

# Quest for Next



## Sanyo Trading

三洋貿易株式会社

〒101-0054

東京都千代田区神田錦町2丁目11番地

TEL: 03-3518-1111(代表)

URL: <https://www.sanyo-trading.co.jp>

発行: 2025年2月28日



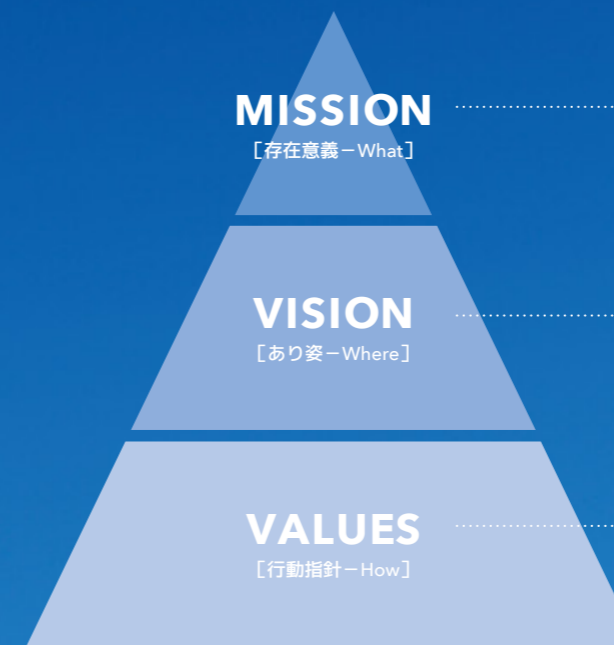
# 世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる

## コーポレートブランド

ただモノを売るだけの商売はやらない。  
 社格を下げるような商売はやらない。  
 右から左へ、ただモノを流すのではなく、  
 小さくともキラリと光るモノやコトの商売に  
 挑戦し続ける存在でありたい。  
 信用こそ私たちの生命線。  
 だから、どんなときもお客様に寄り添い、  
 柔軟に、迅速に、お客様にとっての  
 最適解を探し続けたい。  
 それが、世界の未来を豊かにすると信じて。

## 理念体系

### 「最適解への挑戦」



堅実と進取の精神、  
 自由闊達な社風のもと、  
 柔軟かつ迅速に最適解を提供し、  
 国際社会の持続的な発展と  
 従業員の幸福を共創する

世の中の課題解決に貢献し、  
 人と地球の笑顔をつくる

- 誠実**  
法と規則を守り、  
誠実に行動する
- 挑戦**  
発展性と創造性の  
ある未来を目指す
- 迅速**  
迅速・的確に  
決断し、実行する
- 変革**  
時流をとらえ  
変化を先取りする

人材 「商社は人である。教育は命である」  
 信用 「信用こそ商人の生命線」  
 品格 「社格を下げるものはやるな」

### 企業理念の源流

初代社長の玉木榮一氏が、1975年に社員に配布した「当社営業部員一般心得」に記した言葉です。日頃より市況や商品について学ぶことが円滑な取引、信用を得ることにつながり、それが成長の源になると説いています。この精神は、経営理念にある「堅実と進取の精神」「最適解の提供」にも込められ、当社事業活動の神髄として脈々と受け継がれています。

初代社長 玉木榮一



# 価値創造を進化させ、 よりよい未来の最適解を探求し続ける

## 目次

- Introduction
- 01 コーポレートブランド
- 05 At a Glance
- 07 社長メッセージ

## Part 1: 価値創造ストーリー

- 13 価値創造モデル
- 15 価値創造と進化の系譜
- 17 三洋貿易の強み

## Part 2: 成長戦略

- 21 長期経営計画  
SANYO VISION 2028 の  
進捗状況
- 29 経営戦略
- 31 財務戦略
- 21 長期経営計画  
SANYO VISION 2028 の  
進捗状況
- 47 人的資本
- 51 社員座談会
- 55 サステナビリティ
- 33 管掌担当役員メッセージ
- 35 既存事業の成長
- 37 ・ゴム事業部
- 39 ・化学品事業部
- 41 ・モビリティ第一・第二事業部
- 43 ・グリーンテクノロジー事業部
- 45 ・ライフサイエンス事業部

## Part 3: 経営基盤

- 61 社外取締役メッセージ
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 69 役員一覧
- 71 財務・非財務ハイライト
- 73 11カ年財務サマリー
- 75 株式情報/会社情報

### 編集方針

幅広いステークホルダーの皆様へ三洋貿易グループの価値創造に向けた事業活動や特徴的な取り組みをご理解いただくための重要なツールとして、統合報告書を発行しました。統合報告書を発行する目的として、当社独自のビジネスモデル、「SANYO VISION 2028」を中心とした長期的な企業価値向上の実現プロセスおよびそれらを支える経営基盤について国内外の読者に深くご理解いただくこと、を主眼としています。当社は、今後も統合報告書を株主や投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの方々との対話ツールとして活用し、開示の充実と企業価値向上に役立てていきます。

### 報告対象範囲

三洋貿易株式会社および三洋貿易グループ会社

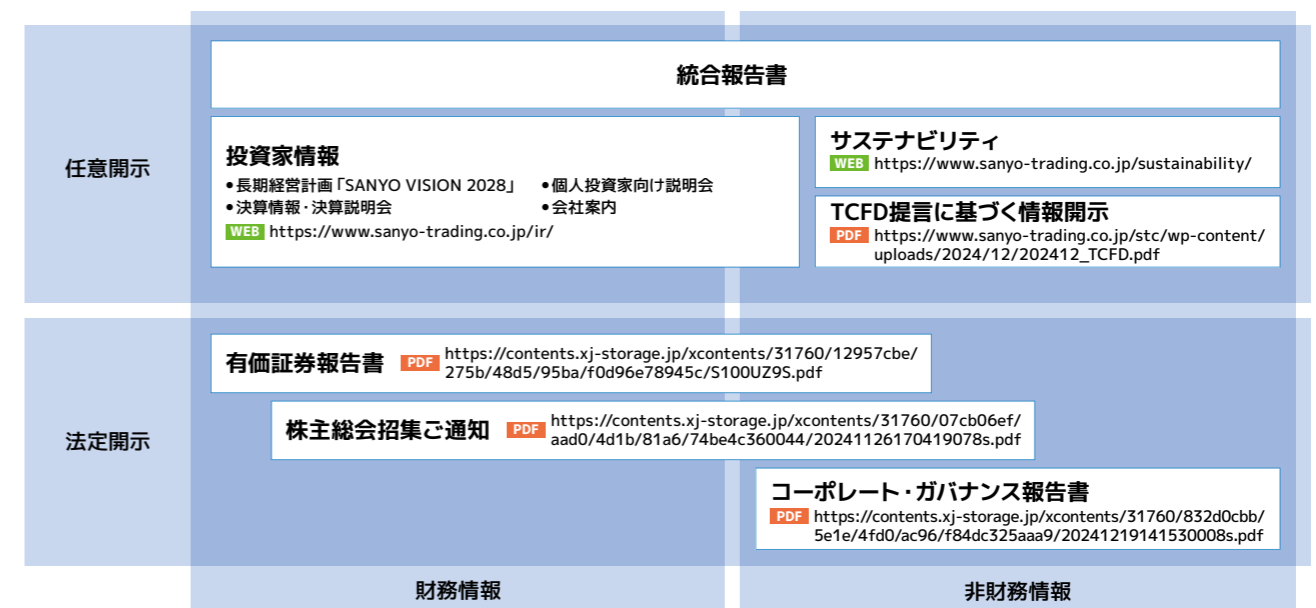
### 対象期間

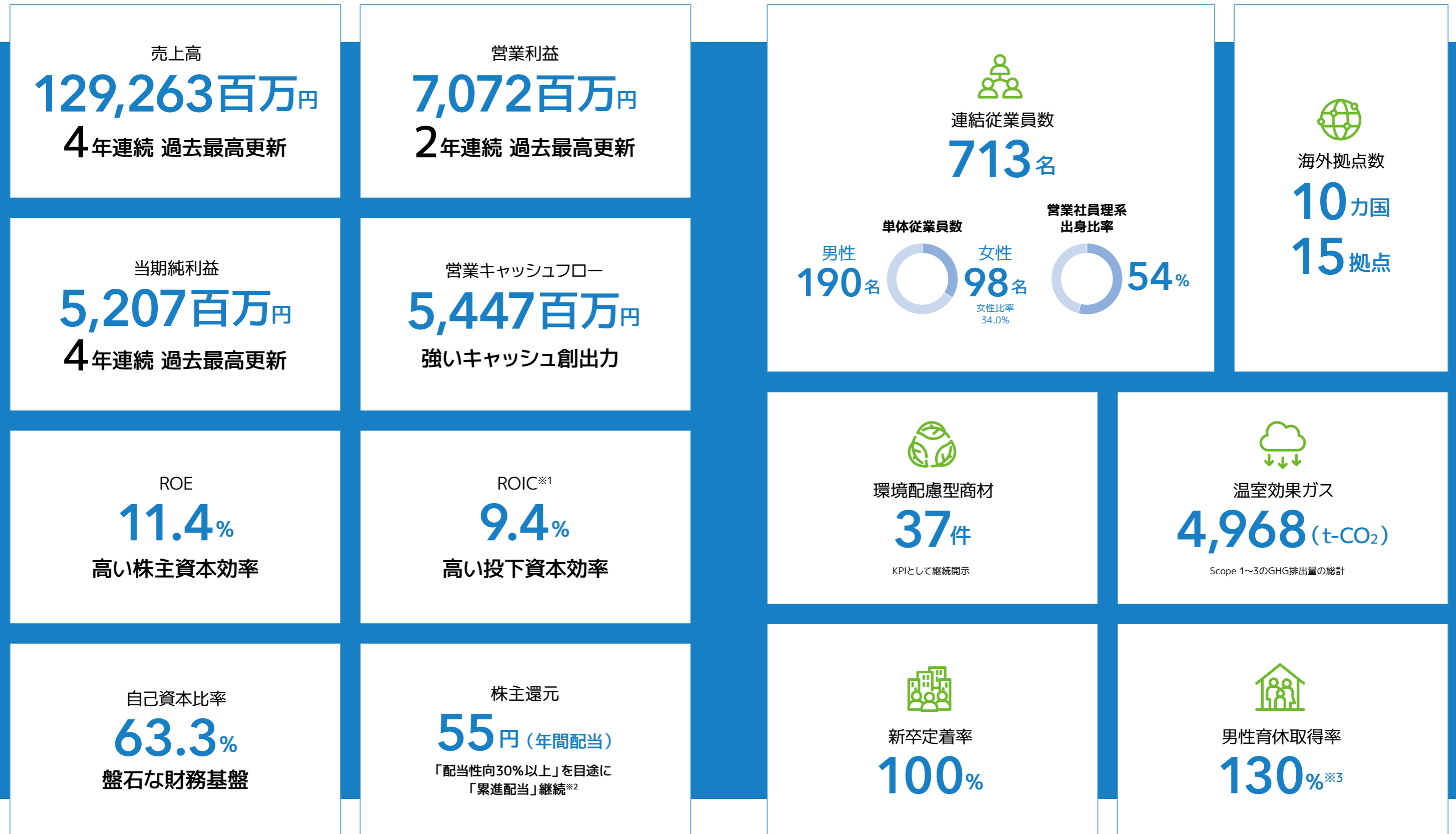
2023年10月1日～2024年9月30日  
※一部の記載事項はこの期間の前後の内容を含みます

### 将来見通しに関する注意事項

本統合報告書中の将来の見通しについては、当社が現在入手可能な情報から、本統合報告書の制作時点において行った予測をもとに記載しているもので、一定のリスクや不確実性を内包しています。したがって、実際の業績が本統合報告書に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。また、当社は本統合報告書の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は、本統合報告書に掲載されている予測や将来の見通しに関する記述などについてアップデートして公表する義務を負うものではありません。

### 報告書体系





※1: 税引後営業利益 ÷ 期末投下資本 (=有利子負債+自己資本)  
※2: SANYO VISION 2028の期間

※3: 男性の配偶者が出産した者のうち調査時点までに育児休業を開始した者(開始予定の申出をしている者を含む)の数 ÷ 調査前年度1年間で男性の配偶者が出産した数×100

## 社長メッセージ



代表取締役社長  
新谷 正伸

# 自由闊達な社風のもと ユニークで洗練された一歩先を行く商社へ 「企業価値の向上」と「人材価値の向上」を実現

## 「SANYO VISION 2028」達成に向け 企業文化をより確固たるものに

2024年9月期は長期経営計画「SANYO VISION 2028」(以下、SV2028)の初年度にあたります。5カ年計画の1年目を終えた今、目標達成のためには、SV2028発足時に策定したMISSION、VISION、VALUES(MVV)が重要な基盤であることを改めて認識しています。

特にMISSIONに掲げる「自由闊達な社風」は「自由奔放」とは一線を画した、当社独自の風土を表しています。各社員が独りよがりにならず、周囲の会社、社会のために創造力と行動力を発揮し、夢やアイデアを実現すること。これが「自由闊達」の神髄です。この「舞台」でこそ、お客様や

社会を感動させるパフォーマンス、つまり「よい仕事」が生まれ、VISIONに掲げる「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」が実現できる——私はそう考えています。SV2028は、この自由闊達な社風を、他社が模倣困難な競争優位性として、さらに洗練させる5カ年計画でもあります。社員自らの提案を、可能な限りボトムアップで事業化していく仕組みを確立し、積極的にサポートしていきます。

この社風をさらに具体化したものが、社員全員で考案した4つの行動指針(VALUES)です。

1つめは「誠実」です。一度失った信用を取り戻すことは極めて困難です。法や規則を遵守し、ステークホルダーや社会に対して誠実に行動することを徹底します。

2つめは「挑戦」です。失敗を恐れ小さな成功に甘んじていては、成長は望めません。失敗を恐れず、大胆に挑戦し、たとえ失敗しても前向きに活かして大きな成功を目指します。

3つめは「迅速」です。かつての商社経営が、「規模の経済(Economy of Scale)を競った時代から、現在はスピードの経済(Economy of Speed)へと移行しました。「Time is Money」を経営の根幹に据え、決断したことは迷わずスピーディに行動に移すことが重要です。

4つめは「変革」です。企業にとって現状維持は退化を意味します。競争に勝ち続け、結果を出すための「よい変革」は、誠実・挑戦・迅速という行動指針の実践から生まれるといえるでしょう。

当社のMVVは、1947年の創業以来、脈々と受け継がれてきた企業文化を体現しています。この文化をさらに確固たるものとし、未来へ継承してまいります。

## 5カ年計画初年度は順調に進行 過去最高益を達成

SV2028の初年度は、おおむね予定通りに進捗しました。期首は戦略的先行投資を考慮し減益と予想していましたが、結果的には過去最高益となり、PBRを除く5項目の目

標を達成しています。PBRについては前期から改善し、期中に1倍を達成したものの、期末時点では未達となりました。投資家の皆様とのさらなる対話などを通じ、PBR>1倍の常態化を実現してまいります。

セグメント別では「化成品」「機械資材」「海外現地法人」の3セグメントすべて増収・増益となりました。化成品は高付加価値商材の販売増加などにより利益率が改善し、機械資材は日系自動車メーカーの生産好調で売上が堅調に推移しました。海外現地法人は新規ビジネスの立ち上げや為替差益の計上が寄与しました。

また、SV2028の軸として掲げる「収益基盤の強化」「企業体質の改善」の各重点施策も順調に進行しています。収益基盤の強化では「既存事業の成長」「新規ビジネスの開拓」の種まきを着実に進めています。企業体質の改善では「人的資本」「IT活用」を推進しています。特にIT活用においては、グループ会社のコスモ・コンピューティングシステムとの共同開発により、基幹システム「React」を1年かけて完成、2024年10月から運用を開始し、グループ全体の販売管理・在庫管理・財務会計を一元化しました。経営基盤を盤石化する第一歩を踏み出せたと考えます。

初年度は総じて好発進を切ることはできませんでしたが、あくまでもSV2028は5カ年計画です。現状に満足せず、2年目以降も継続した成長を実現してまいります。

	目標 (2028年9月期)	結果 (2024年9月期通期)	評価
ROE	10 ~ 12%	11.4%	◎
営業利益	90億円	68億円 ⇒ 70億円 (上方修正目標)	◎
営業利益率	5.1%	5.5%	◎
営業CF	黒字	54億円(黒字)	◎
自己資本比率	50%以上	63.3%	◎
PBR	1倍超	0.89 ⇒ 0.92 (2023年9月末) (2024年9月末)	△

## 注力4市場の展望を見据え 既存事業の深化と新規事業開拓を推進

当社事業は、これまで培ってきた強みを発揮でき、今後成長が見込まれる注力4市場=①ファインケミカル、②インダストリアル・プロダクツ、③サステナビリティ、④ライフサイエンスの4領域に特化しています。

創業以来の基盤事業であるファインケミカルは、新しい機能性材料・素材、特に環境に配慮した自然由来の新素材の拡販に重点を置いています。EV自動車関連素材の取り扱いも拡充しており、2024年9月期はEVバッテリー向け放熱部材である球状アルミナの需要が拡大しました。

インダストリアル・プロダクツは自動車内装部材の取り扱いを行っており、2012年上場以降の成長産業として当社の業績を支えてきました。すべての日系自動車メーカーに対応できることを独自の強みとしています。また、EV化の進展といった産業構造変化を見据え、自動車ベンチマーキング事業の深化やEVメンテナンス事業をはじめとする新規事業領域の創出も進め、「モノ売り」から「コト売り」の事業展開を進めています。

サステナビリティは再生可能エネルギー分野のニッチトップを目指し、木質バイオマス発電、風力発電、地熱発電、海洋資源、畜産分野などの機材提供に特化しています。なかでも木質バイオマス発電については、ドイツのミュールハウゼンに本社を置くBurkhardt社の木質ペレットを原料とするガス化熱電併給装置40基以上を日本に導入したほか、2024年5月には、東北地方の3社合同で横手湯沢フォレストサイクル株式会社を設立。地産地消の資源循環システム構築を目指す大型プロジェクトが進行しています。

ライフサイエンスは人々の生活の質向上に貢献するため、食と医療を中心に生活関連商材・サービスを提供しています。特に強みを持つ食品添加物は、食品の品質を保持することでフードロス削減に貢献する新規商材や、酸素濃縮機の取り扱いにより、高まる在宅医療ニーズに対応しています。

以上のように、各注力4市場の追求・深化とともに、新規事業開拓、グローバル展開、環境配慮型商材の拡充、気候変動への取り組みの加速や、新規投資案件の取り組みも一層強化してまいります。

## 注力4市場

市場	分野	目的
ファインケミカル	合成ゴム、塗料、インキ、コーティング、電材	マテリアル分野の発展に貢献するため、機能性材料、素材、自然由来の新素材などのファインケミカルを通じて、幅広い産業に安定供給・技術補完・環境対応を提供していきます。
インダストリアル・プロダクツ	あらゆる移動体	移動手段をはじめ2030年以降の産業構造を見据え、いち早く、商材・サービスを通じて付加価値を提供していきます。
サステナビリティ	再生可能エネルギー（バイオマス、地熱、海洋）、畜産飼料	再生可能エネルギー分野では、木質バイオマス・地熱・海洋資源、畜産分野では食の安全と質の向上を通じて、持続可能な社会に貢献していきます。
ライフサイエンス	食品添加物、化粧品、在宅医療、科学機器、バイオテクノロジーなど	生活の質の向上に貢献するため、新生活様式や超高齢社会に対応する、食と医療を中心とした生活に関するさまざまな商材・サービスを提供していきます。



## 「人のSANYO」を体現する 人的資本投資の強化

自社で商品を製造していない当社にとって、商品に価値を付与する人材こそが会社の主役であり、「人の成長」こそが「会社の成長」を実現すると考えています。「人のSANYO」を体現するため、当社は人的資本への投資を一層強化してまいります。

その施策の一環として、2024年9月期に人材育成・キャリア形成支援の仕組み「Sanyoアカデミー」をスタートさせました。当社は「誠実な対応で常に挑戦し、最適解を提供できる自燃型人材」を理想の人材像と定め、社員一人ひとりの成長を支援するとともに、事業開発力やマネジメント力の向上を後押ししています。その結果、管理職平均年齢が低下するなどの成果が現れており、若手人材の登用や次世代経営人材の育成も着実に進んでいます。

また、「Sanyo Work Style」と銘打ち、多様な人材が、自己規律のもとで自由闊達にパフォーマンスを発揮できる環境の構築にも取り組んでいます。具体的には、テレワークや時差出勤を活用したメリハリのある働き方を推進するほか、カジュアルエブリデーやフリーアドレス制の導入など、快適な職場環境を整備しています。さらに、育休職場応援手当制度を活用し、男性育休の取得促進にも注力しています。

## 未来を見据えた サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組みは、当社の重要な経営課題と認識しています。取り組みを推進するため、2022年4月にサステナビリティ委員会を設置しました。温室効果ガス排出量の算定を開始し、Scope 1、2という自社内の算定に留まることなく、Scope 3まで範囲を拡大しサプライ

チェーン上流の一部まで算定。気候変動対応の基礎となる温室効果ガス算定の仕組みをグループ内に確立し、実排出量を把握することで当社の現在地が明確になったと考えています。今後はサプライチェーン下流まで算定範囲を広げるとともに、グループの温室効果ガス削減目標達成に向けた具体的な道筋を設計してまいります。

事業関連の取り組みとして、マテリアリティに掲げる「事業を通じた社会課題の解決」にも力を入れています。KPIとして掲げている環境配慮型商材・QOL<sup>※</sup>関連商材の取り扱い数は現在37件と着実に増加しています。

※Quality of Life

## ステークホルダーへの情報開示を推進 株式の流動性・認知度の向上へ

ステークホルダーの皆様、なかでも投資家の皆様と良好な関係を築くことは、当社にとっての永遠のテーマです。マーケットの評価は株価として反映されますが、PBR>1倍を定量目標に掲げるなかで、時価総額が純資産を下回る状況はあってはなりません。当社の事業や体制を適切に公開し、ビジネスモデルの成長性、収益性、安定性を投資家の皆様にご理解いただければ、必ずや適正な評価につながることを確信しています。

その一環として、2025年9月期第1四半期より報告セグメントを変更します。従来は商品軸と地域軸が混在していましたが、注力する4市場に即したセグメントへと改めます。この変更により、事業を取り巻く環境や市場・顧客動向を踏まえた事業内容や戦略を明確化し、経営資源の最適な配分や業績進捗の適時適切な管理を実現します。そして、投資家の皆様に対し、より明確な情報開示を行うことを目指します。

今後も資本市場へのディスクロージャーを一層推進してまいります。機関投資家や個人投資家の皆様と対話を重ね、成長戦略の実施状況から経営資源の戦略的アロケーション方針に至るまで丁寧に情報を共有し、株式の流動性と認知度の向上に努めます。引き続き、皆様からの変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# Part 1: 価値創造ストーリー

## 長年培った強みを活かしたビジネスモデルで 価値創造を実現する

1947年の創業以来、堅実と進取の精神のもと、77年にわたり国内外で産業の発展と人々の生活向上に貢献してきました。今日までの当社の発展を支えてきたもの、先人から受け継がれてきたものは何か。長年培った強みを活かした一貫通貫のビジネスモデルや経営資本など、当社の価値創造力の原点を説明しています。

- 13 価値創造モデル
- 15 価値創造と進化の系譜
- 17 三洋貿易の強み

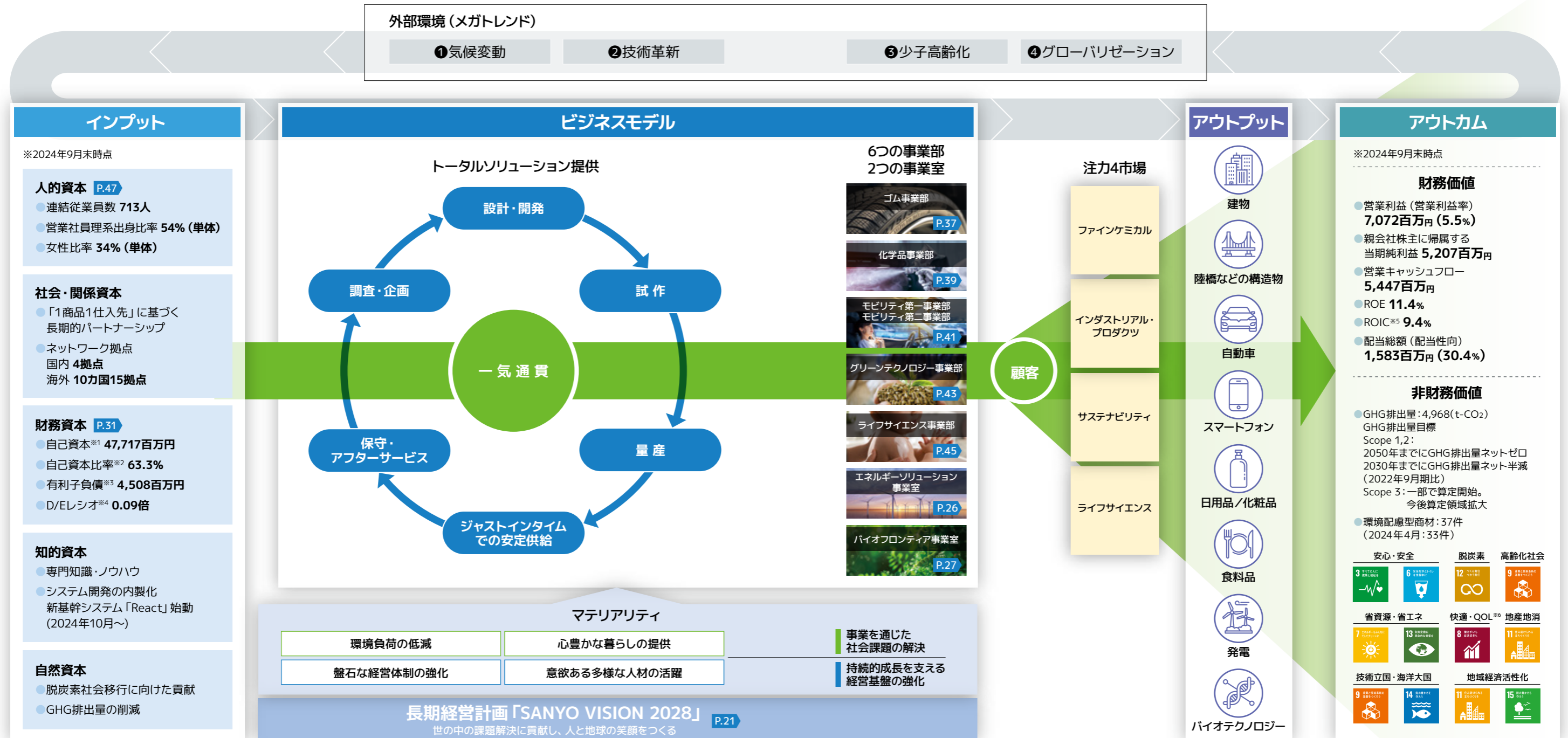
スローガン

# Quest for Next よりよい未来(最適解)を探求する。

**存在意義** 堅実と進取の精神、自由闊達な社風のもと、柔軟かつ迅速に最適解を提供し、国際社会の持続的な発展と従業員の幸福を共創する

**目指すあり姿** 「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」

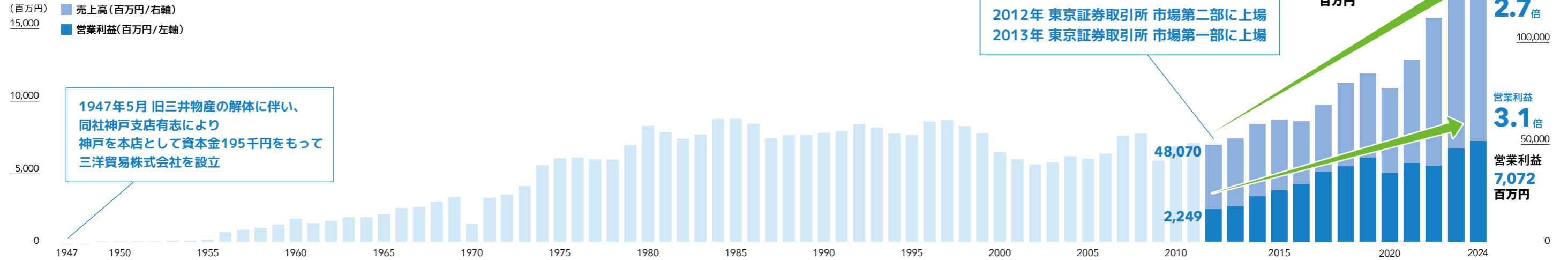
三洋貿易は、4つの注力市場に対し、資本を活用したトータルソリューション提供を通じて、財務価値・非財務価値を創出しています。ビジネスモデルの実践を通じたアウトカムの最大化を図り、「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」というVISIONを実現していきます。



