

Quest for Next

三洋貿易株式会社 統合報告書 2023

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 : 2024年3月29日



Corporate Brand

Quest for Next

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。



探し続ける。

絶え間なく変わる市場をリードする、
最先端の技術を発掘します。

変わり続ける。

ひとを健康に、笑顔にするビジネスを探求し
柔軟に進化します。



挑み続ける。

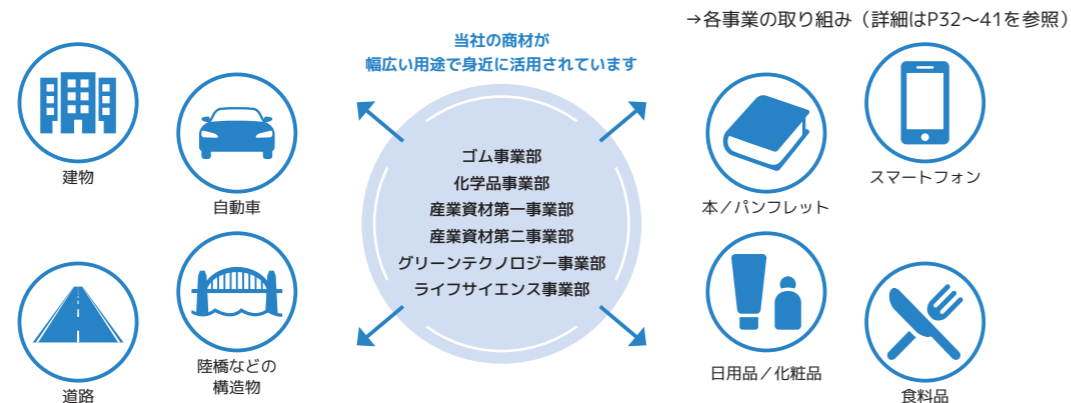
強みを活かし、自分たちにしかできない
ビジネスに挑戦します。



考え続ける。

持続可能な社会、美しい地球を守る
アイデアでよりよい未来をつくります。

1 競争の激しい薄利多売な汎用品ではなく、ニッチトップの高付加価値商材に特化した専門商社



2 単純に仕入れた商品を販売するのではなく、専門性の高いトータルソリューションを提供

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総合的なサービスを提供しています。

営業社員のうち
約半数
が理系出身者



3 「1商品1仕入先」に基づく厚い信頼関係を背景とした、長期的パートナーシップの構築

「1商品1仕入先」とは

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。この原則は、仕入先との長年にわたる厚い信頼関係を構築し、他社との差別化を生んでいます。



2022年5月に創業75周年、2022年10月には長期経営計画「VISION2023」の最終年度を迎え、100年企業を目指すにあたり、三洋貿易の3つの柱を見直しました。

コーポレートアイデンティティ(CI)の刷新

先人訓にも相通じる、成長の源泉である
新たな旗印を定めました。



詳細はP9を参照

価値創造モデル/成長戦略の深化

価値創造モデル、成長戦略を深化させ、
当社の将来像を明示しました。



詳細はP18を参照

新長期経営計画 「SANYO VISION 2028」の策定

前長期経営計画「VISION2023」を経て、得られた成果を承継しつつ、新たな課題をもとに、2028年9月期を最終年度とする新長期経営計画「SANYO VISION 2028」を策定しました。

詳細はP24～27を参照



創業から一貫して守り続けてきた「三洋貿易らしさ」とは何か。

今日までの当社の発展の背景には、先人たちからの学びが脈々と受け継がれています。

創業

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事業の始まりです。財閥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。



創業社長 玉木 栄一

信用こそ商人の生命線

「信用」に救われた経営危機

1950年の朝鮮戦争勃発により、いわゆる朝鮮特需が発生したものの、翌1951年に市場は暴落。当時新三品(ゴム、皮革、油脂)を主な輸出品としていた三洋貿易は創業以来最大の危機を迎えました。当時社長の玉木はこの事態に対し、メインバンクに粘り強く融資の交渉をすることで対処し、最終的には融資の応諾が得られたことで最悪の事態を免れました。「信用」が商売の生命線となることを実感した出来事です。



[1947]

[1950]

[1957]

[1975]



コト主義へのこだわり

モノだけではなく、コトを売る

1952年、競合する大手商社に先んじて「ポリサー合成ゴム」を提供するカナダ・Polysar社と日本総代理店契約を締結。契約にあたり、Polysar社からは技術者の雇用が契約の必須条件として提示され、三洋貿易が営業だけではなく、積極的に技術者を採用するきっかけになりました。

当時採用された技術者たちは、ゴム靴加工業者に合成ゴムを持ち込むとともに、加工技術を指導するサービスを提供しました。これにより開発されたビーチサンダルは一時供給不足になるほど脚光を浴びました。

「モノ」を売るだけではなく、「コト」を売ることの重要性が今日のビジネスにもつながっています。

[1952]



[1971]

商材を見定める

商売のその先を考える

1971年、ニクソンショックで世界経済は大きなダメージを受けました。貿易業界も例外ではなくその影響を受けたものの、当社が提供していたゴムや農業などの商材は生活や社会インフラに欠かせないものであったことから業績を伸長させる結果となりました。

そこで、当社は事業拡大の一環として雑貨の輸出入事業などに進出しましたが、業界のポジションに失敗したことで大きな損失を計上するに至りました。

「取引先や業界の選定が商売の基本である」ことを痛感した出来事です。



堅実と進取の精神

急進的な道ではなく、漸進的でも着実に

1957年、当時社長の玉木が「静かなる公共の波に幸いせられた過去10年の努力はようやく実を結んだ感がある。この機を逸せず、基礎をしっかりと固め、次の発展に向けてゆるぎない足場をつくりたい。盛衰常なる商いのなかにも根のある商売こそ育成したい」と年頭あいさつに残しています。

創業当初には考えられなかった経営危機や技術者の雇用などの経験の中で、一定の成果を取めたにもかかわらず、基礎固めや次なる発展への足場固めといった「堅実と進取」を宣言しました。

この玉木の考え方は「時代に左右されない」や「量より質」の考えに通じ、今日の経営にも大いに活かされています。

量よりも質を求める

質の追求が同業他社との差に

1970年代後半は商社業界にとって向かい風の時代でした。ロッキード事件などで業界が厳しい批判の矢面に立たされたのと同時に、オイルショックをきっかけとした商材利益率の低下、商社離れを介したメーカーのコスト削減の風潮が広がるなどの八方塞がりな状況でした。

多くの商社は大量買い付けや大量販売に走りましたが、当社は付加価値が高く、かつ息の長い商品を常にバランス良く取り扱う「堅実と進取」を徹底する体制をとりました。

この方針が功を奏し、事業環境が向かい風の中でも業績を伸ばしたことは、「量より質」の考えにつながっています。



1947～1954 創業期

- ・1947年5月、神戸で創業
- ・合成ゴム輸出入等で業界地位確立
- ・化学品農業販売開始

1955～1964 事業多角期

- ・グループ化開始
- ・Sanyo Corporation of America (SOCA)設立、海外販売開始
- ・飼料用機器・農水産物等販売開始

1965～1996 グループ体制確立期

- ・科学機器部が化学品部から独立
- ・バブル崩壊期の規模拡大実現(主力事業収益力強化)
- ・社内管理体制強化、海外拠点拡充

■ 選択と集中

当時ゴム事業や化学品事業なども手掛けるほかに、外国産麦類や養殖エビ等の一次産品取引も事業としていました。この状況に対して、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」とし、一次産品からの撤退を決断しました。

一次産品関連事業は利幅が大きかったため、業績に痛手を伴う大改革でしたが、当時化学品部の一部であった産業資材部門が自動車用内装部材等を中心に売上を伸ばし、大きな発展を遂げ、一次産品の売上をカバーしました。町田が決断した事業の「選択と集中」が、下降しつつあった当社の業績を回復させていきました。



[1997]

1986

1996 1997

2008

2011 2012

2021 2022

2023

[1986]

■ 好景気に踊らない健全な成長

1986年～1991年にはいわゆる「バブル経済」の時代を迎え、その崩壊とともに平成不況の時代が始まります。不況の中、現状打破を図るべく、多くの商社が「財テク」に走る状況でした。

当社は、その環境下でも創業当時の「堅実」の精神を貫き、健全に事業を成長させる道を選択しました。多くの商社が財テクによる不良債権を抱え、倒産する企業も出る中、当社は主力商品の収益力強化、新事業の芽を育てる商社としての王道を歩み、次の時代に備えた事業基盤の強化、合理化を進めました。



1997～2011 選択と集中期

- ・事業改編断行、農水産事業撤退
- ・事業部制へ移行

[2008]

■ 「堅実」の理念が奏功

2008年、米国の投資銀行「リーマン・ブラザーズ」が経営破綻したことで、世界規模の経済危機「リーマンショック」が発生。この出来事は、企業の相次ぐ破綻や上場企業の赤字決算を招くなど、日本経済にも大きな影響を与えました。

一方で、当社は機械に使用されるゴムや家畜用飼料の提供、産業資材等の社会必要性の高い商材を主力事業としていたため、不況の中でも一定数の需要があり、大きな損害を受けずに困難を乗り越えました。

