



2021年5月31日

各 位

上場会社名	株式会社サンリツ	
代表者	代表取締役社長	三浦 康英
(コード番号	9366 東証第一部)	
問合せ先責任者	取締役執行役員	尾留川一仁
(TEL	03-3471-0011)	

中期経営計画の策定について

当社は、2022年3月期を初年度とする「中期経営計画」(2022年3月期～2023年3月期)を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 経営理念

私たちは、『経営品質の向上』を事業活動の中核にすえ、「お客様の意思を尊重し、お客様にとってより品質の高いロジスティクス・サービスを提供する」ことで豊かな社会の実現に貢献します。

「美しく魅力のある会社 サンリツ」の実現を目指します。

2. ビジョン

オペレーションからソリューションへ

3. 事業戦略

(1) 国内事業

① 精密機器／医療機器

- ・取引採算の向上
 - 既存顧客は取引領域の拡大を図る
 - 新規開拓は精密機器/医療機器に特化した専門チームを組成して取引拡大を図る
- ・顧客の生産効率向上に寄与するソリューションを提案
- ・既存拠点の再構築の検討をスタート(成田地区、多摩地区)

② 工作機械

- ・海外子会社と連携したシームレスな国際一貫物流サービスを提供

(2) 海外事業

- ① 米国西海岸に新倉庫を建設し、業容拡大を図る。
- ② 顧客のグローバル製造における潜在的な物流課題の解決をサポート

4. 事業運営の基盤強化

(1) 組織

① 事業戦略部(仮称)の設置

- ・これまで物流技術部が担ってきた技術継承に加え、新たに事業戦略の企画、物流 DX の推進等を目的とした新部署の設置

(2) 人材

① 人材育成の強化

- ・ソリューションを実現できる幹部人材の育成
- ・ロジスティクスに関する専門技術を備え、オペレーション力向上を実現できる監督者の育成
- ・「働き方改革」に適切に対応し、「やりがい」、「働きがい」のある職場を実現

5. 投資と配当方針

(1) 設備投資

① 設備投資 2年総額 25 億円

- ・国内：基幹システムリニューアル+物流 DX 10 億円
職場環境整備を含む設備投資 3 億円
- ・海外：米国子会社(西海岸+東海岸)12 億円

(2) 配当方針

① 配当性向 30%の維持

- ・収益に応じた株主への利益還元を経営上の最重要課題の一つとして認識
- ・財務体質の強化と今後の国内外における事業展開等を総合的に勘案しつつ、積極的に配当を実施することを基本方針とする

6. 業績目標

(単位：百万円)

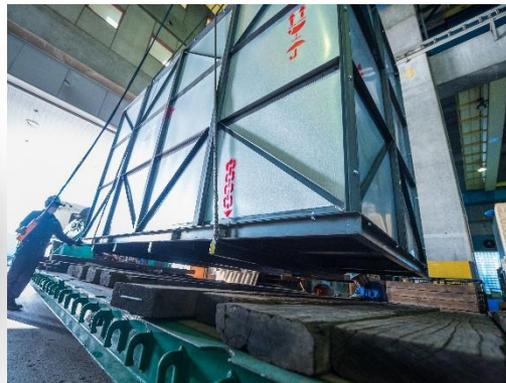
	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (計画)	2023年3月期 (計画)
売上高	15,210	16,200	16,600
営業利益	599	1,000	1,100
営業利益率	3.9%	6.2%	6.6%

2023年3月期 営業利益率 6.6%の達成

※当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づき記述したものでありますが、この記述は、将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により異なる可能性があることをご留意ください。

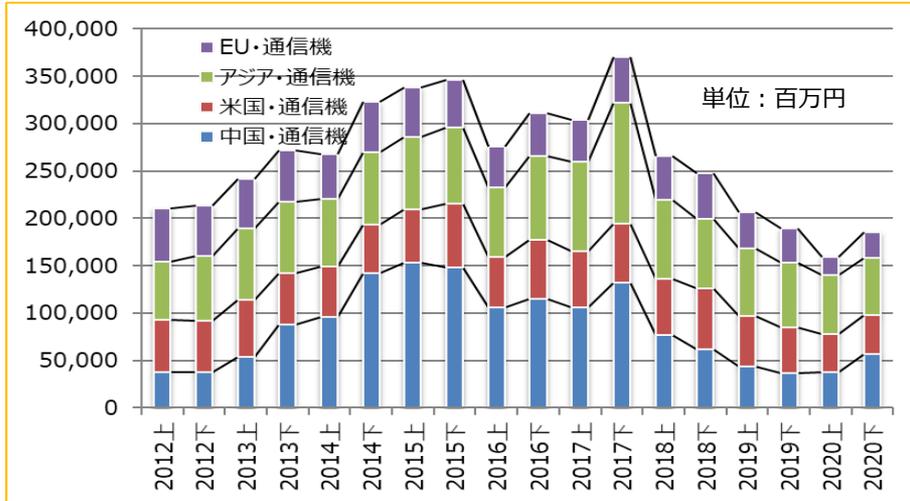
以 上

新中期経営計画 (2022年3月期～2023年3月期)



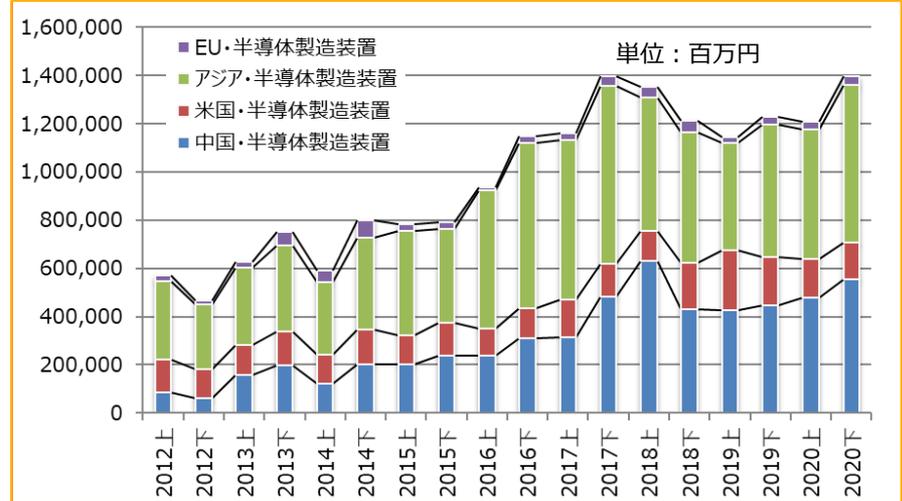
1-1. 外部環境(1)

