資料

2024年5月23日



本日の説明内容となります。

2024年3月期の決算概要をご説明いたします。

連結経営成績

- 海上・航空運賃単価が下落したことを主要因に前期比減収減益
- 当期純利益は、前期に発生した固定資産処分損等が解消、政策保有株売却益計上等により前期並み

単位:百万円	2023年3月期	2024年3月期	前期比	
			金額	比率
営業収益	78,504	73,417	▲5,087	▲6.5%
営業利益 （営業利益率）	4,894 （6.2%）	4,271 （5.8%）	▲622 —	▲12.7% （▲0.4P）
経常利益	5,847	5,091	▲756	▲12.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,759	3,728	▲30	▲0.8%

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

当期の連結経営成績は、
海上・航空運賃単価が下落したことを主要因として、
営業収益は、前期比50億8千7百万円（6.5%）減の734億1千7百万円、
営業利益は、前期比6億2千2百万円（12.7%）減の42億7千1百万円
となりました。
経常利益は、ベトナムにおける内航船運賃市況の悪化に伴い、
持分法投資利益が減少し、
前期比7億5千6百万円（12.9%）減の50億9千1百万円、
親会社株主に帰属する当期純利益は、
特別利益に政策保有株売却益等を計上、
特別損失で前期に発生した固定資産処分損や一部資産の減損損失が解消し、
前期比3千万円（0.8%）減の37億2千8百万円となり、
前期比で減収減益となりました。

セグメント別業績 ＜売上高・営業利益＞

物流事業

営業収益　前期比　48億8千4百万円　（6.7％）減
営業利益　前期比　4億3千1百万円　（11.6％）減

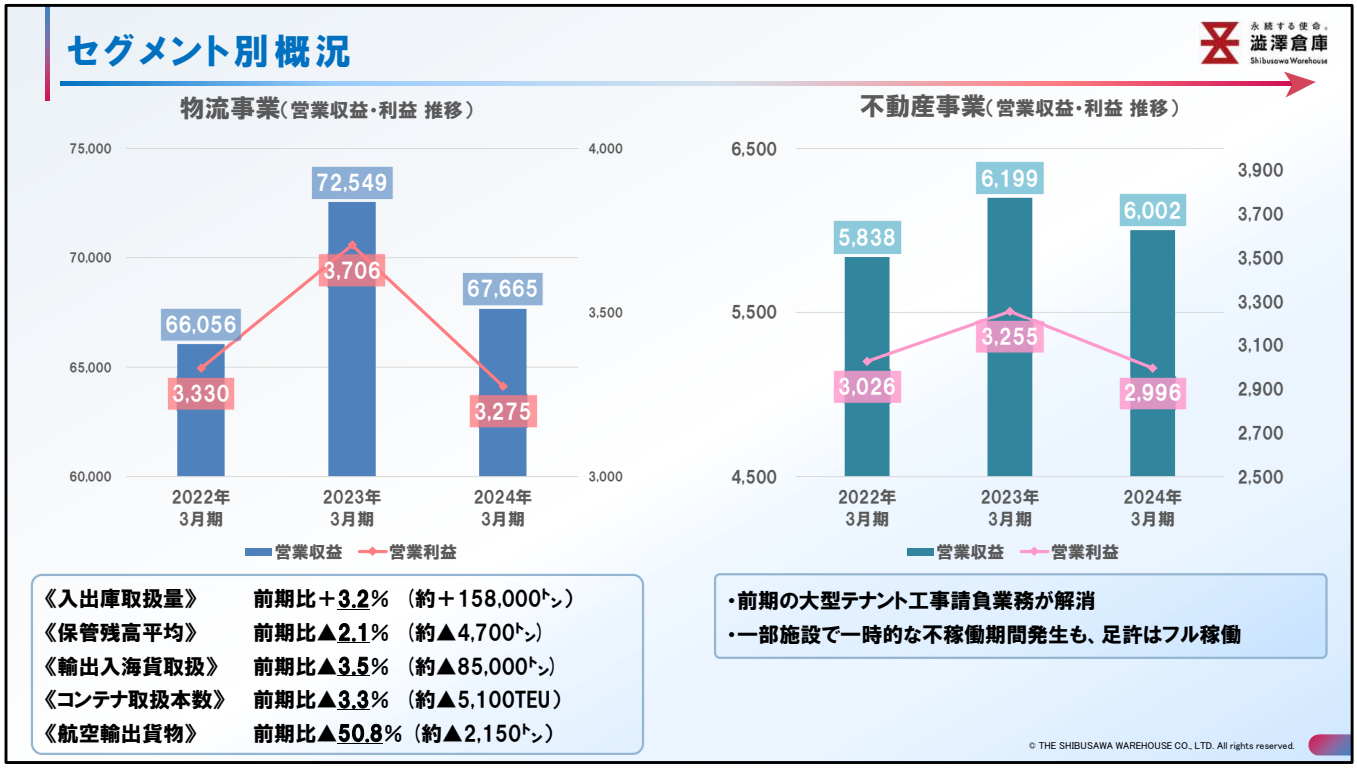
不動産事業

営業収益　前期比　1億9千7百万円　（3.2％）減
営業利益　前期比　2億5千8百万円　（8.0％）減

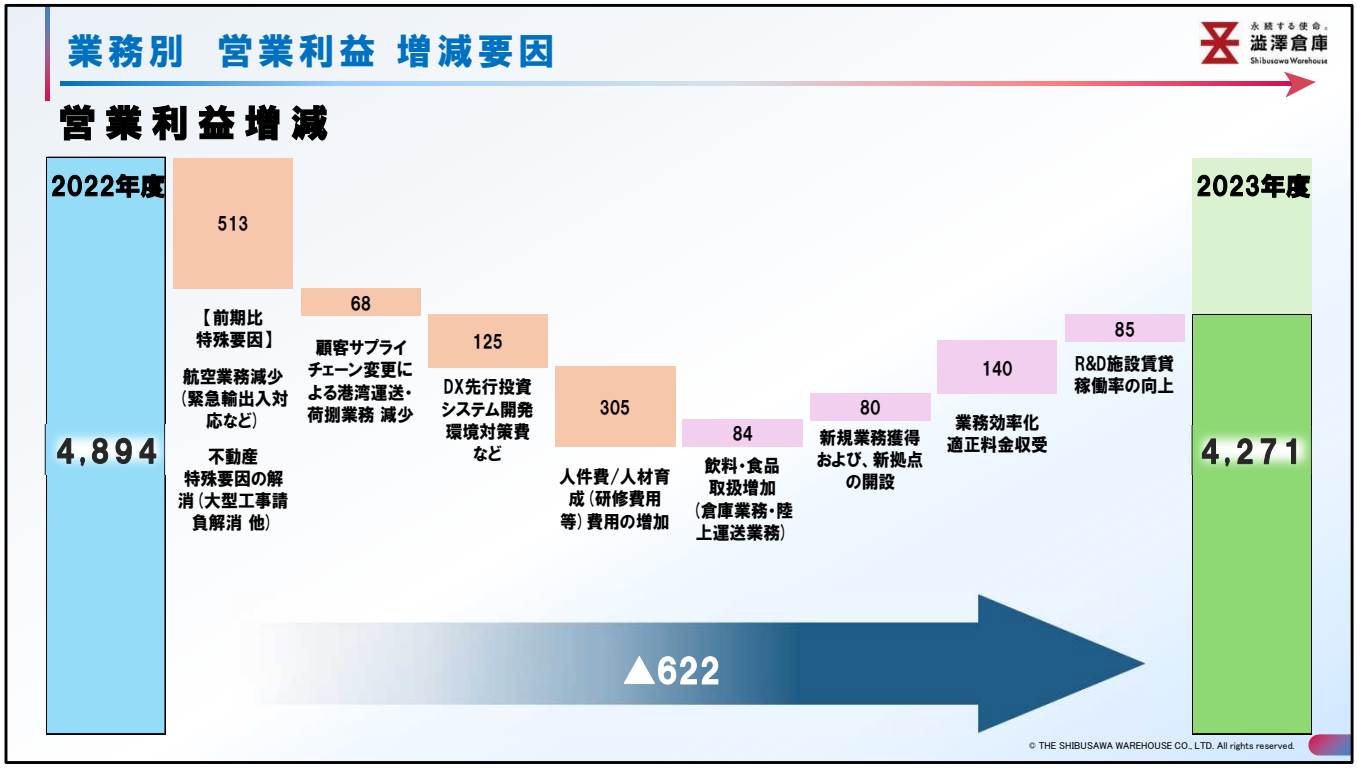
単位：百万円	営業収益（連結）				営業利益（連結）			
	2023年3月期	2024年3月期	前期比		2023年3月期	2024年3月期	前期比	
			金額	比率			金額	比率
物流事業	72,549	67,665	▲4,884	▲6.7%	3,706	3,275	▲431	▲11.6%
不動産事業	6,199	6,002	▲197	▲3.2%	3,255	2,996	▲258	▲8.0%
調整額	▲244	▲250		－	▲2,068	▲2,000		－
合計	78,504	73,417	▲5,087	▲6.5%	4,894	4,271	▲622	▲12.7%