※1: 純資産-新株予約権-非支配株主持分 ※2: 自己資本+期末総資産 ※3: 短期借入金+長期借入金 ※4: 有利子負債(リース債務除く)÷自己資本  
 ※5: 税引後営業利益÷期末投下資本(=有利子負債+自己資本) ※6: Quality of Life



1947年の創業以来、国内4拠点、海外15拠点と着実に商圏を拡大してきました。  
2012年に株式上場を果たしてから10余年。  
三洋貿易は、2023年に長期経営計画「SANYO VISION 2028」の策定ならびにコーポレートブランドを刷新し、より一層の連結経営体制の強化を通じ持続的な成長を実現していきます。



## 創業～1964

### ゴム・化学品を中心に事業を多角化。成長基盤を確立。

1947年、終戦後の財閥解体により、旧・三井物産神戸支店の有志によって設立された三洋貿易。商社ビジネスの経験が豊富であった社長の玉木榮一のキャリアと想いの強さが多くの縁を引き寄せ、鉱工品貿易公団からゴム輸入代行の資格を得て配給代行を開始したのが当社の事業の始まりです。その後、海外メーカーとの代理店契約も次々と締結し業績を拡大していきました。旧財閥系の品格を持ちながらも、資本関係はなく、系列に縛られない独立した商社として、自由闊達な社風で社員が活躍できる環境を整え、独自の道を歩んでいくこととなります。



## 1965～1996

### グループ体制の確立とグローバル化の進展。収益力を拡大。

1960年代に入ると、業容の拡大に合わせて千代田区神田錦町に完成した三洋貿易ビルに本店を移管。以降は、幅広い分野でグループ会社を設立し、世界各地に拠点を拡大しながらグローバルに成長を続けていきました。1980年代後半になると、バブルの崩壊とともに長い不況の時代に入ります。多くの商社が大量買い付けや大量販売に走るなか、好景気に踊らず堅実なビジネスで成長を続けてきた当社は、不良債権を抱えることなく不況の荒波を乗り切りました。それはまさしく、創業期から守り通してきた「堅実」の精神の賜物といえるものでした。



## 1997～2011

### 事業の選択と集中。競争力拡大。

21世紀を目前に、一次産品関連ビジネスから撤退。1997年当時、社長の町田は「一次産品はあくまで相場商品のため、収益の確実性が乏しい」と判断し撤退を決断。利幅が大きい当事業からの撤退は痛みを伴う大改革であったものの、自動車用内装部材などの高付加価値・高機能部品を取り扱う産業資材部門が中核事業の一つに成長し、当社の業績を支えました。町田が下した事業の「選択と集中」が、当社にとって大きな成長の基盤を築く決断となり、次の時代に備えた事業基盤の強化、合理化といった今日における考え方に繋がっています。



## 2012～

### グローバル化とM&Aを加速。新たなステージを目指す。

2012年、東京証券取引所市場第二部に上場し、翌年には東証一部へ上場。積極的に行った優良企業のM&Aとも相まって当社は大きな飛躍を遂げました。現在は「ファインケミカル」「インダストリアル・プロダクツ」「サステナビリティ」「ライフサイエンス」の4市場に注力し、開発・量産・品質管理までを一気通貫で行うビジネスモデルでお客様に寄り添う姿勢を徹底しています。歴史のなかで培われた堅実と進取の精神、自由闊達な社風は、発展・成長の大きな原動力です。これからも三洋貿易は、世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる「最適解」を探求し続けていきます。



三洋貿易の強みは、1947年の創業以来、時代とともに移り変わる国際社会や経済環境の変化に柔軟に対応しながら独自に醸成されてきました。幾度となく直面した難局を乗り越えるなかで培われた当社の強みは、先人たちから受け継がれ、今もお脈々と受け継がれています。

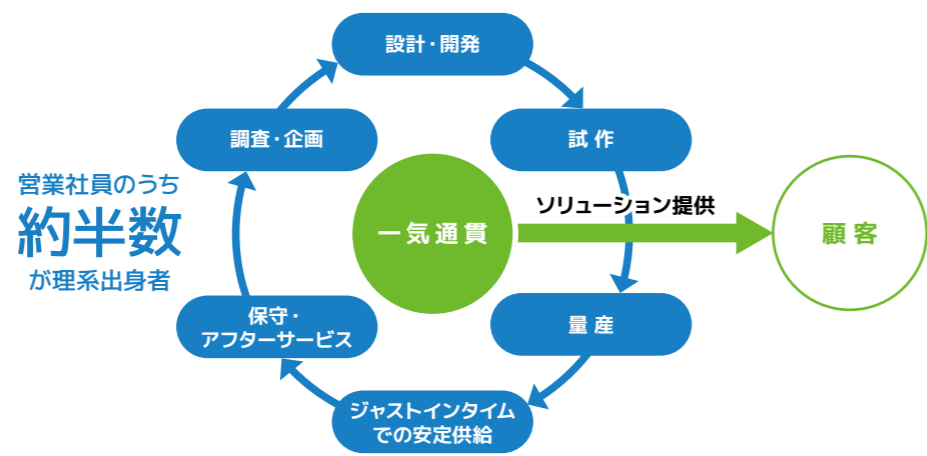
ニッチトップの高付加価値商材に特化



ニッチな業界において高付加価値商材に特化し、高度な専門性と技術力を駆使してお客様にソリューションを提供し続けてきました。右から左へ、ただモノを流すのではなく、小さくともキラリと光るモノやコトの商売に挑戦し続ける存在でありたい。薄利多売な汎用品ではない高付加価値商材への特化は、低レバレッジかつ高い利益率につながり、その結果、当社のROEは、上場以来、東証平均を上回り、高い水準の数値で推移し続けています。



専門性の高いトータルソリューションを提供



当社の営業社員のうち、約半数が理系出身者です。調査・企画から保守・アフターサービスまで、技術営業力を持つ人材が顧客に寄り添いながら専門性の高いトータルソリューションを提供しています。独立系商社として、系列に制約を受けない販売網・情報収集力のもと、高い専門性・豊富な技術的知見を持つ営業社員が、設計・開発といった上流段階からサプライヤーと協働し、顧客のニーズに沿う最適なかたちにカスタマイズした商材を提供しています。



「1商品1仕入先」に基づく長期的パートナーシップの構築



仕入先間でのコンフリクトを避けるために、1商品につき1仕入先の取り扱いを原則としています。この原則により40~50年にわたり仕入先との厚い信頼関係を構築し、良好な取引を継続することで他社との差別化を生んでいます。信用こそ私たちの生命線。だから、どんなときもお客様に寄り添い、柔軟に、迅速に、お客様にとっての最適解を探し続けたい。これら長期的パートナーシップの構築により、他社とは異なる当社独自のポジションを築いています。



## Part 2: 成長戦略

# 企業価値向上に資する戦略の遂行で 「収益基盤の強化」「企業体質の改善」を 実現する

21 長期経営計画  
SANYO VISION 2028 の進捗状況

29 経営戦略

31 財務戦略

### 収益基盤の強化

33 管掌担当役員メッセージ

35 既存事業の成長

37 ・ゴム事業部

39 ・化学品事業部

41 ・モビリティ第一・第二事業部

43 ・グリーンテクノロジー事業部

45 ・ライフサイエンス事業部

### 企業体質の改善

47 人的資本

51 社員座談会

55 サステナビリティ



2023年に長期経営計画「SANYO VISION 2028」を策定。創業100周年も視野に、5年間の変革と成長を実現するための羅針盤として8つの重点施策を掲げています。企業価値向上を実現する戦略と「収益基盤の強化」「企業体質の改善」に向けた具体的な取り組み事例を説明しています。

機動性と柔軟性を持った経営リソースの傾斜配分のもと、長期経営計画SANYO VISION 2028を着実に推進しています。

当社は2022年11月30日、社長をヘッドにした5人のタスクフォースメンバーが「三洋貿易が三洋貿易たる所以、他社とは一味違うユニークネスとは何か」をテーマに議論を開始し、約1年後の2023年11月に5カ年の長期経営計画「SANYO VISION 2028(以下、SV2028)」を策定しました。議論は毎月メンバーを増員しながら、最終的には全社的な公開議論にまで広げ、社員一人ひとりが経営計画にオーナーシップを持てるようにしました。

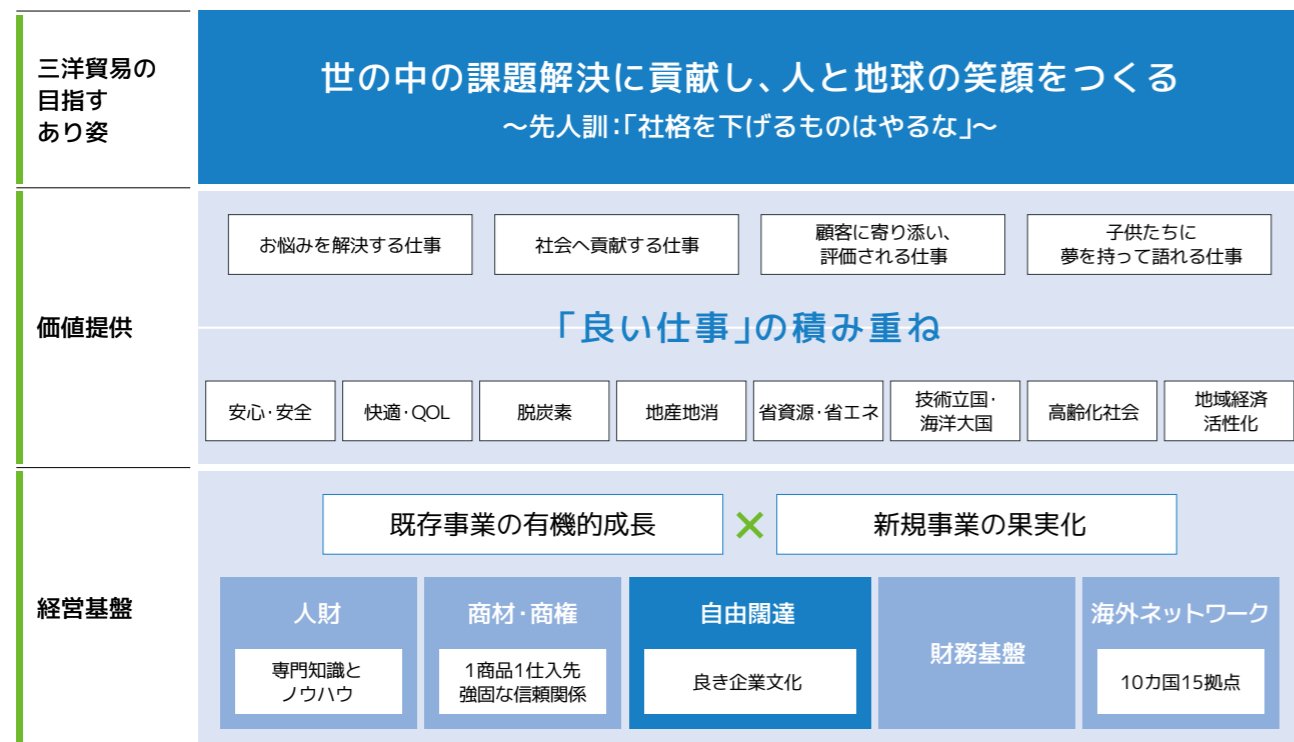
SV2028では、「商社は人である、教育は命である」「信用こそ商人の生命線」「社格を下げるものはやるな」といった創業者の先人訓も踏まえつつ、全社員の深い想いを凝縮した当社のビジョン(あり姿)を「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」という言葉で表しています。

当社の強みは、今も昔も、そして今後も、「高度な専門知識を持ったプロフェッショナル人材」と、「強固な信頼関係に裏打ちされた商権と戦略的パートナーシップ」「健全な財

務基盤」「国内外のネットワーク」、そして「自由闊達な企業文化」という5つの要素で構成されています。当社は、これらをコア・コンピテンシーと位置づけ、維持強化し続けるとともに、プロダクトアウトとマーケットインの双方の視点から「既存事業の有機的成長」と「新規事業・ボルトオン投資の果実化」を両輪として成長をドライブし、一つひとつの「良い仕事」を積み重ねていくことでSV2028のあり姿を実現していきます。

中東・ウクライナ情勢や、グローバル化に逆行するような米中デカップリングに象徴されるブロック化の流れ、為替・金利・株式・資源価格といったマーケットのボラティリティなど、事業環境はますます不確実性を増していますが、当社はこれらの変化をチャンスと捉え、レジリエンスをさらに高めつつ、「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」企業へと歩み続けていきます。

2028年のあり姿



財務目標の進捗状況

長期経営計画の初年度にあたる2024年9月期は、トップラインからボトムラインまで、P/Lすべての項目で過去最高の決算となりました。ROEは11.4%、営業利益は70億円(上方修正目標)で営業利益率5.5%、営業キャッシュフローは54億円の黒字、そして自己資本比率は63.3%と、SV2028で掲げた財務目標実現に向けて、非常に良いスタートを切ることができました。

PBRは、期末時点で0.92倍と、目標の1倍超には未達ですが、既存事業の有機的成長に加え、投資を含む新規事業の種まきは着実に収益貢献し始めています。既存事業と新規事業のいわば二刀流による成長と、事業ポートフォリオの不断の組み換えと良質化を推進していくとともに、成長投資と株主還元のパランスをとりながらPBR>1倍の常態化を目指していきます。

	目標 (2028年9月期)	結果 (2024年9月期通期)	評価
ROE	10~12%	11.4%	◎
営業利益	90億円	68億円 → 70億円 (上方修正目標)	◎
営業利益率	5.1%	5.5%	◎
営業CF	黒字	54億円(黒字)	◎
自己資本比率	50%以上	63.3%	◎
PBR	1倍超	0.89 → 0.92 (2023年9月末) (2024年9月末)	△

SANYO VISION 2028の重点施策

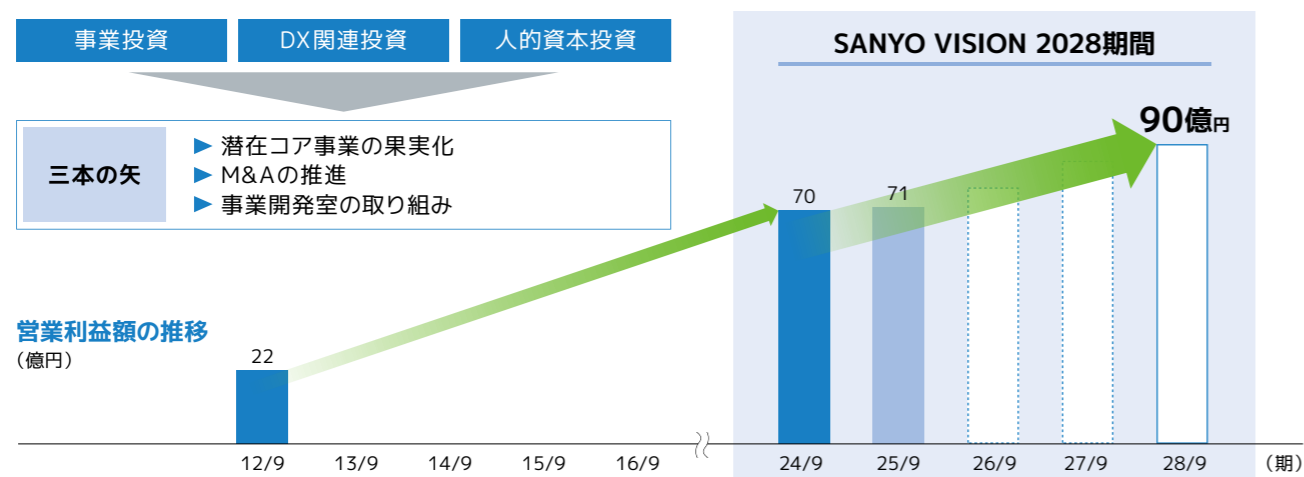
収益基盤の強化		企業体質の改善	
	目標		目標
1 既存事業の成長	プロダクトアウト×マーケットインのハイブリッドで成長実現	A 企業文化	良き企業文化を模倣困難な競争優位性にまで昇華し、次代に継承
2 新規ビジネスの開拓	新規事業への投資と潜在コア事業群の果実化	B 人的資本	“人のSanyo”を体現する諸施策の実践
3 連結経営体制の強化	グローバル事業部制の深化と、海外拠点展開の推進	C サステナビリティ	ESG経営、ディスクロージャー向上を通じ全ステークホルダーに価値提供
4 投資案件の推進	骨太方針に基づき、新規事業へのボルトオン投資を迅速・柔軟に推進	D IT活用	システム開発の内製化を通じ、攻め・守り両面のDXを推進

### 2028年9月期に向けた成長戦略

当社はグローバルな視点で地域ごとに適切な戦略を確実に実施していくことを重視しています。産業再編や企業間・事業間のコンソリデーション(整理統合)が進むなかで、当社が伸ばさせるべきビジネスを着実に見極めていく方針です。

2028年度の営業利益目標90億円達成に向けては、事業

関連、DX関連、人的資本関連の3つの分野に成長投資を戦略的に振り分けていきます。潜在コア事業の収益化、M&Aの推進、事業開発室の取り組みを「三本の矢」と位置づけ、機動性と柔軟性をもって経営リソースを傾斜配分していくことでSV2028の目標数値を達成していきます。

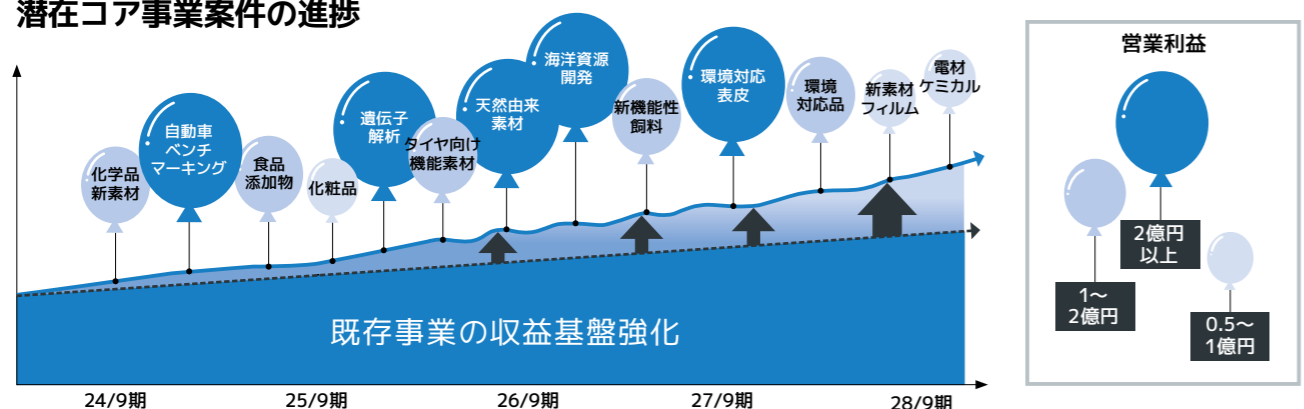


### 潜在コア事業の収益化に向けて

持続的な成長を実現していくためには、既存事業の有機成長に加え、新たなビジネス案件の開拓を進めることが不可欠です。当社では、将来の事業の柱になる可能性を秘めた潜在コア事業の発掘・探究に全社を挙げて取り組んで

おり、その収益化に向けた戦略的なリソースの投入やPDCAサイクルを活用した進捗モニタリングを実践しています。また、毎年案件の入れ替えを行うなど、事業の新陳代謝に向けた取り組みを積極的に行っています。

### 潜在コア事業案件の進捗



### 事業投資骨太方針

バランスシート	自己資本比率50%以上、かつD/Eレシオ0.5倍未満を目安としたB/S管理
前提条件	事業シナジー、海外展開、成長性を重視
長期保有	成長への投資はするがキャピタルゲインを狙ったBuy & Sell投資や投機はしない
オペレーターシップ	Buy & Holdのスタンスで自らステアリングホイールを握り、事業のオペレーターシップを取る

M&Aは、財務規律を保ちつつもレバレッジを利かせ、事業シナジー、海外展開、成長性を重視した案件をパイプラインに落とし込みながら、Buy & Sellの投機ではなく、Buy & Holdの事業投資を行っていくという骨太方針を明文化し、社内周知を徹底しています。そして、この方針に合致す

る案件のみを注意深く取り上げ、地に足のついたボルトオン投資を実行しています。クロージング後も、株主として経営に関与するのみならず、オペレーターとして執行のドライバーズシートに座り、自らステアリングホイールを握るハンズオンのスタイルを通じて成長を実現していきます。

### 5年間で総額200~300億円の成長投資を計画

事業投資	M&A骨太方針に合致する案件を厳選し、迅速・柔軟かつ積極的に推進
DX関連投資	効率化、高付加価値化、新たな事業機会獲得のためのDX関連投資を実行
人的資本投資	「人のSanyo」のための採用、教育、研修などの人的資本投資を実行

SV2028期間中は成長投資と株主還元を両立させ、バランスよく資金配分していくことをキャピタル・アロケーションの基本スタンスとし、M&Aを含む事業投資、DX関連投資、人的資本投資などを合わせて総額として200~300億円を

見込んでいます。これら成長投資のなかでも、最も多額の資金の投資を予定している新規事業投資案件は、早期収益貢献型と長期収益基盤となる案件を見極め、バランスを取りながら投資していく計画です。

過去の実績&2028年までの成長ストーリー

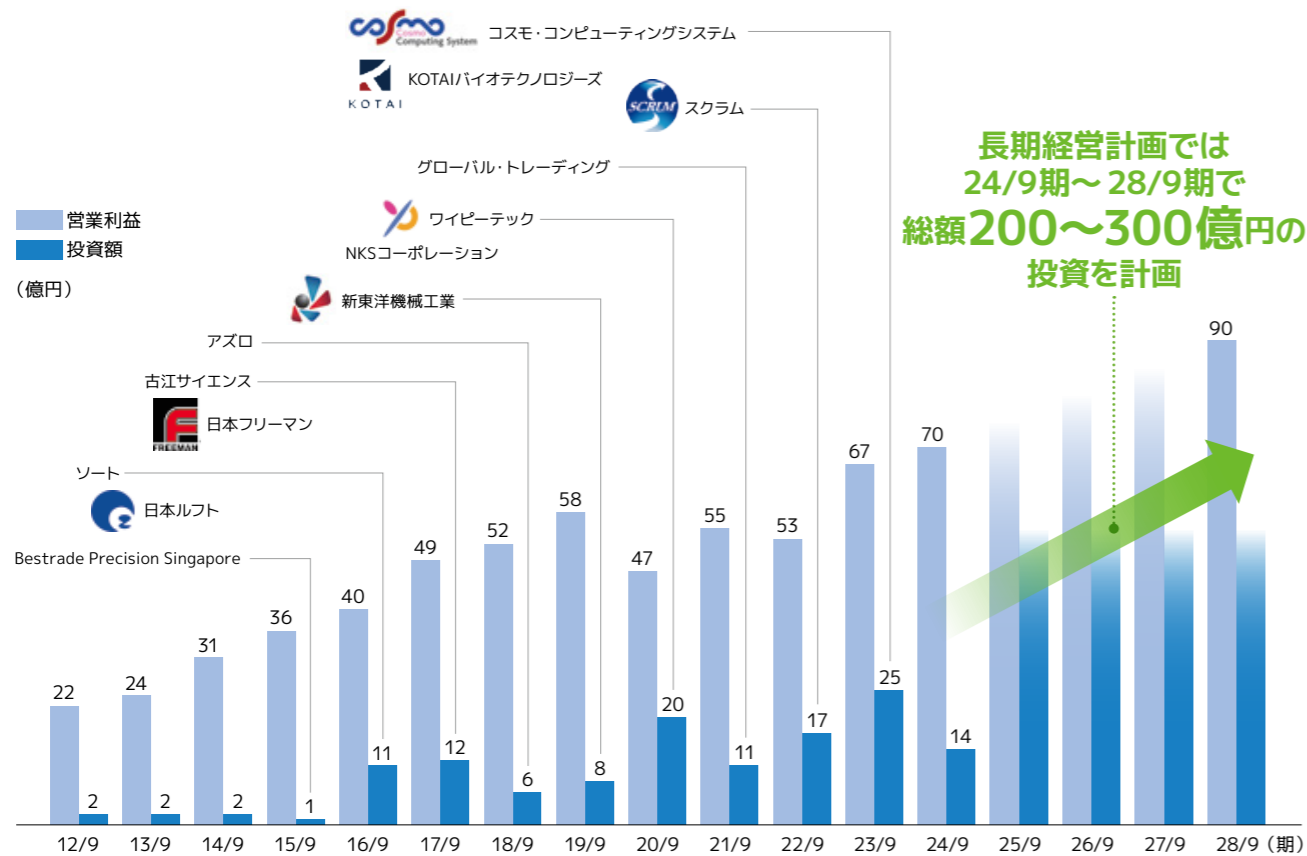
当社は、事業投資骨太方針をベースに、注力する4市場と親和性を持ち、大きな成長を見込む分野へのM&Aを年に1~2件程度の割合で実施しており、グループ入りした各社は着実に利益貢献しています。今後の成長が確実視されるバイオテクノロジー事業や、再生エネルギー開発事業を通じて持続可能で幸福な社会づくりにコミットするため、