これまでの学びや、世の中に必要とされるものは何かを突き詰め、商材を厳選してきた結果、世界的な不況でも、大きな損害を受けなかったことで、改めて「堅実」の精神の偉大さを実感することとなりました。



2012～2021 ステージアップ期

- ・東京証券取引所市場第一部上場
- ・グローバル化加速(インド・メキシコ・インドネシア・シンガポール)
- ・M&A推進
- ・環境対応事業、本格開始
- ・社内組織体制強化

東京証券取引所上場

- 2012年：市場第二部上場
- 2013年：市場第一部上場
- 2022年：プライム市場へ移行



[2012]

コーポレートブランドの刷新

新長期経営計画
「SANYO VISION 2028」の策定

[2023]

■ コロナ禍からの学び — 誠実・信頼の大切さ

コロナ禍における仕入先からの供給ひっ迫の際、仕入先・販売先と長年築き上げてきた信頼関係が活きる結果となりました。

当社への優先的な商材供給や、やむを得ない値上げへの柔軟な対応等、世界的な混乱の中でも当社の責務を最大限果たすことができたのは、築き上げてきた信頼関係によるものです。

[2021]

ライフサイエンス事業部発足
食と医療を中心とした生活に関する
商材・サービスを提供

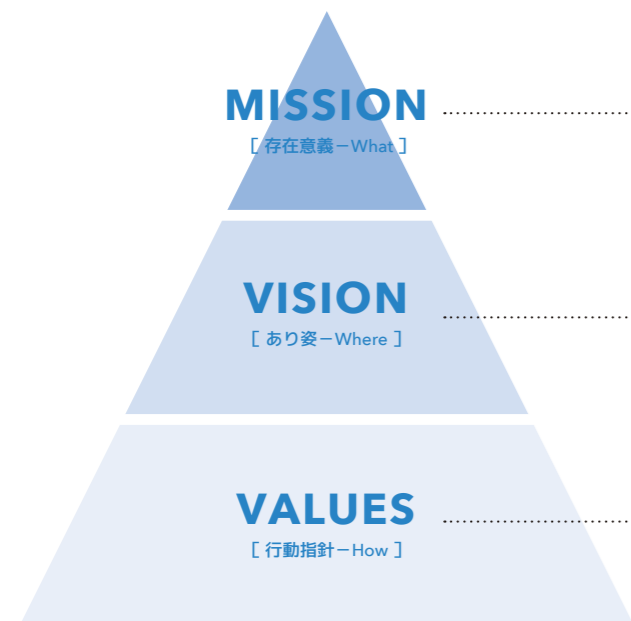
新MVV —— 三洋貿易の理念体系

先人たちの学びを踏まえ

新長期経営計画「SANYO VISION 2028」の策定にあたり、まず当社では、2028年に向けた「あり姿」をVISIONとして決めました。今回新たに策定したVISIONには、先人訓「社格を下げるとはやるな」に通ずる想いを込めています。当社は、この先人訓を創業から現在に受け継ぐDNAとして、「よい仕事」を積み重ねていくことを基本に、「世

の中から一目置かれ、ユニークで洗練された一步先を行く商社」として成長を果たしてきました。当社はこれまで以上に「よい仕事」を積み重ねる中でVISIONの具現化に努め、今後も一步先を見据え、お客様と地球のより良い未来に向けた最適解を探求していきます。

「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

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

新たなロゴが、「VISION」実現への旗印となるよう

様々な想いを込めました。

Sanyo Trading

最適解へ導く先進性

動的で勢いのあるフォルムで、一步先をゆく先進性や進取の精神、
現状にとどまらない変革への挑戦などを表現しています。

ポジティブな未来をイメージした爽快なブルーをベースカラーとし、
「i」の一部を、人の顔と地球(環境・グローバル)に見立ててグリーンに。

「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の通り、
「人と、地球と、より良い未来へ共に歩みを進めたい」という想いを込めています。

目次

価値創造の原点

- 2 三洋貿易とは
- 3 新たな三洋貿易 —— 100年企業を目指して
- 4 先人たちからの学び
- 8 新MVV / 目次・編集方針
- 10 数値で見る三洋貿易の強み
- 12 社長メッセージ

三洋貿易の戦略

- 18 価値創造モデル
- 20 注力領域および成長戦略
- 24 新長期経営計画「SANYO VISION 2028」
- 28 事業概況

経営基盤

- 42 サステナビリティ基本方針・重要課題
- 44 環境負荷の低減
- 50 心豊かな暮らしの提供
- 52 意欲ある多様な人材の活躍
- 56 盤石な経営体制の強化(コーポレート・ガバナンス)
- 62 社外取締役座談会
- 66 役員一覧
- 68 11ヵ年財務サマリー
- 70 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。本報告書では、「先人たちからの学び」で、当社の歴史と歴史から培われた強みを振り返りつつ、2023年11月に新たに策定された長期経営計画「SANYO VISION 2028」とともに、事業部別の戦略およびサステナビリティに向けた取り組みを説明することで、中長期的な価値創造ストーリーを伝えていきます。三洋貿易グループは、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努めていきます。

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

2022年10月1日～2023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。

数値で見る三洋貿易の強み

三洋貿易の強み

- 薄利多売な汎用品ではなく、ニッチで付加価値の高い商材に特化
- 高い専門性や技術力を活かしたトータルソリューション提供
- 「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

1 力強い成長

自動車関連事業を中心に、各事業が時代の要請に応じた成長を達成してきました。2010年代には、インド、メキシコ、インドネシア、シンガポールへの拠点展開を開始し、海外市場での存在感を一層高めています。また、最適な組織構造を確立する観点からも、注力4市場(詳細はP20を参照)におけるM&Aを推進しており、グローバル視点とグループシナジー視点双方における戦略的なアプローチで上場以来、持続的な収益の拡大を実現しています。

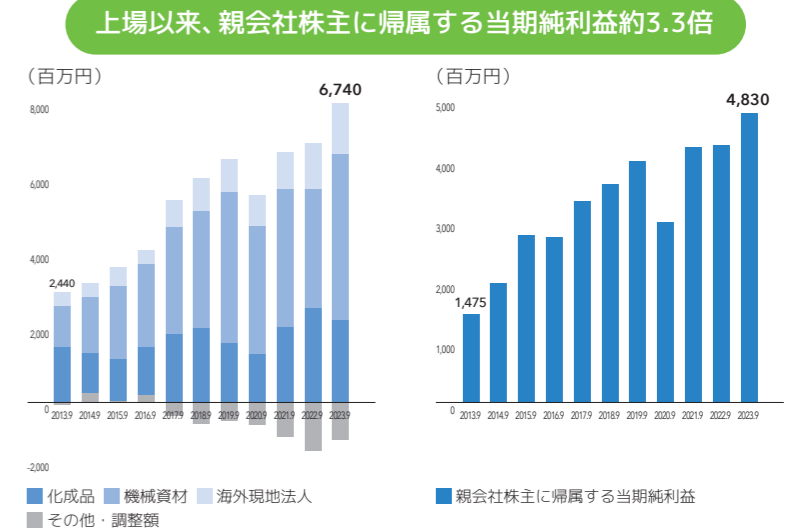
上場以来(2012年10月～)の売上高および営業利益推移



3 バランスの良い収益基盤

現在3つのセグメントを展開しています。化成品セグメントは原材料ビジネスにおいて安定した業績を上げており、当社全体の業績を下支えしています。機械資材セグメントは主に産業資材ビジネスにおいて、当社の成長をけん引するセグメントとなっています。また、海外現地法人事業は上場以来のグローバル展開の加速により伸び続けており、今後も成長が期待できます。各セグメントにおける収益基盤の強化・多様化を進め、更なる成長を目指します。

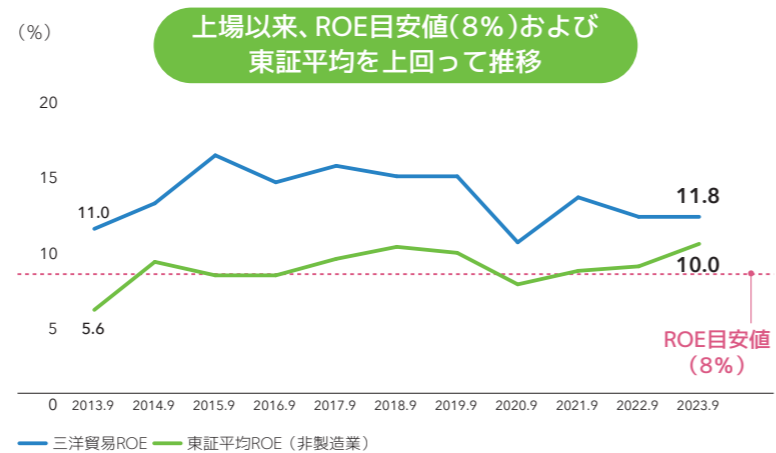
上場以来のセグメント別営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益推移



2 高い収益性

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。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、高度な専門性と技術力を活かしたソリューション提供は、総資産回転率の高いビジネスモデルの確立に寄与しています。その結果、当社のROEは上場以来、東証平均およびROE目安値(8%)を上回り続けています。

上場以来のROE推移(当社/東証平均比較)