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

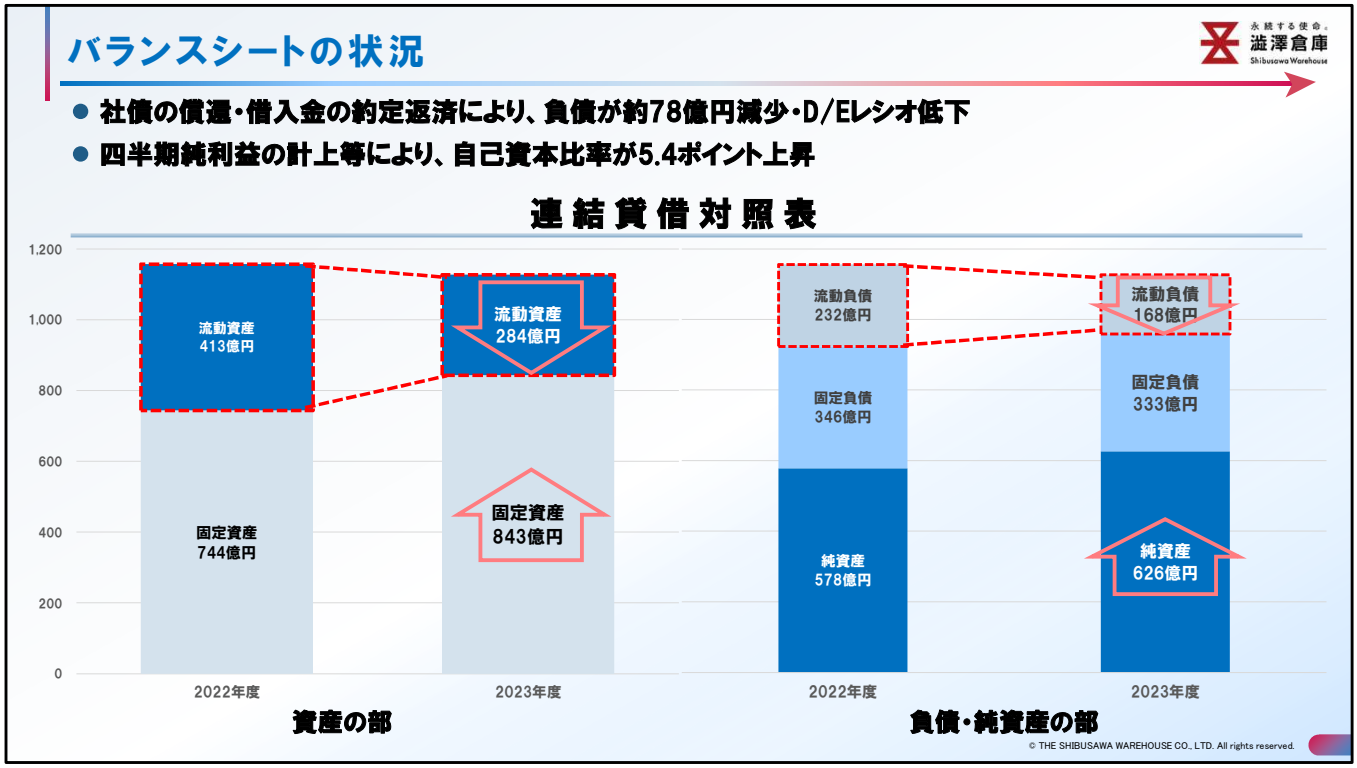
セグメント別の業績について、ご説明いたします。
物流事業の営業収益は、前期比48億8千4百万円（6.7%）減の
676億6千5百万円、
営業利益は、前期比4億3千1百万円（11.6%）減の
32億7千5百万円となりました。
不動産事業の営業収益は、前期比1億9千7百万円（3.2%）減の
60億2百万円、
営業利益は、前期比2億5千8百万円（8.0%）減の
29億9千6百万円となりました。



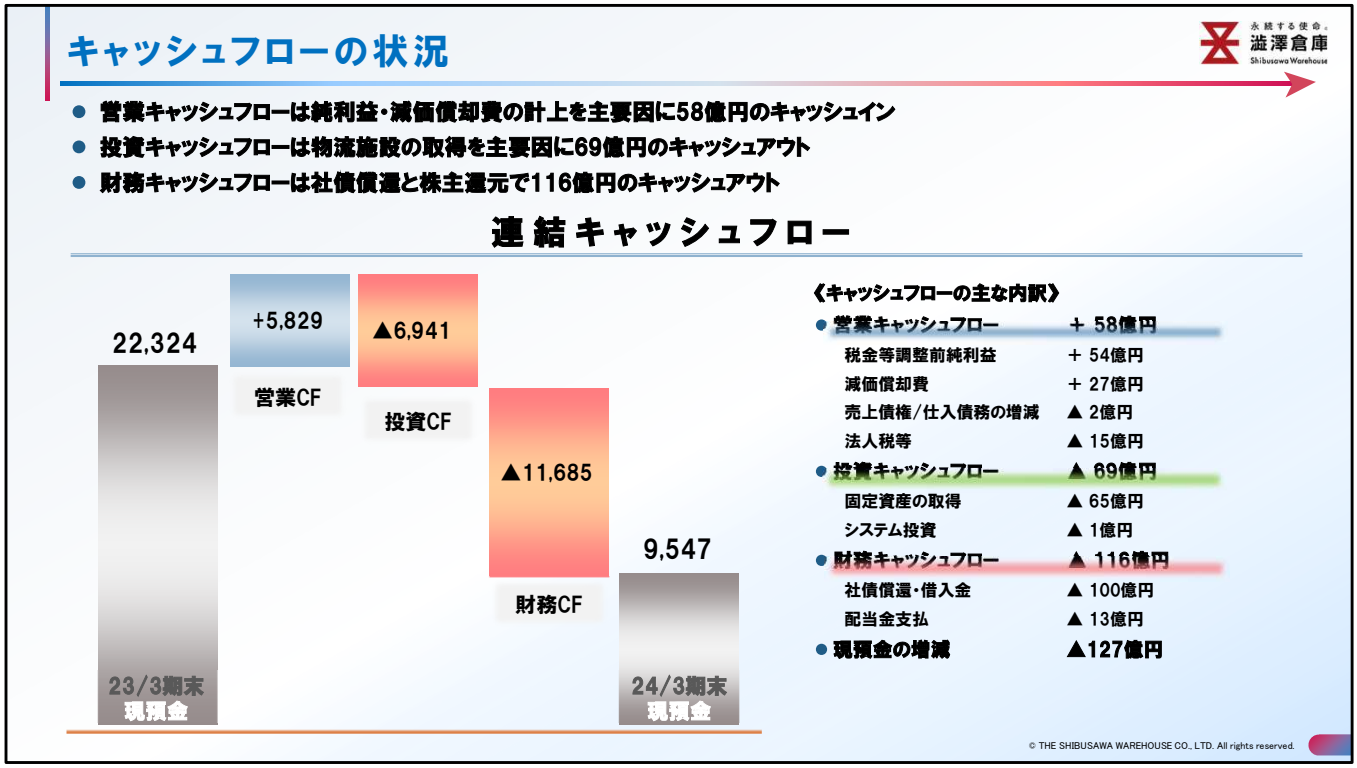
セグメント別の概況についてご説明いたします。
物流事業では、倉庫業務の取扱いが増加したものの、
海上・航空運賃単価の下落、輸出入貨物の取扱い減により、
国際輸送業務、港湾運送業務が減少し、前期比減収減益となりました。
不動産事業では、テナント工事請負業務、
一部施設の不動産賃貸収入が減少し、
前期比減収減益となりました。



業務別営業利益の主な増減要因についてご説明いたします。
マイナス要因といたしましては、航空業務の運賃の下落や
緊急対応といった特殊要因の解消、
輸出入荷捌業務の減少、DX先行投資、システム開発、
人件費などの増加がございました。
一方で、プラス要因といたしましては、飲料や食品の取扱い増加、
新規業務の獲得や新規拠点の開設、
業務効率化や適正料金の収受、
横浜市のR&D施設賃貸の稼働率向上などがございました。



バランスシートの状況について、ご説明いたします。
当期末につきましては、固定資産の取得、
投資有価証券の時価評価による増加などがあったものの、
手元キャッシュの適正化により、現預金と有利子負債を圧縮したことにより、
前期末に比べ総資産は30億5千8百万円、
負債は78億1千3百万円減少しました。
純資産は当期純利益、その他有価証券評価差額金の計上により、
47億5千4百万円増加、
その結果、自己資本比率は前期末に比べ5.4ポイント上昇し、
54.7%となりました。



キャッシュフローの状況については、ご覧のとおりでございます。

2025年3月期の業績予想をご説明いたします。

連結業績予想

- 物流事業で新規業務の通期寄与、本牧新倉庫などの新設拠点の稼働
- 業務効率化による採算性向上
- 政策保有株の縮減に伴い投資有価証券売却益の増加

単位:百万円	2024年3月期	2025年3月期	当期比	
			金額	比率
営業収益	73,417	78,000	4,583	＋6.2%
営業利益 （営業利益率）	4,271 （5.8%）	4,700 （6.0%）	429 －	＋10.0% （＋0.2P）
経常利益	5,091	5,300	209	＋4.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,728	4,100	372	＋10.0%

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

営業収益は、物流事業で新規業務の通期寄与や
新設拠点の稼働による取扱量の拡大が予想されるため、
当期に比べ約45億8千3百万円増の780億円程度と予想しております。
営業利益は、物流事業の増収効果や、
業務の効率化、採算性の更なる向上により、
当期に比べ約4億2千9百万円増の47億円程度と予想しております。
経常利益は、持分法投資利益や受取配当金の減少が見込まれるものの、
当期に比べ約2億9百万円増の53億円程度と予想しております。
親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、
政策保有株式の縮減に伴う投資有価証券売却益が見込まれるため、
当期に比べ約3億7千2百万円増の41億円程度になると予想しております。