2024年4月にはバイオフロンティア事業室、エネルギーソリューション事業室を開設し、グループ全体としての連結経営体制強化につなげています。今後も、成長が大きく期待される分野には、積極的なボルトオン投資を行うことで連結経営基盤を強化し、グローバルベースの成長にコミットしてまいります。

主なM&Aの投資実績と営業利益※および投資額の推移

今後5年間の成長投資方針

事業投資	DX関連投資	人的資本投資
事業シナジー、海外展開、成長性を重視	効率化、高付加価値化 新規事業機会の獲得	「人のSanyo」のための 採用、教育、研修など



※投資活動によるキャッシュ・フローより算出(有形・無形固定資産の取得/投資有価証券の取得/連結の範囲変更に伴う子会社株式の取得/子会社株式の条件付き取得対価/関係会社株式の取得/関係会社出資金/貸し付け、の項目合計値)。

コスモス商事株式会社における取り組み



当社は、「再生可能エネルギーの開発を通じ、幸福で持続可能な社会づくりに貢献する」をミッションに、資源エネルギー開発のフロントランナーとして最先端かつ高品質の製品・技術を追求し、迅速かつ最適なソリューションの提供に努めています。2024年9月期からは、三洋貿易グループの連結経営体制強化の一環として「エネルギーソリューション事業室」が新たに開設され、グループの成長を牽引する事業として新たなスタートを切りました。その結果、売上・営業利益ともに、設立から35年の歴史のなかで記録ハイとなる好業績を残すことができました。今後も「海洋資源開発」「洋上風力発電」「海洋・陸上掘削」の3つを注力分野に位置づけ、国家プロジェクトに関連する深海資源生産技術の開発や、近年、市場の注目を集めている着床式・浮体式

洋上風力発電など、多種多様な機器の取り扱いを強みとしたお客様へのトータルソリューションの提供を通じて再生可能エネルギーの発展に貢献していきます。



洋上風力発電

株式会社ワイピーテックにおける取り組み



機能性飼料原料や飼料添加物の輸入商社である当社は、1984年の創業以来、動物、人そして環境にやさしい商品提供を通じて畜産・酪農の収益性向上に貢献する実績を地道に積み重ね、多くのお客様からの信頼を獲得しながら、2024年に創業40周年を迎えました。その間、2019年には三洋貿易グループに参画し、それまで扱えなかった商材をラインナップに加え、商品力や組織力を強化、提案の幅を広げられたことで、業績を順調に伸ばさせてきました。当社はこれからも「畜産の未来をつくり、日本の食を支える」ためのチャレンジを続け、畜産・酪農業界の持続的な発展と従業員の幸福と価値を創造する企業を目指していきます。その一環として、2024年9月からは三洋貿易現地法人の協力のもと、ベトナム向けの輸出ビジネスを開始。当社として初の

輸出ビジネスを実現しました。今後は、国内外の現場のお客様の声を直接聞きながら、市場のニーズを的確に捉えた画期的な新商品を提供し、お客様とともに課題解決に貢献できるパートナーとなることを目指して邁進していきます。



牛、豚、鶏などの畜産

株式会社スクラムにおける取り組み



当社は、「世界の価値ある技術をあなたの元に」をスローガンに掲げ、1996年の設立以来、ライフサイエンス、ヘルスケア、ケミカル分野において、高付加価値の最先端の機器・器材・試薬の輸入販売と受託サービスを提供してきました。社名に込めた「取り巻く人や組織とスクラムを組み、連携して貢献する」という想いのもと、現在は世界11カ国30社以上のビジネスパートナーと連携。好奇心と探究心を持って果敢に新たなビジネスに挑戦し、ともにより良い未来を創造できるように日々取り組んでいます。2022年2月には三洋貿易グループの一員となり、2024年9月期からは、グループの連結経営体制強化への取り組みのなかで、当社とKOTAIバイオテクノロジーの2社で構成される「バイオフィロンティア事業室」が始動。バイオテクノロジー

研究支援機器・試薬の販売を中心に、本格的な産業化と巨大な新市場が見込まれるバイオテクノロジー事業の拡充を通じて企業としての成長を目指しています。



遺伝子解析次世代シーケンサー(NGS)

KOTAI バイオテクノロジー株式会社における取り組み



当社は、大阪大学免疫学フロンティア研究センターでの研究成果を基礎に、2016年に設立したベンチャー企業です。免疫のバイオインフォマティクス、情報・構造解析における日本を代表する研究拠点として、世界最先端の技術と知見を有すると自負しており、現在、当社の技術をご評価いただいた多くの国立研究機関・大学などの先生方や製薬企業等事業会社様と共同で研究開発を行っています。2023年7月に三洋貿易グループの一員となり、2024年9月期からは、スクラム社とともに「バイオフィロンティア事業室」として新たに始動しました。バイオ創薬支援、遺伝子解析関連サービスといった強みを活かし、2社が技術コアとしている遺伝子解析、タンパク質機能解析分野の強靱化を図るとともに、異なる支援サービスへの展開を模索し、サービスポ

トフォリオの追加・拡充を目指しています。2024年7月には本店を大阪府箕面市に移転。今後のより一層の事業拡大を目指しています。



遺伝子解析関連サービスの提供

株式会社コスモ・コンピューティングシステムにおける取り組み



「SANYO VISION 2028」で掲げているDXへの本格的取り組みの一つとして、コスモ・コンピューティングシステムと協働で2024年10月から新基幹システム「React」の稼働を開始しました。販売管理、在庫管理・財務会計などの業務向け基幹システムとして、今後、国内グループ会社へ順

次導入を予定しており、一層のグループ体制強化につなげていきます。当システムの開発は内製のため、ニーズに応じた柔軟な改善や保守コストの削減、将来のDXへの対応などの効果が期待されます。

事業開発室における取り組み

事業開発室は、5～10年後を見据えた将来的なビジネスの種をまくことを目標とする新規事業開発に注力しています。スタートアップ企業との協業や出資などを通じて、注力

市場における新たな価値を生み出すパートナーと共創。既存事業とのシナジーを活かしながら将来の成長に向けた基盤を強化しています。

取り組み事例

革新的な材料開発ソリューション: Polymerize Pte. Ltd. (以下Polymerize社)

当社は、AIを搭載したマテリアルズ・インフォマティクス(MI)プラットフォームを提供するPolymerize社へ出資し、代理店契約を締結して国内外での販売を開始しています。MIとは、機械学習などの情報科学を活用し、有機・無機などの材料開発の効率を高める技術です。技術革新や人材不足への対応が求められるなか、MI活用への期待はますます高まっています。



取り組み事例

世界初の歯が生える薬: トレジェムバイオファーマ株式会社

トレジェムバイオファーマ(株)は、世界初の歯の再生治療薬(抗体医薬品)を開発する京都大学発のベンチャー企業です。再生治療薬は、自己の歯の再生を促し、現在根本的な治療法がない先天性無歯症に加え、後天的な歯の欠損にも対応できる可能性があるなど、革新をもたらす技術として期待されています。2024年10月からは第1相臨床試験が始まっています。



業界トップクラス水準のROEを維持し、資本市場との対話と長期安定的な利益還元によりPBR>1倍の常態化を実現します。

資本コストや株価を意識した経営

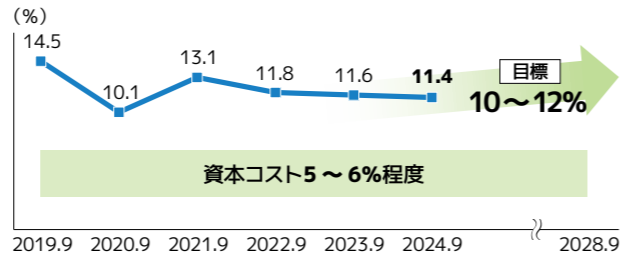
当社のROEは業界トップクラスの水準を保っていますが、それを実現しているビジネスモデルを、ROEの切り口で表現すると、「安定した財務基盤」×「アセットライトなビジネスモデル」×「高付加価値材・サービス提供による高い利益率」＝「高いROE」となります。

SANYO VISION 2028(以下、SV2028)におけるROE目標を10～12%としています。その目標達成のために以下の戦略を通じてROE向上に邁進するとともに、資本市場との対話と適切な株主還元を通じてPBR>1倍の常態化を実現していきます。

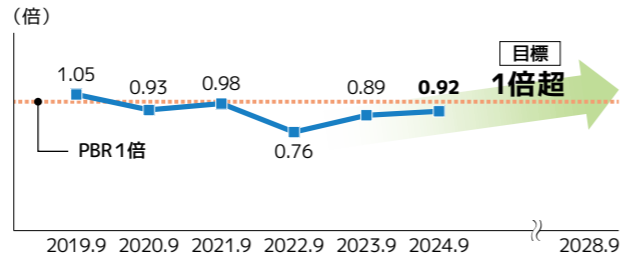
- 売上高純利益率: 既存事業の有機成長と新規事業の収益化、投資案件推進
- 総資産回転率: アセットライトなビジネス推進、事業部単位におけるCCC\*管理・徹底
- 財務レバレッジ: 財務安定性を維持しつつ、成長投資のためには他人資本も活用

\* CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

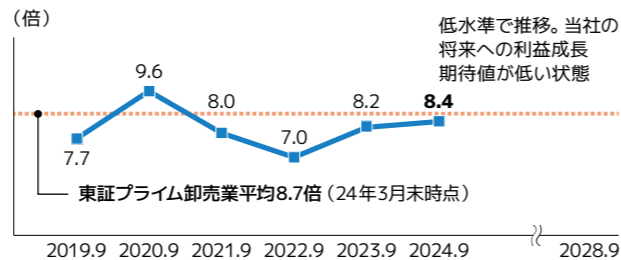
ROEと資本コストの推移



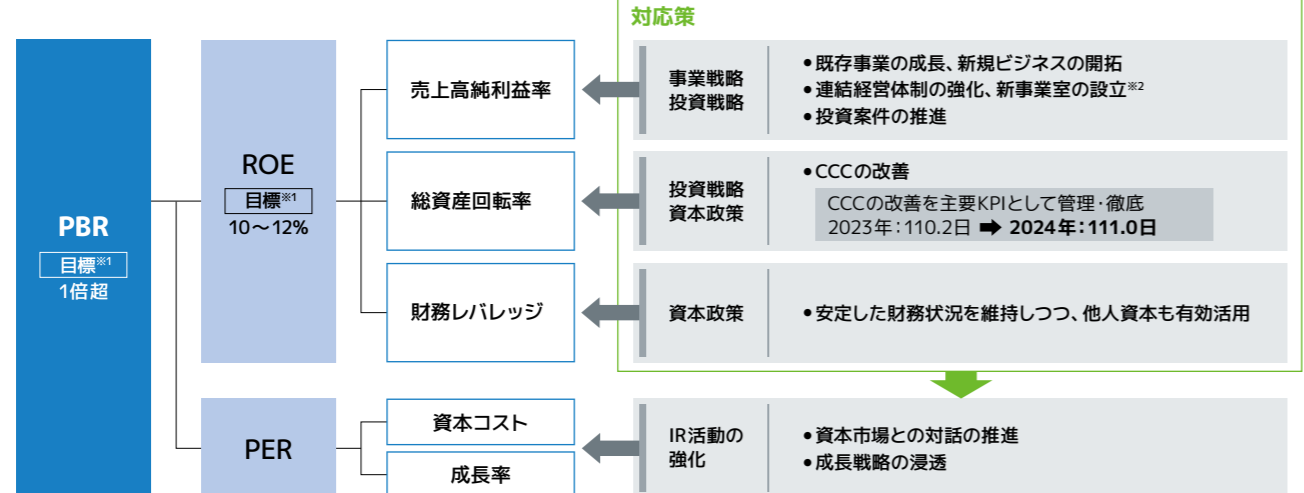
PBRの推移



PERの推移



PBR目標達成の戦略



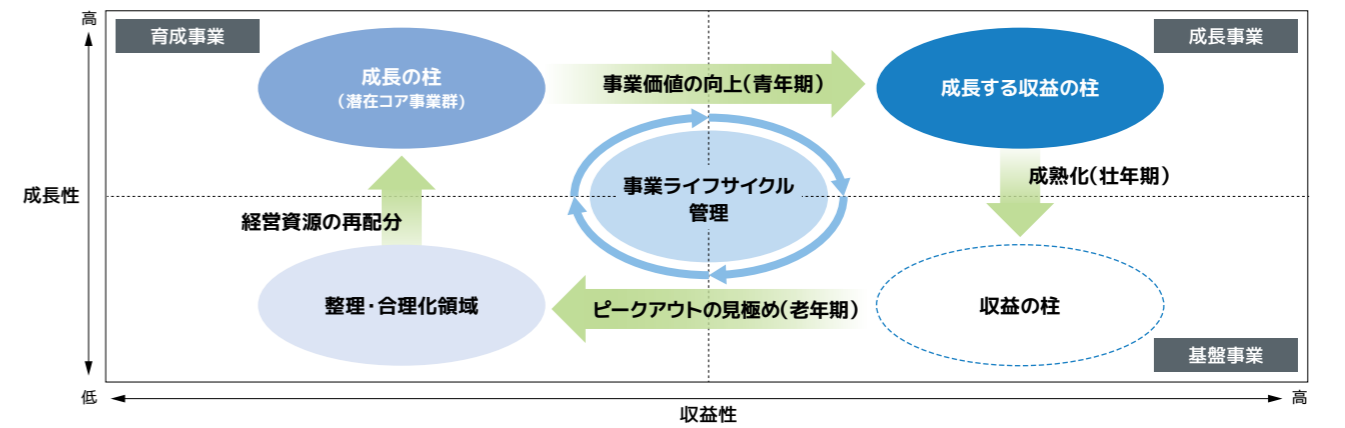
\*1 「SANYO VISION 2028」で掲げた2028年9月期目標。  
\*2 2024年4月に「ハイオフロンティア事業室」と「エネルギーソリューション事業室」を設立。

ポートフォリオ経営とリソースアロケーション

当社は、投資実行済の全案件を経営戦略会議の場で定期的にレビューするなど、事業ポートフォリオの継続的なモニタリング、組み替えを実施しています。特に、全社案件として資金と人材を傾斜配分し、その果実化に注力している潜在コア事業について、2024年度には28案件のうち8案件の組み替えを行いました。組み替えにあたっては、案件ごと

の収益化までの時間軸を吟味し、地域、事業領域、商品領域などのパラメータを戦略的に掛け合わせながら、収益化の確からしさ、定量規模、定性的取り組みの意義などをスコアリングしています。今後も定期的なモニタリングを通じて強い分野にリソースを傾斜配分し、事業ポートフォリオの良質化を実現していきます。

経営資源の最適配分



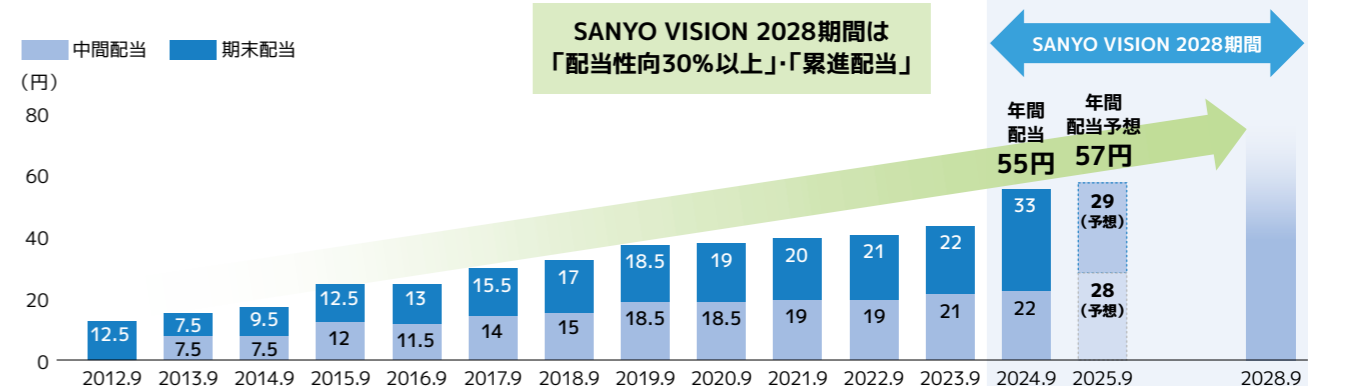
株主還元

当社は、今後も既存事業の有機成長と新規事業の育成によってキャッシュ創出力を着実に向上させ、成長投資と株主還元の双方の充実を実現していきます。

株主の皆様への利益還元については、経営の最重要課題のひとつと位置づけ、連結業績および財務状況を勘案し、継続的な増配・安定配当を行うことを基本方針として

います。この基本方針のもと、SV2028期間における配当については、配当性向30%以上を目標に、累進配当を継続していきます。継続的な企業価値の拡大に向けた一層の経営体質強化による安定的な収益力の増強を実現するなかで、株主の皆様への長期安定的な利益還元を実現していきます。

1株当たり配当推移





「SANYO VISION 2028」に向けた1期目は過去最高の売上・利益を達成。2期目以降も収益の拡大を目指し、財務基盤を堅持しつつ、バランスの取れた成長投資と株主還元を実施していきます。

### 2024年9月期の業績概況と次期見通し

当社グループでは、2023年11月に公表した長期経営計画「SANYO VISION 2028」(以下、SV2028)に沿って「収益基盤の強化」「企業体質の改善」を推進し、高付加価値のビジネスを追求・深化し、新規投資を通じて、既存事業の強化に加え、新規ビジネスの開発、グローバル展開のさらなる加速などに継続して取り組み、連結経営体制の強化に努めてきました。

同計画の初年度となった2024年9月期決算は、営業利益が7,072百万円(前連結会計年度比8.4%増)と過去最高益を達成、28年9月期の目標である営業利益9,000百万円に向けて幸先の良いスタートを切りました。売上高は129,263百万円(同7.2%増)、経常利益は7,905百万

円(同11.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は5,207百万円(同8.8%増)となりました。

EPSは、180.88円(同14円45銭増)、ROEは11.4%(同▲0.2%)と目標10~12%に匹敵する水準に届いています。

SV2028の2期目に当たる2025年9月期の業績は、売上高1,320億円と、不透明な環境下ながら過去最高を記録した前期超えとなる予想としました。営業利益については7,100百万円と、ハイオ関連機器の代理店契約終了や自動車シート用本革の取り扱い終了の影響を受けつつも、木質バイオマス関連の収益貢献や洋上風力機器の拡販で前期並みを予想します。

### 2024年9月期 連結実績

	2023年9月期	2024年9月期		
	通期	通期		
	実績	修正計画 (2024/5/9公表)	実績	前期比
(単位:百万円)				
売上高	120,525	126,000	129,263	+7.2%
売上総利益 (売上総利益率)	20,105 (16.7%)		22,229 (17.2%)	+10.6%
販売費及び 一般管理費	13,578		15,156	+11.6%
営業利益 (営業利益率)	6,527 (5.4%)	6,800 (5.4%)	7,072 (5.5%)	+8.4%
経常利益 (経常利益率)	7,090 (5.9%)	7,500 (6.0%)	7,905 (6.1%)	+11.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,785	4,900	5,207	+8.8%
EPS(円)	166.43	170.22	180.88	—

※ 2024年9月期より、為替を期中平均レートで換算しています(変更前:期末日の為替レート)。それに伴い2023年9月期の実績を遡及修正しています。

### 財務戦略・規律の基本的な考え方

流動性確保とともにバランス・シートの健全性の維持・向上を第一義とします。前者を追求する観点からは、売掛債権の流動化や棚卸資産の適正化を通じ、流動性の確保に最大限配慮した事業・財務運営を推進するとともにCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を事業部の管理指標としても採用、資本効率を意識した経営を実践します。

また、2024年9月期における営業利益ベースの連単倍率が2.0倍程度に達するなか、グループ会社の余剰資金吸収、ならびに各社への資金供給を効率的かつ一元的に遂行す

べく、連結グループ全体最適でのキャッシュマネジメントを加速させています。

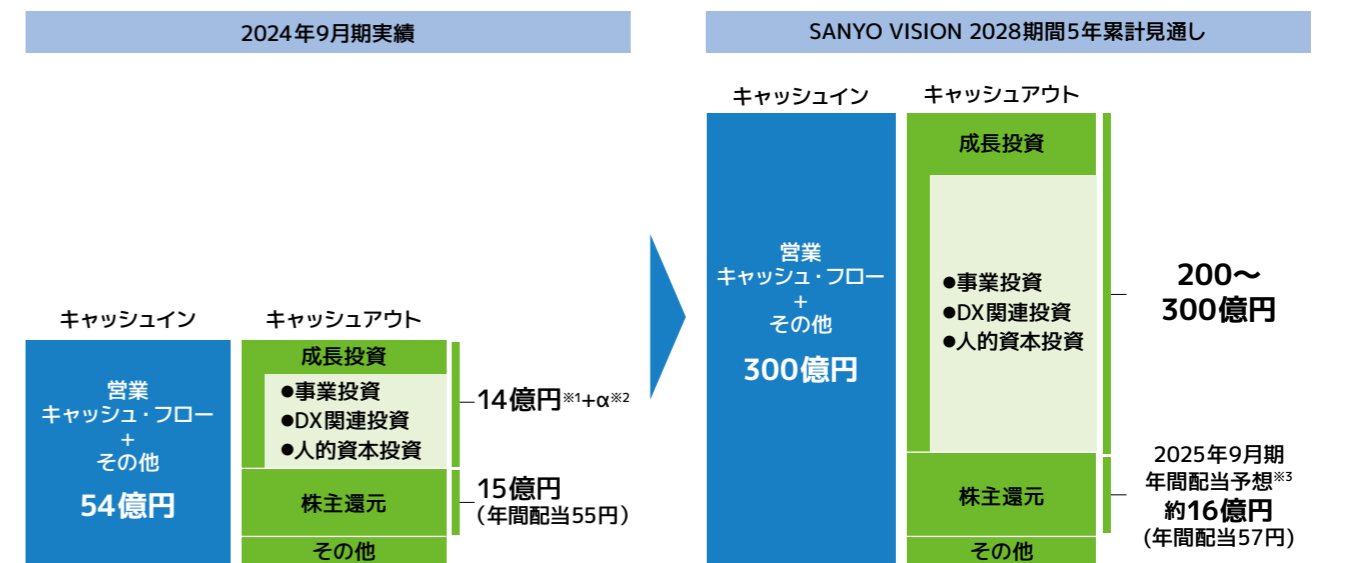
財務基盤については、引き続き自己資本比率50%以上、D/Eレシオ0.5倍水準未満を展望し、バランス・シート運営を行う方針です。

自己資本比率 **50%以上** D/Eレシオ **0.5倍未満**

### キャッシュ・アロケーションの考え方

営業キャッシュ・フローの着実な積み上げを軸とし、SV2028の5年間累計で、300億円のキャッシュ創出を見込みます。これを原資に既存事業の維持・拡充に加え、さらなる成長軌道の実現に向け、事業投資、DX投資、人的資本投資を対象として5年間で200~300億円を振り向けることを企図しています。既述の通り連結業績および財

務状況を勘案し、配当性向30%以上を目的に、累進配当を基本とする株主還元を実施していきます。当社の強みである財務余力を活かしつつ、機動的に財務レバレッジを利かせる余地は高いと認識しており、この点も踏まえ、持続可能な成長と配分の両立を目指してキャッシュ・アロケーションをしていく方針です。



※1 投資活動によるキャッシュ・フローより算出(有形・無形固定資産の取得/投資有価証券の取得/連結の範囲変更に伴う子会社株式の取得/子会社株式の条件付き取得対価/関係会社株式の取得/関係会社出資金/貸し付け、の項目合計値)。  
 ※2 ※1以外の投資額の数値は非開示。  
 ※3 SANYO VISION 2028期間は「配当性向30%以上」「累進配当」を継続。詳細はP30に掲載。

注力4市場

市場	領域
ファインケミカル	環境対応素材で、カーボンニュートラルの実現へ
インダストリアル・プロダクツ	先端技術の提供で安心・快適なモビリティ社会に貢献
サステナビリティ	食の安全と再生可能エネルギーの推進で、地球の未来を考える
ライフサイエンス	人の健康、QOLの向上と環境対応型社会の実現へ

インダストリアル・プロダクツ、サステナビリティ

インダストリアル・プロダクツ市場では、自動車内装部品のみならず、EV関連・自動運転分野ほかにも可能性を見出しています。サステナビリティ市場では、再生可能エネルギー関連事業を拡大しています。



取締役兼執行役員  
事業部門担当  
平澤 光康

カーへの拡販を進めています。当社のあり姿である「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」を念頭に、市場の変化に迅速に対応しながら新素材や技術の拡販を行っています。