品目別輸出金額 年別推移 (通信機)



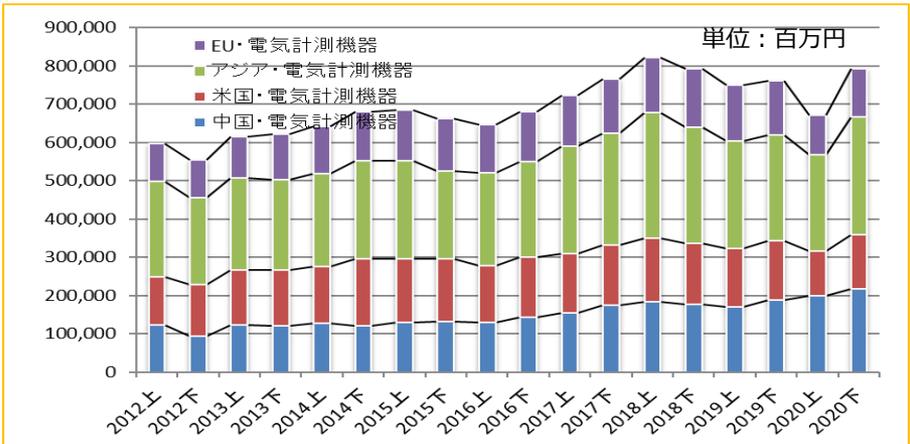
※通信機…レーダー、航行用無線機器及び無線遠隔制御機器
電話機（携帯回線網用その他の無線回線網用の電話含む）など

品目別輸出金額 年別推移 (半導体製造装置)



※半導体等製造装置…半導体ボール又は半導体ウエハー製造用の機器
半導体デバイス又は集積回路製造用の機器

品目別輸出金額 年別推移 (電気計測機器)

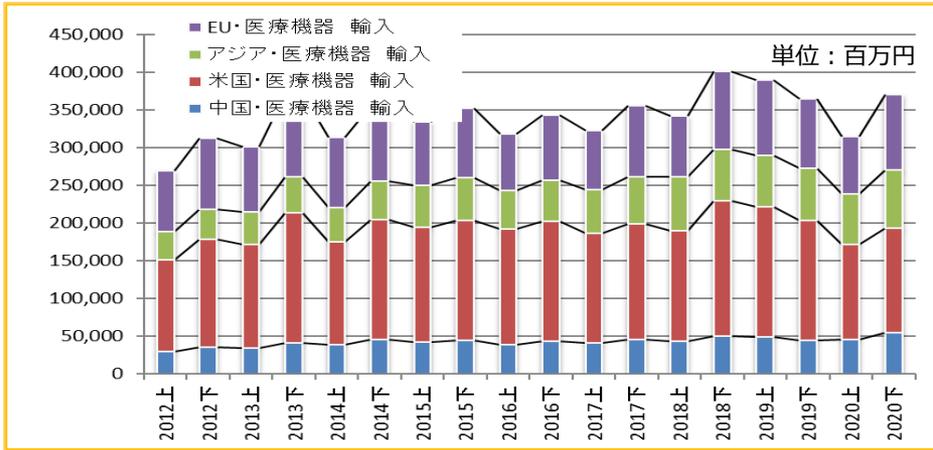


※電気計測機器…マイクロメーター、電気用計器など 出典：財務省貿易統計より

- 通信機は米中貿易摩擦や円高の進行を背景に、2018年上期頃より減少傾向が続く。
- 電気計測機器は2018年上期より減少傾向にあったが、2020年下期には増加に転じている。
- 半導体製造装置は2020年下期において、ピークを迎えた2017年と同水準まで回復している。

1-2. 外部環境(2)

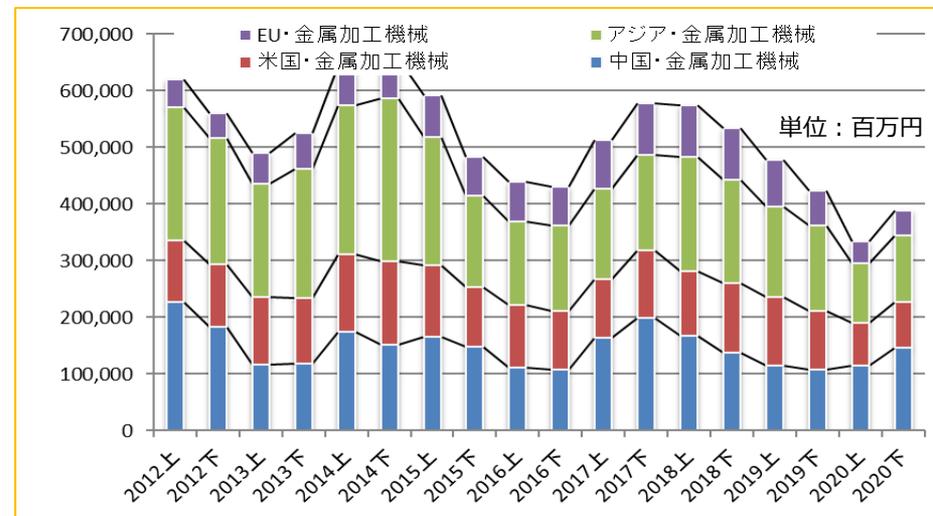
品目別輸入金額 年別推移 (医療機器)