セグメント別業績 ＜売上高・営業利益＞

物流事業

営業収益　前期比　44億3千4百万円　（ 6.6%）増
営業利益　前期比　6億2千4百万円　（19.1%）増

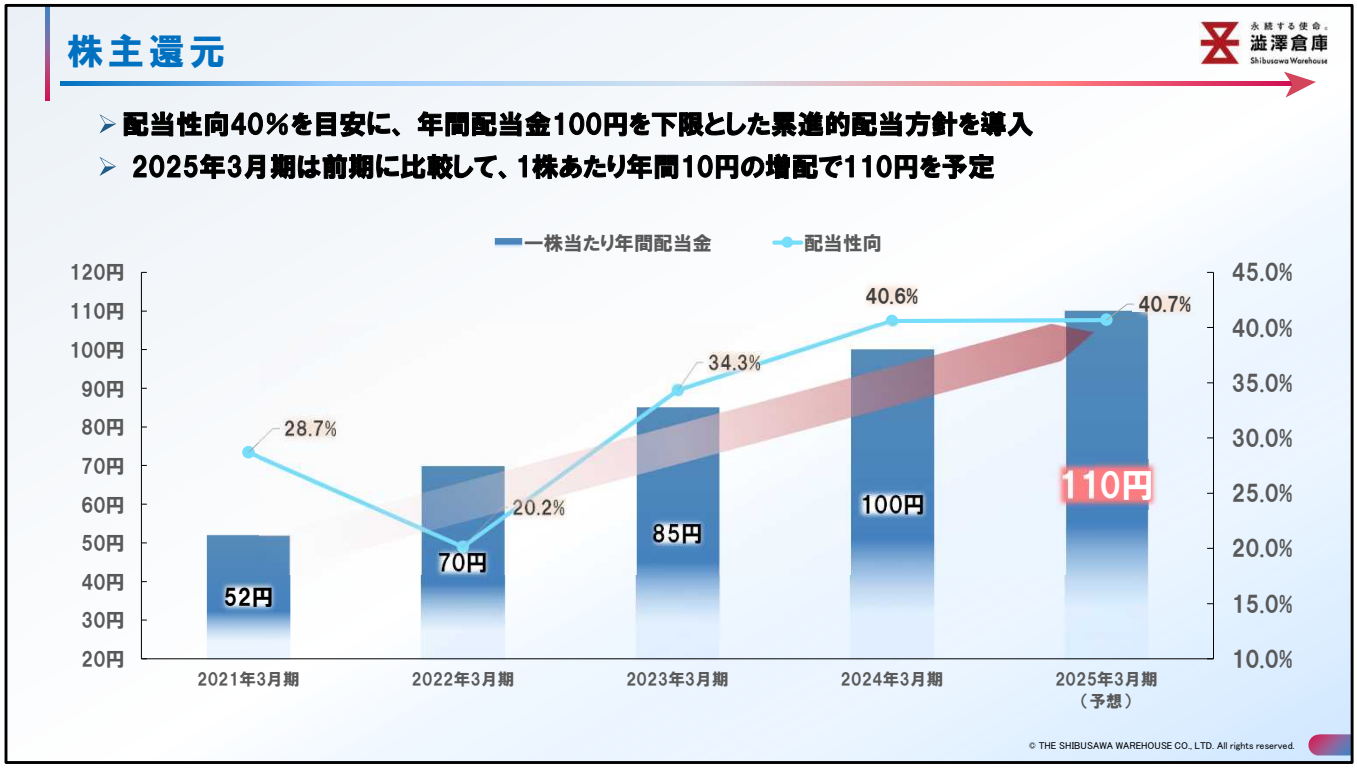
不動産事業

営業収益　前期比　9千7百万円　（1.6%）増
営業利益　前期比　1億3百万円　（3.4%）増

単位：百万円	営業収益（連結）				営業利益（連結）			
	2024年3月期	2025年3月期	前期比		2024年3月期	2025年3月期	前期比	
			金額	比率			金額	比率
物流事業	67,665	72,100	4,434	＋6.6%	3,275	3,900	624	＋19.1%
不動産事業	6,002	6,100	97	＋1.6%	2,996	3,100	103	＋3.4%
調整額	▲250	▲200	50	－	▲2,000	▲2,300	▲299	－
合計	73,417	78,000	4,582	＋6.2%	4,271	4,700	428	＋10.0%

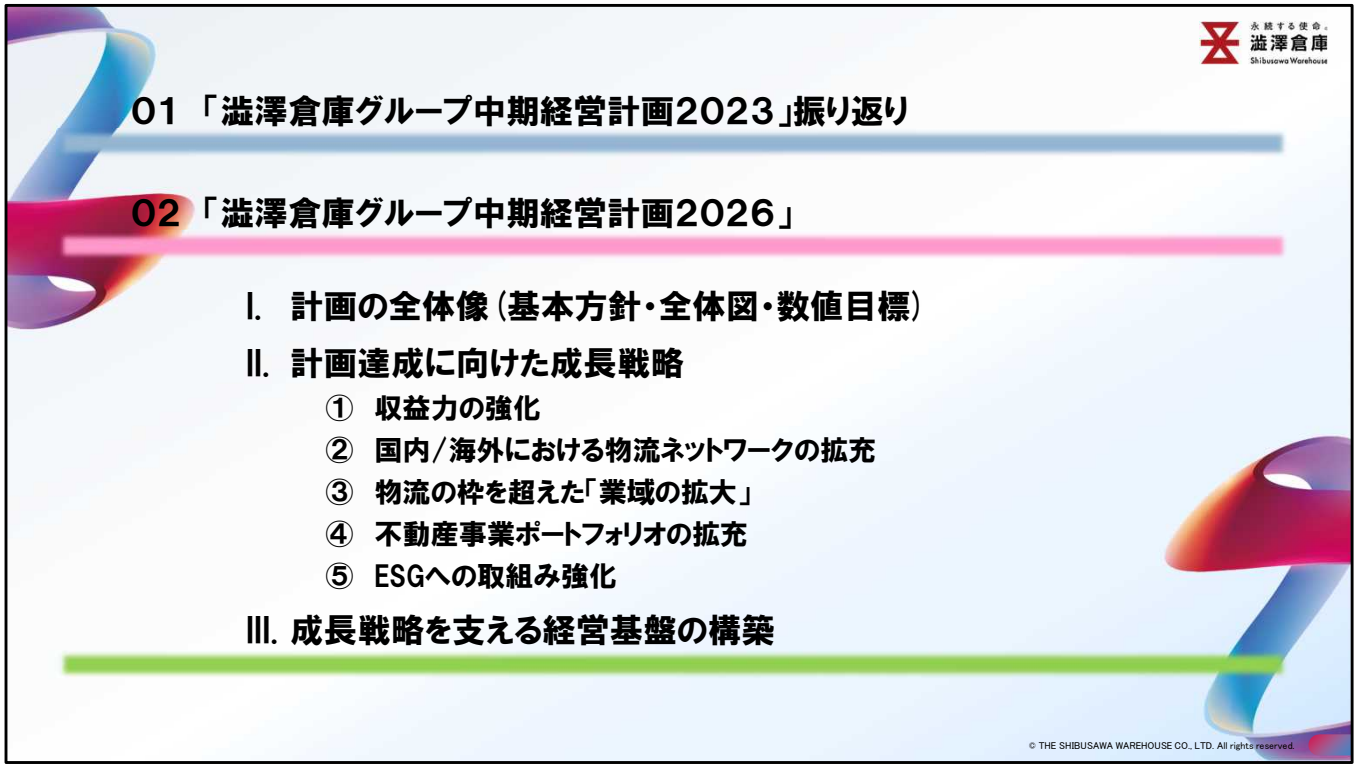
© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

2025年3月期のセグメント別業績についてです。
物流事業については、千葉、横浜、大阪、神戸などの新増設拠点の寄与、
飲料やEC関連業務の新規稼働により、44億3千百万円の増収、
6億2千4百万円の増益を見込んでおります。
不動産事業については、オフィスビルを中心に、
稼働は安定的に推移すると予想され、
9千7百万円の増収、1億3百万円増益を見込んでおります。



株主還元について、ご説明いたします。
2024年3月期の中間配当金は、１株につき45円としております。
同期末配当金は、当初の配当予想から1株当たり5円増額し、
55円とさせていただく予定です。
これにより、１株当たりの年間配当金は100円となり、
前期と比較し、1株あたり年間15円の増配となります。
2025年3月期の配当につきましては、
後段の中期経営計画のパートでご説明をいたしますが、
新たに導入する累進的配当方針に基づき、年間配当金は前期と比較し、
1株あたり年間10円増配の１株につき110円とさせていただく予定です。
引き続き、株主還元を強化してまいります。

澁澤倉庫グループ中期経営計画2026の
骨子および内容について、ご説明いたします。



「澁澤倉庫グループ中期経営計画2023」の振り返りについて、
次に新中期経営計画の概要として、計画の全体像・方針について、
最後に「成長戦略を支える経営基盤の構築」について、ご説明いたします。

前中計の振り返りについて、ご説明いたします。

中期経営計画2023 振り返り

「中期経営計画2023」の重点施策とその取組み

重点施策	取組み内容	(評価)	評価基準
1) 強みの明確化 競争力強化	多品種少量物流モデル構築	◎	首都圏でモデル事業所の開設 → 全国へ展開
	戦略的優位性エリアでの拠点拡充	◎	既存の主力拠点の近隣での拠点の拡充
2) デジタル化 ・機械化	マンパワーと自動化の融合による効率化	◎	ハイブリッドオペレーションの実用化、各拠点へ展開中
	車両、配車データのデジタル化、運行効率の向上	△	一部デジタル化を実施も協力会社を含め今後の課題
	AI/RPAの導入による業務効率化	○	国際貿易業務などに導入
3) 業域の拡大	海外現地物流の拡大	○	ベトナムでの消費財物流、フィリピン現法設立
	物流周辺領域の拡大	△	F/S、テスト段階レベル → 今後事業化へ
4) サステナビリティ推進の状況	サステナビリティ推進基本方針の制定・開示	◎	長期目標、マテリアリティ、KGI/KPIの設定、開示
	イニシアチブへの参加・賛同	◎	国連グローバル・コンパクトへの署名・参加
	環境課題への取組み（主として環境課題に関するもの）	◎	気候変動リスク・機会と対策の開示（TCFDへの賛同）
			再生可能エネルギー、環境対応車両の導入
	安全・安心の実現、人的資本投資、人権の尊重	△	ダイバーシティの推進などに課題あり
	社会課題への取組み	◎	IT/DX投資と業務改善推進による業務効率化を実現