4 盤石な財務基盤

当社はこれまでの収益の拡大、資本効率性、および持続的な成長を背景として、盤石な財務基盤を築いてきました。この安定した財務基盤により、商材のジャストインタイムかつ安定した供給体制を構築し、在庫確保を可能としたことが当社のサービスクオリティ向上に寄与しています。さらに、M&A、新規商材開発費用の投下、海外拠点整備、人的資本投資などの適切かつ機動的な投資実行も可能となり、企業としての対応力向上にもつながっています。

上場以来の自己資本・有利子負債・自己資本比率推移



堅実と進取の精神、
自由闊達な社風のもと
社会変化を見据えた
最適解への挑戦を加速させ
ユニークで洗練された
一歩先を行く商社へ

代表取締役社長

新谷 正伸



売上高、利益ともに過去最高を更新した 2023年9月期

2023年9月期は、売上高、利益ともに前期比2桁の増収・増益となり、過去最高を更新しました。この背景としては、半導体の供給不足が予測よりも早期に解消され、当社事業が密接に関わる日系自動車メーカーの生産台数が好調に推移したことが影響しています。また、為替の影響、特に円安については、相場変動に応じた価格交渉ができるようにお客様と良好な関係を築けていることや、海外拠点での利益確保を行ったことで、業績への大きな影響はありませんでした。総じて、良好な事業環境、外部環境の変化に対応できる体制、取引先やお客様との強固な信頼関係が、売上高、利益ともに過去最高を更新できた大きな要因と考えています。加えて、近年取り組みを強化し

ているM&Aも着実に利益に貢献し始めており、総合的に2023年9月期は当社が成長できた年だったと言えます。

一方、2023年9月期を最終年度とする長期経営計画「VISION2023」において掲げた、連結経常利益75億円、ROE15%の目標は未達となりました。新型コロナウイルス感染症の拡大など多岐にわたる要因で目標の達成が難しくなった背景があります。この結果を真摯に受け止め、今後の企業成長に活かしていきたいと考えています。特に当社は自己資本比率が60%以上という盤石な財務基盤を築いており、これを最大限活用した成長投資を通じ、次なる数値目標を達成していきます。新長期経営計画「SANYO VISION 2028」では、前回の挑戦から学び、より適切な戦略と対策を講じ、状況変化にも柔軟かつ迅速に対応しながら、更なる発展を目指します。

カンパニーロゴに込めた想い

Sanyo Trading

動的で勢いのあるフォルムで、一歩先をゆく先進性や進取の精神、
現状にとどまらない変革への挑戦などを表現しています。
ポジティブな未来をイメージした爽快なブルーをベースカラーとし、
「i」の一部を、人の顔と地球(環境・グローバル)に見立ててグリーンに。
「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の通り、
「人と、地球と、より良い未来へ共に歩みを進めたい」という想いを込めています。

新たな旗印として、新MVVを制定

2023年は当社が東京証券取引所市場第一部に上場してから10年目であり、新たな成長ステージに進む年でした。この10年を振り返ると、幸いにも売上高、利益ともに約2.5倍成長し、新たな事業部を立ち上げ、新たなビジネスを展開することで、事業領域も広げてきました。当社がこの10年間で着実に成長を遂げられたことは、初代社長である玉木榮一氏が残した「社格を下げるものはやるな」という言葉や、「トレーディングカンパニーではなく、ソリューションプロバイダーである」という一貫性のある考え方や戦略の成果と言えます。しかしながら、市場環境など当社を取り巻く環境がこれまで以上に急速に変化していく中で、今後10年間も同じ手法で成長し続けることができるか、確証を持つことが難しくなっています。

そこで、これまでの成功体験や一貫した理念を活かしつつ、その路線の中で意図を持って新たなことに挑戦していくべく、カンパニーロゴの一新と当社の存在意義(MISSION)やあり姿(VISION)、行動指針(VALUES)の見直しを行いました(詳細はP8を参照)。創業から今日に至るまで当社が貫いてきた経営理念や考え方をよりわかりやすく言語化した上で、あり姿(VISION)を明記した点が、これまでとの大きな違いです。

会社の存在意義とは、当社に限らず、社会に対する貢献を通じた価値創造であると考えています。個々の社会貢献が集まることで、より大きな影響力を持ち、社会全体に対して意義深い変革をもたらす、結果として得られる利益が新たな社会貢献のために還元される。我々が存在する意味は、一人では達成できないような社会貢献、すなわ

ち「よい仕事」を持続的に積み重ねることにあると考えています。今回掲げた「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は、この社会貢献の考え方をイメージとして捉えるために制定しました。もともとの経営理念であるMISSIONや、変わらず大切にしてきた誠実、挑戦、迅速、変革といったVALUESに、概念的イメージであるVISIONを組み合わせることで、元来の理念をわかりやすく伝えるとともに、当社が目指していく今後の指針を表現しました。

定性、定量の両面から成長を加速させる 新長期経営計画「SANYO VISION 2028」

2023年9月期、今後も成長し続けていくための指針として、新長期経営計画「SANYO VISION 2028」を策定しました。策定に際しては、急進的な環境変化への対応と、定量・定性面の両立、これら2つの要素を意識しました。

まず、急進的な環境変化への対応については、世間で一般的にも言われているように、現在は様々な面で「100年に一度の転換期」を迎えているように感じます。いわば、誰も正解がわからない中で進み続けた、産業革命のような大変革が起きている感覚です。自動車業界でも、燃料に関する変革が起きており、需要の変化が著しくなっています。燃料の需給バランスは政治的な背景や環境的な背景に大きな影響を受けますが、近年はEV化に向けた新たな燃料需要の誕生、環境配慮型燃料としての水素燃料需要の増加など、新たな要素も複合的に絡み合っており、今後の見通しが非常に読みづらい状況です。このような状況を受け、

価値創造の原点
社長メッセージ

今回の「SANYO VISION 2028」の策定にあたっては、各事業部から今後5年間にわたる事業予測を詳細にヒアリングすることで、当社事業の状況と世の中の状況変化を常にすり合わせる事ができる経営計画としました。このすり合わせをしっかりと進めていくことで、事業環境の変化に対応し、社会貢献を通じた企業成長を遂げたいと考えています。

また、定量・定性面の両立について、先述した通り、会社の存在意義は社会貢献にあると考えています。特に当社の場合、自社製品を販売しているわけではないため、サービスを提供する人間一人ひとり、つまりは「人」である社員が社会にどのように貢献するかが重要となります。人を介してサービス提供するという観点で考えると、当社は「スポットのビジネスは追わず、次につながるビジネスを継続することで、お客様のニーズに添えていく」、「お客様が気付いていない課題に対して提案を行い、最適解を示す」という2つの理念を持って、日々ソリューションプロバイダーとしてのサービスを提供しています。企業と

して活動し、長期的に成長していくには、ソリューションプロバイダーという定性的な要素だけではなく、予算立てや資金調達といった定量的な要素も必要となります。そこで、新長期経営計画「SANYO VISION 2028」では、定量面として「収益基盤の強化」という軸を、定性面として「企業体質の改善」という軸を掲げました。これらは前長期経営計画「VISION2023」の基本的な考え方を踏襲していますが、「SANYO VISION 2028」では、計画の骨子から具体的な施策の策定まで、1年近くにわたり社内での議論を行い、最終段階では社員全員からもフィードバックを求め、内容を確定しました。これにより、「SANYO VISION 2028」は、企業体としての責務である定量面と、社会貢献が当社の存在意義であるという定性面を、組織全体の共有されたVISIONとして浸透させ、社員一人ひとりが納得感を持って、主体的に取り組むことが期待される経営計画となりました。

企業体としての責務、「収益基盤の強化」

「収益基盤の強化」に向けて、「SANYO VISION 2028」では「既存事業の成長」、「新規ビジネスの開拓」、「連結経営体制の強化」、「投資案件の推進」の4つの施策を掲げました。

当社のビジネスが主にB to Bを中心に展開していることから、お客様の現在および将来のビジネス展開に対して、3年または5年先までのニーズを徹底的に把握し、その要望に応える付加価値を提供し続けることが重要と考えています。的確なニーズの把握には、お客様との関係性が一番重要です。当社の伝統的な強みであるプロダクトアウトに加え、マーケットインの観点をハイブリッドに活用することで、お客様との関係性の基盤となる「既存事業の成長」に注力していきます。

2つ目に掲げる「新規ビジネスの開拓」について、主に2つの取り組みに注力していきます。一つは、メガトレンドや将来の市場成長性に鑑み、会社全体として今後注力していくべき案件として「潜在コアビジネス」と定義した案件群の推進です(詳細はP26を参照)。現在、挙がっている28案件の「潜在コアビジネス」の中から、より有望な10案件を「ダイヤモンドコアビジネス」として選抜し、経営からも集中的に支援しながら進めていく方針です。もう一つは、2020年に設立した事業開発室の活用です。事業開発室は、各事業部を横断するような複合的な課題や、マーケットインの新規ビジネスに対処するため設立されました。これまで事業開発室は、自動車ベンチマーキングビジネスやオーションバウンドプラスチック(OBP)を活用した高品質再生プラスチックなどを新たに事業化してきました(詳細はP22・23を参照)。「SANYO VISION 2028」期間においては、これらの取り組みに一層注力することで、新規ビジネスの開拓を進めていきます。