- ・医療の高度化や高齢化に伴い、国内の需要は拡大傾向。
- ・2018年下期から減少傾向が続くものの、依然として高水準で推移している。

※医療機器…医療用または獣医用機器、診断用電気機器、エックス線などを使用する機器など

品目別輸出金額 年別推移 (金属加工機械)



- ・金属加工機械はシクリカルな業界動向の中で、2017年下期をピークにダウントレンドに入っているものの、2020年下期には上期対比で増加となった。

※金属加工機械…旋盤、研削盤、金属加工用のマシニングセンターなど
その他の加工機械

2. 業界及び内部環境

◆物流業界動向

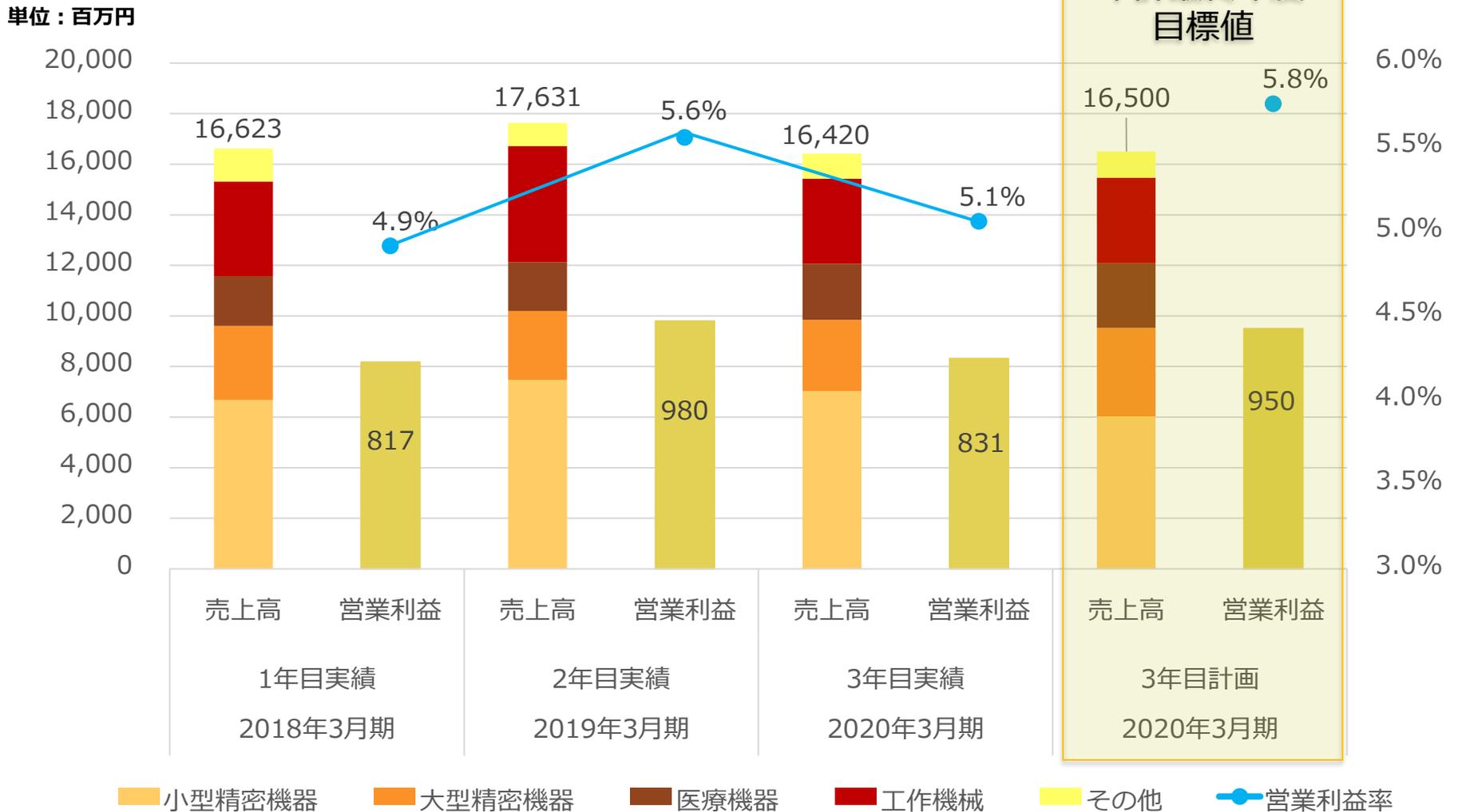
- ・新型コロナウイルスの感染拡大や自然災害の激甚化により、サプライチェーンの寸断が発生し、部品や物資の供給において物流の社会インフラとしての重要性が再認識される
- ・新型コロナウイルスの影響の長期化により、引き続き巣ごもり消費の増加及びEC市場の拡大が続く
- ・労働力不足や働き方改革等を背景とした、物流DXや標準化の進行

◆内部環境動向（課題）

- ・取扱量が減少しても利益を確保できるビジネスの構築、取引採算の向上
- ・働き方改革、SDGsへの対応として、職場環境の改善及び女性、外国人等の多様な人材のさらなる活躍
- ・標準化及び省力化の推進による誤出荷等の低減、物流品質の向上