サステナビリティ

サステナビリティ市場において、当社は主に再生可能エネルギー(バイオマス、地熱、海洋、洋上風力)関連事業と畜産飼料関連事業に注力しています。バイオマス関連では、2026年に稼働開始を見込む「横手湯沢フォレストサイクル社」を設立し、また、北海道バイオマスエネルギー社から事業継承を行った「北の森グリーンエナジー社」を設立。これらの事業は今後の大きな収益化に期待しています。フードロスの分野の取り組みも新たに進めており、先進技術を持つ『天然由来の鮮度保持シール』の段階的な市場投入を2025年から計画しています。畜産飼料関連事業では、堆肥のペレット化の推進が進行中、製材チップ由来のバイオマス発電装置は日本における導入が決定し、今後拡販を進めていきます。

また、2024年4月にグループ会社であるコスモス商事を配下に「エネルギーソリューション事業室」を設立。今後の大きな飛躍が見込まれる再生可能エネルギー分野として、日本および世界の同分野における貢献を果たしていきます。

インダストリアル・プロダクツ

昨今のモビリティ市場において、日系自動車メーカーはEV化・自動運転技術・環境規制・デジタル化・新興市場への進出・サステナビリティへの取り組みといった、グローバルかつ多岐にわたる内容への対応を迫られています。こうした市場環境変化のなか、当社では、基盤事業の内装部材の維持・拡大に加えて、新規素材・技術の開拓に対してより多くの人材と時間を割く方向に転換しています。

EV化では、岐阜県瑞浪市に日本初となるEV車の分解展示場を開設し、およそ20台の世界のEV車部品を分解・展示し、部品の詳細なデータ販売を行う事業を展開。加えて、EV車に不可欠なバッテリーの高性能診断装置やメンテナンス機器にも進出しています。環境規制・サステナビリティでは、100%リサイクル可能な表皮材をメーカーと共同開発し、日系自動車メーカーのみならず、欧州自動車メー

ファインケミカル

高い専門性を活かしたファインケミカル事業展開の拡大と、グローバル戦略の推進。サステナビリティ商材の取り扱いを強化していきます。



上級執行役員  
ゴム事業部長  
小宮 康

ファインケミカル市場は、1947年の創業以来取り組んできた、ゴム事業、化学品事業を主軸とした当社の本流事業といえます。各々の市場において事業を展開する過程で、時代の変化、市場の拡大に合わせ、常に高い専門性を維持し、海外の高機能製品の国内市場への導入や、安定供給に

努めることでお客様からの高い評価・信頼を獲得してきました。現在は、さらに高い専門性を活かし、事業をよりハイエンド(高付加価値)市場に拡大する過程にあります。海外の事業展開については、日系製造メーカーの海外進出に合わせ、米国、中国、アセアン諸国、インド、メキシコに順次事業を展開。高い専門性を有する駐在員やスタッフを配置し、海外でも国内同様のサービスをお客様に提供する体制を早期から整えてきました。現在はグローバル戦略を構築する段階にあります。取り扱い商材における地産地消への注力や、世界的に高まるサステナビリティ素材の需要にも対応すべく、天然由来や環境適合型新素材の取り扱い規模拡大に向け、グローバルで取り組んでいます。

ライフサイエンス

健康、人々の生活の質向上に貢献すべく、ライフサイエンス市場に対して、素材、科学機器、サービスの最適解を提供していきます。

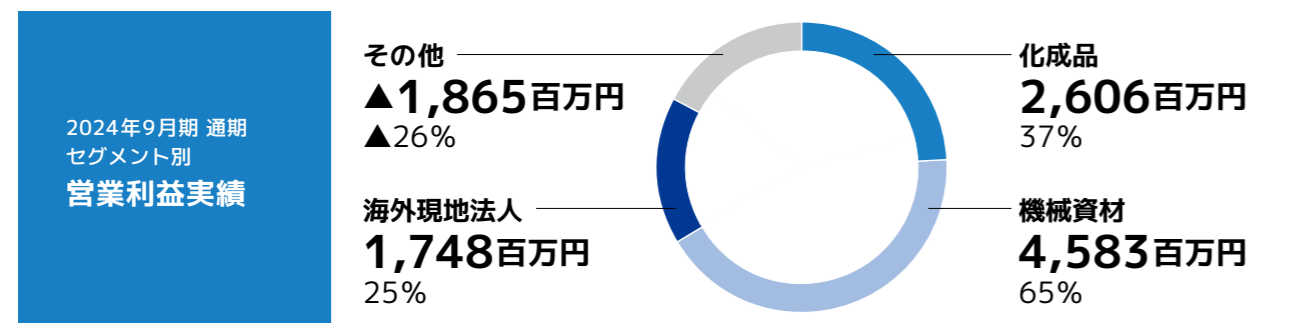
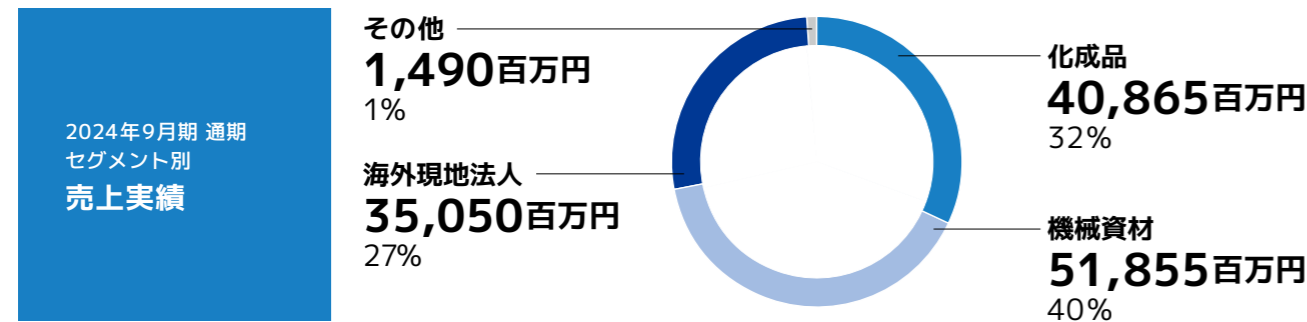


上級執行役員  
ライフサイエンス事業部長  
田口 耕児

近年、ライフサイエンス分野では、急速に進む技術革新や高齢化・少子化に伴う社会課題への対応がますます重要となっています。当社は、食品添加物、機能性素材、科学機器といった得意分野において、専門性とグローバルネット

ワークを最大限に活かし、お客様一人ひとりの課題に寄り添いながら、最適なソリューションを提供することで、社会や市場の期待に応え続けます。2024年4月、バイオテクノロジー事業の創出を目的として「バイオフィロンティア事業室」を設立しました。スクラム社とKOTAIバイオテクノロジー社が持つ遺伝子解析やタンパク質機能解析の技術力をさらに強化し、多様な支援サービスの提供に取り組んでいます。また、2024年10月からはワイピーテック社をライフサイエンス事業分野に加え、畜産・酪農分野における安心・安全な機能性飼料や飼料添加物の提供を通じて、持続可能で健全な社会づくりに貢献していきます。

当社は、6つの事業部と2つの事業室をベースにした商品別のセグメント構成にて「化成品」「機械資材」「海外現地法人」の3つを報告セグメントとしています。海外現地法人は、それぞれ独立した経営単位であるグループ会社別に経営資源の配分および業績を評価しています。



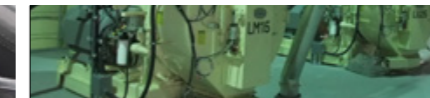
### 機械資材セグメント

移動手段をはじめとした自動車関連分野へ、いち早く商材、サービスを通じ付加価値を提供しています。また、再生可能エネルギー分野では木質バイオマス、海洋資源開発ソリューションの提供、畜産分野では食の安全と質の向上に取り組んでいます。

#### 事業部 - 関連グループ会社



**モビリティ第一事業部**  
**モビリティ第二事業部**  
・日本フリーマン株式会社



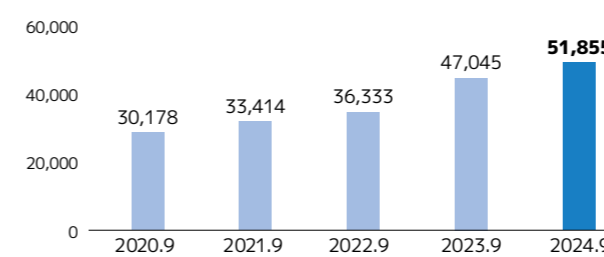
**グリーンテクノロジー事業部**  
・コスモス商事株式会社\*  
・三洋機械工業株式会社  
・新東洋機械工業株式会社



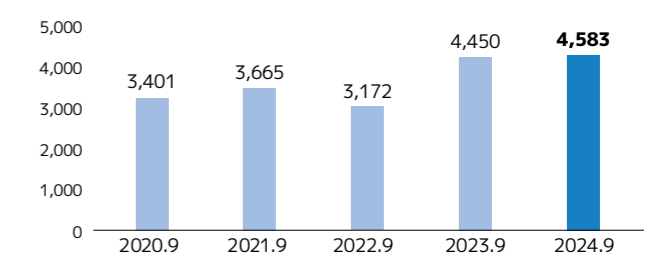
**ライフサイエンス事業部(科学機器部)**  
・日本ルフト株式会社  
・三洋テクノス株式会社  
・株式会社スクラム\*  
・KOTAIバイオテクノロジー株式会社\*  
・株式会社ワイピーテック

\*2024年4月より、コスモス商事(株)はエネルギーソリューション事業室、(株)スクラムおよびKOTAIバイオテクノロジー(株)はバイオフロンティア事業室として活動。

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



### 化成品セグメント

マテリアル分野の発展に貢献するため、機能性材料や環境対応素材などのファインケミカルを幅広い産業に安定的に提供。また生活の質向上に貢献するため、食と医療を中心としたさまざまな生活に関する商材・サービスを提供しています。

#### 事業部 - 関連グループ会社



**ゴム事業部**

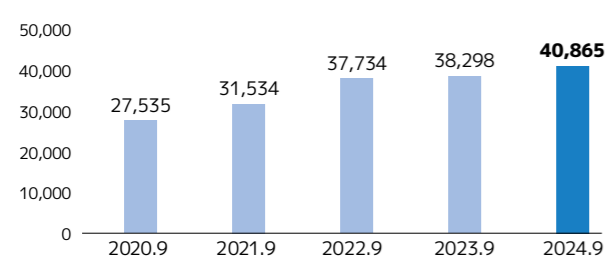


**化学品事業部**

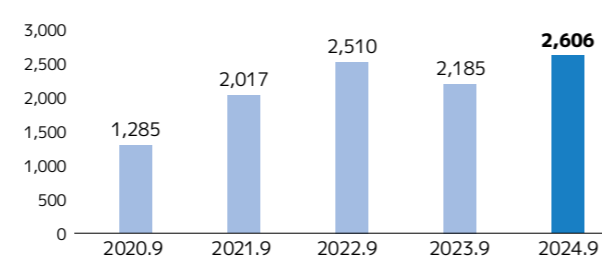


**ライフサイエンス事業部 (マテリアルソリューション部)**  
・株式会社ケムインター\*  
・三洋ライフマテリアル株式会社

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)

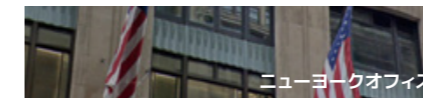


\*2024年10月1日を効力発生日として株式会社ケムインターを吸収合併。

### 海外現地法人セグメント

北米、中国を含むアジア圏を中心に合計15拠点で展開しています。成長が見込まれる地域に積極的に進出し、地域にフィットした戦略を展開することで、日系メーカーを中心としたお客様に日本品質のサービスを提供しています。

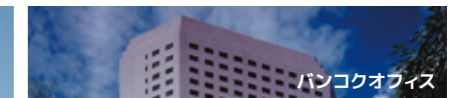
#### 関連グループ会社



ニューヨークオフィス



上海オフィス

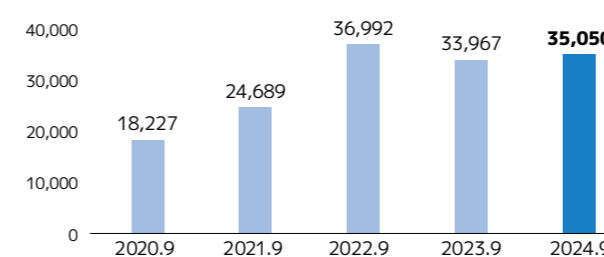


バンコクオフィス

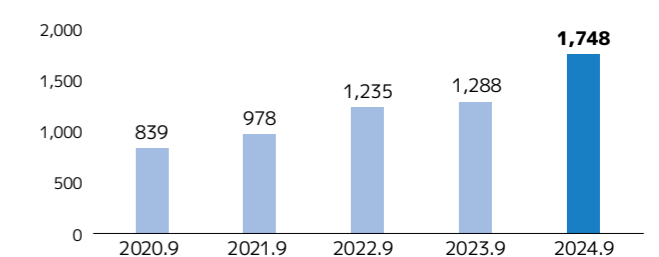
・Sanyo Corporation of America (米国)  
・三洋物産貿易(上海)有限公司(中国)  
・Sanyo Trading Asia Co., Ltd. (タイ)  
・Sanyo Trading (Viet Nam) Co., Ltd. (ベトナム)

・Sun Phoenix Mexico S.A. de C.V. (メキシコ)  
・PT. Sanyo Trading Indonesia (インドネシア)  
・Sanyo Trading India Private Ltd. (インド)

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



\*2024年9月期より、為替を期中平均レートで換算しています(変更前:期末日の為替レート)。それに伴い2023年9月期の実績を遡及修正しています。

収益基盤の強化

化成製品セグメント  
ゴムの事業部



基幹ゴム商材と次世代サステナブル商材、機能性添加剤をグローバルに展開していきます



上級執行役員 ゴム事業部長  
小宮 康

ゴム事業部は現在、営業部員34人のうち3割弱を海外7カ国に配置し、前長期経営計画「Vision2023」においては、合成ゴム基幹商材のグローバル拡売を展開してきました。2019年からの5年間で事業部海外売上高は2倍に成長し、国内:海外売上比率は60:40となりました。現長期経営計画である「SANYO VISION 2028」では、ARLANXEO社※製EPDMやダウ・ケミカル(国内はダウ東レ)社製シリコーン、中国ダウホン社製フッ素ゴムなど機能性基幹ゴム商材に加え、次世代サステナブル商材やゴム用機能性添加

剤へ注力することを取り組み方針としました。輸入商材の取り扱いが多い当事業部では、長期化する円安への懸念がありましたが、EPDMやフッ素ゴムの国内外の拡販や、米KaMin社製特殊クレーのタイヤ・セラミック分野への拡大、放熱剤球状アルミナの欧米中輸出拡大の結果、24年9月期の売上は前年比で二桁以上拡大しました。「SANYO VISION 2028」のゴールに向けて、エポキシ化天然ゴムの拡大や、植物由来カーボン・添加剤・シリカ・オイルなど、投資案件を含むゴム用サステナブル素材のグローバル展開をさらに進めていきます。

今後の課題として、日系自動車シェアの低下に起因する海外業績の低下が懸念されますが、中国では“地産地消”ビジネスの推進やダウホン社ほか一線級サプライヤー商材の輸出拡大や、タイではエポキシ化天然ゴムやゴム添加剤の輸出拡大を進めており、この影響を最小限に抑えていきます。

※サウジアラビア国営石油会社Saudi Aramco社の100%子会社

機会

- 合成ゴム需要の約半分を占める自動車関連が、EV化の進行で耐候/放熱/軽量用途が伸長。高付加価値・次世代素材への需要増加
- 製造設備の老朽化、次世代素材へのシフトなどによる国産合成ゴムメーカーの再編

取り組み事例

- 次世代機能性合成ゴム、機能性付与添加剤の拡販に注力
- 供給数世界一の合成ゴムメーカー:ARLANXEO社の日本/日系向け代理店機能を強化

リスク

- 円安による輸入品・仕入価格高騰の継続
- EV化の進行やその他要因に起因するグローバル市場の日系自動車シェア低下

対応策

- 円安影響の少ない高付加価値/機能性合成ゴム・副資材の販売に注力
- 海外拠点(中国/タイ)輸出ビジネスの拡大

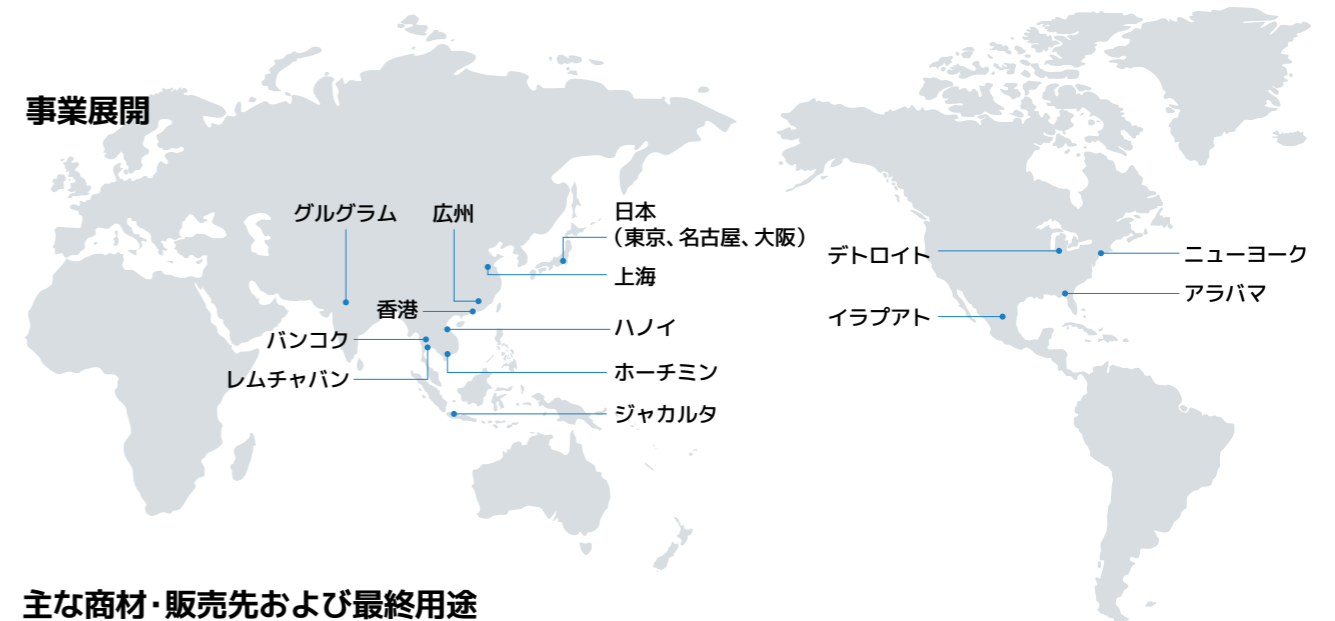
強み

- ARLANXEO社、ダウ東レ社を主要仕入先とした幅広いゴム用商材の取り扱い
- 日本と海外拠点の緊密な連携により地域差のない商材・サービスを提供

成長戦略

- 次世代機能性合成ゴム(EPDM/HNBR/シリコーン/フッ素ゴム)、天然/鉱物系副資材の販売に注力
- 開発商材の展開において、専任営業を配置し、投資案件を推進

事業展開



主な商材・販売先および最終用途

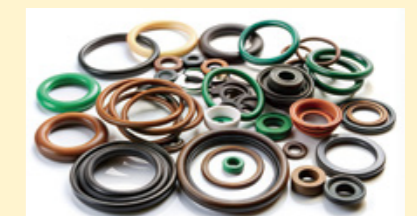


In Focus

世界最大シリコーンメーカーであるダウ・東レ(株)のゴム分野・シリコーンの取り組みを強化

当社は1967年にダウ・東レ社製品の取り扱いを開始して以来、2011年には新ブランドXIAMETERの代理店に指名していただきました。2019年にはシリコーンゴムの国内正規代理店(Authorized Distributor)となり、現在160品種以上の製品の国内在庫を販売しています。

また、商品総合データベース「CHEMBASE」への掲載や、技術サービス窓口開設など、販売支援にも注力し、現在では、新たに「シリコーンゴム検索ツール」サイトを立ち上げました。このWebサイトを利用することで、多数のシリコーンゴム製品群のなかから顧客のニーズに合った製品の選定が可能となり、利便性の向上に大きく寄与するものと期待しています。



シリコーンを使用した製品例

収益基盤の強化

化成系セグメント  
化学系事業部



営業一人ひとりの高い知識力と事業部の組織力を活かし、  
新たな需要へシフトしていきます



執行役員 化学系事業部長  
大幡 秀樹

化学系事業部は、化学系、薬学系出身者が多く、その知識を活かした営業力が強みです。また、地域ではなくマーケットで管理する組織体制を構築しています。2024年9月期は、この強みと体制を活かし、さらなる取り扱い製品の拡充や事業部の柱となる大規模製品群の拡充で成果を上げました。また、事業部内の業務効率化にも着手し、受発注業務の効率化、紙の使用を極力減らすことで、週5日のテレワークが可能となり、働く環境の変革も実現しています。働

く環境が変わったことで時間的な余裕が生まれ、さらなる効率化へのアイデアが出てくるようになり、組織力の強化につながりました。

事業戦略面では2023年9月期から継続した戦略に則り、成熟したインキ、塗料、コーティング、樹脂、プラスチック、粘接着剤マーケットから、電材、モーター、バッテリー、センサー関連に代表されるようなハイエンドマーケットへ資源をシフトし、事業部の中心商材へ成長させるよう、注力しています。同時に、近年高まるサプライチェーンマネジメント意識に応えるべく、タイ、ベトナム、インドネシアなどのアジア圏を中心に、化学原料のほか、環境対応品の取り扱いを強化する方針です。より一層環境対応品にシフトすることで、持続可能な社会の実現に寄与するとともに、事業部としての売上拡大につなげていきます。

機会

- 主力商材のUV向け原材料の需要は拡大見込み
- 国内需要は安定、海外需要も今後の伸長に期待

取り組み事例

- 専門知識を活かし、仕入先への積極的な商機提案により製品を拡販
- 優秀な若手人材の積極的な海外マーケットへの登用
- アジア圏を中心とした製品の積極的な拡充

リスク

- 新たな環境規制などによる取り扱い商材への影響
- 市場動向に起因した需要の変化

対応策

- 環境規制に該当しない代替品の投入
- 環境対応品へのシフト
- 従来のマーケットに対し、次なる技術動向の確認

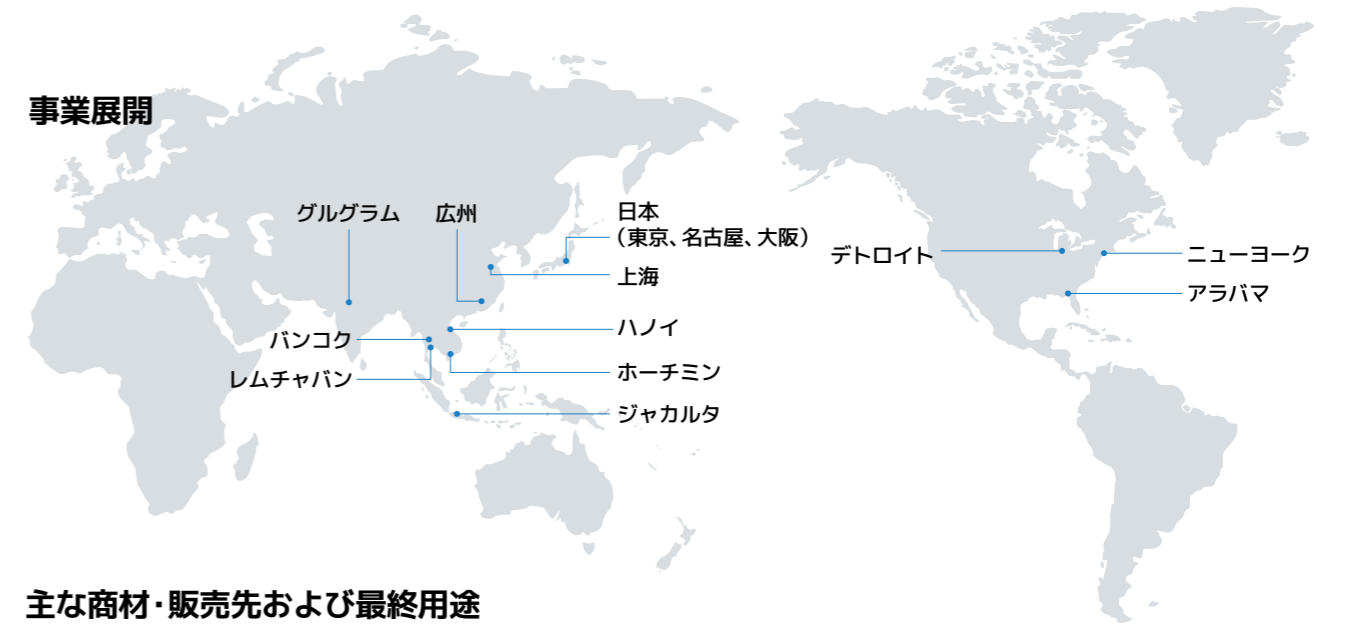
強み

- 塗料、インキ、粘接着剤、コーティング、プラスチック向け機能性商材を中心とした多数の取り扱い製品
- 高付加価値商品を扱う技術系営業部員の専門知識と技術営業力
- 環境配慮型商材をはじめとした新規商材の開発力