3つ目の「連結経営体制の強化」について、当社の海外拠点は、拠点として独立しているのではなく、国内拠点と密接に連携して、各事業部の商材を横断的に扱っています。海外拠点の見える化は進展しているものの、国内拠点と比較するとコミュニケーションを更に強化していく必要があると考えています。そのためには、ガバナンスの整備が必要であり、具体的には、頻繁な相互訪問、リモートでの継続的な会議開催など、コンタクト数を増やす取り組みを優先的に進める考えです。また、海外拠点のみならず、グループ会社との連携を一層強化します。特に、買収したグループ会社では、その企業文化や特徴を理解することが重要です。これにより、「One Sanyo」として当社グループの一体感を強め、組織間の連携を促進します。



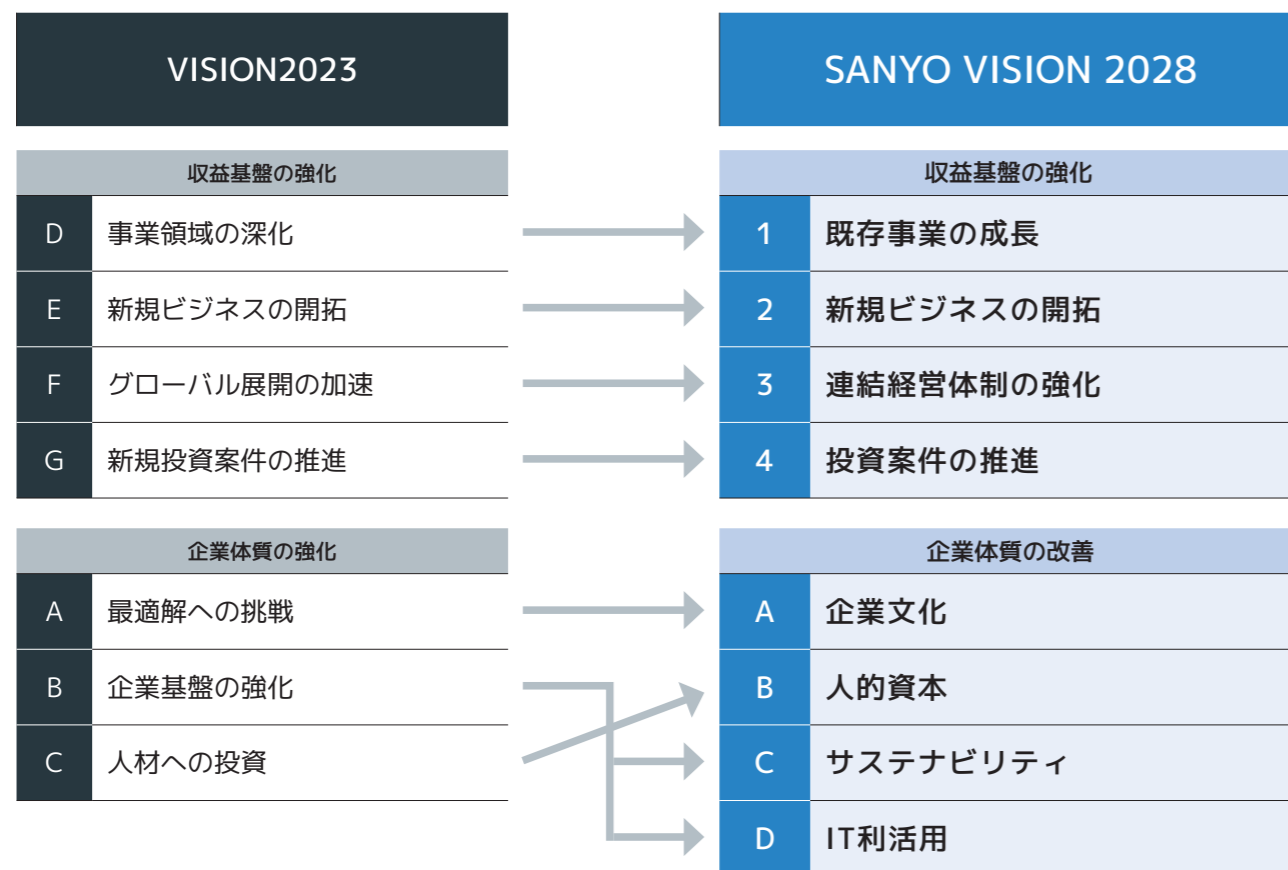
最後に「投資案件の推進」について、2024年は新たな出発の年と位置付け、更なる成長に向けた挑戦を行っていきます。このため、5年後や10年後を見据えた際に必要な先行投資は、積極的に進める方針を採ります。この方針に沿い、当社では具体的に「潜在コアビジネス」の推進、人材への投資、スタートアップ企業への投資、DX投資など「投資案件の推進」を強化していきます。特に、DXについては、昨今のメガトレンドの一つでもあり、2022年10月に買収した(株)コスモ・コンピューティングシステムを基軸に、サービスの一環としての活用やECサイトを含む在庫管理など攻めのIT活用と、社内業務のデジタル化など守りのIT活用の両方向に対して、積極的に投資する方針を採ります。

社会貢献性の強化に向けた「企業体質の改善」

「SANYO VISION 2028」でもう一つの軸として掲げた「企業体質の改善」について、社会貢献の集まりとしての機能を強化していくべく、「企業文化」、「人的資本」、「サステナビリティ」、「IT利活用」の4つの施策を設けました。2023年9月期の営業利益67億円に対し、2024年9月期の営業利益予測を60億円としているのは、この「企業体質の改善」に向けた投資を積極的に行うためです。

企業活動のベースとなる「企業文化」については、先述した新MVVの制定も大きな意義がありますが、当社が社風として大切に「自由闊達」について、さらに磨きを

「SANYO VISION 2028」への進化



価値創造の原点
社長メッセージ

かけます。私は、実際にビジネスを行う社員が企業の主役であると考えています。経営者として、社員がやりがいを感じ、成長を実感できる舞台や年齢などにとらわれずに様々なことを任せられる場を提供することで、「自由闊達」な風土を形成していきます。この「自由闊達」な風土の中で、当社が求める人物像「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」、つまり自分のためではなくて人のため、社会のため、周囲のために自主的に行動する人材が活躍することが、当社の掲げる「自由闊達」と考えます。これを更に深めていくことで、模倣困難な当社独自の強みへと昇華したいと考え、今回の経営計画の施策の一つとしました。

また、この「自由闊達」に必要な自燃型人材もそうですが、営業社員一人ひとりのサービスを付加価値とする当社では、人的資本の強化が欠かせないと考えています。「SANYO VISION 2028」では研修制度の抜本的な改善に取り組むなど、注力していきます。また、採用戦略の強化など量的な向上にも取り組む一方で、人的資本強化の施策の一環として「Sanyoアカデミー」をスタートさせたことは、社員の質を上げていくという観点で、非常に大きな意味があります(詳細はP52を参照)。

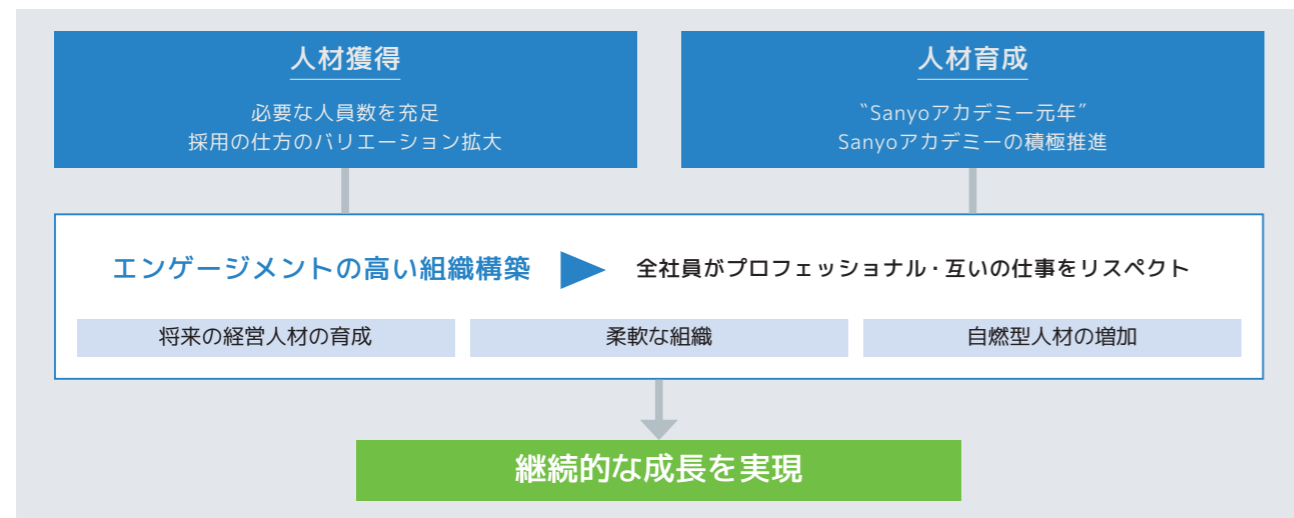
人的資本の強化は、研修や制度、人材の配置や評価のあり方など、様々な要素を多面的に捉えていく必要があります。これらの要素を加味した上で策定したものが「Sanyoアカデミー」です。