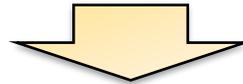
3-1. 前中計の振返り(実績推移)【2018年3月期～2020年3月期】

・ 売上高は目標値を概ね達成したものの、利益率は未達

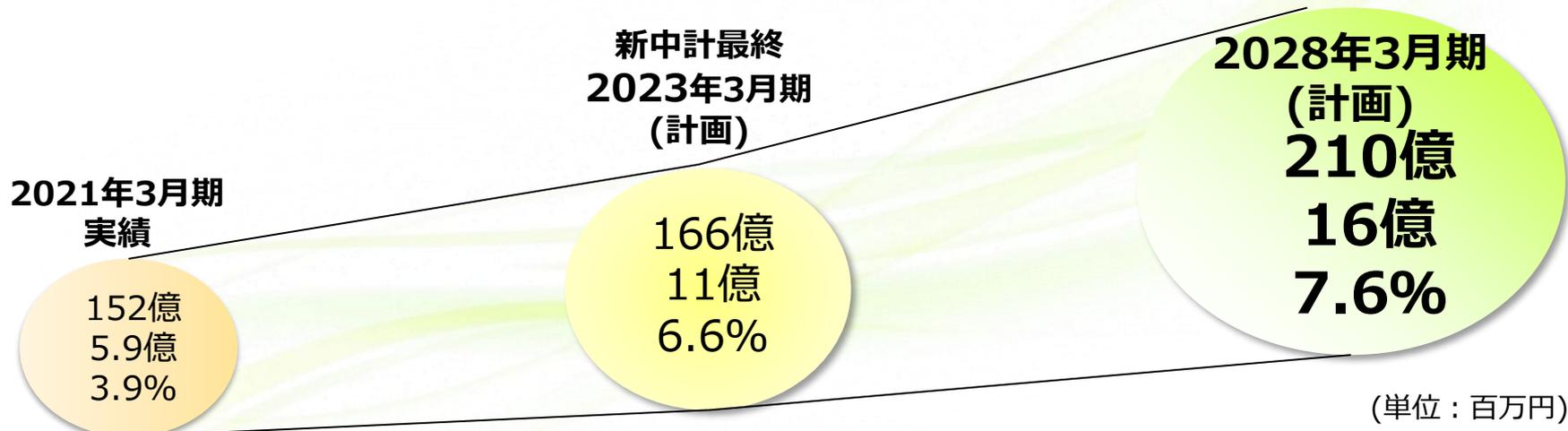


3-2. 前中計の振り返り(次期中計に向けて)

- ・今まで通りの取組みを着実に行ったことで、売上高は目標値を概ね達成することが出来たものの、ソリューションに繋がる新しいチャレンジが足りず、利益率は未達成となった。



- ・次期中計では、各部署とも今まで以上にソリューションの実現に向けて新しいチャレンジを行い、利益率の向上を図る。
- ・80周年を迎える2028年3月期の連結営業利益率の目標値を7.6%と定め、それまでの期間を2年-2年-3年と区切り、今回発表の2か年計画では営業利益率6.6%を目指す。



4. 経営理念

**私たちは、『経営品質の向上』を
事業活動の中核にすえ、「お客様の意思を
尊重し、お客様にとってより品質の高い
ロジスティクス・サービスを提供する」
ことで豊かな社会の実現に貢献します。**

**「美しく魅力のある会社 サンリツ」の
実現を目指します。**

5. ビジョン(中長期的に目指す姿)

**オペレーションから
ソリューションへ**

6. 事業戦略 【国内事業】

1. 精密機器/医療機器

- ・取引採算の向上
 - 既存顧客は取引領域の拡大を図る
 - 新規開拓は精密機器/医療機器に特化した専門チームを組成して取引拡大を図る
- ・顧客の生産効率向上に寄与するソリューションを提案
- ・既存拠点の再構築の検討をスタート(成田地区、多摩地区)

2. 工作機械

- ・海外子会社と連携したシームレスな国際一貫物流サービスを提供

【海外事業】

1. 米国西海岸に新倉庫を建設し、業容拡大を図る。
2. 顧客のグローバル製造における潜在的な物流課題の解決をサポート

7-1. 事業領域と取扱製品群別ターゲット

	NEW	調達	庫内OP	保管	梱包	流通加工	通関	配車・輸送
小型精密機器	—	◎	○	◎	○	○	△	△
大型精密機器	—	◎	○	◎	○	○	△	△
医療機器	—	○	◎	◎	○	—	○	○
工作機械	◎	—	—	◎	◎	○	○	○
その他	—	○	○	—	—	—	△	○

- ◎・・・強み、または経験値が高い事業領域
- ・・・取扱実績があるが、他社との差別化までいかない事業領域
- △・・・取扱実績があるが、まだ弱く、強化していきたい事業領域

※庫内OP（庫内オペレーション）
…倉庫内の入出庫業務や管理

取扱製品群別の主な特徴

- ◆ **小型精密機器／大型精密機器：**
日系企業を中心に工場構内や近隣倉庫にて、顧客に密着した物流業務を展開
- ◆ **医療機器：**医療機器製造業の免許取得と設備の整った倉庫をベースに、外資系企業を中心に日本における国内物流をサポート
- ◆ **工作機械：**日・米の拠点において大型設備を保有し梱包を実施、自社物流ライセンスで国際物流を展開

7-2. 事業領域と取扱製品群別ターゲット

(1) 小型精密機器/大型精密機器

※庫内OP（庫内オペレーション）
…倉庫内の入出庫業務や管理

	調達	庫内OP	保管	梱包	流通加工	通関	配車・輸送
小型精密機器	—	◎	○	◎	○	○	△
大型精密機械	—	◎	○	◎	○	○	△

- ◆ 製品価値が高い品物を扱う顧客がターゲット。
- ◆ ソリューション営業とオペレーションを組み合わせ、競争優位性を高める

強み

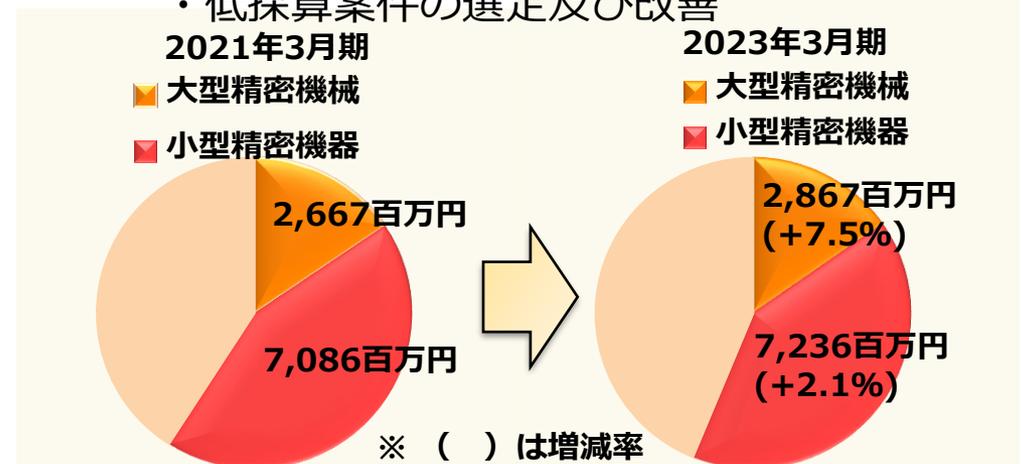
- ・ 顧客工場構内や近隣倉庫で密着した物流を展開。リードタイム短縮、緊急案件に対応可能
- ・ 包装改善