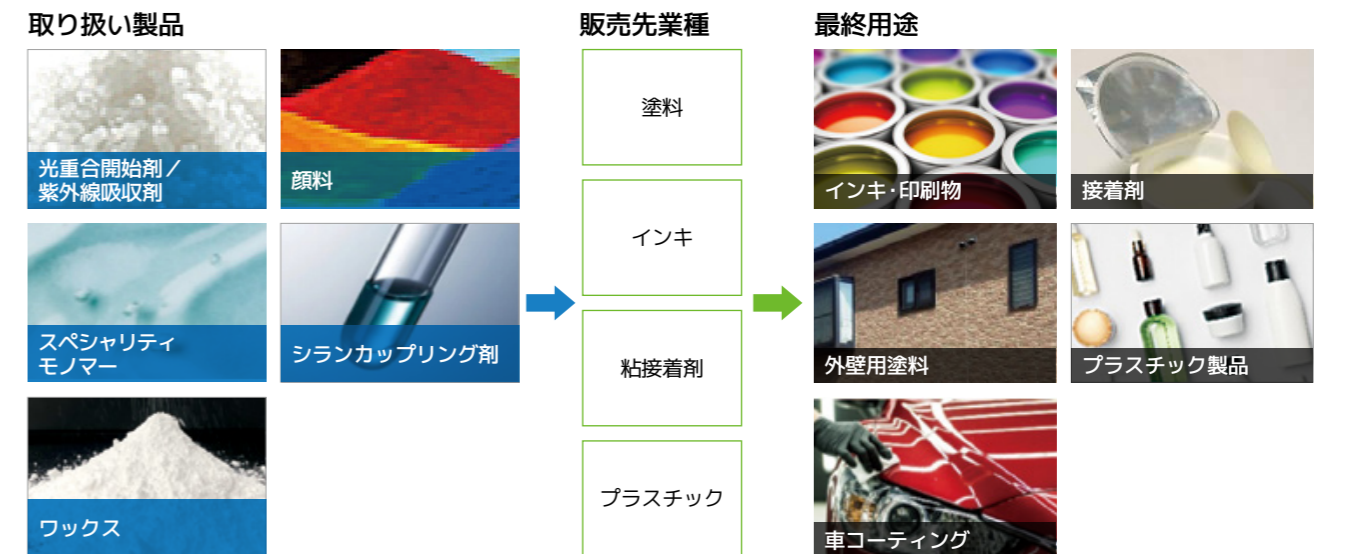
成長戦略

- 現行商材の拡販を継続
- ハイエンドマーケットへの資本投入
- 成長分野への拡充を目指したM&Aの実施

事業展開



主な商材・販売先および最終用途



In Focus

将来に向けた規模感のある案件、例えば売上総利益額が1億円を超えるような大型案件の拡充とさらなる事業移管による業績拡大

中長期的に規模感のある案件(売上総利益額が1億円を超える大型案件)の拡充や過去から進捗している案件をより具体化していきます。長年にわたる取引関係のなかで、当部が有している技術営業力や高い専門性を評価していただき、サプライヤーとの信頼関係を築き上げてきました。それらの強みや信頼関係を背景に、従来からの事業移管による拡大にも、代理店としての差別化を明確にすることで、さらに注力していきます。EV車の部品向けやパワー半導体用基板における需要増加が期待されている窒化ケイ素案件の具体化、全固体電池向け案件にも注力し、現行海外仕入先からのさらなる事業移管を具現化します。



化学系イメージ

収益基盤の強化

機械資材セグメント

モビリティ第一事業部・  
モビリティ第二事業部



## ベンチマーキング事業をはじめとした国内外を問わない次世代商材分野に事業領域を拡大します

執行役員 モビリティ第一事業部長  
原田 倫太郎



当事業部は、2024年10月より事業部名称を産業資材事業部からモビリティ事業部へ改称し、世の中のあらゆるモビリティに寄与する事業に今後も注力していきます。2024年9月期は、コロナ禍および半導体不足による日系自動車の減産から脱し、期初計画を上回る結果となりました。モビリティ第一事業部では主要事業領域である車室内熱マネジメント系商材に加え、電子制御系商材を拡販し、モビリティ第二事業部では主力商材であるLeggett & Platt社製部品の拡販が計画達成に貢献しました。新規ビジネスにおいても、最新車両の分解・解析情報をベンチマークデータとして利用する「Iceberg」、高精度の3D CAD/CAEモデルを

### 機会

- EV化、自動運転、MaaSなどの技術革新
- CASE進展に伴う自動車部品の需要変化
- グローバル拠点独自のビジネスを構築

### 取り組み事例

- EV化・EVメンテ機器事業、EVバス普及の推進
- CASE進展：先端技術採用の各種センサー
- グローバル拠点：中国、アメリカ、タイ、各拠点にて独自の新規探索を展開

### リスク

- 急速なEV化進行による、中国を中心としたグローバル市場の日系自動車メーカーのシェア低下
- 既存商材のコモディティ化の進行

### 対応策

- 日系以外の中国、欧米の自動車業界へのアプローチ
- 新規探索チームを組織し、より広範囲なモビリティ領域を対象とした開拓

### 強み

- 営業、開発設計、品質保証およびジャストインタイム納入までの一気通貫サービスを提供
- 独立系の商社として、すべての日系自動車メーカーとの取引関係を構築

### 成長戦略

- 新たなビジネスパートナーや新しい商材分野の拡充
- 海外拠点のネットワークを活かし、日系自動車メーカーとのグローバルな関係を強化

執行役員 モビリティ第二事業部長  
渡邊 晃



提供する「Digital Twin」に代表されるCaresoft社製品や、EVのメンテナンス機材の開発拡販を進めています。

モビリティ分野ではEV化や自動運転など時代の大きな転換点を迎えています。これに対し、新規ビジネス専門組織の再構築や新規商材開発専任の人員配置などを実施していくことで、全く新しい次世代商材分野でも、大きな利益を生み出すような製品・サービス拡充に取り組みます。

今後は、徐々に拡大している国外向けサービスにおいても、次世代商材分野の裾野を広げていくことでグローバル展開も進展させていきます。

## 事業展開



## 主な商材・販売先および最終用途

### 取り扱い製品



### 販売先業種



### 最終用途



## In Focus

### 海外事業展開、および国内展示場の展開

米国・アラバマ事務所では、2024年に入り、日系自動車メーカー新車販売台数が好調を維持していることを背景に、自動車用産業資材の需要が増加しています。同事務所は2023年7月に本格稼働を開始しましたが、この自動車産業資材需要増加の流れを受け、今後のビジネス領域拡大を見込んでいます。また、2023年9月にはミュンヘンにSanyo Trading Europeを設立し、欧州地区での商材拡販に注力しています。

国内では岐阜県瑞浪市に電気自動車を中心とする分解車体および部品の展示場を設け、自動車関連の各企業から多数の方にご来場いただいています。各種メディアにも取り上げられることが多く、当社の認知度向上にも貢献しています。



Sanyo Solution Gallery(瑞浪展示場)

収益基盤の強化

機械資材セグメント

## グリーンテクノロジー事業部



### 確かな技術力と高い営業力で、サステナブルな未来に向けたグリーンな解決策を提供します

執行役員  
グリーンテクノロジー事業部長  
**茂原 健一郎**



2024年9月期は粉体グループ、バイオマスグループともに業績面で大きな成果と話題に富んだ期となりました。粉体分野では、世界No.1の実績を持つCPM社製ペレットミルを中心とした飼料原料加工機器において、設備投資を控えていた飼料メーカーからの受注が回復し、前期比倍増となる機械設備を納入しました。また、新規で取り組んできたALFRA微量原料装置は、人手不足に悩む飼料工場の合理化に貢献する設備として注目され、今後の導入拡大に期待

が持てます。バイオマス分野では、従来から注力しているBurkhardt社製木質ペレットガス化熱電併給装置を主としたバイオマス発電プラント(発電装置+木質ペレット製造工場、三洋モデル)向け設備一式を2件受注しました。また、北海道下川町に北の森グリーンエナジー社を設立し、下川町で運営されていたFIT発電事業(旧北海道バイオマスエネルギー社)を継承するかたちでFIT発電事業に本格的な参入を果たしました。

国は「みどりの食料システム戦略」で達成すべき目標として、持続的社会的の実現、農林漁村の活性化、バイオマス産業の発展を掲げており、SDGsや環境を重視する国内外の動きがますます加速していくことが見込まれます。当事業部は、今後も持続可能な社会実現に向けて解決策を提供していきます。

#### 機会

- 堆肥・汚泥など肥料成分を含有する国内資源の利用拡大・広域流通(ペレット化ニーズ)
- 国産再生可能エネルギー最大限導入方針(2030年36~38%導入)

#### 取り組み事例

- 地域資源循環システム構築を目指した木質バイオマス発電事業会社「横手湯沢フォレストサイクル株式会社」に出資、O&Mへの取り組み

#### リスク

- 国内配合飼料メーカーを取り巻く環境(省人化、作業効率改善が急務)
- 木質バイオマス発電事業における燃料調達安定性/持続可能性の確保

#### 対応策

- 人手不足に悩む飼料工場の計量工程における省人化・合理化に貢献する「ALFRA微量原料装置」の拡販

#### 強み

- 技術力を兼ね備えた営業と導入後のサポート体制
- プラントの設計・施工からアフターサービスまで一貫して対応するトータルソリューションの提供

#### 成長戦略

- 飼料原料加工機器・木質バイオマス発電分野に次ぐ柱となる新規分野への事業領域拡大

### 事業展開



### 主な商材・販売先および最終用途

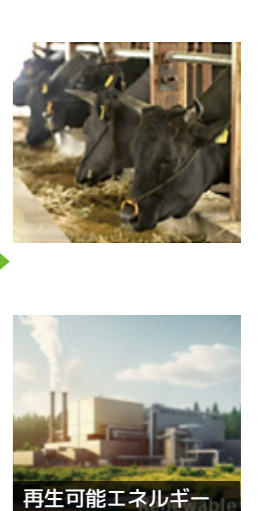
#### 取り扱い製品



#### 販売先業種

- 粉体グループ
  - 飼料・肥料
  - 食品・工業製品など
- バイオマスグループ
  - 地方公共団体・森林組合
  - 民間企業(林業・電力会社・発電事業者など)

#### 最終用途



#### In Focus

#### 木質チップガス化熱電併給装置を日本市場に導入

木質バイオマス発電は、未利用間伐材などを燃料としており、森林資源の有効活用、脱炭素化、エネルギーの地産地消、地域経済の活性化などにつながります。当事業部は2014年より木質ペレット熱電併給装置の取り扱いを始め、これまでに国内に40基の装置を導入してきました。今回、提供を開始する装置は、木質ペレットに比べて製造・加工の工程が簡略化される木質チップを燃料に用いることで、熱電供給が可能となるため、この装置の導入により、木質ペレットの入手が困難で木質バイオマス発電を断念していた事業者に対するソリューションを提供していきます。



ガス化ユニット

収益基盤の強化

化粧品セグメント/機械資材セグメント  
ライフサイエンス事業部



人々の健康や生活の質(QOL)向上と環境対応型社会の実現を目指し、  
産業の発展に寄与する素材、科学機器を提供します



上級執行役員  
ライフサイエンス事業部長  
田口 耕児

ライフサイエンス事業部は、素材を取り扱うマテリアルソリューション部、科学機器を取り扱う科学機器部の2部で構成されています。2024年9月期のマテリアルソリューション部は、かねてより注力していた電材関連、特に放熱分野素材事業が伸長しました。また基幹ビジネスである界面活性剤事業も伸長し、売上、利益ともに堅調に推移しました。当部では、国内市場のみならず、海外拠点を活用

し、フィルム事業、電材事業、染料事業、パーソナルケアおよびヘルスケア事業、農業関連など新規ビジネスも含めてグローバル展開を進めています。また、産学連携を行い、次世代商品の開発を進めるなど積極的に新規ビジネス開拓に注力しています。一方、科学機器部は、仕入価格の上昇や円安により、販売価格が上昇し、苦戦を強いられました。しかし、このような厳しい環境のなかでも、マーケットの特徴に合わせた最適なデジタルマーケティングとアプリケーション提案営業に特化したことが奏功し、取り扱い製品の優位性を感じていただいている研究機関、民間企業からの需要が回復しつつあります。また、グループ会社の日本ルフトでは、2025年、新型酸素濃縮器の販売を計画。この計画では、機器のデザインを一新し、使いやすさを追求することで、お客様により安心してご使用いただける設計としています。

機会

- リサイクルなど環境意識の実質的世界レベルでの高まり
- JASO(日本自動車規格)規格一部改定

取り組み事例

- オーシャンバウンドプラスチックなどのリサイクル樹脂、リサイクルレジンを含むフィルムの販売
- 新JASO対応複合サイクル腐食試験機の拡販

リスク

- 米国新大統領の「米国第一」を掲げている保護主義政策
- 最終用途の需要変動による原材料や計測機器に対する需要変化

対応策

- 品質や性能で優位性を持った高機能性素材の取り扱い
- 幅広いラインナップ、先を見据えた商品取り扱い
- 産学連携の推進による商品開発

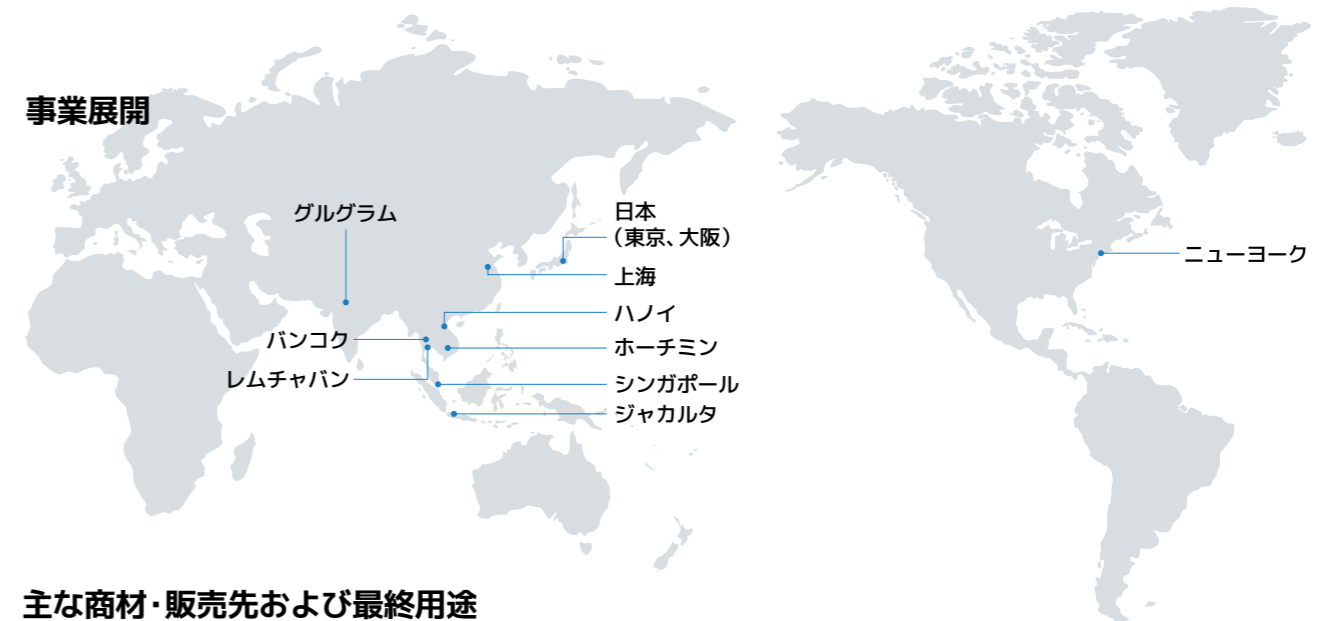
強み

- グローバルな事業基盤で各拠点と連携したビジネスを展開
- 専門知識を有する人材、事業をけん引するチーム力。国内グループ拠点の専門性
- 先端技術を支える素材と科学機器の取り扱い

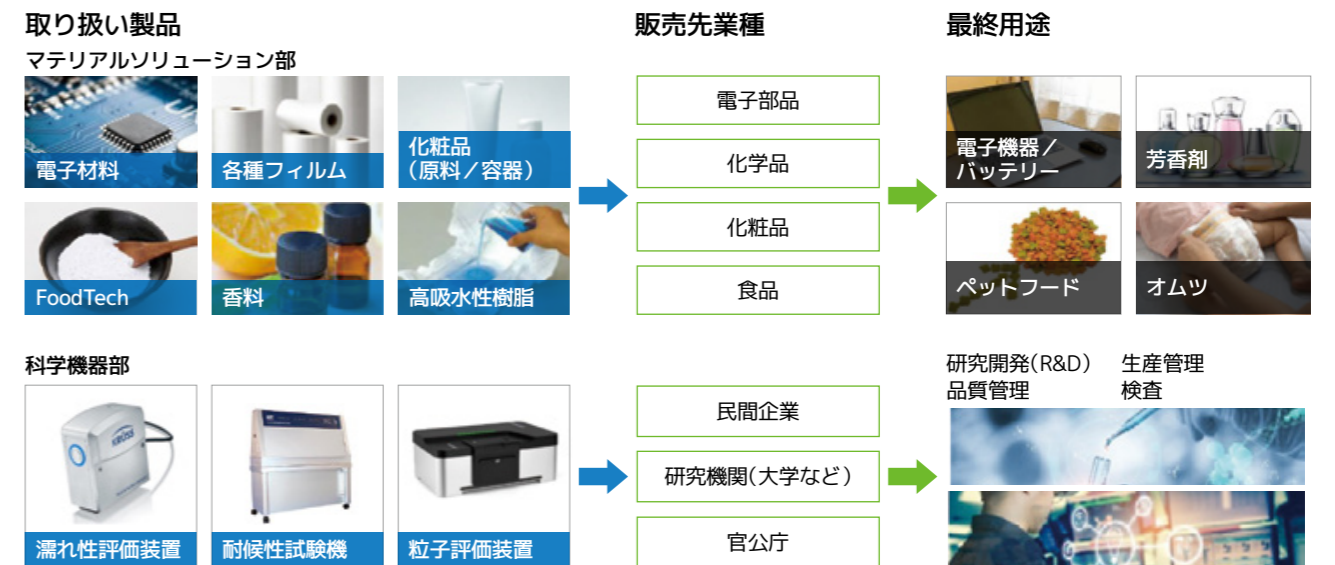
成長戦略

- 現地ニーズの深掘り。ローカライズ戦略
- マーケットインの徹底
- 専門性を活かした課題解決型の価値提供

事業展開



主な商材・販売先および最終用途



In Focus

地球環境問題への取り組み

気象庁では、南鳥島などで世界気象機関(WMO)の「全球大気監視」計画の一環となる、温室効果ガスなどの大気濃度の定点観測をしています。科学機器部では、気象庁から大型温室効果ガス測定システムを受注。グループ会社の三洋テクノスの技術サポートを受け、南鳥島をはじめ、3カ所に設置しました。また、別の研究機関にて、気候変動対策のための大気・水循環の研究や農畜産業由来の温室効果ガス排出削減のための研究にも、当社が取り扱うPICARRO社ガス分析計をご活用いただいています。当事業部は、国の環境対策を科学機器でサポートしています。



PICARRO社ガス分析計



企業の成長に貢献する、いきいきワクワクした自燃型人材の集団として



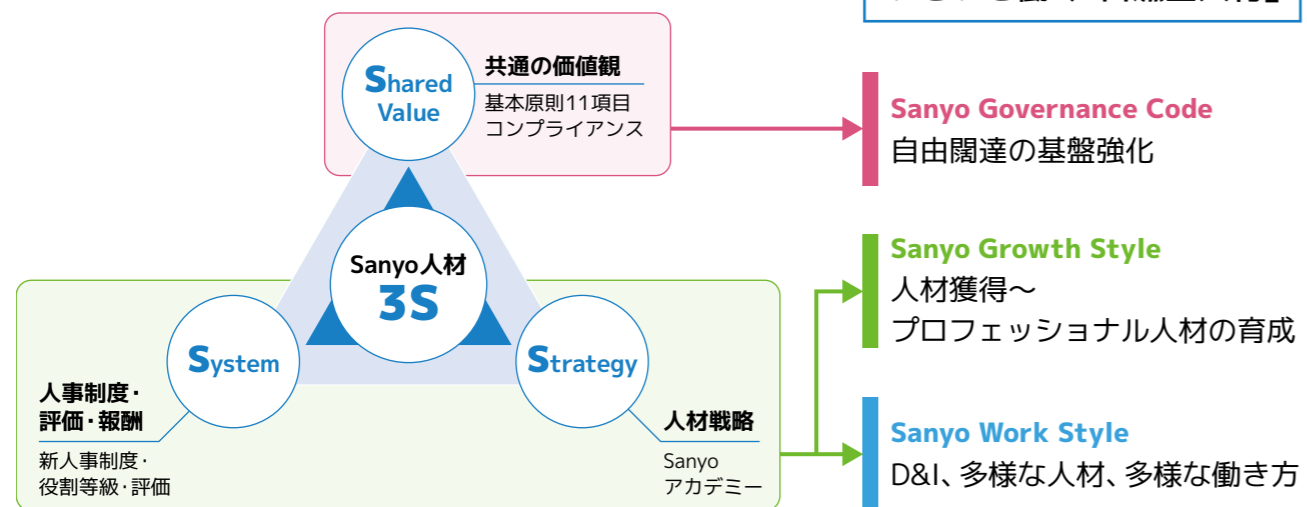
執行役員 人事総務部長  
和田 久美子

「SANYO VISION 2028(以下、SV2028)」において、「人的資本」を重点施策の一つに置いています。社員一人ひとりが、「自燃型人材」へと成長することで、「顧客への最適解の提供」、さらにはビジネスを通しての社会貢献につながると考えています。SV2028スタートに当たり、人材の課題を「人材の質」×「人材の量」と大局的に捉えた方針として「Sanyo 3S」を策定しました。3Sとは① Strategy: 人材育成、キャリアの自律による「人材の質」、新卒採用に加えリファラル採用やカムバック採用も視野に入れたキャリア採用による「人材の量」の両面へのアプローチ、② System: 人事制度改革による年功序列から公正な評価、配置への転換、そして③ Shared value: 年齢や役職を問わず新しい提案/チャレンジが可能となる「自由闊達」な組織風土の醸成です。当社が掲げる「自由闊達」な組織文化を昇華させ、エンゲージメントの高い社員・組織づくりを加速化するために、「Sanyo 3S」を Sanyo Growth Style、Sanyo Governance Code、Sanyo Work Styleに進化させました。

社員のキャリアプランベクトルと会社の成長戦略ベクトルが一致するとき、会社は必ず成長します。そのために、人材育成プログラム、キャリアを磨くための機会提供、多様な人材の多様な働き方の実現、長く安心して活躍し続けるための仕組み・制度などを整えて社員を応援していきます。さらに、会社の基盤を強化し、社員が所属することに誇りを持つ会社、また、すべてのステークホルダーの皆様から評価いただけるように、人、組織両方の成長を目指します。

「人的資本」の基本戦略=Sanyo人材3Sの深化

3Sを整備し、多様な人材・知の集結を実現



1) Sanyo Growth Style (採用～自燃型人材へ)

Sanyo Growth Styleでは、課題である「人材の数」と「人材の質」の2つの要素に対応するため、社員のキャリアパスにおける成長が会社の成長につながるという考え方に基づき、①採用・評価・配置、②人材育成・研修という2つの大きな枠組みの中で、さまざまな施策を展開し、自燃型人材の輩出を加速化します。

採用戦略、優秀人材の獲得

新卒採用ではさまざまな媒体や新たなコンテンツを盛り込んだ採用ページの作成、キャリア採用ではリファラル採用を活用するなど、人材獲得への可能性拡大を図っています。また、女性総合職・外国籍社員の採用にも積極的に取り組む方針です。配置に関しては、経営人材育成を目的としたタフアサイメントとしてのジョブローテーションを進めます。

進める人材育成のため、若手社員を中心に、海外語学研修や赴任前研修を強化しています。事業開発人材の育成では、ビジネスの種を見出し事業化につなげる要諦を学ぶ「SUNBOWプロジェクト」をスタートしており、組織的に事業開発力の向上に努めていきます。そして、会社の成長と人材育成の要となるマネジメント層から次世代経営人材の育成に力を入れることで、企業価値の創出を牽引する「自燃型人材」を戦略的に育成していきます。また、社員一人ひとりが、自分自身の課題感やキャリアプランに応じて外部研修を自由に受講できる「選択式研修」制度を導入することで、社員の自己研鑽を積極的にサポートしていきます。これら取り組みを通じて、「Sanyo Growth Style」では、社員のキャリアパスにおける成長を通じて会社の成長へとつなげていきます。

Sanyoアカデミー

～“社員の成長が会社の成長”を実現する～

「Sanyoアカデミー」は、会社の経営目標達成につながる社員の知見やスキルの習得を後押しするための人材育成、教育の仕組みです。特に、海外人材、事業開発人材、マネジメント・次世代経営人材の育成に注力しています。海外人材育成では、経営計画に掲げている、海外展開を推



SUNBOWプロジェクトの様子



プレマネジメント研修の様子

## 2) Sanyo Governance Code

「Sanyo Governance Code」は当社の会社基盤構築・強化のための施策全般であり、CSR、ガバナンスコンプライアンス、各種認証取得などが含まれます。付加価値の高いビジネスを推進するためには、当社が創業以来育んできた「自由闊達」な社風が不可欠です。真の意味での自由闊達は、良識と自己規律の意識により築き上げられるものと考えています。したがって、自由闊達を陳腐化させず、模倣困難なレベルまで引き上げるために、コンプライアンスハンドブックや自己規律チェックシートをもとに定期

的に知識と意識をブラッシュアップすることで、全社員が高い倫理観に磨きをかけています。また、人権を尊重し、社員を含むすべてのステークホルダーの皆様への公正・適正な事業活動を推進できるよう人権方針を定めており、「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」に賛同・署名しています。



2024年5月に署名

## 3) Sanyo Work Style

「Sanyo Work Style」は多様な人材の多様な働き方を支援する施策全般を指します。時差出勤、テレワークにより働く時間、働く場所の自由度を向上させました。テレワークとオフィスワークを組み合わせることで、メリハリのある働き方、業務の組み立て方を自ら作ることができ、生産性の向上が期待できます。テレワークでは個人で集中して資料作成やデータ収集、オフィスではほかの社員との協働作業やお客様との面談など、社員の数だけさまざまな働き方が生まれています。オフィス内はフリーアドレスであり、「毎日同じ席に座る」習慣を見直し、毎日異なる場所に座ることで、新しい視点やコミュニケーションの創出を狙っています。リフレッシュルームは、社員同士の初めての会話や、時にイノベーション創出につながる会話の機会になるなど、入社することで得られる「偶然」や「わくわく」を増やすことを意図しています。また、事業の多様化やグローバル化を進める当社が成長を続けるためには、労働人口の減少、人材の流動など、人材の課題を抱える環境下において、D&I<sup>\*</sup>が重要な課題となります。多様な人材が互いの価値観を尊重し合い、その能力を最大限に発揮できる職場、環境づくりが必要です。D&Iに対する社員の啓発、

認知・理解を深めるために、公募・指名で集まった社員によるD&I推進委員会の活動を行っています。委員はD&Iを推進するために必要な制度や施策を企画検討し、「D&I推進懇話会」で直接経営陣に提案します。委員発の制度として「育休職場応援手当の支給」が実現しました。2024年8月にはアンコンシャスバイアスへの気付き、多様性認知向上のための社内イベント「D&I推進WEEK」も委員会が企画・運営しました。多様な人材が多様な働き方で活躍し続けることを支援する仕組みづくりを継続していきます。