一例として、研修目的の明確化に注力し、階層ごとに当社ならではの適切な研修を提供する仕組みを構築しました。具体的には、入社したての段階を「知識徹底吸収期」、一定の経験を積んだ段階を「自己型確立期」、管理職となる段階を「マネジメント期/スペシャリスト深化期」、そ

して経営に携わる段階を「エグゼクティブマネジメント期」と定義し、階層別に研修を設ける体制を整備しました。知識徹底吸収期、自己型確立期では、社員のありたい姿を確立し、それ以降の階層における研修、その他海外語学研修等の補助的な研修を受けていくことで、ありたい姿の実現を目指す、社員の自己実現を目的としています。この体制により、課題であった研修目的の明確化はできましたが、今後はこの体制を運用していくことが課題となります。そのためには、研修が階層別になった背景や、自己実現という研修の目的を社員一人ひとりが納得し、新たな研修体制が有意義なものとなるよう進めていく必要があると感じています。また、社員一人ひとりという意味で言うと、2024年9月期からは役員研修も「Sanyoアカデミー」の中の一つの取り組みとして組み込んでいく計画です。

ここまで述べてきました通り、新たなMVV制定を通じた企業文化の浸透、人的資本の強化など「SANYO VISION 2028」では企業体質の改善に努めることで、社会貢献性を高めるという定性面、言い換えるならば、非財務分野へより一層注力する方針であり、サステナビリティへの対応もメガトレンドとして捉えています。「SANYO VISION 2028」でもサステナビリティを重点施策として掲げること、持続可能な社会へ貢献していく考えです。具体的な取り組みの一つとして、高い市場成長が見込まれ、当社が注力する「注力4市場」の中に「サステナビリティ」を設け、環境負荷の低い商材や再生可能エネルギーなどの積極的な取り扱い・拡販を推進しています(詳細はP20を参照)。同時に、TCFD提言に基づく情報開示や本統合報告書の発行など、非財務情報を積極的に開示していくことで、経営の見える化も推進していきます。

「SANYO VISION 2028」における人的資本の考え方



今後の事業環境、事業リスクについて

先述のEV化や水素燃料など、最新の技術革新や気候変動に関する変化が急速に進んでいる現状に鑑みると、将来の見通しは不透明で、世の中が変化し続けていることを実感するには、振り返って初めて気が付くほど、急激な変化が続いているように感じます。この急激な変化はリスクとも言えますが、一方、製品や工場など固定資産を持たない商社にとっては、新たな事業機会が生まれるチャンスであると捉えています。当社の主な事業領域である自動車業界で例えると、EV化は、ガソリン車/ディーゼル車向け商材にとっては事業リスクとなり得る一方、「自動車向け商材を取り扱う」観点で見れば、EV向け商材など新たなニーズが生まれる事業機会と捉えられます。当社は、世の中の急激な変化をリスクとするのではなく、柔軟な対応力を発揮していくことで、持続的な成長の糧にしていきます。

この柔軟な対応力には、事前の準備と準備をするための目利きが必要です。その意味では、「SANYO VISION 2028」で「新規ビジネスの開拓」や「投資案件の推進」として掲げているように、当社はこの事前の準備と目利きに余念なく取り組んできました(詳細はP22を参照)。今後も、ビジネスモデルとしての柔軟性、創業から培ってきた先人訓、当社の強みを総合的に活かしていくことで、世の中の急激な変化に対応していきます。また、「SANYO VISION 2028」の施策としているように、将来的な市場拡大性やメガトレンドに鑑みた際、投資すべきと判断した事業には積極的かつ迅速に投資することで、先の見通しを立てづらいうちの中でも持続的な成長を目指していきます。

株主・投資家の皆様へ

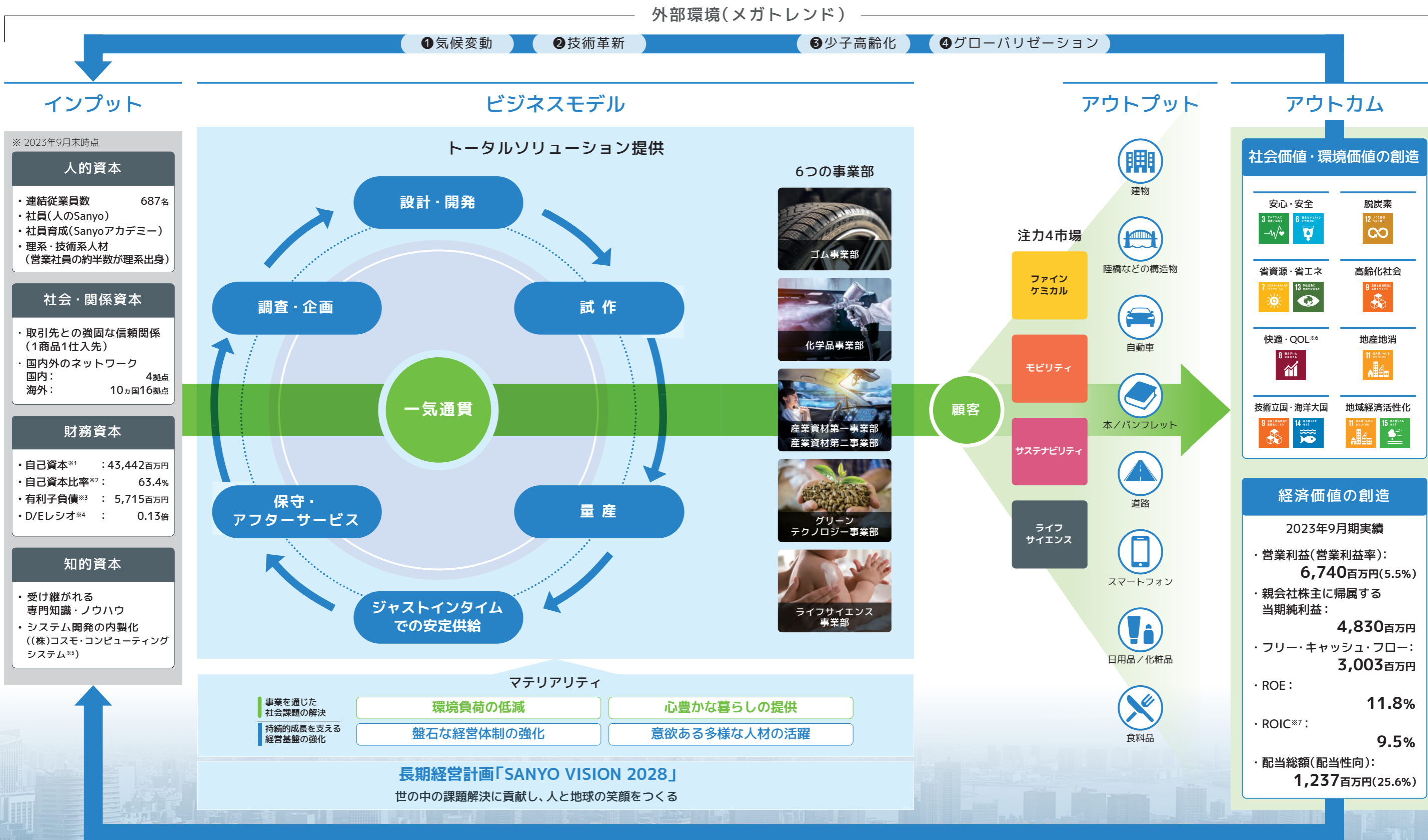
株主の皆様から資金をご提供いただいている以上、その資金を有効に活用していくことが当社の責務です。有効に活用するとは、当社のVISIONである「人と地球の笑顔をつくる」、つまりは会社としての責務である社会貢献を果たすことです。この責務を果たしていくことで、ご提供いただいた資金を有効活用し、最終的には株主の皆様へより一層還元できるように取り組んでいきます。また、2023年9月期は前長期経営計画「VISION2023」の最終年度にあたり、当社にとって非常に意味のある年でした。そのタイミングで売上高、利益ともに過去最高を更新、かつ売上高、経常利益ともに過去10年間で約2.5倍へと成長することができました。これは今まで企業として着実に成長してきた成果であり、逆の見方をすれば当社は着実に成長し、結果を残せる企業であると言えます。今後も企業としての強みを継承しつつ、人的資本の強化など、さらに改善すべきところは改善し、新たに公表した「SANYO VISION 2028」を着実に達成していくことで、更なる企業価値向上を実現していく所存です。

代表取締役社長
新谷 正伸



三洋貿易の戦略
価値創造モデル

三洋貿易は、4つの注力市場へ資本を活用したトータルソリューション提供を通じて、社会価値・経済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通じ、「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: 2022年10月グループ会社化

※6: Quality of Life ※7: 税引後営業利益÷期末投下資本(=有利子負債+自己資本)

三洋貿易の戦略 注力領域および成長戦略

注力4市場

当社がこれまでに培ってきた強みを発揮でき、かつ今後の市場拡大が見込まれている市場は、ニッチで高付加価値な商材が期待される「注力4市場」です。これは、事業領域とするニッチトップの高付加価値商材の中で、将来の成長性を見込み、当社として特に注力していく市場分野を指しています。