課題と対策

- ・ 新規顧客の獲得
- ・ 既存顧客への提案
- ・ 作業標準化及びDXの推進によるオペレーション力の向上

アクションプラン

- ・ ソリューション営業による既存顧客の深耕及び新規顧客の獲得
- ・ 低採算案件の選定及び改善



7-3. 事業領域と取扱製品群別ターゲット

(2) 医療機器

※庫内OP（庫内オペレーション）
…倉庫内の入出庫業務や管理

	調達	庫内OP	保管	梱包	流通加工	通関	配車・輸送
医療機器	—	○	◎	◎	○	—	○

◆外資系医療機器メーカーの取扱い実績を強みに新規顧客を開拓

強み

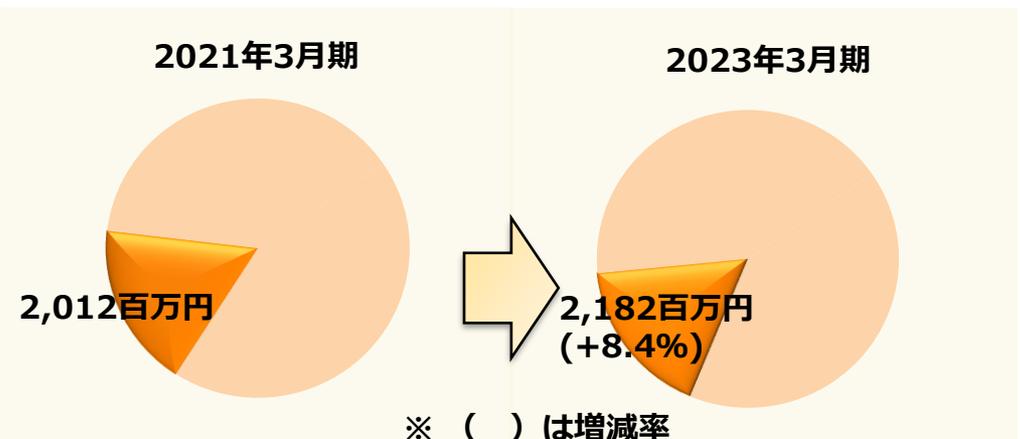
- ・付加価値の高い倉庫（セキュリティ、免震、庫内環境）
- ・包装改善
- ・外資系医療機器メーカーの取扱い実績

アクションプラン

- ・医療機器の中でも、高度な品質管理体制が必要となる分野をメインに新規開拓

課題と対策

- ・新規顧客の獲得
- ・医療機器オペレーションにおける技術保有者育成



7-4. 事業領域と取扱製品群別ターゲット

(3) 工作機械

※庫内OP（庫内オペレーション）
…倉庫内の入出庫業務や管理

	調達	庫内OP	保管	梱包	流通加工	通関	配車・輸送
工作機械	◎	—	—	◎	◎	○	○

◆海外子会社と連携した国際一貫物流サービスの構築

強み

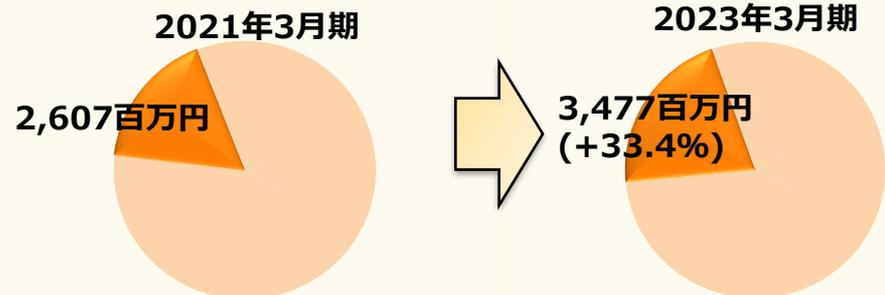
- ・ 港湾に隣接して大型梱包設備を保有
- ・ 海上貨物輸送ライセンスを取り揃え、顧客のリードタイム、コスト削減に対応
- ・ 国内と海外拠点が連携し、調達物流にも対応

アクションプラン

- ・ 既存顧客に対する調達物流を中心とした、さらなるソリューションの提供

課題と対策

- ・ 取扱量減少による収益力の低下



※ () は増減率

8. 事業運営の基盤強化

(1) 組織

◆事業戦略部(仮称)の設置

- ・これまで物流技術部が担ってきた技術継承に加え、新たに事業戦略の企画、物流DXの推進等を目的とした新部署の設置

(2) 人材

◆人材育成の強化

- ・ソリューションを実現できる幹部人材の育成
- ・ロジスティクスに関する専門技術を備え、オペレーション力向上を実現できる監督者の育成
- ・「働き方改革」に適切に対応し、「やりがい」、「働きがい」のある職場を実現