※Diversity & Inclusion



新オフィスイメージ

## 社員エンゲージメント

変化する市場環境を勝ち抜くためには、社員と会社が互いに選ばれる関係にある「適度かつ良好な緊張関係」が必要です。社員と会社とのギャップや組織課題を可視化するため、調査項目が7つに分類されるエンゲージメント調査を定期的実施しています。前年調査と比較し、すべての項目において改善が見られ、特に『5.能力向上について』の項目が大きく改善されました。「Sanyo アカデミー」は職種、階層にかかわらず、すべての社員が自律的に学び続ける仕組み、学びの機会を提供してきました。社員の能力向上への要望と会社が実施した施策のベクトルが一致したことが調査結果に表れたものと考えます。

### 調査項目

1. 経営の方向性について
2. 直属の上司について
3. 仕事(担当職務)について
4. 職場のコミュニケーションについて
5. 能力向上について
6. 職場環境や福利厚生について
7. 人事制度などについて

	2023年度	2024年度
<b>総合評価</b> わたしは、総合的に考えると当社の社員として満足している	69%	74%

※割合(%)は5段階評価(5:非常にそう思う、4:そう思う、3:どちらともいえない、2:そう思わない、1:全くそう思わない)で、5および4の数値の割合を示したものです。

## 健康経営推進

社員一人ひとりが心と身体の健康を維持・増進し、いきいき働くために、「三洋貿易健康経営宣言」を定め健康経営を推進しています。健康経営組織体制は、サステナビリティ委員会の分科会として健康経営推進委員会を設置し、定期的に会議を開催しています。職場環境の安全、衛生面

の課題を抽出し、産業医とも意見交換をしながら改善施策を実施しています。なお、当社は、内科医に加え精神科医にも産業医委託をしており、社員の身体のみならず心の健康維持に努めています。また、経営陣は、社員の健康を経営課題の一つと捉え、過重労働防止や健康維持に関し、積極的なアクションや発信をしています。結果、「健康経営優良法人2024」の認定を得ることができ着実に成果を上げています。



2024年3月に認定

## 社員の社会貢献意欲に応える

### ボランティア参加支援制度

ESG活動における「社会(社会貢献、人材育成)」の一環として、社員一人ひとりの社会貢献意欲の実現や社内コミュニケーション活性化、ダイバーシティの意識醸成を目的とし、ボランティア参加支援制度を導入しています。社員一人ひとりの高い社会貢献意欲に応えるべく制度化に至ったものです。ボランティア情報提供サービスの導入や、ボランティア休暇制度を整えるなど、ボランティア情報も毎月案内しながら、社員がボランティアに参加しやすい環境を整えています。



ポータルサイトに掲載の体験談

## 社員座談会

私たちが目指す「人のSanyo」とは



モビリティ第二事業部  
東京1部  
小笠原 佳澄

人事総務部  
人材マネジメントグループ  
松崎 笑奈

ライフサイエンス事業部  
科学機器部  
第1グループ  
森田 博大

グリーンテクノロジー事業部  
グリーンテクノロジー部  
粉体グループ  
大澤 幸希

## 企業の成長に貢献する、 いきいきワクワクした自燃型人材の集団として

### 社員の積極性を支援する企業文化

**大澤** 三洋貿易の特長として感じるのは、社員の「やりたい!」を全力で後押ししてくれることです。私が所属するグリーンテクノロジー事業部は、お客様と長年にわたる取引で強固な信頼関係を築いています。この関係性により、お客様から「社内研修で業界動向および製造設備について解説してもらえないか」といった依頼をいただくことも多くあります。一般的な企業では、役職者における対応が多いと思われそうですが、私の部署で重んじられるのは、年次を問わない“自主性”。先日、お客様から届いた依頼に「やらせてください!」と自ら手を挙げたことで講演を任せられました。講師を務めることで知見の研鑽にもつながるので、積極的に手を挙げるようにしています。

**松崎** 私は、新卒1年目で採用担当者になり、入社直後は不安しかありませんでした。この不安を払拭したいと考え

て人材育成制度を調べてみると、当社独自の取り組みであるSanyoアカデミーのなかに、受講したいプログラムを選べる選択式研修制度があり、採用面接対応力習得を目的とした研修を受けることができました。このおかげで、それ以降、自信を持って業務に取り組むことができています。

**森田** 研修絡みでは、今年経験したニューヨーク研修で、私も貴重な体験ができました。この研修は、語学習得と取引先訪問がプログラムの骨子です。残念ながらアメリカに私の取引先はなく、そこで考えたのが、メインターゲットにしている自動車業界への進出のため、アメリカの自動車メーカーを訪問できないか、ということです。モビリティ事業部ならルートがあると思い相談してみると、駐在員から二つ返事でOKが届き、メーカー3社との意見交換が叶ったうえ、業務同行を通じて海外駐在員の業務に対する理解を深めることができました。きっかけさえつくり出せば、事業部の枠は関係なく、想いが実現できることを実感しました。

**小笠原** 事業部の間に壁がないことは、私も感じます。モビリティ事業で取り扱っているCaresoft社製品の対応領域は、自動車メーカー様に限らず、部品供給メーカー様や材料メーカー様などへも広がっていることから、私たちの部署では幅広くCaresoft社製データの販売先拡大に取り組んでいます。その結果、新規顧客獲得に至った際、そのお客様が当社の他事業部と取引していることも少なくありません。そこで業務をスムーズに進めたいと考えて、私たちにとっての新規顧客と取引実績のある事業部に連絡すると、どの事業部もお客様の情報を詳しく教えてくれるのです。こうした対応に触れるたび、当社に根付いている環境の良さを感じます。

### 企業に根付いた相談事に寄り添う風土

**小笠原** もう一つ私が魅力を感じているのは、マネジメント層が本当に気さくかつフレンドリーで、メンバーに寄り添ってくれることです。モビリティ事業部の部長は頻繁に「調子はどう?」「大変なことはない?」と一人ひとりに声をかけ、細かい状況まで確認してくれます。そこで相談を持ちかけると、一緒に改善策を考えて、実行していただけます。グループリーダーや業務職のリーダーも同様で、いつも気さくに接してくれるので、困ったことがあっても抱え込まず、真っ先に相談できるので、本当に働きやすい。私もメンバーを持つようになったら、同じ環境をつくり出したいと思っています。

**森田** 周囲との接点を大切にする姿勢は、当社全体に根付いている風土かもしれませんね。私がその魅力を感じるの、他事業部の先輩からです。以前はライフサイエンス事業部の所属で、私と同じ商材を扱われていたことから相談させてもらう間柄になったのですが、相談を持ちかけると、直属の部下ではないにもかかわらず、1時間でも2時間でもじっくり話を聞いてくれます。でも、あえて結論は出さない。会社によっては「こうしろ」と命令するのではないかと思うのですが、そうじゃない。私の話をひたすら聞いて、「君はこう思っているんだね」「この先はどうしたいんだ?」と話の内容を明確に整理して次に考える道筋を示してもらえるので、自分で答えを見つけだして動くことができます。

**大澤** 私も他事業部の部長からアドバイスをもらったこ

とがありますが、やはり「こうしなさい!」という命令ではなく、「こんな方法もあるよ」という提示でした。人によって相談の乗り方は違うと思いますが、当社に根付いているのは、相談相手の人格を尊重し、それぞれが自ら考えて行動できるようにすること。これは、すごくありがたい風土ですよ。

### 三洋貿易ならではの文化と 風土に醸成されるやりがい

**森田** こうした文化・風土があるからこそ、得られるやりがいがあります。そもそも当社は、ゴムや化学品といった原材料の事業を長年展開し、お客様との信頼関係を深めることで成長してきました。それに比べて科学機器部は歴史が浅いため、お客様を見つけることから始まります。こうしたビジネススタイルを話すと、最初にイメージするのは新規開拓の大変さだと思いますが、私がそこにやりがいを感じるのは、3年目の私でも「こうしたい」と上司に伝えれば、主役となってチャレンジできる環境を整えてくれるからです。自分で考えながらPDCAを回して事業を育てていけるのは、非常に面白いです。当社が求める自燃型人材への成長にもつながっていると思います。

**小笠原** 業務職の私が心がけているのは、営業をはじめとする皆さんの業務を効率化するため、常に改善にチャレンジすることです。例えば、Caresoft社の事業はまだ新しいため、次々に未体験の業務が発生します。そこで内容を考え、関連部署にもいろいろな協力を依頼して一つずつクリアし、業務効率化に貢献できたときは、やりがいを感じます。

**松崎** 私がやりがいを感じるの、若手でも仕事を任せられ、「企業の顔」として取り組めることです。それを最初に感じたのは、入社1年目。就職エージェントが運営するYouTubeチャンネルで当社を紹介する番組を企画して上司に提案すると、「よし、やろう!」と実施が決まったのです。入社1年目の意見にも真正面から向き合い、正当に評価してもらえたことに喜びを感じました。さらに、会社の代表としてYouTubeに出演し、会社の魅力を伝えられたときには大きな手応えも味わうことができました。会社説明会で話をするとき、応募者の方々から「会社の顔」として判断されます。私のしぐさや言葉の一つひとつが

## 社員座談会

私たちが目指す「人のSanyo」とは

企業の印象と直結することを意識し、明るく、ハキハキした態度で、会社の魅力を正確に、余すことなく伝えられるように言葉を考えて取り組んでいます。

**大澤** みんな自分なりの目標を持ち、モチベーションを高めて行動している姿を知ると、当社が求める自燃型人材へ着実に成長していると感じます。私も5年目を迎え、1~2年目と比較すれば、自燃型に近づいてきたかな、と思っています。営業としてスタートした当初を振り返ると、やはりお客様のリクエストを聞いてから動くことがほとんどでした。それが今は、自ら考えて自主的に提案していることが多いです。例えば、担当する機械やシステムが、あるお客様で成果を上げると、同様のテーマに取り組むお客様に積極的に提案しています。その結果、お客様に提案が採用され、同様の成果が出て感謝されたときには嬉しさと満足感を感じ、新たなモチベーションが湧き上がってきます。

**森田** 私はまだ、自燃型といえるほど自主的な提案はできていません。ただ、後輩からは「すごい!」と言われる先輩になりたいので、少しずつ仕事に余裕をつくり出して、やりたいことができる時間を増やしていきたいと思っています。



ライフサイエンス事業部 科学機器部  
第1グループ

**森田 博大**(2022年入社)

民間企業を中心とした開発部門で必要となる科学機器・分析機器の営業に従事。これまでは海外メーカーからの製品調達メインだったが、現在では顧客のニーズに応じて国内外を問わず、有用製品の開拓・拡販にも注力している。



人事総務部 人材マネジメントグループ

**松崎 笑奈**(2023年入社)

新卒および中途を対象とした採用業務を担当。応募者の面接をはじめ、会社説明会やインターンシップなど、採用に関わる全業務に従事。企業の知名度向上を目的とした学生向け施策では企画から実施まで主導している。

**小笠原** 私も自燃型といえるほど積極的な提案はできていませんが、周りには新規事業の構築に取り組む人が多く、常に刺激をもらえる環境のなかにいます。この環境をうまく利用して次を見据えた提案を心がけ、皆さんがより一層気持ちよく仕事できることを目標に、さらなる業務改善にチャレンジしています。

**松崎** 私は自燃型人材としてのモチベーションを高めるために、二つの目標を掲げています。一つは、当社の知名度を上げること。すごく働きやすく、福利厚生も整っている会社なのに、学生に知られていない。採用の観点から捉えると、現在の知名度は当社が抱えるネックの一つなので、この課題を解決したいと思っています。そしてもう一つは、「松崎さんが採用を担当するこの会社で働きたい」と入社希望者から言ってもらえるようになること。この達成に向けて、これからさまざまな施策を行っていきたくと思っています。

### 自燃型人材として目指す5年後、10年後

**森田** 今後、私が自燃型人材として目指したいのは、既存商品にとらわれず顧客のニーズに合った製品を提案することです。科学機器部は、研究開発領域がターゲットであることから常に時代の先を見据え、必要とされる機器をいち早く提供できる体制の整備が、成長を実現する最大の要素になります。この取り組みを少しでも怠ると、期待する事業の未来は見通せなくなるという危機感を各部門が持っています。こうした考えに基づいて、ある業界の未来を捉えた商材を見つけ出し、お客様に紹介する活動を2024年から開始しました。この新規商材ビジネスを軌道

に乗せるとともに、ほかの分野でも次の時代に求められる商材を見つけ出し、事業部と会社の成長に貢献することが、私の見据えている目標です。

**松崎** 私は、採用担当としての目標を達成したら、次に取り組みたいことがあります。それは、営業へのキャリアチェンジです。社内公募制度を利用して異なる環境で新たなスキルアップを行い、営業という新しい仕事にチャレンジして会社の成長に貢献したいという想いがあります。また、当社では提供価値の一つに「子供たちに夢を持って語れる仕事」を掲げています。私はこのビジョンにとっても共感しているので、私に子供ができたときには、子供でも価値を理解しやすい仕事、例えばサステナビリティなどの領域で活躍していることも、将来の目標として考えています。

**小笠原** 私が見据えている未来は、先ほども述べたように、刺激をもらえる今の環境をうまく利用して改善にチャレンジする人材に成長し、やりがいを感じながら働き続けることです。私が当社への入社を決めた理由の一つが、長く働ける制度が整備されていることでした。今後も時代は変化していくと思いますが、当社はその動きをしっかり受けとめ、常にワークライフバランスの充実が図れる体制を整えてくれるはず。そのなかで私は、家族に胸を



グリーンテクノロジー事業部  
グリーンテクノロジー部 粉体グループ

**大澤 幸希**(2020年入社)

アメリカとオランダを中心とする産業機械メーカーの製品を日本企業へ輸入販売する営業に従事。機械の納品をはじめ、制御システムを含む製造ラインの仕様決定から稼働立ち会い、アフターケアまでトータルに担当する。



モビリティ第二事業部 東京1部

**小笠原 佳澄**(2022年入社)

潜在コア事業の一つである米国Caresoft社の自動車関連ベンチマークデータの販売管理を担当。このほか、自動車用の内装資材や高機能部品などの受発注、輸送手配、在庫管理、計上処理といった業務に携わっている。

張って紹介できる仕事に、やりがいを感じながら、長く働き続けたいと思います。

**大澤** 長い歴史があり、根幹となる事業・商材を確立しているグリーンテクノロジー事業部ですが、ターゲットにしている業界には必ず、新しいトレンドが次々に誕生してきます。そのため、根幹となる事業・商材の強みは維持しながら、次のトレンドをいち早く読み取って新しい事業・商材に対応できる体制を整えることが、私たちにも必要なことです。「5年後の主力になる新規事業を見つけ出します」とは、まだ言えませんが、時代のトレンドを捉えた新しい事業を確立したときの喜びを感じるため、すでに次代を見据えたアプローチを始めています。これからの5年間で実績を着実に積み上げ、お客様に自信を持って売り込めるように、また、お客様との信頼関係を深め、「三洋貿易が言うなら大丈夫だね」「大澤が勤めるなら採用しよう」という回答を得られるようになることが、目指している今の目標です。私たちだけでなく、全社員がこの環境を活かし、自燃型人材として目指す目標をいきいきワクワクしながら達成して、企業の成長に貢献することで、「人のSanyo」を具現化していきましょう。

社会の一員として、サステナビリティへの取り組みを深化させ、あり姿「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」を実現します。



理事  
サステナビリティ委員長  
進藤 健一

サステナビリティ委員長メッセージ

当社は2022年4月にサステナビリティ委員会を設立し、サステナビリティ基本方針を定めました。同年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、以来、非財務情報の開示に積極的に取り組んでいます。2024年9月期はGHG(温室効果ガス)排出量の算定に取り組み、CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)質問にも回答しました。

事業活動においては、社内で環境配慮型商材、QOL 関連商材のデータを集約し、進捗状況の「見える化」に取り組んでいます。2024年9月期は木質バイオマス関連事業(グリーンテクノロジー事業部)、洋上風力発電関連事業(コスモス商事)など環境負荷軽減につながる案件が大きく進捗しました。

人権方針に関しては2024年9月にサステナビリティ委員会の下部組織として人権委員会を設立し、三洋貿易グループ人権方針を定めました。人的資本の取り組みとしてはSanyo Work Styleの進化、Sanyoアカデミーの拡充に引き続き取り組んでいます。

これらの活動を通して、今後も持続可能な国際社会の実現と中長期的な企業成長を目指します。

三洋貿易のマテリアリティ(重要課題)

当社は、すべてのステークホルダーの期待に応え、ミッションである「国際社会の持続的な発展」に貢献するための重要課題(マテリアリティ)を下図の通り、特定しています。「SANYO VISION 2028」で掲げるあり姿を実現するために、SDGs(持続可能な開発目標)とマテリアリティを結び

付けた企業活動を推進しており、当社グループが関わるステークホルダーに価値を提供するため、「事業を通じた社会課題の解決」と「持続的成長を支える経営基盤の強化」に取り組めます。

	事業を通じた社会課題の解決		持続的成長を支える経営基盤の強化	
	環境負荷の低減	心豊かな暮らしの提供	盤石な経営体制の強化	意欲ある多様な人材の活躍
環境配慮型商材の取り扱いを通じ、気候変動対応や循環型社会に貢献する	商材発掘と安定供給を通じ、健康で安心・快適な暮らしの実現に貢献する	財務の健全性を確保し、企業統治・法令遵守を強化する	新たな価値を生む人材の育成と、多様性を尊重し、活躍する場を提供する	
ステークホルダー	地球	顧客	株主	従業員
SDGs	7, 9, 12, 13, 14, 15	3, 6, 8, 9, 11, 12, 13	15	5, 8
KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型商材取り扱い数</li> <li>温室効果ガス排出量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QoL関連商材数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役の割合</li> <li>コンプライアンス相談件数</li> <li>自己資本比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職率</li> <li>女性管理職比率</li> <li>研修費</li> </ul>

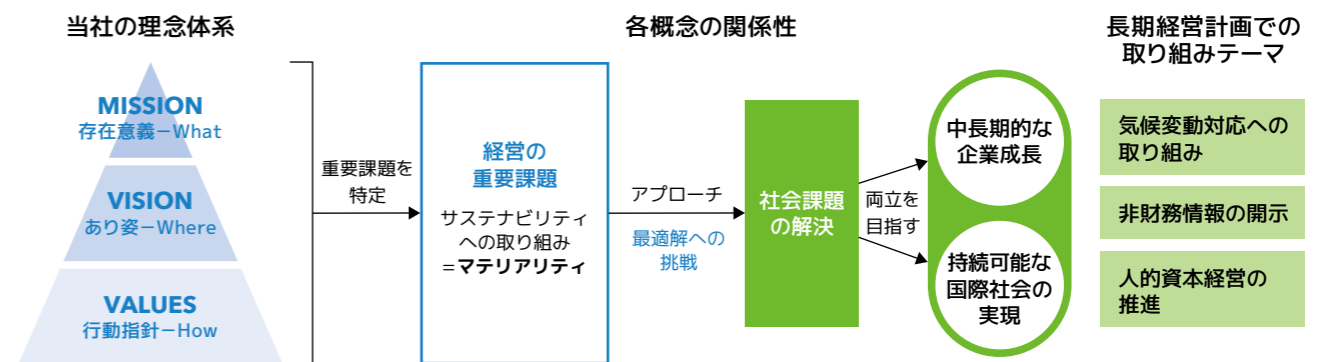
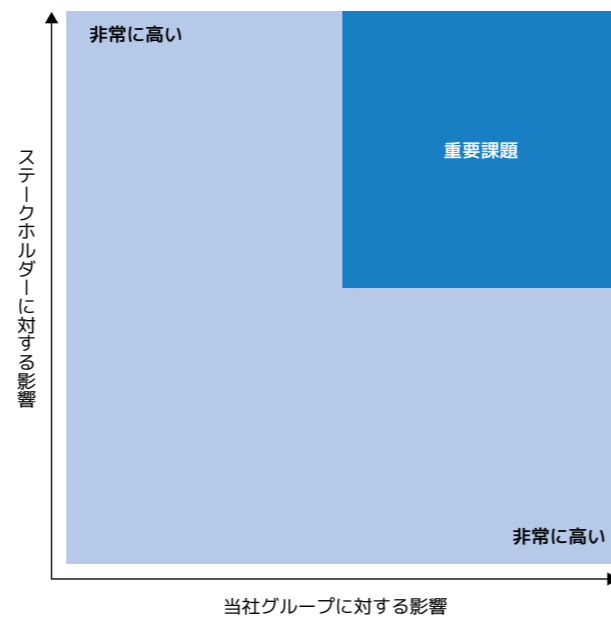
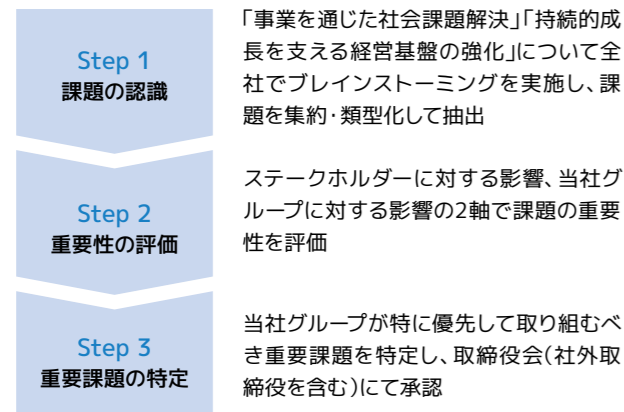
マテリアリティを踏まえた長期経営計画における取り組みテーマ

「SANYO VISION 2028」では、サステナビリティへの取り組みを重点施策の一つとして掲げています。事業部門と管理部門が緊密に連携し、「環境負荷の低減」や「心豊かな暮らしの提供」を事業活動の中心に据えるとともに、「盤石な経営体制の強化」と「意欲ある多様な人材の活躍」に

よって、企業の持続可能な成長を支える基盤を強化します。とりわけ、事業を通じた気候変動対応への貢献、非財務情報の開示強化、人的資本経営の推進を図り、企業価値向上と社会課題解決の好循環を創出します。

マテリアリティ特定プロセス

2022年7月に、事業を通じた持続的な企業価値向上の実現に向けたマテリアリティ(経営の重要課題)を特定しました。マテリアリティにおける取り組みを着実に推進するとともに、社会の動向などを踏まえ適宜見直します。



## TCFD提言に基づく情報開示

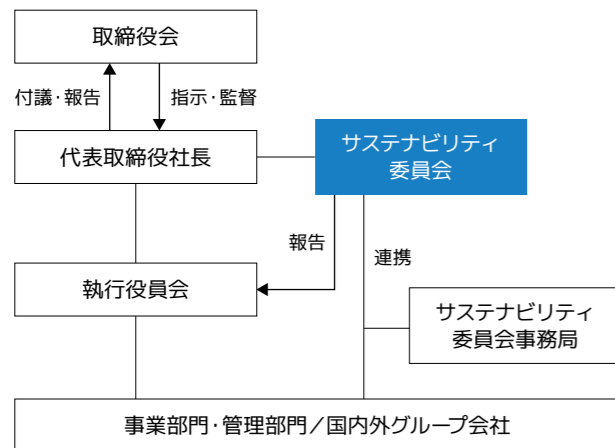
### 気候変動に関する基本的な考え方

気候変動はグローバル社会が直面する最も重大な課題の一つであり、気候変動の影響は、環境・社会および人々の生活・企業活動に深刻な影響を及ぼします。国際社会が協調し温室効果ガスの排出削減を進めていくパリ協定が2015年に締結され、民間セクターが果たすべき役割への期待も高まっています。当社グループは、気候変動対応をマテリアリティの「環境負荷の低減」のなかで位置付けており、2022年12月にTCFD提言への賛同を表明しました。当社はTCFD提言に基づき、気候変動関連のリスク・機会を評価し、経営戦略に反映させるとともに、推奨されている開示項目について、適切な情報開示の充実を図ります。

### ガバナンス

当社は、気候変動に関わる経営の基本方針、事業活動やコーポレートの方針・戦略を2022年4月に設置した社長直轄の「サステナビリティ委員会」において、企画・立案・提言しています。

### サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会では、代表取締役社長がサステナビリティ委員長を任命し、委員長は管理部門、事業部門ならびに経営企画部などの社長直轄組織から委員を任命

します。また、委員長が必要と認めた場合、グループ会社から出席を求められることができるとともに、外部専門家とも意見交換をします。委員長は、サステナビリティ委員会で協議した内容を最終承認します。

### サステナビリティ委員会

- 委員長  
理事(サステナビリティ管掌)
- 委員  
取締役(管理部門担当)、取締役(経営企画部長)、  
上級執行役員(事業担当)、執行役員(事業担当)、  
執行役員(人事総務部長)、経理部長、連結経営推進室長

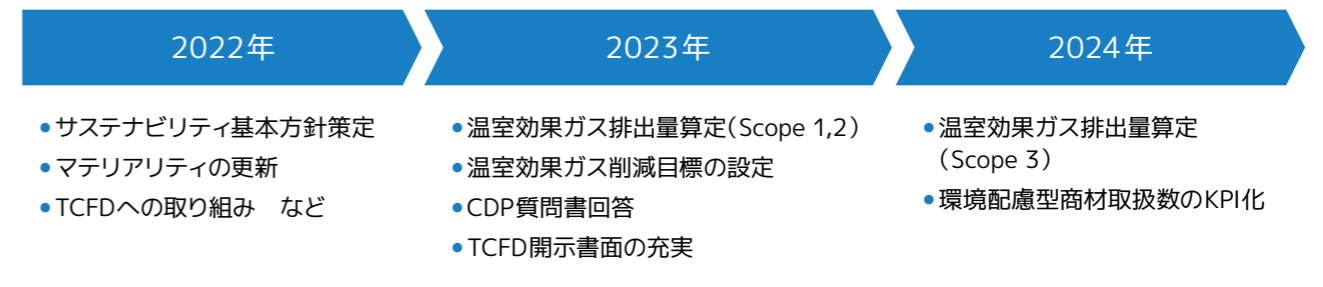
サステナビリティ委員会は、原則として3カ月に1回定例会を開催し、必要に応じ、臨時にも委員会を開催することができます。委員会は、気候変動を含むサステナビリティ課題に対応する各種施策の方針および企画の承認や決定した施策についてモニタリングします。経営企画部と管理部門および事業部門から選出された部員で構成されるサステナビリティ委員会事務局が、サステナビリティに係る課題の取りまとめ、施策の企画立案、施策の実行状況を把握し、グループ全体のサステナビリティ活動を推進しています。