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

当社グループは、2021年5月に公表した「Shibusawa 2030 ビジョン」の中で、
2030年に目指す姿を
「お客様の事業活動に新たな価値を生み出すバリューパートナー」と定め、
第1ステージである前中計2023では、
こちらのスライドの重点施策を中心に取組みを進めてまいりました。

中期経営計画2023 振り返り

物流事業

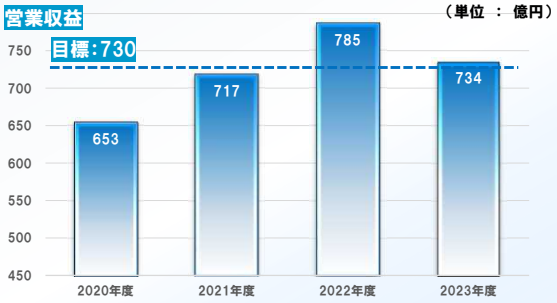
倉庫業務 ： 新規拠点開設、新規業務・工場内物流請負業務開始で伸長
港湾運送業務・陸上運送業務 ： 既存業務の拡大、新規輸送の獲得
国際輸送業務 ： 海上/航空運賃高騰により22年まで収益増も23年は反動減

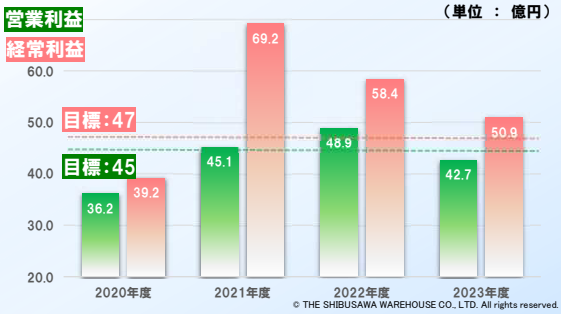
不動産事業

期間中ほぼ満床で推移、テナント工事請負業務受注増

（単位 ： 百万円）

年度	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2023年度 目標
営業収益	65,328	71,746	78,504	73,417	73,000
営業利益	3,627	4,516	4,894	4,271	4,500
経常利益	3,929	6,924	5,847	5,091	4,700
営業利益率	5. 6%	6. 3%	6. 2%	5. 8%	6. 2%

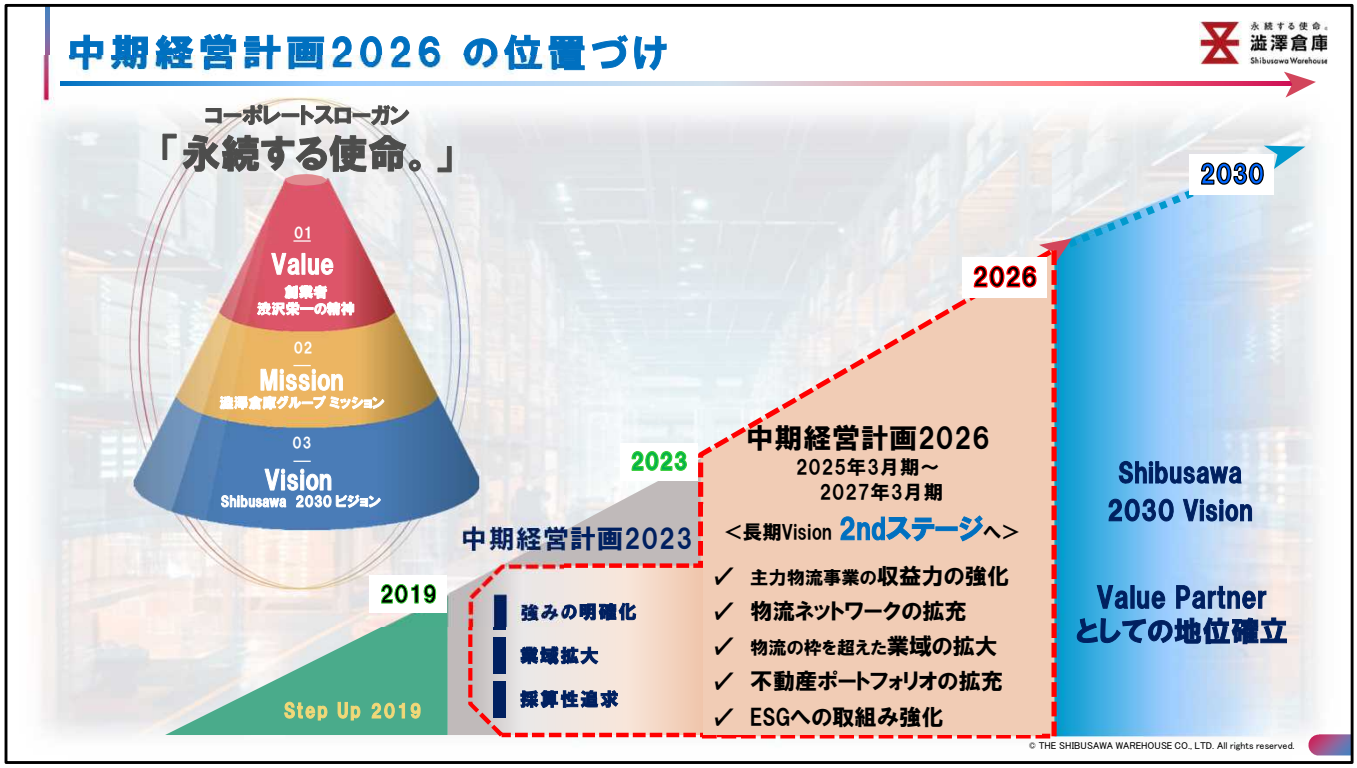




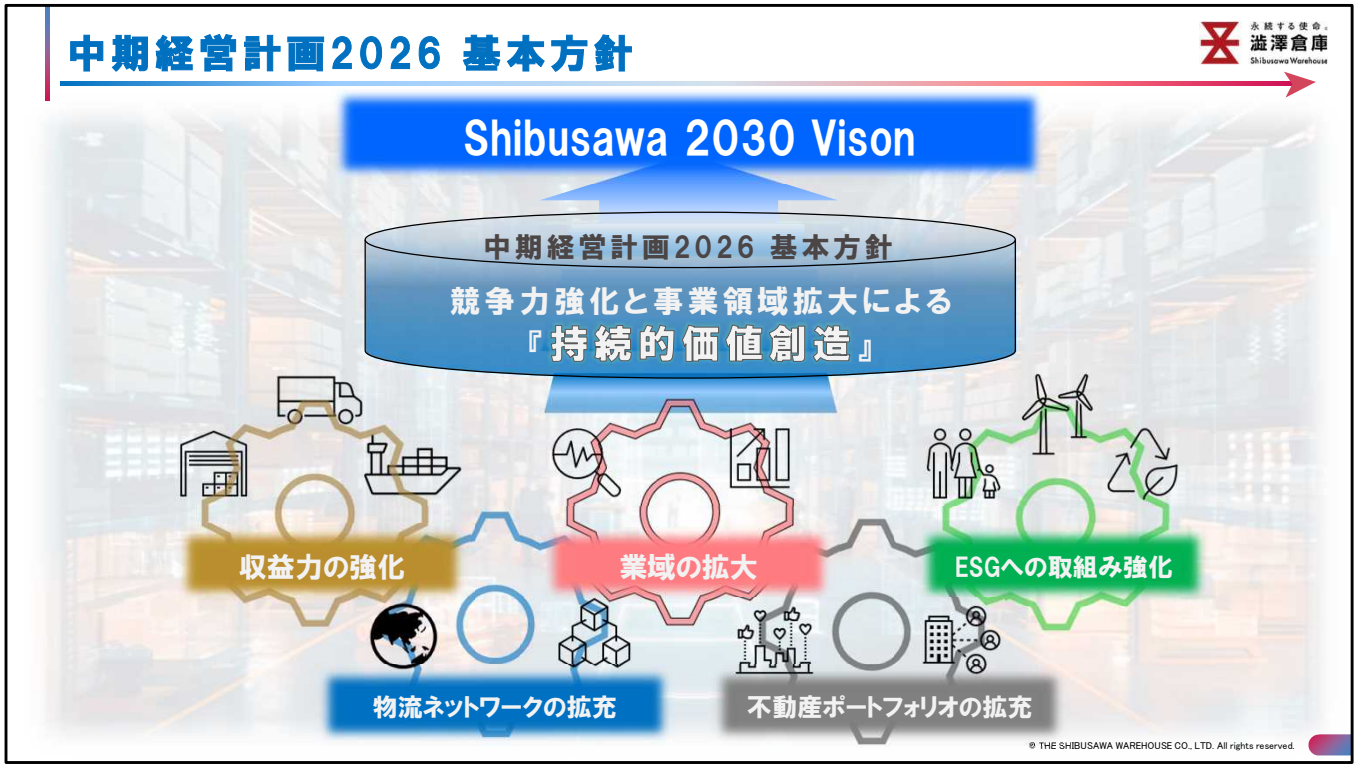
© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

最終年度の2023年度は、運賃の下落や
緊急航空輸送の減少といった特殊要因の解消等により、
営業利益・営業利益率は未達となりましたが、
中計期間中の重点施策や取組みの成果により、
新拠点の開設や新規業務を獲得し、
営業収益・経常利益は目標数値を達成いたしました。