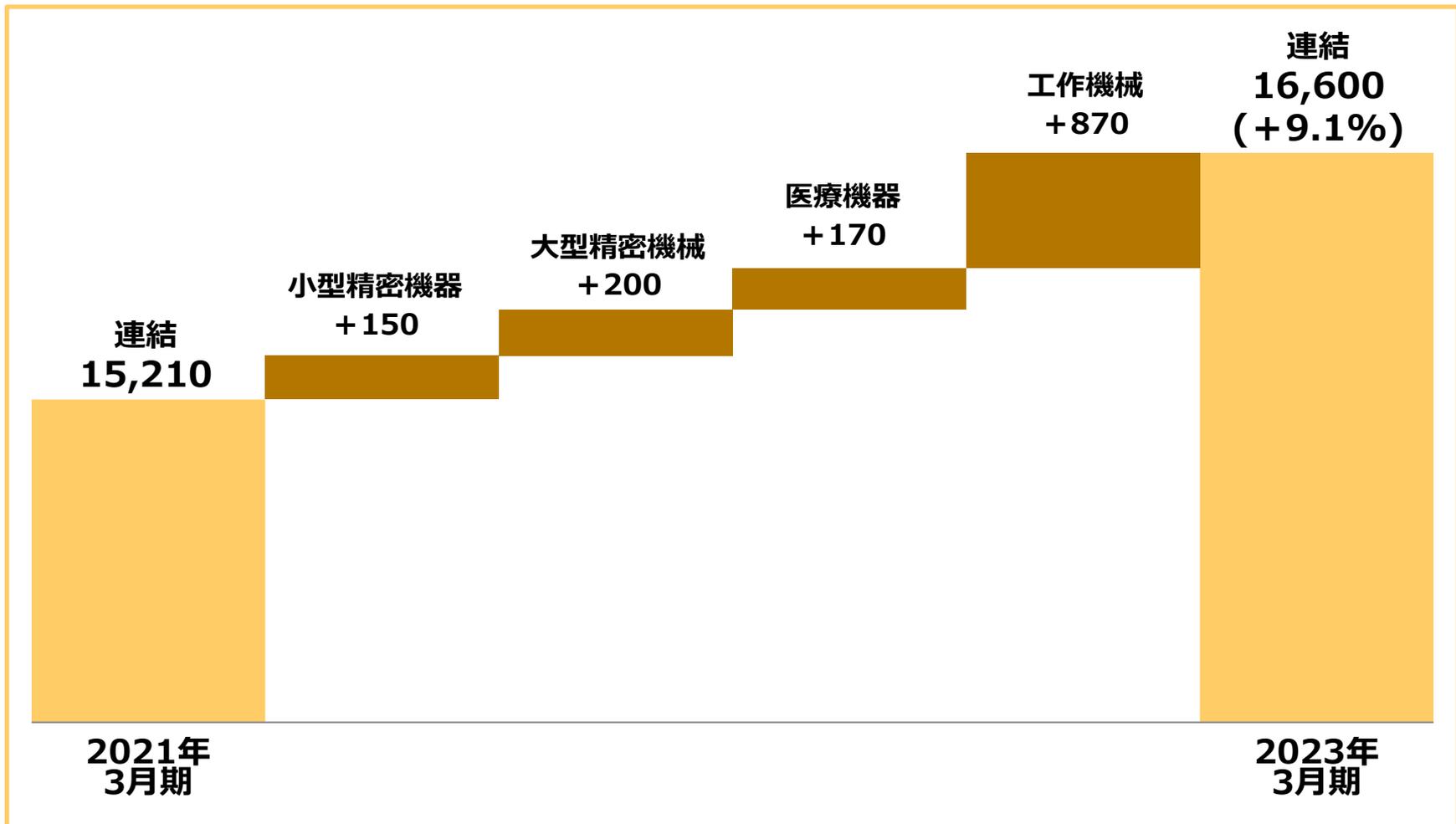
(3) 設備投資

◆設備投資 2年総額25億円

- 国内：基幹システムリニューアル+物流DX 10億円
職場環境整備を含む設備投資 3億円
- 海外：米国子会社(西海岸+東海岸)12億円

9-1. 経営目標(売上高①/取扱製品群別)