市場	分野	目的	事業部
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・環境対応を提供します。	ゴム事業部 化学品事業部
モビリティ	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・サービスを通じ付加価値を提供していきます。	産業資材第一事業部 産業資材第二事業部
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ます。	グリーンテクノロジー事業部
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等	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様々な商材・サービスを提供していきます。	ライフサイエンス事業部

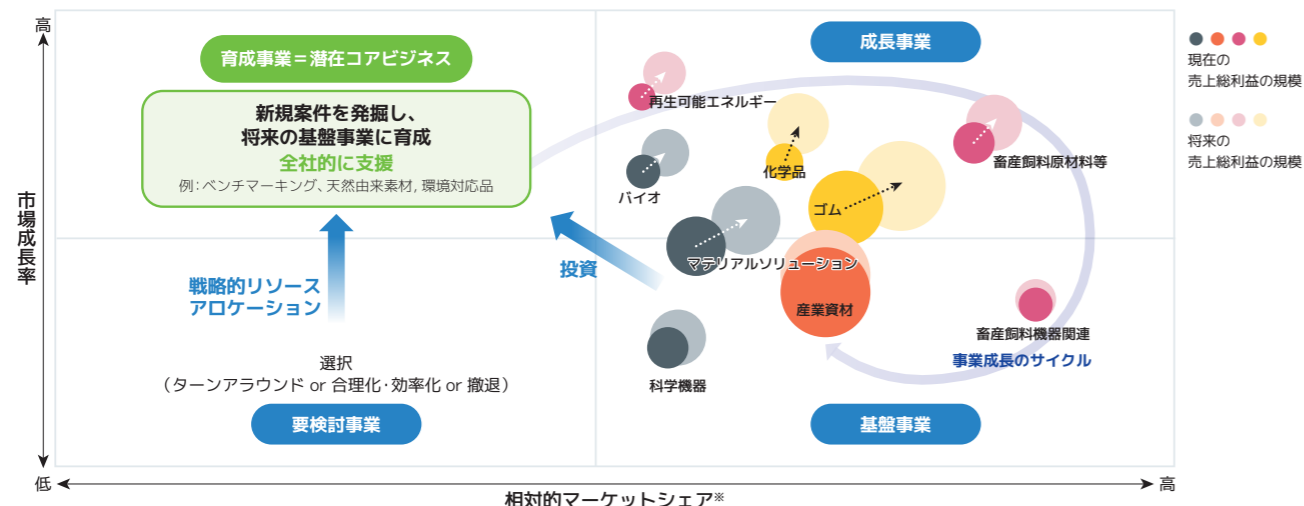
事業部の垣根を越え、規模が大きく有望なビジネスを優先的に開発する社長直轄の組織

事業開発室
(事業部横断で次世代事業創出)

注力4市場をベースとする当社事業ポートフォリオ

市場成長率や相対的なマーケットシェアをもとに、当社が展開する事業を以下の事業ポートフォリオに組み込んでいきます。基盤事業から得たリソースや要検討事業に投入されていくリソースを、注力4市場における将来的な収益の柱となり得る事業の発掘・育成のために投資することで、新たな成長事業や基盤事業へと発展させていきます。

事業ポートフォリオ



※ 相対的マーケットシェア: 同一マーケットにおけるトップシェア企業に対する自社のシェアの割合

事業部門担当取締役メッセージ



取締役
事業部門担当

進藤 健一

■ ファインケミカル
■ ライフサイエンス

ファインケミカル

ファインケミカル市場は当社が1947年の創立以来取り組んできた市場であり、当社の本流事業と言えます。ゴム事業部、化学品事業部の2つの事業部が各々の市場で事業を展開しています。当社が様々な市場に事業を拡大してきた中で、ファインケミカル市場においては、時代の変化、市場の変化にかかわらず、常に高い専門性を維持し、海外の優秀な製品を国内市場に導入することで高い評価を得てきました。他の市場でも見られることですが、ファインケミカル市場においても、中国の存在感が増すと同時に、アセアン諸国およびインドの台頭が顕著です。主要な日本企業は、このグローバルな市場動向の延長として、将来的にファインケミカル製造の中心が欧米からアジア圏へシフトしていくと考え、アジア圏を中心としたグローバル戦略を構築し始めています。当社においては既にアジアの重要地区に拠点を構え、高い専門性を有するスタッフを配置し、当社ファインケミカル事業の活躍の場を海外へ広げていく体制を整えています。また、近年世界的に高まっているサステナビリティ(持続可能性)の動きに対応すべく、自然由来の新素材商材等、環境対応品の取り扱いを強化していきます。

ライフサイエンス

当社では、人々の生活の質(QOL)向上に貢献すべく、ライフサイエンス事業を通じて人々の日常生活に関する様々な商材・サービスを提供しています。商材としては主に、食品添加物、化粧品ならびに在宅医療機器、科学機器等を取り扱い、多方面で人々の生活の質向上に貢献しています。各分野に専門性の高いスタッフを配置し、単なるモノ売りではない、最適解(ベストソリューション)を提供するサービスを展開しています。近年、ライフサイエンス分野ではAIの取り込みが進み、市場が目まぐるしく変化しています。今後は、当社が有する専門性とグローバルネットワークを活かして、市場の新しい動きをいち早く把握し、的確なソリューションを提供していくことで市場の期待に応えていきます。また、当社では将来の基盤事業の一つとすべく、バイオテクノロジー事業に注力しています。本事業の拡大に向け、2022年に(株)スクラム、2023年にKOTAIバイオテクノロジーズ(株)を当社グループ企業に加えました。この2社の活動を通して医療研究者支援、創業支援に取り組み、これからの超高齢社会におけるバイオテクノロジーの発展に貢献していきます。



取締役
事業部門担当

平澤 光康

■ モビリティ
■ サステナビリティ

モビリティ

産業資材第一・第二事業部が深く関与するモビリティ市場においては、現在「100年に一度の変革期」と言われるようにEV化・自動運転・MaaSといった技術革新が急速に進んでいます。この急進的な市場トレンド動向に対応すべく、まずは事業の基盤となっている内装部材を中心とした既存仕入先との関係をより強化し、日系自動車メーカーをはじめとしたお客様の発展に寄与していきます。また、既存の仕入先商材を提案するにあたっては、近年他社との競争が激化しているため、プラスアルファの提案が必要となっています。この競争に勝ち残るべく、事業部として、しっかりとメガトレンドに対応した新規仕入先や商材の獲得にもリソースを割いていけるよう努めます。また、市場トレンド動向が目まぐるしく変化していく一方で、「世の中の課題・問題やお客様の困り事に寄り添い、世界中から独自のネットワークで最適解を探索し提供する」という当社の営業姿勢は貫いていく方針です。今後も変わらずお客様が抱える短期・長期の困り事や意識されている社会課題に解決策を提供していけるよう、事業開発室のモビリティ分野担当と事業部の連携強化、お客様へのヒアリング強化等を推進していきます。

サステナビリティ

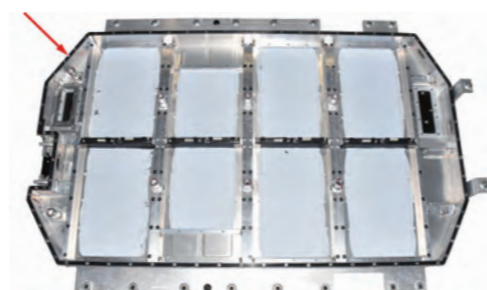
サステナビリティ市場において、当社は主に再生可能エネルギー(バイオマス、地熱、海洋)関連事業と畜産飼料関連事業に注力しています。再生可能エネルギー関連事業では、イスラエルSolCold社が展開する太陽光を利用した冷却効果を実現する特殊フィルムの拡販に注力しています。現在、この特殊フィルムは地球温暖化対策ならびに電力消費削減に大きく貢献するとして注目されており、今後いかに量産していくかが課題となっています。そのため、当社では量産化の第一手としてパートナー選定や設備面での課題対応を進めています。畜産飼料関連事業では、堆肥のペレット化推進および製材チップによるバイオマス発電装置の商品化が既に完了しており、特殊フィルム同様、拡販に注力しています。特に堆肥のペレット化や製材チップ由来のバイオマス発電については、事業の特性上、地道なネットワーク構築とお客様の理解を得ることが必要なため、当社が強みとする高い営業力を活かし、これらに対応していきます。今後は、産業資材第一・第二事業部同様に、事業開発室のサステナビリティ分野担当と事業部の連携を強化していくとともに、コスモス商事(株)や(株)ワイピーテックといったサステナビリティ市場に関連するグループ会社がそれぞれ得意とする分野のブラッシュアップも進めていきます。

事業を取り巻く環境やトレンドの変化に対処するため、前述の事業ポートフォリオ戦略を推進しています。ここでは、企業の更なる成長を継続するために注力している取り組み事例を紹介します。

01 急速に進むEV化への対応

EPDMの拡販

EPDM(エチレンプロピレンゴム)は耐候性に非常に優れたゴム商材です。現在は主に自動車用ウェザーストリップをはじめとした自動車外装部品や伝動ベルト、水系ホースやマフラーハンガー等の自動車機構部品などに幅広く採用されています。そのため、もともと需要が安定している商材でありながら、EVにおいてもバッテリー周りや防振ゴムとして採用できるゴムであり、今後も継続的な需要が見込まれているため、積極的な販売に努めています。