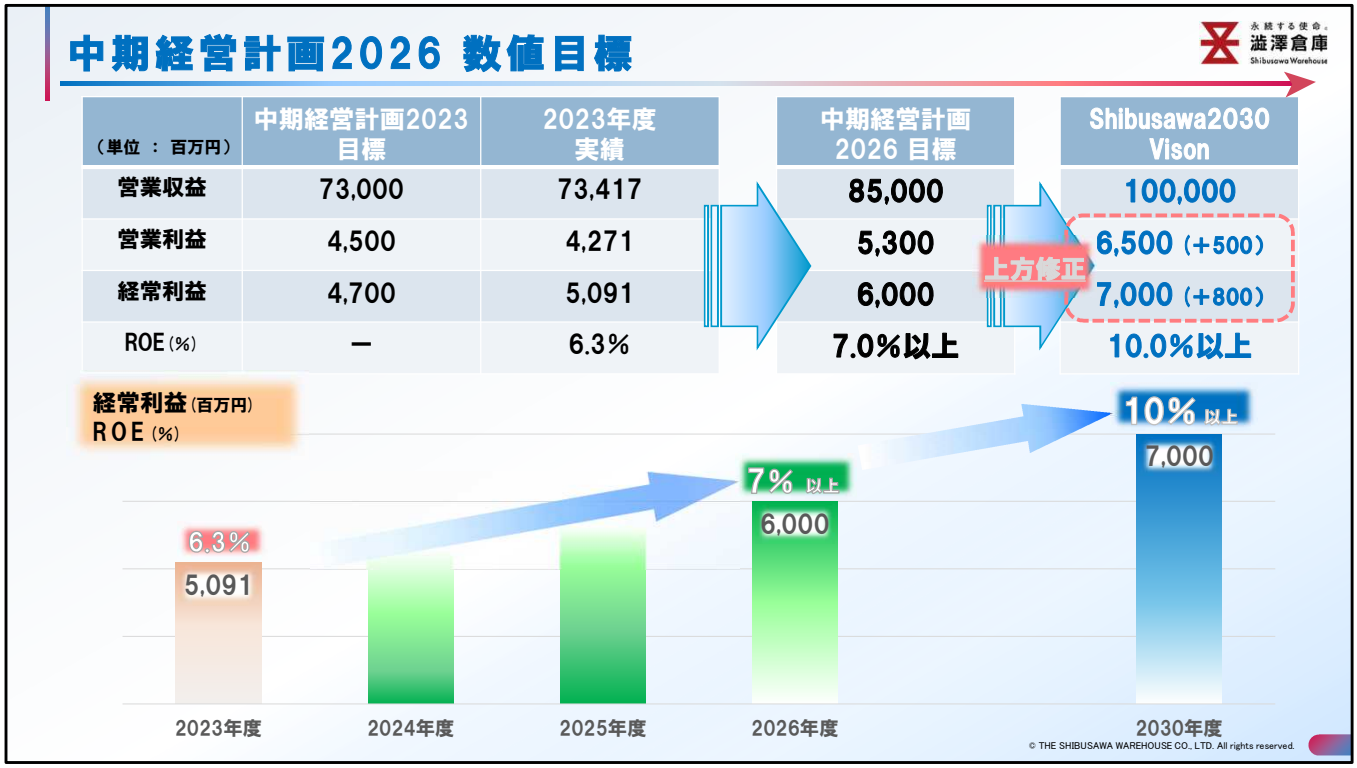
新中期経営計画2026の
全体像、基本方針、数値目標について、ご説明いたします。



本中計の位置づけについてです。
「Shibusawa 2030 ビジョン」の実現に向けた
セカンドステージとなる本中計では、
今までの取組みをさらに前に推し進めるべく、
5つの基本方針を定め、グループ全体で計画を推進いたします。



本中計の基本方針は、
１つめとして、主力の物流事業を中心とした「収益力の強化」、
２つめのとして、国内外の「物流ネットワークの拡充」、
３つめとして、物流の枠を超えた「業域の拡大」、
４つめとして、物流事業とのシナジー効果を発揮できる
「不動産ポートフォリオの拡充」、
そして５つめとして、「ESGへの取組みの強化」
とし、持続的価値創造を目指してまいります。



数値目標については、こちらのスライドのとおり、
営業収益 850億円、営業利益 53億円、経常利益 60億円とし、
また、新たにROEを財務目標として取り入れ、
2030年度までに安定的にROE10%以上とすること、
その助走として本計画期間中には、
7%以上の達成を目指すこととといたしました。
また、「Shibusawa 2030 ビジョン」の長期目標数値についても、
営業利益を当初の目標より5億円プラスの65億円、
経常利益は8億円プラスの70億円と上方修正いたしました。

本計画を達成するための5つの成長戦略についてご説明いたします。

収益力の強化についてです。
こちらのスライドのとおり、3つの具体的な施策を実行いたします。
一つめは情報・機械化・自動化などを活用した効率化、
価値創造を目指す物流DXの推進。
二つめは、波動に対応可能な自動化と
マンパワーの融合によるオペレーションや、
多品種少量物流モデルの全国展開での専門性の追求。
そして３つめは、新たな物流サービスの拡充を図るため、
特殊貨物の取扱いに適した倉庫機能の差別化やバリューアップ対応です。
これらを推進することにより、物流事業の稼ぐ力を強化いたします。

戦略2. 国内／海外における物流ネットワークの拡充

永続する使命。澁澤倉庫 Shibusawa Warehouse

□ 国内物流拠点の拡充

- ➔ 得意分野の専門性を発揮できる拠点の拡充
- ➔ 商品特性や作業形態に合わせた拠点の整備

□ 国内輸送ネットワーク機能強化

- ➔ TMSの機能拡充による配車効率、運行効率の向上
- ➔ オープンネットワークによる協力会社車両も含めた運行管理、労務管理のレベルアップ

□ 海外におけるコールドチェーン物流の拡大

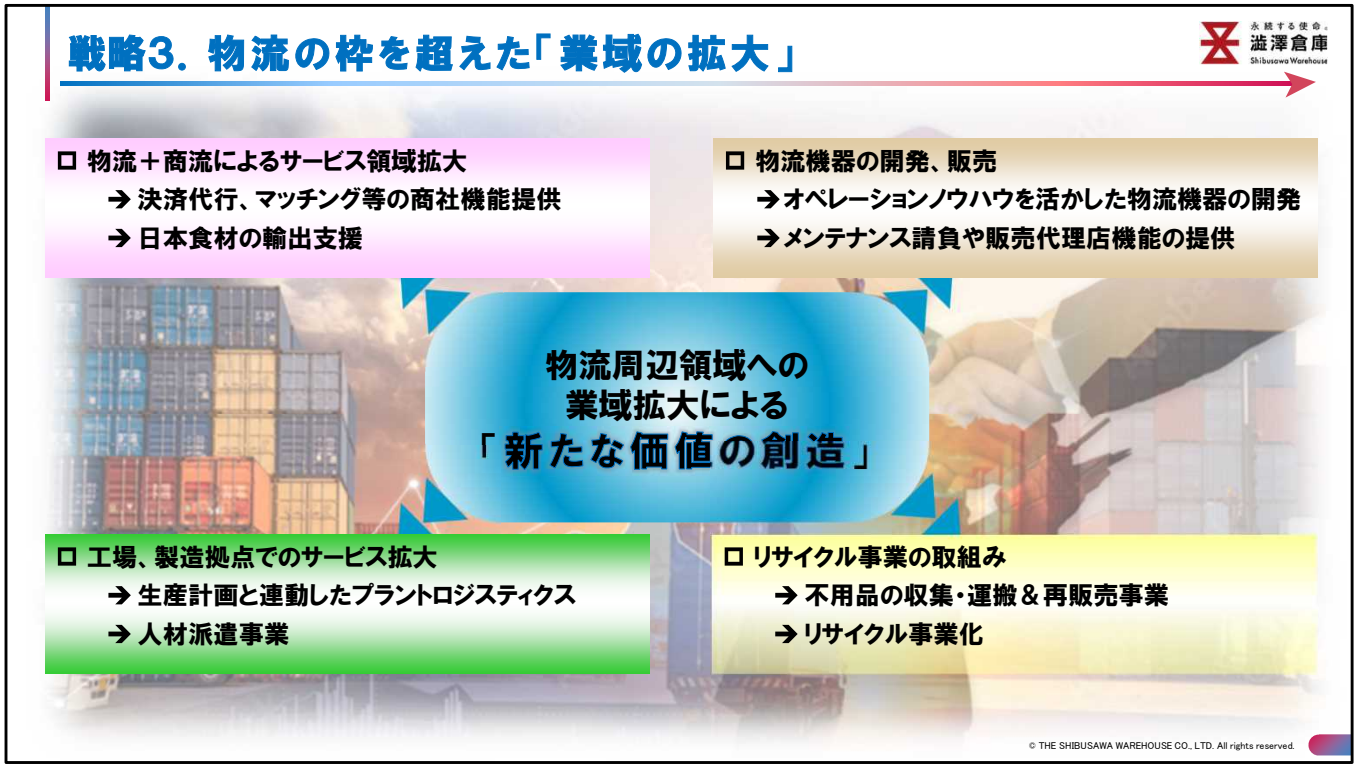
- ➔ 冷蔵・冷凍倉庫機能の新増設
- ➔ 保冷輸送ネットワークの拡充

□ 海外における域内物流ネットワークの拡充

- ➔ 海外域内物流拡大に向けた拠点整備
- ➔ 現地企業とのパートナーシップ
- ➔ ローカルマネージメント層の登用

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

2つめの戦略は、国内外の物流ネットワークの拡充です。
日本国内においては、専門性や特殊性の発揮できる拠点の拡充・
新設拠点への積極的な投資、
データ活用、システム機能の強化による配車・運行の効率化、
オープンネットワークにより協力会社と共存共栄ができる
輸送ネットワーク機能の拡充を行ってまいります。
海外においては、冷蔵・冷凍倉庫機能の新増設や
保冷輸送の拡充によるコールドチェーン物流の拡大、
域内ロジスティクス事業、フォワーディング事業の強化を図るために、
拠点整備や現地企業とのパートナーシップの強化、
ローカルマネージメント層の採用などの施策を実行してまいります。