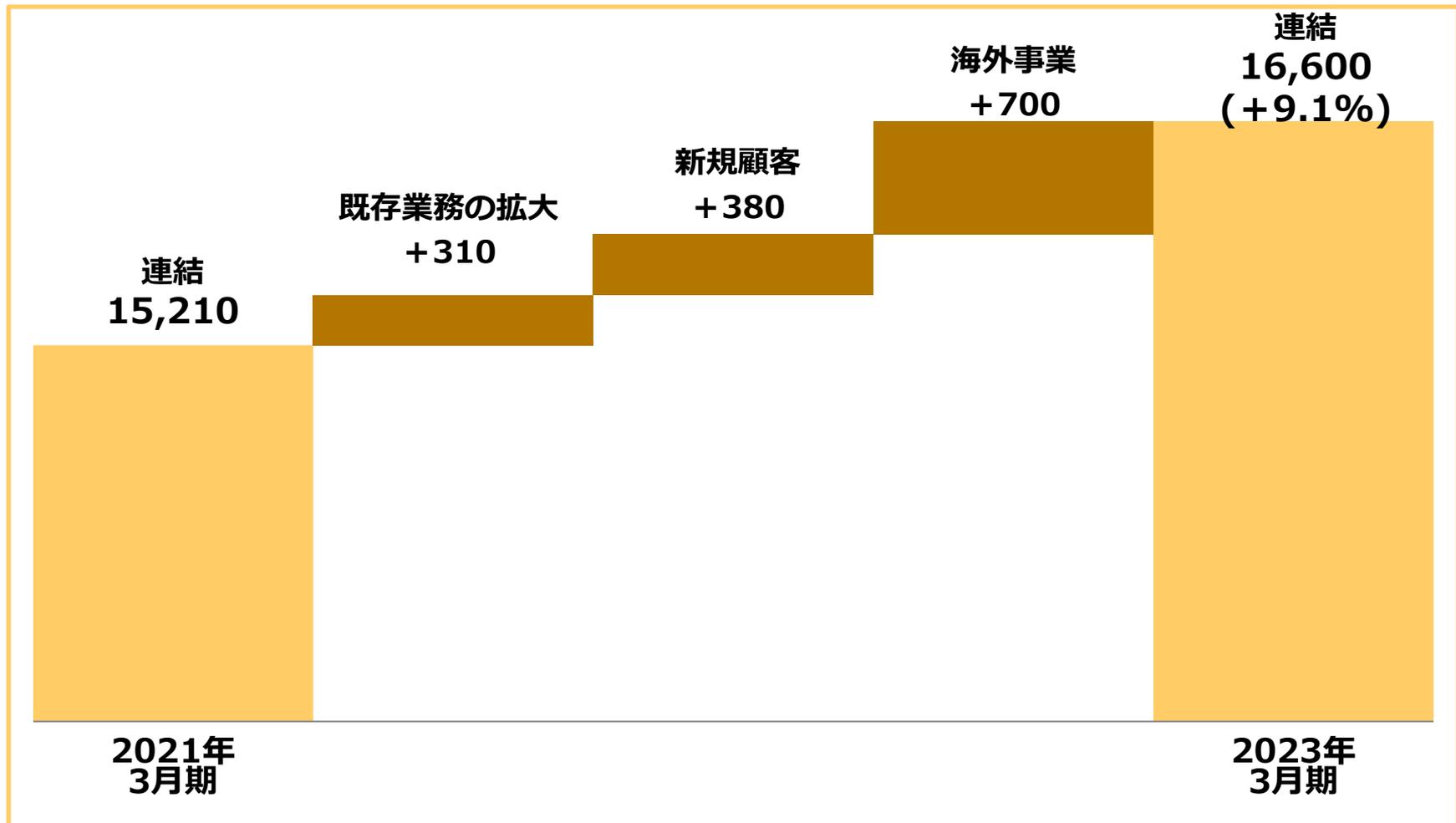
単位：百万円



※為替レート：2021年3月期
 1ドル=106.82円 1人民元=15.48円
 2023年3月期
 1ドル=106.3円 1人民元=16.7円

9-2. 経営目標(売上高②)

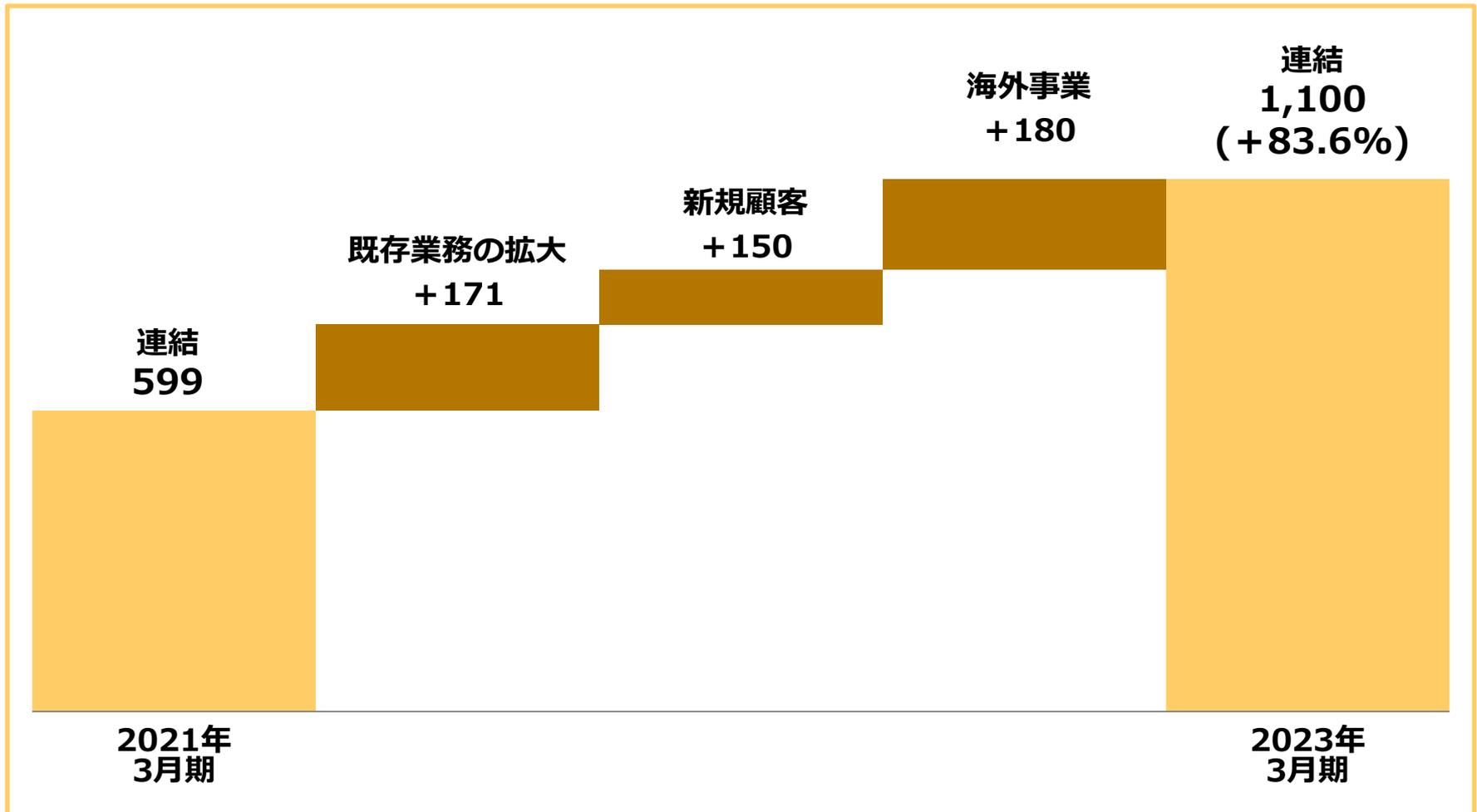
単位：百万円



※為替レート：2021年3月期
 1ドル= 106.82円 1人民元=15.48円
 2023年3月期
 1ドル=106.3円 1人民元=16.7円

9-3. 経営目標(営業利益)