EVバッテリー用EPDMシール
提供: Caresoft社データベース Iceberg

球状アルミナの拡販

球状アルミナは高熱伝導性を有する無機系充填剤の中でも、より高充填・分散性に優れている商材です。主にEVバッテリー周り/高速通信関連における放熱部材として需要が高まっており、今後も需要の拡大が予想されています。

今後は既存顧客への更なる拡販を進めるとともに、新規顧客への横展開も進めていきます。



Sanyo Solution Gallery (瑞浪展示場)

急進的なEV化の流れに対して、研究段階/調査段階のお客様が多い現状です。このようなお客様に向け、当社は2022年3月にベンチマーキング事業の一環として、EV部品展示・EV車体の分解展示を主とした展示場を瑞浪市(岐阜県)に開設しました。開設以降、自動車メーカー企業、部品メーカー企業、材料メーカー企業などから5,000名を超えるお客様にご来場いただき、ご好評いただいています。

また、2023年10月には太田市(群馬県)において、出張展示会も開催しました。出張展示会では、部品展示だけでなく、EVとガソリン車における部品構成の違いや、普及に向けた安全性、航続距離、インフラ課題に関する講演も行いました。

今後は展示規模の拡大を通じた自動車ベンチマーキング事業の深化を進めるとともに、EVメンテナンス事業等、新たな事業領域の創出へ取り組み、「モノ売り」から「コト売り」への開拓を推進していきます。



02 バイオテクノロジー関連事業の強化

ライフサイエンス

KOTAI社のグループ会社化、スクラム社の事業進捗

近年バイオテクノロジー関連分野は、本格的な産業化と巨大な新市場創出につながると期待されている分野です。当社では、2022年2月に(株)スクラム(以下、スクラム社)のグループ会社化を機に、同分野に本格参入し、育成事業として推進してきました。今後、同分野において確固たるポジションを確立し、成長事業へと発展させるべく、2023年7月にKOTAIバイオテクノロジーズ(株)(以下、KOTAI社)をグループ会社化しました。KOTAI社は、最先端の研究機器と免疫学、AI、分子構造に関する専門的知見を組み合わせた学際的でユニークなソリューションに基づき、国立研究機関、大学、製薬会社等との最先端研究やバイオ創薬支援事業において実績を上げています。また、シングルセル解析、空間的遺伝子発現解析をはじめとする最先端の遺伝子解析関連サービスを展開しています。今後は、スクラム社のバイオ研究支援機器・試薬の販売に加え、KOTAI社の遺伝子解析受託サービスから創薬研究支援まで幅広く提案していくことで、バイオテクノロジー関連事業の成長を目指します。



スクラム社バイオ研究支援機器・試薬

03 持続可能な社会に向けた商材開発

ファインケミカル

サステナビリティ

ライフサイエンス



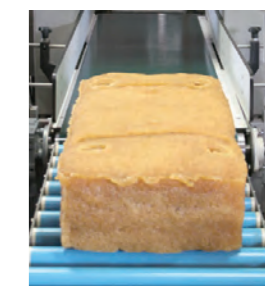
#tide ocean material®

海洋プラスチックごみの80%はオーシャンバウンドプラスチック(OBP®)由来と推定されており、環境問題として認識されています。当社は世界初OBPを100%アップサイクルする企業Tide Ocean SA社(スイス)とライセンス契約を締結し、同社の高品質再生プラスチック「#tide」製品を提供しています。これまで国内においてアパレル副資材(ハンガー)や文具などの原料として使用されてきましたが、現在では化粧品容器への採用も検討されており、幅広い用途への展開が期待される商材となっています。

※ 正しく廃棄物処理・管理されず、海岸から50 km以内の陸地に廃棄されたプラスチック。放置しておくことで、雨が降ることで陸上のプラスチック廃棄物が河川や排水路に流出し、海へと流れ、結果海洋プラスチックごみとなるため、環境汚染につながります。

エポキシ化天然ゴム

エポキシ化天然ゴムは、天然ゴムの優れた力学的性質や皮膜形成能を保持したまま、ガス透過性や耐油性等の性質を付与することを目的として調製された改質天然ゴムです。エポキシ化天然ゴムは自然界での分解が可能のため、環境負荷が小さく、天然素材のみでつくられた「ビーガンレザー」用途として、今後の需要増加が見込まれています。この需要増加の流れを受け、当社においては今後5年間で売上規模2倍超という目標を設定し、環境配慮型商材の一つとして積極的な拡販に努めていきます。



再生可能エネルギーへの取り組み(地熱発電)

地熱発電はCO₂排出抑制効果が高いクリーンエネルギーとして、昨今では国からも設備容量拡大を後押しされています。当社グループ会社であるコスモス商事(株)は地熱発電用の掘削機材販売・レンタルを主なサービスとし、再生可能エネルギー分野の拡大へ貢献しています。毎年5~6件の新規掘削を見込んでおり、コスモス商事(株)は今後も高いシェアを維持していく見込みです。



日本最大の地熱発電所:八丁原発電所(大分県)

新長期経営計画「SANYO VISION 2028」

国内合成ゴムメーカーの次世代素材へのシフトや自動車のEV化など、ますます変化が予想される市場環境を踏まえ、当社では前長期経営計画「VISION2023」で得られた成果を継承しつつ、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、新長期経営計画「SANYO VISION 2028」を策定しました。

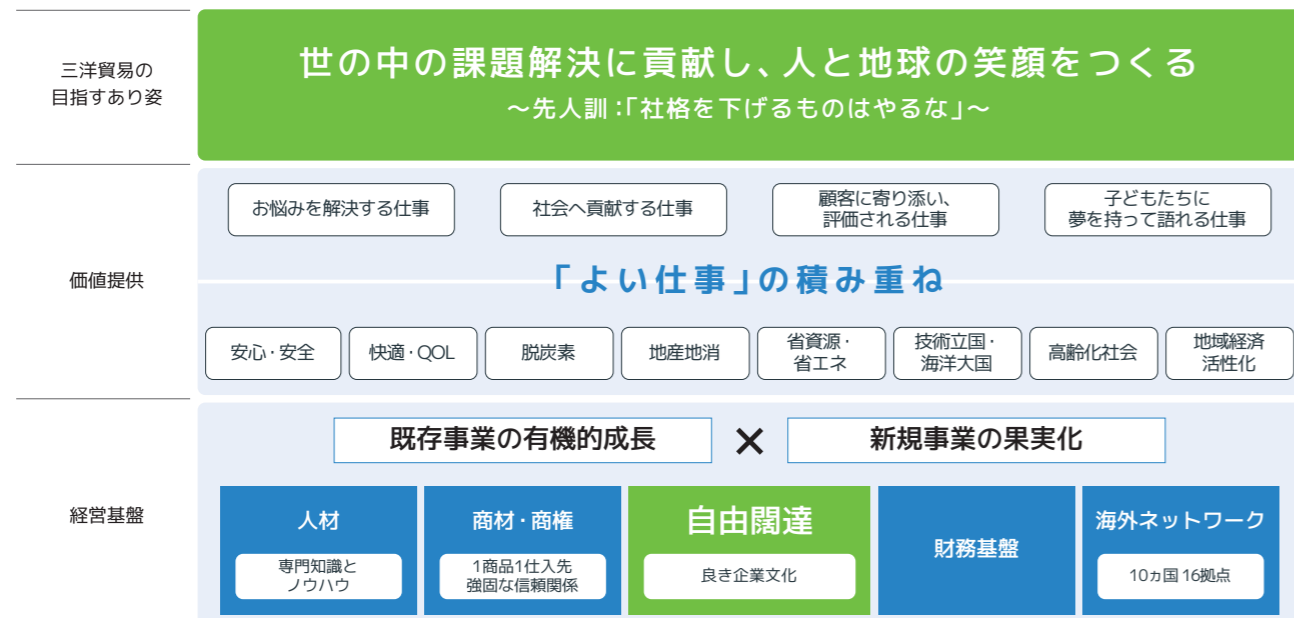
● 前長期経営計画「VISION2023」の振り返り

基本戦略	7つの戦略	成果	継続課題
企業体質の強化	A 最適解への挑戦	・経営理念、基本原則は浸透	・グループ会社を含め深化は継続課題であり、最適解への挑戦は「SANYO VISION 2028」以降も不変
	B 企業基盤の強化	・成長の基盤となる組織づくり(事業開発室・戦略物流室・人事総務部・経営企画部) ・インハウスIT機能を強化するため、(株)コスモ・コンピューティングシステムを買収	・事業拡大に対応するコーポレート機能の強化 ・ESG経営の深化 ・DXの推進
	C 人材への投資	・内部人材育成と即戦力のキャリア採用を両輪に次世代を担う人材に投資	・人材育成、教育研修 ・採用力の強化 ・全体最適に基づいた機能的な人材配置
収益基盤の強化	D 事業領域の深化	・当社の強みを発揮しつつ、注力4市場にフォーカスした高付加価値ビジネス深掘り	・更なる選択と集中を通じた戦略的リソースアロケーション
	E 新規ビジネスの開拓	・事業部：プロダクトアウトの視点で関連商材の発掘・拡販を推進 ・事業開発室：マーケットインの視点で、当社とシナジーのある案件を推進	・マーケットインの強化 ・潜在コアビジネスの果実化
	F グローバル展開の加速	・アジア/米州を中心に海外展開を推進	・海外管理体制の強化 ・更なる拠点展開(欧州等)
	G 新規投資案件の推進	・(株)ワイピーテック、(株)スクラムなど、既存事業とのシナジーが見込める事業にポルトオン投資	・投資案件のシナリオ具現化 ・新規パイプライン案件の弾込め