戦略の3つめは、「業域の拡大」です。
物流サービスの範囲にとどまらず、商流機能の提供、物流機器の開発・販売、
製造拠点におけるサービス拡大、
リサイクル事業への取組みなど、
サービス領域の拡大により、お客様により大きな付加価値を提供し、
より収益機会を広げてまいります。

4つめの戦略は、物流事業の伸長に合わせて、
不動産事業ポートフォリオの拡充を目指すための3つの施策となります。
CRE戦略推進の加速や環境対応等のバリューアップ投資により
収益性を向上させ、物流と不動産事業の融合による
新たな価値を創造していくとともに、
再開発事業への取組みにむけて、
不動産専業の事業パートナーとの連携を強化してまいります。

戦略5. ESGへの取組み強化

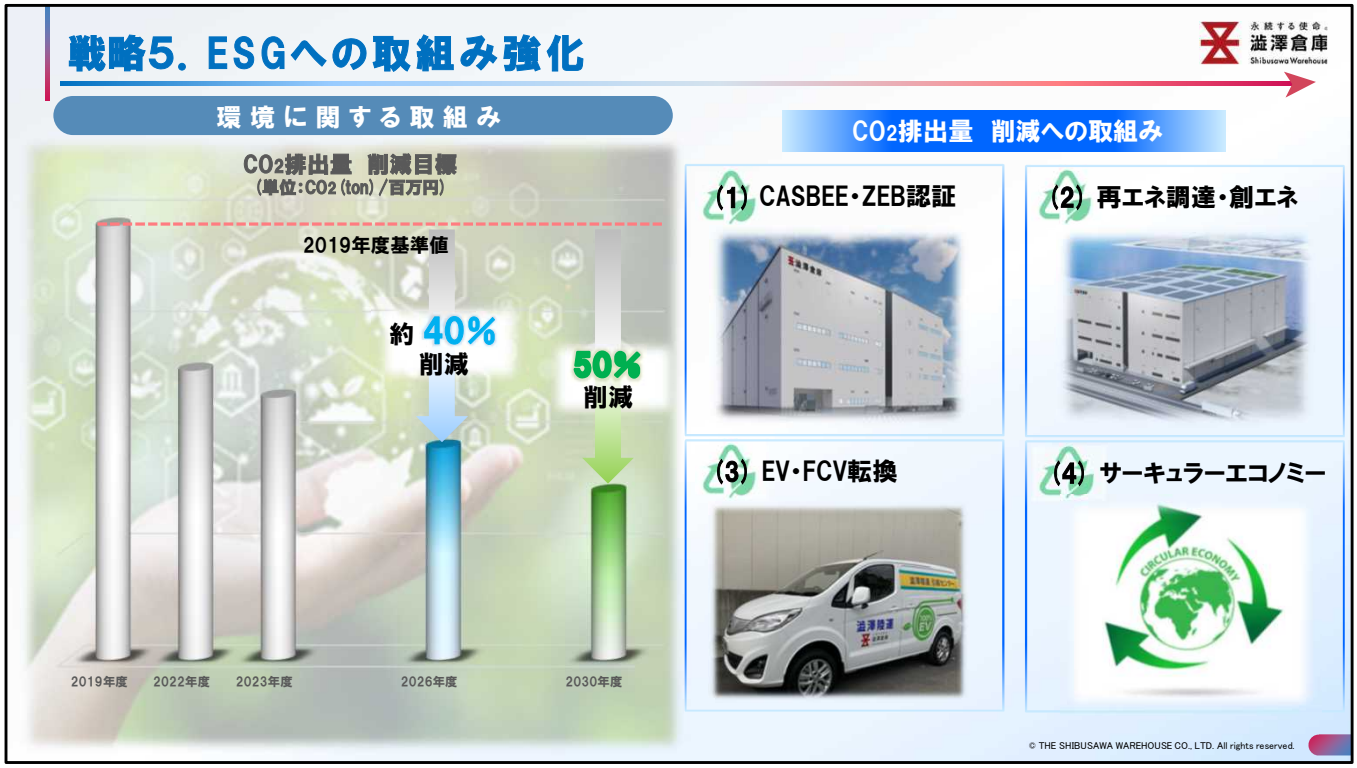
永続する使命。 澁澤倉庫 Shibusawa Warehouse

中期経営計画のサステナ課題と取組み

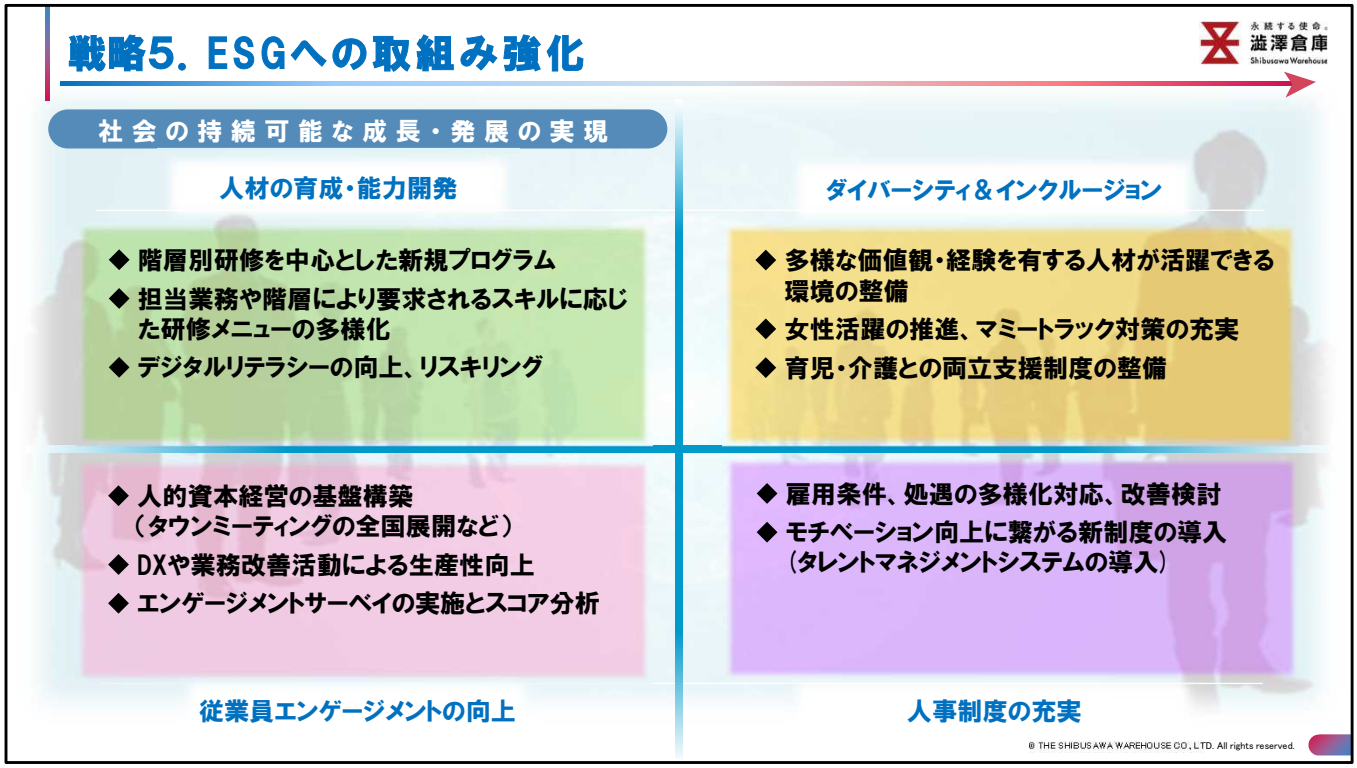
環境	・ GHG排出量の削減 ・ リサイクル物流の事業化	取組内容/戦略 □ 再エネ導入施設の拡大 □ 環境配慮型施設の建設(CASBEE・ZEB認証取得) □ リサイクル、サーキュラーエコノミー事業の実現 □ モーダルシフト輸送サービスの強化
社会	・ 物流事故の削減 ・ イノベーションの活用 ・ 人的資本価値の最大化 ・ パートナー企業との連携強化	取組内容 □ 無事故推進(安全対策強化) □ 従業員満足度の向上(制度、就業環境の質向上) □ 人権への配慮の強化(ダイバーシティの推進) □ パートナーと連携した環境や安全対策・労働環境の質向上
ガバナンス	・ 経営基盤の強化 ・ 中長期的な企業価値向上 ・ リスクマネジメントの深化 ・ コンプライアンスの徹底	取組内容 □ グローバル化に対応したガバナンスの構築 □ 適切なリスクテイクによる持続的な企業価値の向上 □ リスク・リターンの関係を最適化するリスクマネジメントの実践 □ コンプライアンス体制の強化 □ 情報開示の充実

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

最後の戦略は、株主・投資家の皆様だけでなく、
従業員や取引先、地域社会など、
あらゆるステークホルダーとのつながりを強くする
「ESGへの取組み強化」となります。
こちらのスライドは、環境・社会・ガバナンスの観点から、
本中計期間中に取り組む内容や戦略となります。