単位：百万円



※為替レート：2021年3月期

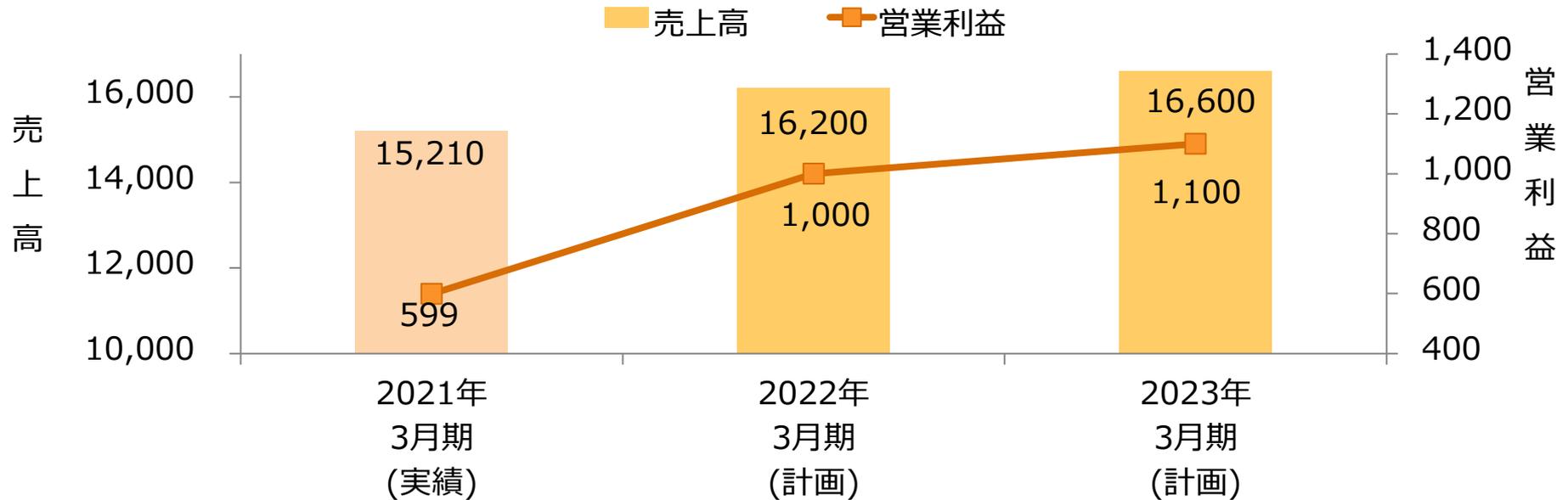
1ドル= 106.82円 1人民元=15.48円

2023年3月期

1ドル=106.3円 1人民元=16.7円

9-4. 経営目標(連結)

重要指標：2023年3月期 営業利益率6.6%の達成



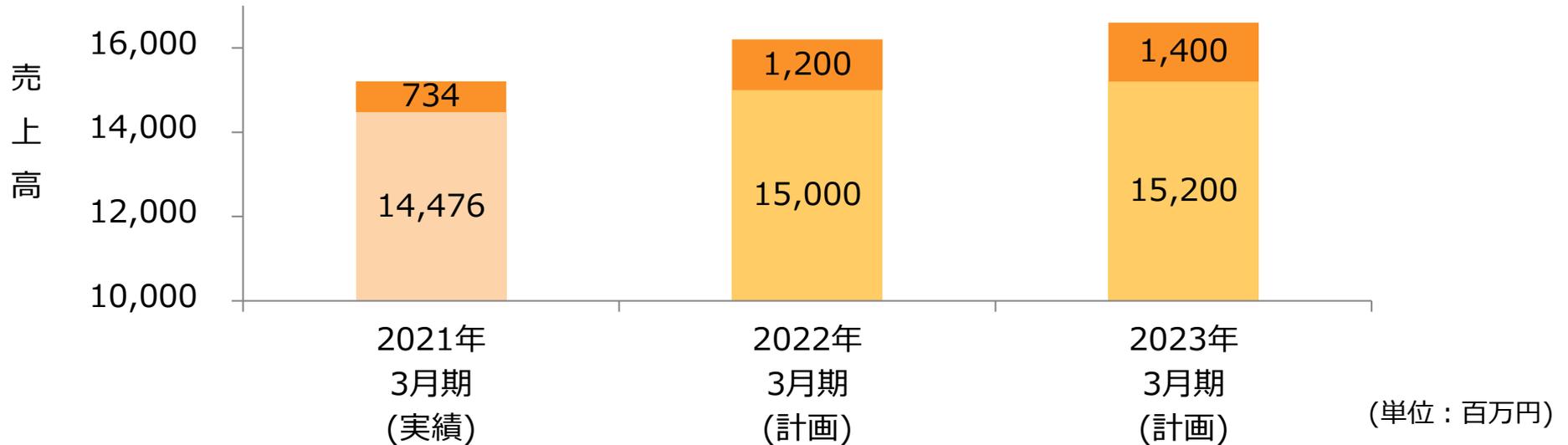
(単位：百万円)

連 結	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (計画)	2023年3月期 (計画)
売 上 高	15,210	16,200	16,600
営 業 利 益	599	1,000	1,100
営 業 利 益 率	3.9%	6.2%	6.6%

9-5. 経営目標(国内海外比較)

重要指標：2023年3月期 営業利益率6.6%の達成

■ 国内売上高 ■ 海外売上高



連結	2021年3月期 (実績)	2022年3月期 (計画)	2023年3月期 (計画)
売上高	15,210	16,200	16,600
国内	14,476	15,000	15,200
海外	734	1,200	1,400
営業利益	599	1,000	1,100
国内	599(4.1%)	850(5.7%)	920(6.1%)
海外	0(- %)	150(12.5%)	180(12.9%)
営業利益率	3.9%	6.2%	6.6%

10. 配当方針

◆ 配当性向30%の維持

- ・ 収益に応じた株主への利益還元を経営上の最重要課題の一つとして認識
- ・ 財務体質の強化と今後の国内外における事業展開等を総合的に勘案しつつ、積極的に配当を実施することを基本方針とする