サステナビリティ委員長は、サステナビリティ委員会で承認された方針や活動結果などを年1回以上、取締役会に報告しています。また、重要事項については、取締役会に付議しています。

また、サステナビリティ委員会の活動状況は毎月開催される執行役員会に適宜報告し、執行役員会メンバーはその内容を各事業部・各室の定例会で報告することで、全社で共有される体制を構築しています。

取締役会は、サステナビリティ委員会からの付議・報告を受け、指示・監督するとともに、気候変動に係る委員会の活動を監督し、気候変動を含むサステナビリティ課題を考慮した経営方針・年度予算などの重要事項を審議・決定しています。

## サステナビリティ委員会での気候変動関連議題



### 戦略

#### シナリオ分析

当社は、気候変動に伴うさまざまな外部環境の変化の要因を「移行リスク」と「物理的リスク」に分類のうえ、当社グループの事業におけるリスクと機会を評価・特定しています。事業への影響については、影響が大きい要素を選定してシナリオ分析しました。移行リスクでは、「規制・技術・市場・評判」、物理的リスクでは、「急性・慢性」を、機会では「製品とサービス・資源の効率性」を考慮しました。

気候変動に関する「リスク」に対応し、「機会」に向けた取り組みを強化していくことで、環境負荷の低減と中長期的な企業成長の両立の実現を目指します。

#### 参照シナリオ

当社は、気候変動に起因して、当社の事業環境が大きく変化した際に、新たなビジネスの機会および事業レジリエンスを評価し、事業への影響を分析することを目的として、IEA(International Energy Agency: 国際エネルギー機関)およびIPCC(気候変動に関する政府間パネル)などの下記シナリオを参照しています。

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5°C / 2°C未満シナリオ	平均気温上昇を1.5~2°C未満に抑える世界的な情勢に伴い、法規制や技術革新が進展し、こうした脱炭素化による社会変化が、自社事業に影響を及ぼしていく社会。  4°Cシナリオと比べ、移行リスクは高いが、物理的リスクは低く抑えられる。	IEA(国際エネルギー機関) NZE(Net Zero Emissions by 2050 Scenario) ●世界全体での2050年ネットゼロ達成からバックキャストしたシナリオ SDS(Sustainable Development Scenario) ●パリ協定の目標、およびSDGs達成に向け、2070年までにカーボンニュートラルを達成する持続可能な成長シナリオ
4°Cシナリオ	パリ協定やその他温室効果ガス排出削減の各国政策が実施されるも、平均気温が4°C程度上昇することに伴い、気候変動による自然災害が激甚化し、自社事業に影響を及ぼしていく社会。  1.5°C / 2°C未満シナリオと比べ、移行リスクは低い物理的リスクは高くなる。	IPCC(気候変動に関する政府間パネル) RCP8.5

## Part 3: 経営基盤

### 価値創造・社会課題解決の基盤となる 盤石なガバナンス体制を強化する

- 61 社外取締役メッセージ
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 69 役員一覧
- 71 財務・非財務ハイライト
- 73 11カ年財務サマリー
- 75 株式情報/会社情報

事業を通じた価値創造および社会課題の解決にあたり求められる盤石な経営基盤。自由闊達かつ規律ある取締役会の開催などで実効性の高いガバナンス体制を維持しています。事業を通じた価値創造・社会課題解決の基盤となるコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなどを説明しています。

今後、三洋貿易が持続的な成長を果たすうえで、社外取締役として果たすべき役割は何か。当社の社外取締役4名からメッセージをいただきました。

### 社員全員の知恵と力を結集して「収益基盤の強化」を実現。三洋貿易は新たなステージへ！

社外取締役  
杉原 弘隆



2024年9月期は史上最高益を実現し「SANYO VISION 2028」の初年度として素晴らしいスタートを切れたと思います。一方で、長期経営計画達成に向けて外部環境は決して楽ではないと考えます。計画達成には「収益基盤の強化」が鍵となり、「既存事業の成長」における事業ポートフォリオの不断の組み換えが最重要です。洋上風力などのエネルギーソリューションへの取り組みやバイオテクノロジー分野の「コト売り」などの展開をはじめ、成長分野への経営リソースの大胆な注入を継続すべきだと考えます。「新規ビジネス開拓」では、潜在コア事業案件の規模を伴う果実化、

「投資案件の推進」では、200～300億円に及ぶ思い切った投資総額が設定されており、経営にインパクトを与える規模の新規投資案件の実現を期待します。

他社にはない特徴・長所である「社員の幸福が企業価値向上につながる」の理念を活かし、自由闊達な社風のもと、社員全員の知恵と力を結集して「SANYO VISION 2028」を実現していただきたいと思います。そのとき当社は「新たなステージ」に立てると確信します。私も微力ながら、当社の発展に寄与すべく全力でサポートします。

### 少数精鋭の人材を活かす「自由闊達」風土をさらに強化しよう

社外取締役  
小河 光生



「人は石垣、人は城」を地で行くのが商社ビジネスであり、優秀な人材が集いその能力が掛け算で発揮できることが当社含めた商社の一丁目一番地の課題です。当社は「SANYO VISION 2028」で「三洋モデル」を打ち出し、単純なモノ売りから顧客に寄り添って最適解を提供する企業への変革を目指しています。なおさら良質な人材を採用育成していくことが必須です。

当社はこれまで評価制度を抜本改革し、年功型から成果主体の処遇に変えてきました。また「Sanyoアカデミー」

を立ち上げ従業員にスキルアップの機会を多く提供しています。昨年から役員自らも社外取締役が講師となって自主勉強会を開き、<sup>かい</sup>腕より始めよの意識改革をしています。これからの課題として、人材を活かす風土を一層強めていくことが肝要であると考えます。当社には「自由闊達」という組織風土があり、これをいかに促進し競争力につなげていくか。自由闊達風土のなかで従業員から自発的な提案が次々に上がる、こうした組織風土を強めていくことこそ三洋モデルの背骨になる必須の要素であると考えています。

### サステナビリティへの取り組みを通じて、三洋貿易の中長期的な企業価値の向上に貢献していきます

社外取締役 監査等委員  
長谷川 麻子



当社では、サステナビリティへの取り組みを経営の重要課題と位置付け、2022年4月にサステナビリティ委員会を発足。「SANYO VISION 2028」においても、環境負荷低減、人権問題などの社会課題解決を図り、持続可能な国際社会の実現と中長期的な企業成長の両立を目指すことを掲げ、2024年5月に国連グローバルコンパクトに署名しました。また、人権方針を制定し「人権委員会」を設置するなど、ESG経営を意欲的に進めています。

サステナビリティを巡る社会的課題への対応では、リスクの低減だけでなく、事業成長につながる機会と捉え、環境素材のエポキシ化天然ゴム、植物由来のカーボンノート

など環境配慮型の商材、森林資源の有効活用、脱炭素化、循環型社会を実現する木質バイオマス発電装置などの取り組みを積極的に促進しています。

しかし、当社が目指す人々の喜びや健康、環境など、「世界の未来を豊かにする」ために、企業として貢献できることはまだまだ多くあると考えています。監査等委員として、経営陣の「社会課題の解決や成長への挑戦」に客観的な助言を行い、経営判断やリスク対応を監督し、経営の透明性・健全性を向上させることで、企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

### 攻めと守り両面のバランスの取れたガバナンスを通じて 堅牢で安定した成長戦略を目指す

社外取締役 監査等委員  
小林 邦聡



「SANYO VISION 2028」においては、ガバナンスについて「リスクと機会を適切に捉え、経営の監督と執行の両輪で戦略を策定&実行」することが目標とされています。この目標にあるとおり、ただ単にリスクを回避するのではなく、リスクを適切に管理してテイクすることが目標達成のために重要なことはいまでもありません。これを支えるガバナンス体制として、当社においては、取締役会での自由闊達な議論を通じた監督機能に加え、多数の優秀な社内弁護士を擁するリスクマネジメント部、内部監査室および監査

等委員会による十全のガバナンス体制が設けられているものと、監査等委員としての日々の活動を通じて感じています。近年、当社の売上規模が順調に伸びて、事業分野も拡大し、グループ会社の数も相当程度に増加してきています。「SANYO VISION 2028」においても、5年間で総額200～300億円の成長投資が予定されており、グループ全体に目配りしたガバナンスの重要性がますます高まるものと考えられます。今後も一層気を引き締め、目標達成に向け、ガバナンスの面から貢献するため尽力していきます。

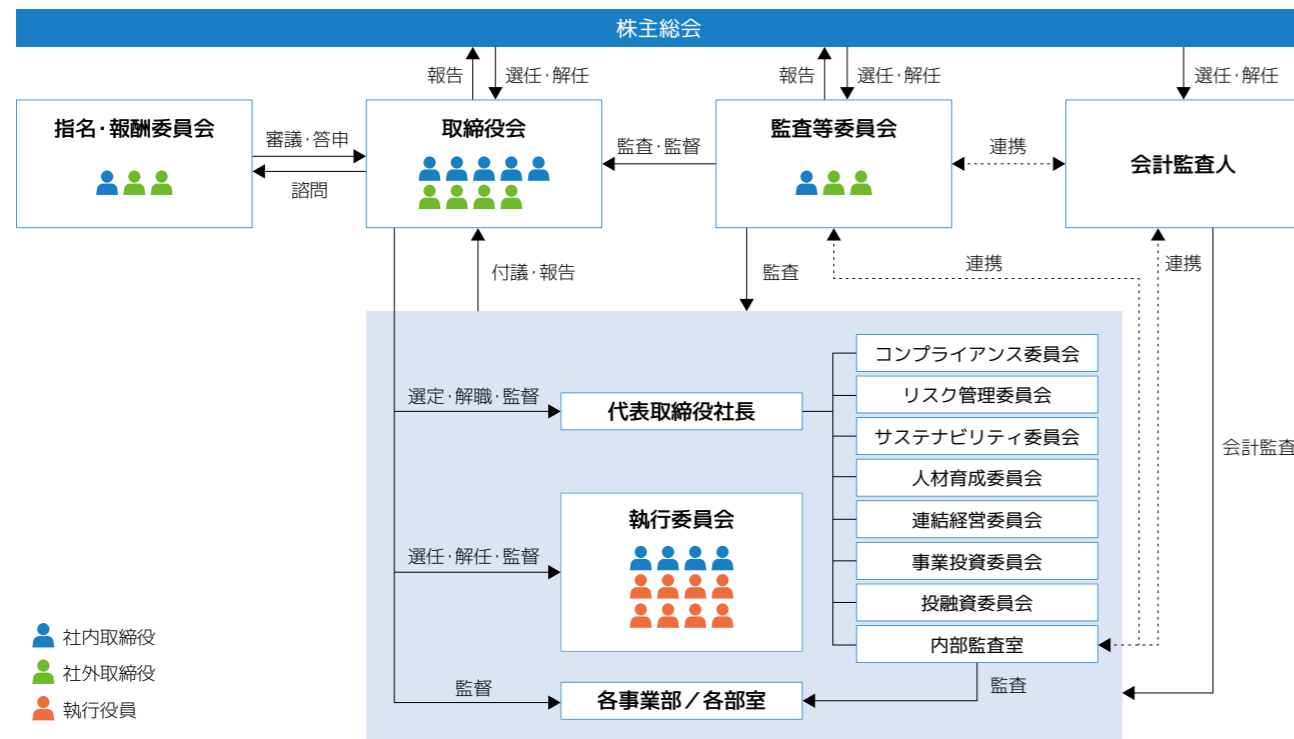


### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は「堅実と進取の精神、自由闊達な社風のもと、柔軟かつ迅速に最適解を提供し、国際社会の持続的な発展と従業員の幸福を共創する」をMISSIONとし、このMISSION実現こそがすべてのステークホルダーの期待に応えることであると考えています。

そのための行動方針として、「法と規則を守り、誠実に行動する」「発展性と創造性のある未来を目指す」「迅速・的確に決断し、実行する」「時流をとらえ変化を先取りする」を掲げ、これらを実行することでコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。

### コーポレート・ガバナンス体制図



### 主な会議体

名称	概要	開催回数 (2024年9月期)
取締役会	グループ経営上の重要事項に関する意思決定と業務執行の監査・監督を行う。取締役の任期は監査等委員以外については1年、監査等委員については2年。	14回
監査等委員会	取締役（監査等委員を除く）の職務執行状況に関する適法性や妥当性の観点から監査・監督を行う。	15回
指名・報酬委員会	代表取締役および役付取締役の選解任と取締役候補の指名ならびに取締役（監査等委員を除く）の報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化。	1回
執行役員会	情報の共有を行うとともに、各担当分野における日常業務執行の充実を図る。	12回

### 取締役の選解任

経営陣幹部や取締役の選任にあたっては、代表取締役社長が取締役会の構成（多様性）や取締役に要求される本人の資質（経営能力・経験・専門知識）などを勘案のうえ、人事案を作成し、独立社外取締役が過半を占める指名・報酬委員会での審議を経たうえで、取締役会で取締役選任議案を決定します。経営陣幹部の解職や取締役の解任に

あたっては、不正または不当な行為があった場合や適格性に問題があった場合に必要調査を行い、指名・報酬委員会での審議を経たうえで、取締役会でその解職などを決定します。取締役（監査等委員を除く）および監査等委員である取締役の報酬については、本統合報告書の「役員報酬」をご参照ください。

### スキル・マトリックス

氏名	企業経営	ESG・サステナビリティ	国際性	法務・リスクマネジメント	財務・会計
新谷 正伸	●	●	●		
平澤 光康	●		●		
大谷 隆一		●	●	●	●
難波 嘉己	●		●		●
杉原 弘隆	●		●		
小河 光生	●		●		
白井 浩	●		●		●
長谷川 麻子				●	●
小林 邦聡			●	●	
杉田 喜逸					●

### スキル・マトリックス各項目の選定理由

●企業経営  
「SANYO VISION 2028」の重点施策「収益基盤の強化」と「企業体質の改善」を推進し、激しい事業環境の変化と不確実性のなかで、重要な経営判断を下す国内外の企業経営・組織運営責任者としての知識・経験・能力が必要と考えています。

●ESG・サステナビリティ  
当社がステークホルダーの期待に応え、気候変動問題への対応をはじめ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを行っていくためには、ESG・サステナビリティ分野に関する知識・経験が必要と考えています。

●国際性  
当社の経営理念にもある「国際社会の持続的な発展」を実現するためには、国際事業の成長が必要不可欠です。

国際事業の成長戦略を策定するために、海外における事業マネジメントの経験ならびに海外の事業環境や異文化、および地政学リスクを含むカントリーリスクに関する知見が必要と考えています。

●法務・リスクマネジメント  
幅広くグローバルに展開する当社の事業には、業績および財務状況に影響を及ぼすさまざまなリスクが存在します。これらのリスクに適切に対処するため、持続的な企業価値向上の基盤として、適切なガバナンス体制の確立が必要と考えています。

●財務・会計  
当社が持続的に企業価値を向上させていくためには、強固な財務基盤の構築、正確な財務報告およびM&Aを含む成長投資の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定が必要と考えています。

## 役員報酬

当社の取締役(監査等委員を除く)の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、基本報酬としての固定報酬(金銭報酬)、業績連動報酬、および非金銭報酬としての株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役

については、その職務に鑑み、固定報酬(金銭報酬)のみを支払うことにしています。

取締役の報酬の決定に際しては、客観性と透明性の観点より、社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会において、役員報酬に関する考えや決定方針、報酬水準などについて協議を行ったうえで、その助言・提言を踏まえて取締役会で決定しています。

### 役員報酬の構成

社長	固定報酬(金銭報酬)	55%	業績連動報酬	35%	非金銭報酬	10%
社長以外の取締役(監査等委員を除く)	固定報酬(金銭報酬)	65%	業績連動報酬	25%	非金銭報酬	10%
社長以外の取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	固定報酬(金銭報酬)	100%				
社外取締役	固定報酬(金銭報酬)	100%				

### 報酬等の総額(2024年9月期)

役員区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	231,937	134,250	83,900	13,787	5
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	16,200	16,200	—	—	2
社外役員	27,600	27,600	—	—	4

### 取締役(監査等委員を除く)の個人別報酬などの額の決定に関する方針

取締役(監査等委員を除く)の個人別の報酬などの額の決定に関する方針は取締役会で決定しています。

#### ●固定報酬(金銭報酬)

当社の取締役(監査等委員を除く)の基本報酬は月例の固定報酬で、代表給、監督給、執行給の合計とし、役職に応じて同額としています。その決定に際しては他社水準や従業員給与などの水準を考慮しながら、経済社会環境の変化など総合的に勘案して決定しています。

#### ●業績連動報酬

業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績を反映した金銭報酬としています。業績指標は、社内予算の業績目標としての使用に加え、当社グループの経営状況の把握に最も適すると考えられる連結経常利益を採用し、各事業年度の連結経常利益に応じて算出された額を賞与として毎年度末に支給しています。

業績連動報酬は、役職ごとに決められた賞与基準額に、当期事業目標値(連結経常利益)に対する達成率からなる業績連動係数を乗じて計算しています。業績連動係数は150%を上限とし、連結経常利益が一定基準以下の場合は0%としています。

また、業績評価の報酬額への反映方法は、社長は100%会社業績を反映するものとし、それ以外の取締役は、80%会社業績、20%定性評価として、定性部分は社長が評価決定しています。

#### ●非金銭報酬

非金銭報酬は、譲渡制限付株式報酬制度とし、役職、貢献度、当期業績(連結経常利益)などを総合的に考慮のうえ、毎年2月に在籍取締役(社外取締役および監査等委員を除く)に対し交付しています。

### 取締役(監査等委員を除く)の報酬等

取締役(監査等委員を除く)の金銭報酬(固定報酬ならびに業績連動報酬)の総支給額

年額250百万円以内  
(うち社外取締役分は年額20百万円以内)  
※2019年12月19日開催の第73期定時株主総会で決議

譲渡制限付株式報酬制度  
年額を20百万円以内  
※2022年12月22日開催の第76期定時株主総会で決議

※定時株主総会決議当時の対象となる取締役(監査等委員を除く)の員数は、それぞれ6名(うち社外取締役1名)、4名です

### ●個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

指名・報酬委員会では、取締役の個人別の報酬などの内容と決定方針の整合性等を確認したうえで答申しているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

### 監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬

年額40百万円以内  
(この範囲内にて監査等委員である取締役の協議により決定)  
※2015年12月17日開催の第69期定時株主総会で決議

※定時株主総会決議当時の対象となる監査等委員である取締役の員数は、3名です

## 取締役の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。2024年9月期は外部機関を活用し、匿名性を確保したうえで、自己評価・分析を行いました。

当社取締役会の実効性は引き続き確保されていることを確認しました。取締役会の構成や運営、取締役(監査等委員含む)に対する支援体制において、経営上の重要な意思決定および業務執行の監査・監督を適正に行うための体制が概ね整っていることが評価されたほか、株主(投資家)との対話では、取締役会へフィードバックが適宜なされていることが評価されました。一方、「SANYO VISION 2028」の進捗状況に対する議論の深化について意見が出され、取締役会の議論の活性化に向けた課題についても

共有しました。今後も、継続的に取締役会の実効性向上に取り組み、中長期的な企業価値向上を追求していきます。

評価対象	取締役9名 (うち社外取締役5名(うち監査等委員1名))
評価プロセス	外部機関による無記名式のアンケートを実施集計結果の報告を踏まえ定時取締役会で分析・議論・評価を実施
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の構成</li> <li>●取締役会の運営</li> <li>●取締役会の議論</li> <li>●取締役会のモニタリング機能</li> <li>●社外取締役(監査等委員含む)のパフォーマンス</li> <li>●取締役(監査等委員含む)に対する支援体制</li> <li>●トレーニング</li> <li>●株主(投資家)との対話</li> <li>●自身の取り組み</li> </ul>

## 持続的成長を支える経営基盤の強化 盤石な経営体制の強化(コーポレート・ガバナンス)

### 最高経営責任者などの後継者計画

現時点では、最高経営責任者の後継者に関する具体的な計画は設けていませんが、将来の幹部候補の育成・選抜を目的として各階層を対象とした研修を重層的に実施

しており、幹部および後継者に相応しい各種知識、問題解決力、判断力習得のため、効果的なプログラムを計画的に実施しています。

### 取締役に対するトレーニングの方針

社外取締役を新たに迎える際は、当社が属する業界や当社の歴史や事業内容、経営計画など必要な知識習得の機会を提供しています。また取締役に対しては、その役

割・責務を果たすために必要とする知識を習得するため外部講師を招いての社内研修を適宜実施するほか、会社費用負担により各種外部研修の受講を推奨しています。

### 政策保有株式の保有方針

当社では持続的な企業価値向上のため、資材などの調達や提供など協働関係にある取引先などとの、安定的な取引関係の維持・強化や事業戦略などを総合的に勘案し、必要と認められる場合において、当該取引先の株式を政策保有株式として保有しています。当社が保有する取引先の株式につきましては株式評価額、取引先の信用格付け、取引状況の規模および推移などを検証し、保有に伴う

資本コストなども総合的に勘案したうえで、中長期的な観点から保有合理性を総合的に判断し取締役会にて報告し、保有の適否につき毎年検証します。

議決権の行使につきましては、発行企業の企業価値向上につながるかどうかという点とコンプライアンス上の観点より総合的に判断したうえで議決権行使の決定を行っています。

### コンプライアンス

当社および当社グループ会社の役職員が経営理念に基づき、法令・定款に準拠した行動をとるための規範として「三洋貿易グループ行動基準マニュアル」を制定しています。この実効性を担保するため、社長がコンプライアンス担当取締役を定めるほか、「コンプライアンス規程」に則り「コンプライアンス委員会」を設置し、法令遵守に対する全社的取り組みを横断的に統括する体制を構築し、定期的にその状況を取締役に報告することとしています。グループ会社においては、「グループ会社管理規程」ならびに「決裁権限基準」等に基づき当社取締役会・主管部門への定期的報告ならびに執行役員会への出席などを通じて定期的にその状況を報告できる体制を整備し

ています。また、関係規程に定められた内容によっては当社取締役会で決裁を行うことなどにより法令などへの適合性を確保しています。内部監査室は、当社および当社グループ会社の業務活動が法令、社内規程、一般の取引慣行などに従って効率的に運営されているか監査を実施し、その結果を取締役に報告しています。法令または社会規範に反する行為またはそのおそれのある行為を発見した場合の内部通報窓口として社内においては人事総務部を、外部においては第三者(弁護士)を設定し、運営しています。この場合の通報者には不利益な取り扱いを受けないよう社内規程を制定し、当該報告者を保護しています。

### リスクマネジメント

業務遂行から生じるさまざまなリスクを可能な限り統一的尺度で総合的に把握したうえで、経営の安全性を確保しつつ株主価値の極大化を追求するため、総合的なリスク管理を行っています。具体的には「リスク管理規程」に則り、リスクの種類に応じた責任部署を定め、リスクを網羅的・総合的に管理することにより管理体制を明確化しています。社長がリスク管理担当取締役を定めるほか、「リスク管理委員会」を設置し、当社が業務上の必要性に応じて保有する諸リスクおよび事業継続のため回避すべきリスクを総合的にモニタリングし、リスクの変化に迅速に対処するとともに、回避すべきリスクが現実となった場合の

対応策などを含めた総合的リスク管理の状況を定期的に取り締り報告する体制としています。ビジネスリスクに応じた適切な権限の配分と職務執行を行うため、「職務権限規程」に基づいた社内稟議・決裁体制を構築しています。「投融資委員会」を設置し、主要な投資案件については、取締役会の付議前に収益性、戦略性、安全性、実現可能性、コンプライアンスなどの観点から審議を行い、投融資に関して定性・定量の両面からリスクを評価し、その低減・回避に努めています。グループ会社においては、必要に応じて「リスク管理規程」により、グループ会社代表などからの聴取を通じて、損失に備える体制を整備しています。

### サプライチェーンマネジメント

当社は自動車内装用部品やファインケミカル、その他さまざまな素材・原料などの分野のニッチな高付加価値商材を、北米・欧州・中国・東南アジアなどと輸出入取引をしています。今後、異常気象が激甚化し、サプライチェーンが分断された場合、出荷が滞ることにより倉庫保管・国際運送料金が増加する可能性があります。

そこで、2020年より商材の保管や流通を委託している外部倉庫・営業拠点に対し、風水害リスク調査などを行い、その結果によって各拠点をランク付けしました。リスクが中～高ランクの倉庫・拠点に対しては、平時より各担当事業部からBCPおよび非常時の緊急対応に備え、事業

部およびグループ会社の各担当と該当拠点で協議する体制を取り、新規の倉庫・営業拠点については、当該所在地のリスクをハザードマップで確認したうえで、BCP整備済みの企業に限り起用を許可しています。

また、倉庫・営業拠点については、2022年より災害時支援サービス「セコム安否確認SCM」を導入し、地震・風水害による当社商材の被災については即座に状況および復帰見込みなどが報告されるようにしています。これにより、被災状況とともに出荷業務開始予想日の見通しも把握することができるため、各状況に合わせ、顧客への供給責任を迅速に果たせるよう対策を講じています。

### 株主・投資家とのコミュニケーション

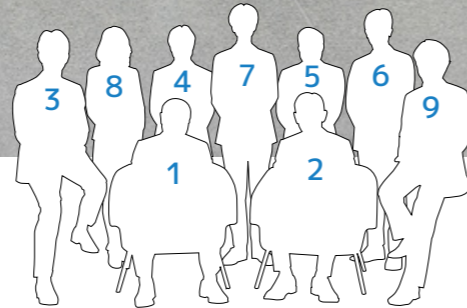
当社は、機関投資家に対しては、決算説明会を半期に1回開催し、経営陣による対話の機会を設けています。また、経営企画部(IR担当部署)による四半期決算後の個別IRミーティングに加え、海外IRミーティングも実施し、年間50件以上の機関投資家やセルサイドアナリストとのミーティングを実施しています。これらの活動を通して、資本市場における当社の評価を確認すると同時に、外部からの開示資料に対する意見をヒアリング、社内で協議を重ね、適時、開示資料へ反映しています。2025年9月期第1四

半期からは報告セグメントを変更、経営資源の最適配分および業績進捗を適時適切に管理し、資本市場により明確に開示することにしました。今後も、外部の皆様からの意見を継続的に説明会資料に取り入れることで、より分かりやすい資料作成を行ってまいります。