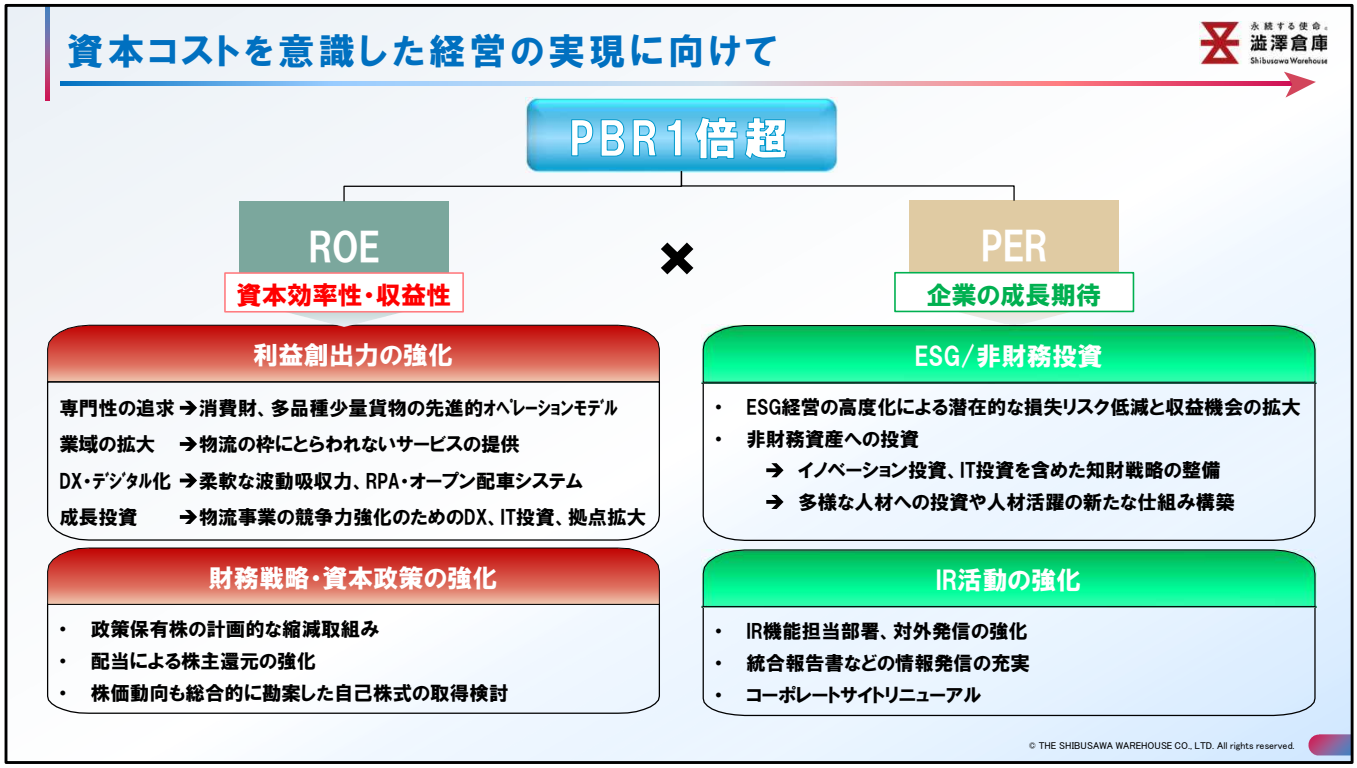


そのなかの重点課題として、環境に関する取組みをご説明いたします。
当社のCO2排出量を2019年度の基準値から
本計画期間中に40%削減する目標を策定し、
2030年には、さらに推進することで、50%以上の削減を目指してまいります。
目標達成に向けた取組みとしては、
新設する新本牧倉庫でのCASBEE Aランク、ZEBの認証取得や、
太陽光発電システム・再エネの導入のほか、
環境に配慮した車両の導入、サーキュラーエコノミー推進など、
長期的な観点からのサステナ投資を計画・推進してまいります。



こちらのスライドは、重要な経営基盤である
人的資本の強化についての説明になります。
持続可能な成長、発展の実現に向けて、
人材の働き方の多様性、専門性、流動性を活かせる制度を
導入・改革することにより、長期視点に基づく、
ESG経営を推進するための4つの強化施策を策定し、
リスクを機会と捉え、成長につなげる企業価値向上を図ってまいります。

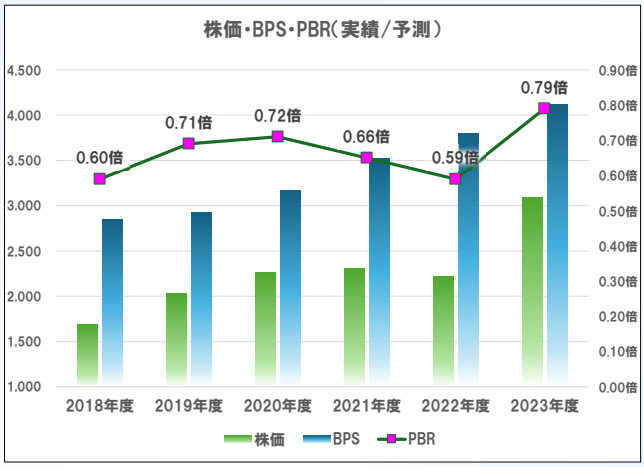
成長戦略を支える経営基盤の構築についてご説明いたします。



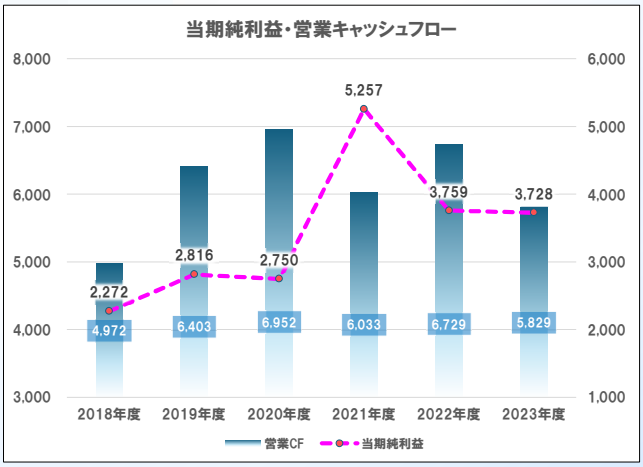
こちらのスライドは、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた
対応について既に発表している資料となります。
当社では、PBRの改善に向けて、
ROE、PER双方の向上に向けて取り組んでおります。

現状認識

✓ PBR1倍を割れる状況
✓ 資本収益性の向上に向けた取組み強化が必要



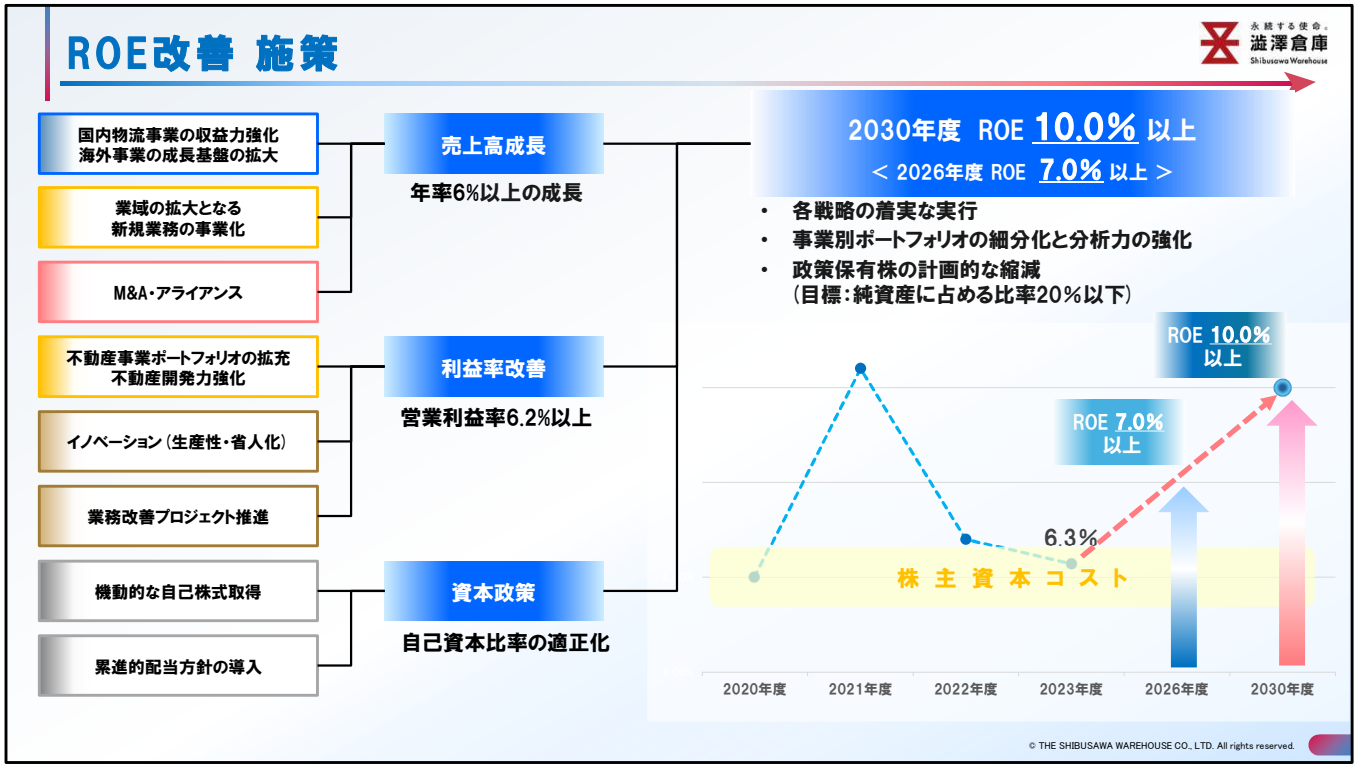
PBR1倍割れからの脱却



当期純利益・営業CFの推移

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

現状の説明スライドとなります。
一株当たり資産BPSが上昇するなかにあっても、
PBRはご覧のような趨勢（すうせい）であり、
いまだ1倍を割れる状況であります。



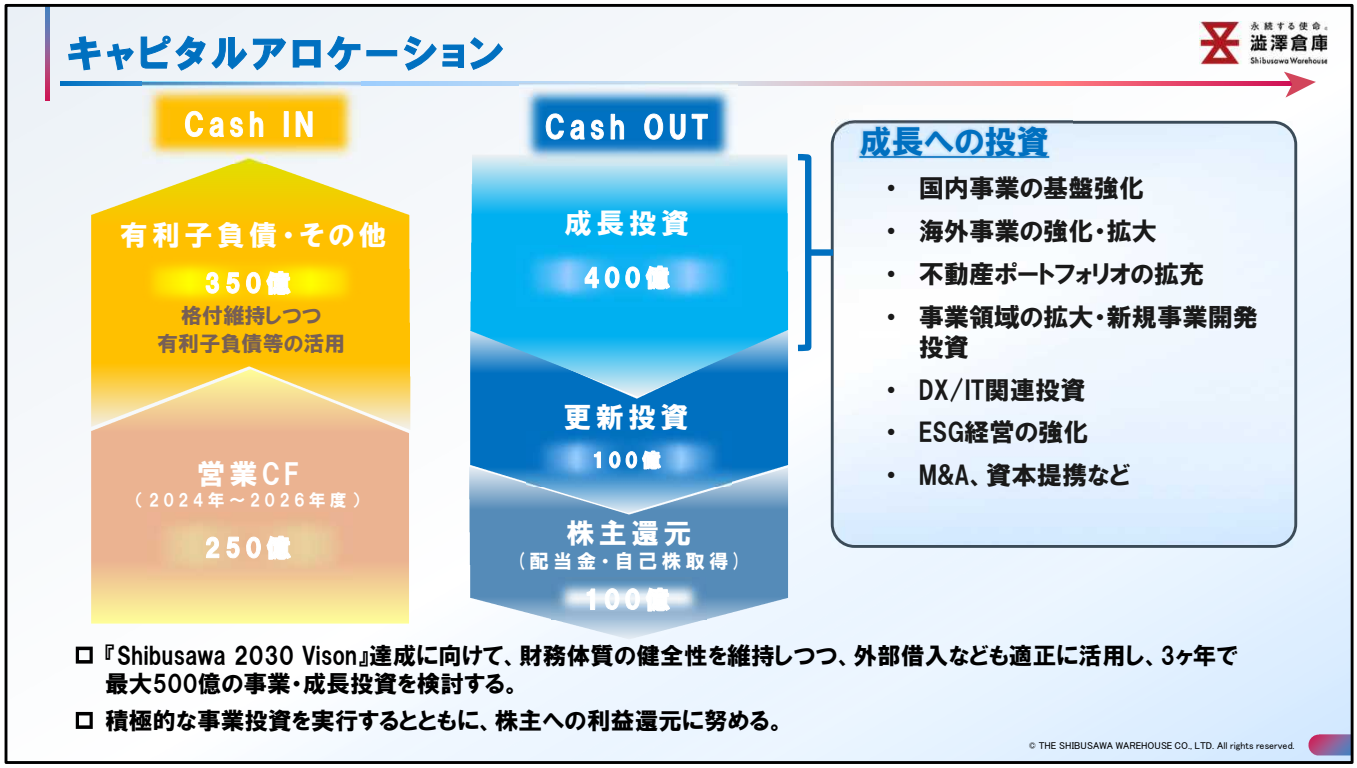
そこで、まずは資本コストを十分に上回るROE10%を安定的なものとするため、
そのマイルストーンとして本計画期間中に7%以上の実現を目指します。
目標達成に向け、トップラインの成長、利益率の改善、
適切な資本政策の推進により、ROEの改善を着実に行ってまいります。

PER向上 施策

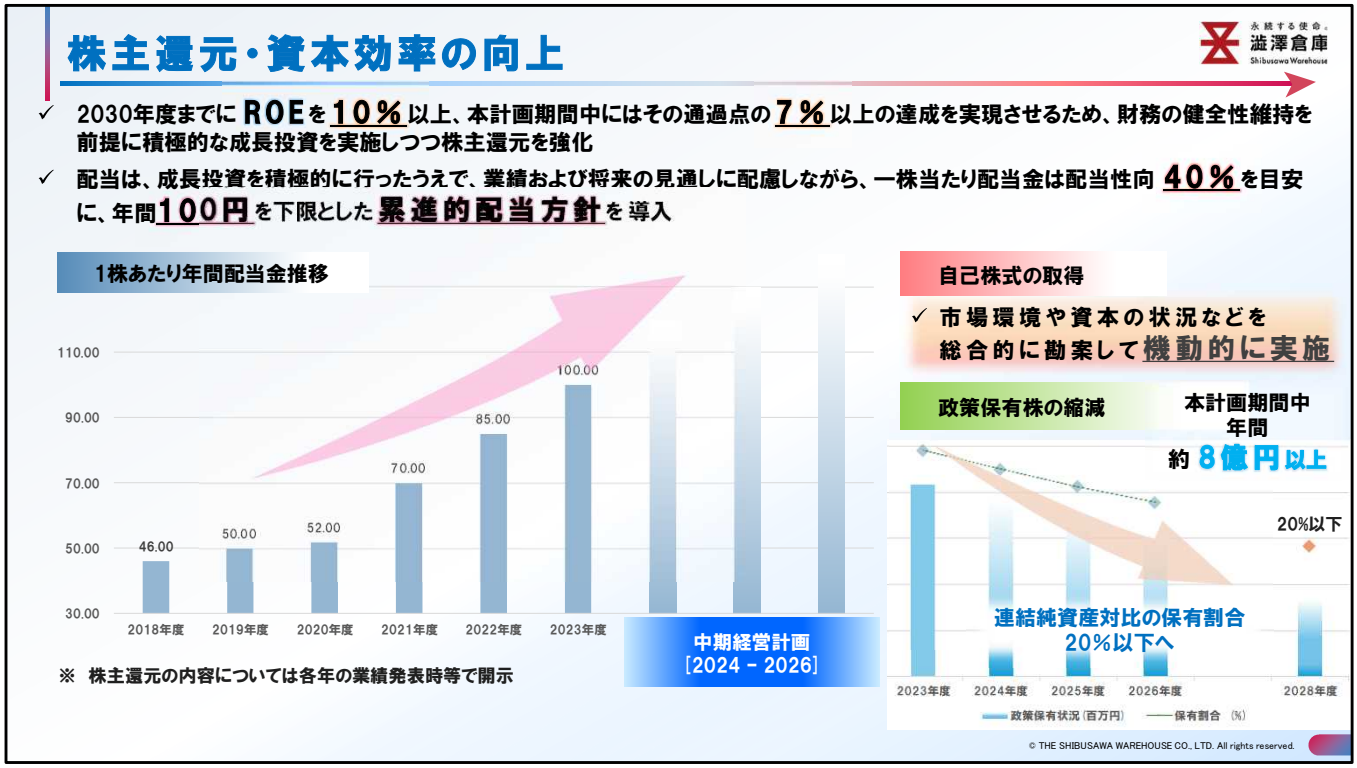
株主資本コストの低減	◆ 物流・不動産併営モデルの深化 ◆ 消費財取扱いや多品種少量物流など、強みの更なる強化 ◆ ESG経営の高度化による潜在的な損失リスク低減、収益機会の拡大
期待利益成長率の向上	◆ 成長戦略に沿った成長投資、戦略経費 ◆ 非財務戦略【ESG】一体の成長戦略 ◆ 人的資本投資、知財投資への積極的取組み
IR/SR活動の更なる強化	◆ IR部署の機能強化 ◆ 株主や投資家との建設的な対話（IRミーティング）の機会拡充 ◆ IR/SR活動の社内フィードバック体制の整備 ◆ 非財務情報の開示強化

© THE SHIBUSAWA WAREHOUSE CO., LTD. All rights reserved.

ROEの改善に併せて、PERの向上にも努めてまいります。
PERの向上には、リスクプレミアムを引き下げ、
株主資本コストを低減させるとともに、
成長のための諸施策を展開し、期待利益成長率を高めてまいります。
また、これらの取組みについて、IR活動を通じ、
発信をしっかりと行うことで、PERの向上を図ってまいります。



本中計期間のキャピタルアロケーションを示したスライドとなります。
営業キャッシュフロー250億に、財務健全性維持を前提とした
外部負債の活用や資産処分により、
期間中に最大600億円規模のキャッシュインが想定できます。
一方、キャッシュアウトとして、必要な更新投資100億円とは別に、
400億円規模の成長投資と100億円の株主還元が検討可能と考えております。
成長投資としては、M&Aや資本提携も含めて、
スライドに記載の内容を検討してまいります。



株主還元につきましては、一株当たり配当金は配当性向40%を目安に、
年間配当金100円を下限とした累進的配当方針を導入いたします。
また、市場環境や資本の状況等を総合的に勘案して
自己株式の取得を機動的に実施し、株主還元に努めてまいります。
5月13日には発行済株式の4.5%の自己株式取得を実施いたしました。
加えて、資本効率の向上に向け、政策保有株式の縮減への取組みを
前第4四半期より実質的にスタートしておりますが、
今後5年以内に連結純資産対比20%以下に縮減するため、
本計画期間中は年間8億円以上の売却という計画を示し、
着実に進めてまいります。

以上で説明を終わります。
引き続きご理解ご支援を賜ります様、お願い申し上げます。
ご清聴ありがとうございました。