また、事業の進捗や新規案件について、当社ホームページや開示書面などを通じて分かりやすくタイムリーな情報発信をしていくことや、統合報告書を充実させ、株主・投資家の皆様との建設的な対話を一層推進してまいります。

# 役員一覧

(2024年12月19日現在)



## 取締役

**1** 代表取締役社長  
兼社長執行役員  
新谷 正伸

1982年 4月 当社入社  
2008年10月 東京ゴム3部長  
2010年10月 事業本部付部長  
2012年 1月 Sanyo Corporation of America 社長  
2012年10月 執行役員Sanyo Corporation of America 社長  
2013年12月 取締役兼執行役員事業本部長  
2014年10月 取締役兼執行役員経営戦略室長  
2018年12月 代表取締役社長兼社長執行役員(現任)

**2** 取締役兼執行役員  
事業部門担当  
平澤 光康

1989年 4月 当社入社  
2012年 10月 産業資材2部長  
2014年 10月 産業資材1部長  
2015年 10月 産業資材事業部長  
2016年 10月 執行役員産業資材事業部長  
2020年 10月 執行役員産業資材事業統括部長兼事業開発室長  
2020年 12月 上級執行役員産業資材事業統括部長兼事業開発室長  
2022年 12月 取締役兼執行役員事業開発室長(事業部門担当)  
2023年 10月 取締役兼執行役員事業部門担当(現任)

**3** 取締役兼執行役員  
管理部門担当  
大谷 隆一

1994年 4月 当社入社  
2019年10月 経営戦略室長  
2021年12月 執行役員経営戦略室長  
2022年10月 執行役員兼(株)コスモ・コンピューティングシステム代表  
取締役CFO  
2023年12月 執行役員管理部門担当  
2024年12月 取締役兼執行役員管理部門担当(現任)

**4** 取締役兼執行役員  
経営企画部長  
難波 嘉己

1988年 4月 三井物産(株)入社  
2001年 8月 PT Bussan Auto Finance社Chief Operating Officer  
(インドネシア駐在)  
2010年10月 Penske Automotive Group, Inc. 取締役上級副社長  
(米国ミシガン州駐在)  
2017年 4月 三井物産(株)米州本部モビリティ本部長兼米国三井物産  
ニューヨーク本店上級副社長(米国ニューヨーク州駐在)  
2022年 9月 当社入社  
2022年10月 経営戦略室長  
2023年 2月 経営企画部長  
2023年12月 執行役員経営企画部長  
2024年12月 取締役兼執行役員経営企画部長(現任)

**5** 社外取締役(独立役員)  
杉原 弘隆

1981年 4月 伊藤忠商事(株)入社  
1994年 5月 同社アジア総支配人付(香港駐在)  
2007年 7月 伊藤忠商事(株)金融部門長代行兼金融リーテイル推進部長  
2008年 4月 同社金融・不動産・保険・物流経営企画部長  
2012年 4月 同社アセアン・南西アジア総支配人補佐経営企画担当  
(シンガポール駐在)  
2014年 5月 ポケットカード(株)取締役副社長営業グループ管掌  
2021年12月 当社社外取締役(非常勤)(現任)

**6** 社外取締役(独立役員)  
小河 光生

1987年 4月 (株)日本電装(現(株)デンソー)入社  
1991年 6月 (株)三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))入社  
2000年 4月 (株)PwCコンサルティング入社  
2004年 3月 (株)クレイグ・コンサルティング代表取締役(現任)  
2022年12月 当社社外取締役(非常勤)(現任)

## 取締役 監査等委員

**7** 取締役  
監査等委員  
白井 浩

1982年 4月 当社入社  
2006年10月 Sanyo Corporation of America 社長  
2009年 4月 東京化学品2部長  
2013年 10月 執行役員経営企画室長  
2014年 10月 執行役員総務部長  
2015年 10月 執行役員管理部門統括  
2017年 12月 取締役兼執行役員管理部門担当  
2022年 10月 取締役兼執行役員管理部門担当  
兼国内子会社統括室長  
2022年 12月 取締役兼執行役員管理部門担当  
2023年 12月 取締役(監査等委員)(現任)

**8** 社外取締役(独立役員)  
監査等委員  
長谷川 麻子

1988年 4月 兼松(株)入社  
2000年10月 朝日監査法人(現有限責任あずさ  
監査法人)入所  
2004年12月 長谷川公認会計士事務所代表  
(現任)  
2017年 12月 当社取締役(監査等委員)(現任)

**9** 社外取締役(独立役員)  
監査等委員  
小林 邦聡

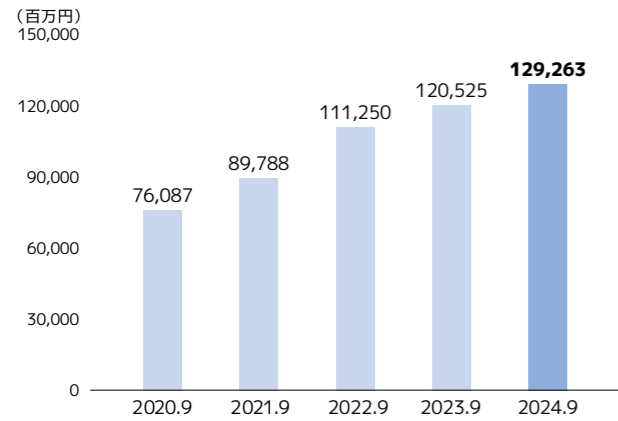
2000年 4月 コアサハラ法律特許事務所入所  
2013年 9月 山田・合谷・鈴木法律事務所入所  
(現任)  
2014年 6月 兼松サステック(株)社外取締役  
(監査等委員)(現任)  
2021年 12月 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 執行役員

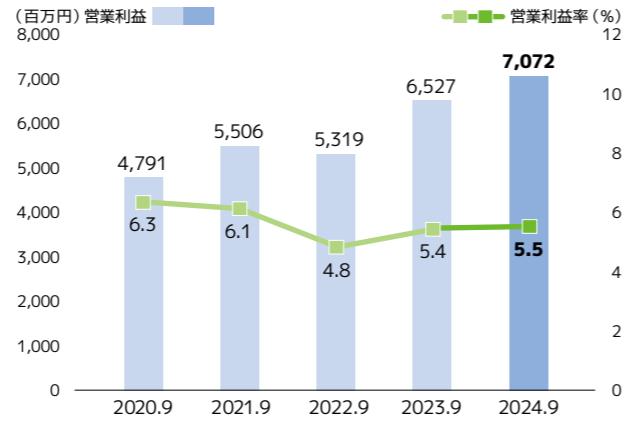
社長 執行役員* 新谷 正伸	執行役員 事業部門担当* 平澤 光康	執行役員 管理部門担当* 大谷 隆一	執行役員 経営企画部長* 難波 嘉己
上級執行役員 ゴム事業部長 小宮 康	上級執行役員 ライフサイエンス事業部長 田口 耕児	執行役員 モビリティ第一事業部長 原田 倫太郎	執行役員 モビリティ第二事業部長 渡邊 晃
執行役員 グリーンテクノロジー事業部長 茂原 健一郎	執行役員 化学品事業部長 大幡 秀樹	執行役員 人事総務部長 和田 久美子	執行役員 エネルギーソリューション事業室長 寺田 武春

(注) \*印の執行役員は取締役を兼務しています。

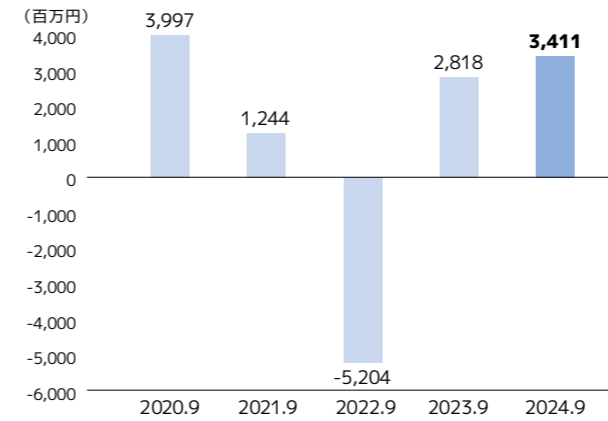
売上高



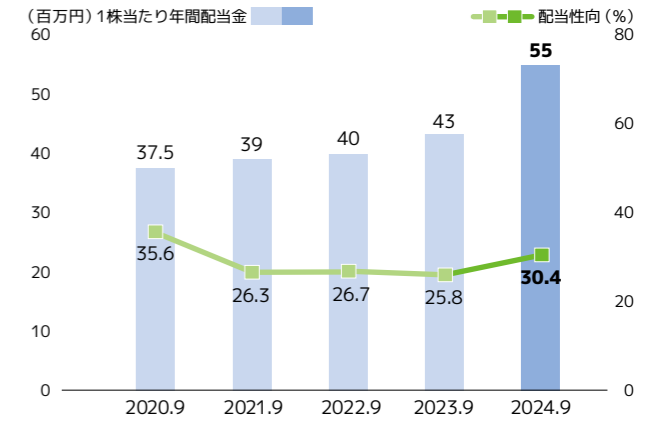
営業利益/営業利益率



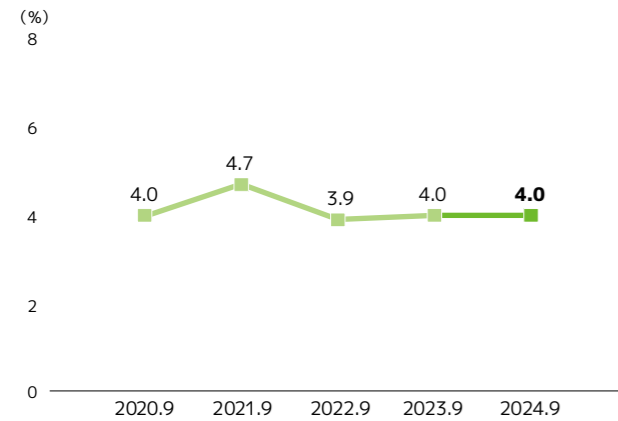
フリーキャッシュフロー



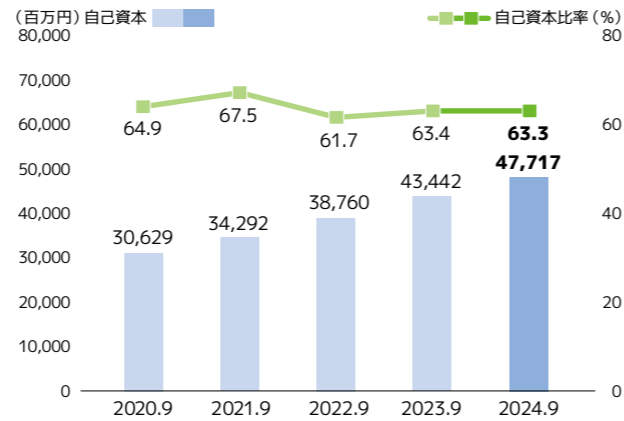
1株当たり年間配当金/配当性向



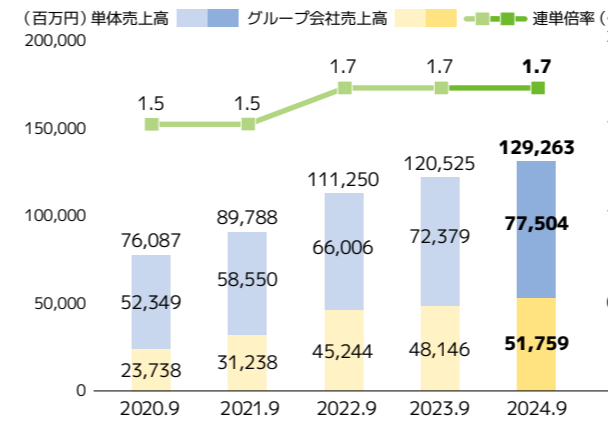
当期純利益率



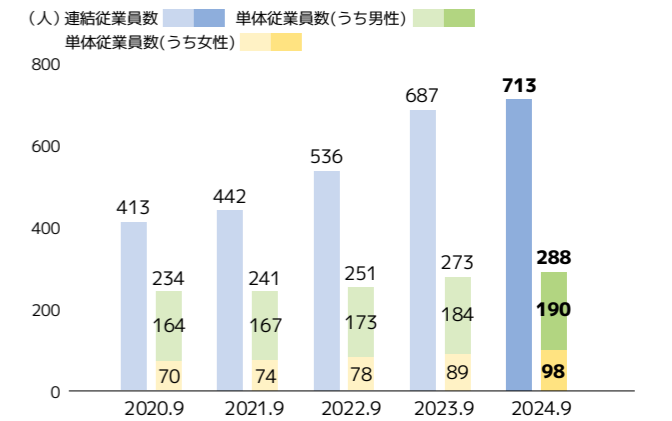
自己資本/自己資本比率



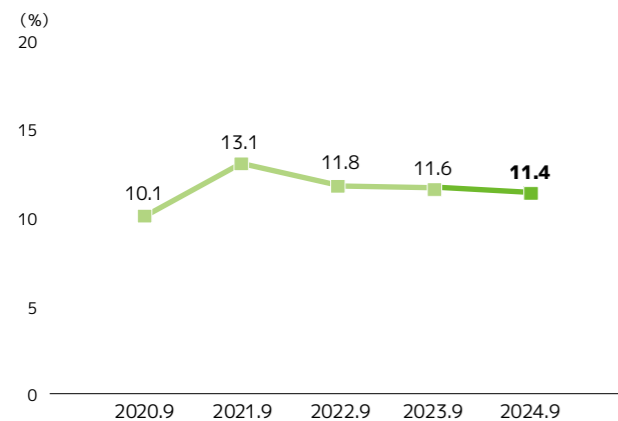
連結・単体売上高/連単倍率



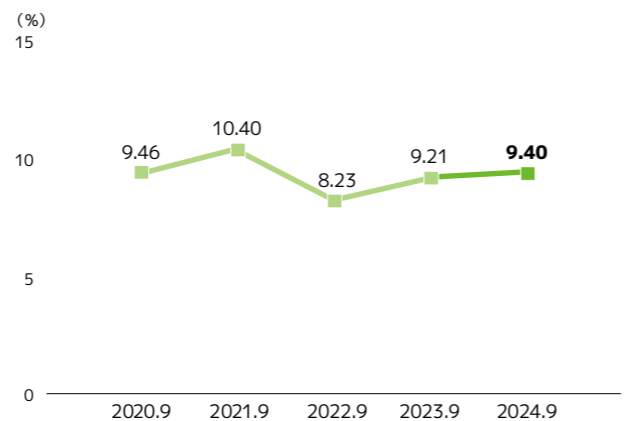
(連結)従業員数/(単体)従業員数



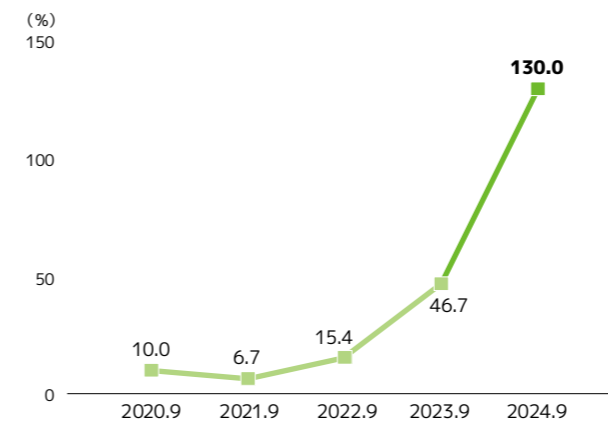
ROE



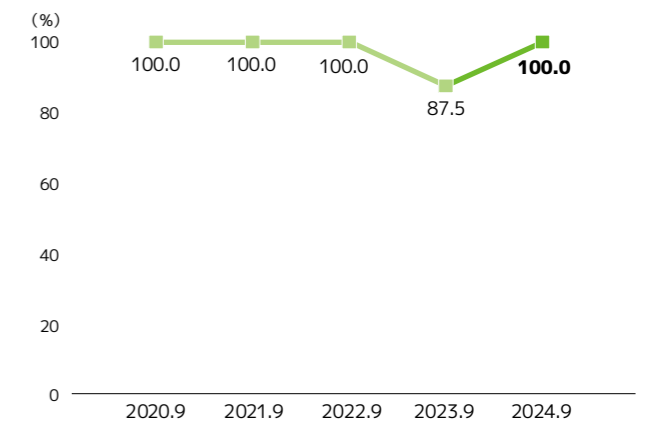
ROIC



(単体)男性育児休業取得率\*



(単体)新卒定着率



\*男性の配偶者が出産した者のうち調査時点までに育児休業を開始した者(開始予定の申出をしている者を含む)の数/調査前年度1年間で男性の配偶者が出産した数×100

# 11カ年財務サマリー

三洋貿易株式会社および連結子会社(2014年9月期~2024年9月期)

	2014.9	2015.9	2016.9	2017.9	2018.9	2019.9	2020.9	2021.9	2022.9	2023.9	2024.9
<b>経営成績</b> (百万円)											
売上高	58,618	60,672	59,908	67,738	78,450	83,230	76,087	89,788	111,250	120,525	129,263
売上総利益	8,659	9,450	10,017	12,264	13,410	14,883	14,206	15,510	17,144	20,105	22,229
販売費及び一般管理費	5,480	5,844	5,964	7,325	8,147	9,011	9,414	10,003	11,825	13,578	15,156
営業利益	3,178	3,606	4,052	4,938	5,263	5,871	4,791	5,506	5,319	6,527	7,072
経常利益	3,516	4,110	4,274	5,270	5,575	6,075	5,271	6,190	6,299	7,090	7,905
親会社株主に帰属する当期純利益	1,982	2,794	2,757	3,351	3,635	4,018	3,013	4,256	4,296	4,785	5,207
<b>財政状態</b> (百万円)*1											
総資産	30,051	30,285	32,455	38,987	41,606	43,731	47,230	50,834	62,859	68,537	75,390
有利子負債	1,441	1,084	845	1,655	1,906	1,309	4,529	2,432	6,070	5,715	4,508
ネット有利子負債	△2,053	△2,120	△2,866	△979	△562	△3,239	△5,889	△6,231	190	△1,316	△3,499
純資産	16,953	19,394	20,954	24,600	26,756	29,343	31,038	34,725	39,212	43,890	47,809
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,106	909	2,997	178	1,583	5,088	6,186	2,253	△3,395	5,734	5,447
投資活動によるキャッシュ・フロー	△385	△196	△1,201	△1,359	△408	△1,057	△2,189	△1,009	△1,809	△2,915	△2,035
フリー・キャッシュ・フロー	1,721	712	1,795	△1,180	1,175	4,030	3,997	1,244	△5,204	2,818	3,411
財務活動によるキャッシュ・フロー	△82	△1,047	△1,220	△15	△1,297	△1,957	1,834	△3,301	1,864	△1,767	△2,794
現金及び現金同等物の期末残高	3,490	3,201	3,712	2,601	2,468	4,548	10,418	8,663	5,718	6,900	7,367
<b>1株当たり情報</b> (円)*2											
当期純利益(EPS)	68.89	97.68	96.39	117.10	126.99	140.36	105.22	148.52	149.67	166.43	180.88
純資産(BPS)	574.44	657.05	711.17	831.87	922.67	1,011.31	1,069.41	1,195.18	1,349.41	1,509.92	1,657.16
年間配当金	17.0	24.5	24.5	29.5	32.0	37.0	37.5	39.0	40.0	43.0	55.0
<b>財務指標</b>											
売上総利益率	14.8%	15.6%	16.7%	18.1%	17.1%	17.9%	18.7%	17.3%	15.4%	16.7%	17.2%
売上高営業利益率	5.4%	5.9%	6.8%	7.3%	6.7%	7.1%	6.3%	6.1%	4.8%	5.4%	5.5%
売上高経常利益率	6.0%	6.8%	7.1%	7.8%	7.1%	7.3%	6.9%	6.9%	5.7%	5.9%	6.1%
売上高純利益率	3.4%	4.6%	4.6%	4.9%	4.6%	4.8%	4.0%	4.7%	3.9%	4.0%	4.0%
総資産経常利益率(ROA)	12.7%	13.6%	13.6%	14.8%	13.9%	14.2%	11.6%	12.6%	11.1%	10.8%	11.0%
自己資本当期純利益率(ROE)	12.7%	15.9%	14.1%	15.2%	14.5%	14.5%	10.1%	13.1%	11.8%	11.6%	11.4%
自己資本比率	54.7%	62.1%	62.7%	61.1%	63.5%	66.2%	64.9%	67.5%	61.7%	63.4%	63.3%
D/Eレシオ(倍)	0.09	0.06	0.04	0.07	0.07	0.05	0.15	0.07	0.16	0.13	0.09
<b>非財務情報/その他情報</b>											
従業員数(連結)(人)	256	260	295	326	349	368	413	442	536	687	713
従業員数(単体)(人)	164	177	188	193	211	224	234	241	251	273	288
従業員数(単体)(うち女性)(人)	42	45	50	50	56	59	70	74	78	89	98
女性比率(単体)	25.6%	25.4%	26.6%	25.9%	26.5%	26.3%	29.9%	30.7%	31.1%	32.6%	34.0%
女性管理職比率(単体)	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	4.4%	4.0%	5.2%	4.7%	3.5%	5.3%	6.5%
男性育児休業取得率(単体)*3	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	10.0%	6.7%	15.4%	46.7%	130.0%
平均勤続年数(単体)(年)	11.70	11.10	10.84	10.74	10.36	10.18	9.92	9.50	9.78	9.44	9.02
新卒定着率(単体)*4	-	-	-	67%	85%	96%	100%	100%	100%	88%	100%
離職率(単体)*5	-	-	-	6.7%	2.4%	4.0%	3.4%	7.1%	5.2%	4.4%	5.4%
連結グループ会社数(社)	7	6	8	10	9	10	12	13	16	19	19

\*1 有利子負債=短期借入金+長期借入金 ※リース債務除く ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金

\*2 1株当たりの数値は2020年2月1日付の株式分割(1株→2株)の影響を考慮した金額で表示しています。

\*3 男性育児休業取得率=男性の配偶者が出産した者のうち調査時点までに育児休業を開始した者(開始予定の申出をしている者を含む)の数/調査前年度1年間で男性の配偶者が出産した数×100

\*4 新卒定着率=((初年度採用人数-3年間で退職した人数)/3年前に採用した人数)×100

\*5 離職率=起算日(年度初め)から1年間の離職者数/起算日における常用労働者数×100

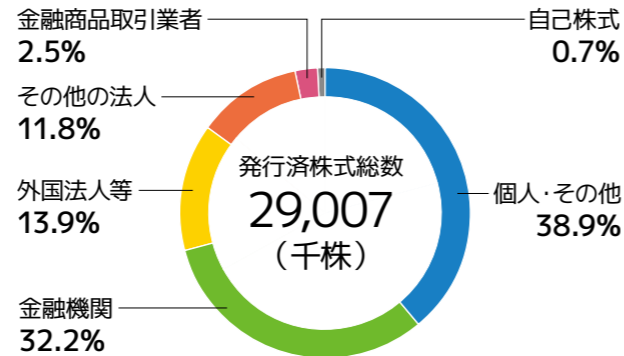
# 株式情報

(2024年9月30日現在)

## 株式の状況

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	3176
株主名簿管理人	東京証券代行(株)
発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式総数	29,007,708株
単元株式数	100株
株主数	9,026名

## 所有者別株式分布状況

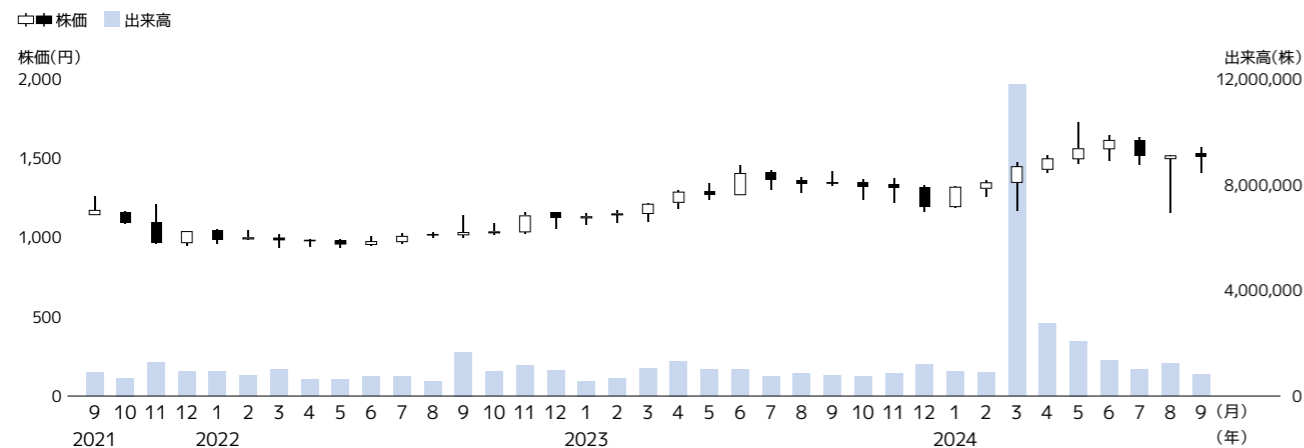


## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,091	10.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,138	7.42
東亜合成株式会社	1,497	5.20
玉木 迪	1,095	3.80
株式会社三菱UFJ銀行	939	3.26
明治安田生命保険相互会社	675	2.34
三洋貿易従業員持株会	630	2.18
株式会社三井住友銀行	569	1.97
三井住友信託銀行株式会社	568	1.97
RE FUND 107-CLIENT AC	544	1.89

※持株比率は、自己株式(213,035株)を控除して計算しています。

## 株価・出来高の推移



# 会社情報

(2024年9月30日現在)

Part 1: 価値創造ストーリー Part 2: 中長期成長戦略 Part 3: 経営基盤

## 会社概要

商号	三洋貿易株式会社	拠点数	国内: 4 海外: 10カ国15拠点
設立	1947年5月28日	連結対象会社数	国内: 12社 海外: 7社
本社所在地	〒101-0054 東京都千代田区神田錦町2丁目11番地 TEL. 03-3518-1111(代表)	従業員数	単体: 288名 連結: 713名
資本金	10億658万円	事業年度	10月1日から翌年9月30日まで
		定時株主総会	毎年12月

## 組織図 (2024年11月30日現在)