前長期経営計画「VISION2023」では、新規ビジネス開拓やグローバル事業拡大において成果を上げました。一方、人的資本への質と量の両側面からの投資、DXの推進などについては、継続課題と認識しています。これらの経験を

踏まえ、新長期経営計画「SANYO VISION 2028」では、事業領域における継続的な成長を目指すと同時に、ESG経営の更なる深化や人材育成に一層注力していく方針を掲げています。

● 2028年のあり姿



● 財務目標

株主価値の創出(2028年9月期目標)		成長と財務規律(2028年9月期目標)	
ROE	10~12%	成長性	営業CF 黒字
営業利益	90億円		投資 200~300億円 (2023年~2028年の累計) (事業投資、DX投資、人的資本投資等)
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・連結業績および財務状況を勘案し、継続的な増配・安定配当を基本とする ・自己株式取得については、株価や成長投資への資金需要などを総合的に勘案し、機動的かつ柔軟に実施 	収益性	営業利益率 5.1%
		安定性	自己資本比率 50%以上

PBR 1倍超

「SANYO VISION 2028」における財務数値目標は、「株主価値の創出」と「成長と財務規律」という2つの考えをベースとして策定しています。

「株主価値の創出」で掲げている営業利益90億円については、既存事業の収益基盤強化および新規商材開発を中核として実現を目指していきます。「成長と財務規律」

で掲げている自己資本比率の目標は50%以上ですが、現在の自己資本比率は60%を超えています。積極的にレバレッジを活用しながら新規投資へ還元していく方針であり、資本構造を最適化し、成長に向けた効果的な資金の活用を図っていきます。

新長期経営計画「SANYO VISION 2028」の狙い



執行役員 経営企画部長

難波 嘉己

等に着実な成果が見られました。

この「VISION2023」の基本路線を踏襲しつつ、来たるべき創業100周年も俯瞰し、今後5年間の変革と成長を実現するための羅針盤として、約1年間にわたる全社的な議論を経て新長期経営計画「SANYO VISION 2028」は策定されました。

この策定過程で最も時間を費やして議論したのが、当社を目指す「あり姿」の定義と言語化です。三洋貿易が三洋

前長期経営計画「VISION 2023」を振り返ると、定量面においては、海外拠点成長率が目標の10%を超えて成長を力強くけん引し、売上高、営業利益ともに過去最高を達成する一方、潜在コアビジネスや新規投資のパイプライン案件の充実など、次代に向けての弾込めも進展しました。また、定性面においても、経営理念の浸透やコーポレート機能の強化、ESG経営の深化

貿易たる所以、他商社とは一味違うキラリと光るユニークさとは何か。「社格を下げるものはやるな」という先人訓も踏まえ、2028年に向けてのあり姿を「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」という言葉に凝縮しました。

当社の強みは、今も昔も、そして今後も、専門知識を持った高度なプロフェッショナル人材、強固な信頼関係に裏打ちされた商権と高付加価値商材、健全な財務基盤、国内外の拠点ネットワーク、そして自由闊達な企業文化の5つに集約されます。これらを維持強化し、プロダクトアウトとマーケットインの二刀流により既存事業の有機的成長と新規事業・ポルトオン投資の果実化を車の両輪として成長をドライブする形で、一つひとつ「よい仕事」を積み重ねていくことによってあり姿を実現していきます。その具体的なプランが「SANYO VISION 2028」の8つの重点施策として集約されています。

外部環境は不確実性を増しますが、変化をビジネスチャンスと捉え、その中で当社は8つの重点施策を実施していくことにより、更にレジリエンスを高めつつ、「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」というあり姿を実現していきます。



新長期経営計画「SANYO VISION 2028」の重点施策とその背景

新長期経営計画「SANYO VISION 2028」は前長期経営計画「VISION2023」の基本路線を踏襲し、これを進化発展させました。当社が成長を続け、100年企業になるための羅針盤として、メガトレンドを踏まえた持続的な成長を遂げるべく、8つの重点施策を掲げています。

収益基盤の強化

VISIONを実現するための打ち手として、以下の4つの施策を実行していきます。

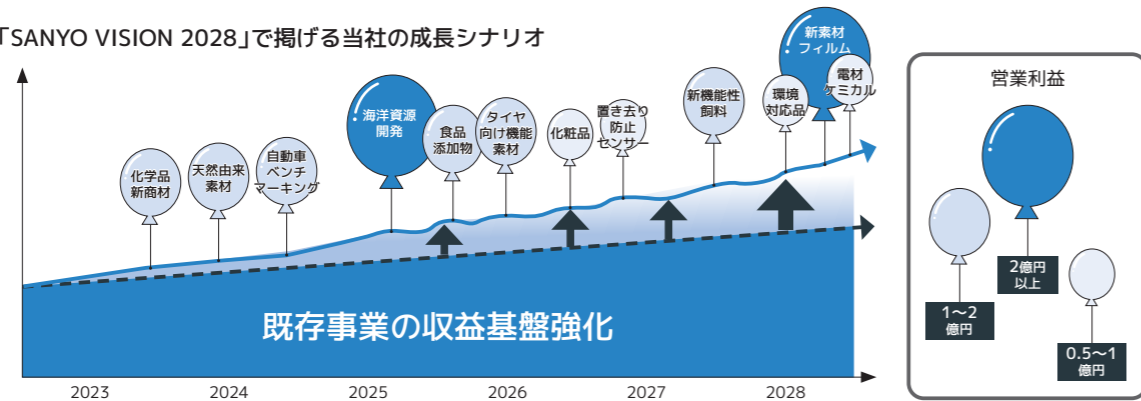
1 既存事業の成長

当社は、伝統的な強みであるプロダクトアウトに加え、マーケットインの二刀流戦略を駆使し、4つの注力市場で競争力を高めます。今後は「モノ売り」から「コト売り」へ事業領域を広げ、付加価値の提供を更に強化します。また、急激な市場変化やメガトレンドにも迅速に対応し、常に先進的な立ち位置を維持することにより、競争が激化する市場においても、確固たる事業基盤を築いていきます。

2 新規ビジネスの開拓

当社が継続的に成長するには、既存事業の成長に加え、新たなビジネスの開拓を両輪で進めていくことが不可欠です。当社では、潜在コアビジネスの果実化に注力すべく、戦略的なリソース配分とPDCAサイクルを組み合わせて事業化を進めています。また、事業開発室では5年から10年先を見据えてマーケットインの視点で新規事業の立ち上げに取り組んでいます。

「SANYO VISION 2028」で掲げる当社の成長シナリオ



3 連結経営体制の強化

当社は、グローバル事業部制を一層深化し、グループ拡大に対応していきます。海外展開を推進し、地域ごとの市場ニーズに柔軟かつ効果的に対応し、事業基盤強化を進めます。同時に、連結経営推進室の機能を強化し、グループ全体で「One Sanyo」としての一体感を高めます。これにより、より迅速で柔軟な経営判断が可能となり、グループ全体での持続可能な成長を実現します。



海外拠点長会議にて

4 投資案件の推進

投資案件の推進は、新規ビジネスの開拓と並び、成長戦略の柱となります。事業投資骨太方針に合致する優れた案件を積極的に検討し、迅速かつ柔軟に遂行していきます。

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バランスシート管理
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

5年間で総額200~300億円の成長投資を予定

事業投資	事業投資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関連投資を執行
人的資本投資	「人のSanyo」のための採用、教育、研修等の人的資本投資を執行

企業体質の改善

経営基盤を強靱化するための打ち手として、以下の4つの施策を実行していきます。

A 企業文化

企業文化は、社員が当社グループで働く心の支えになるものであり、「One Sanyo」を醸成していく上で不可欠なものです。100年企業を視野に入れ、先達から引き継いだ良き企業文化を模倣困難なレベルに昇華させつつ次代に継承していきます。東証プライム上場企業の中で「自由闊達な企業と言えば三洋貿易」と言われる存在を目指します。

詳細はP4~7を参照

B 人的資本

「人のSanyo」の実現に向けた原動力は社員です。MISSIONである「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」に共感・成長する自燃型人材が、いきいきワクワク行動できる諸施策を実施します。「人材の数」と「人材の質」両面の充足を進め、主役である社員へ機会と舞台を提供していきます。

詳細はP52を参照

C サステナビリティ

企業基盤を強化するにあたり、持続可能性は何よりも大切な要素です。今後も拡大する事業に対応すべく、ESG経営の深化を推進します。また、適切なディスクロージャーにも注力することで、ステークホルダーに対し、全方位的に価値を提供していきます。

詳細はP42~47を参照

気候変動対応への取り組み

非財務情報の開示

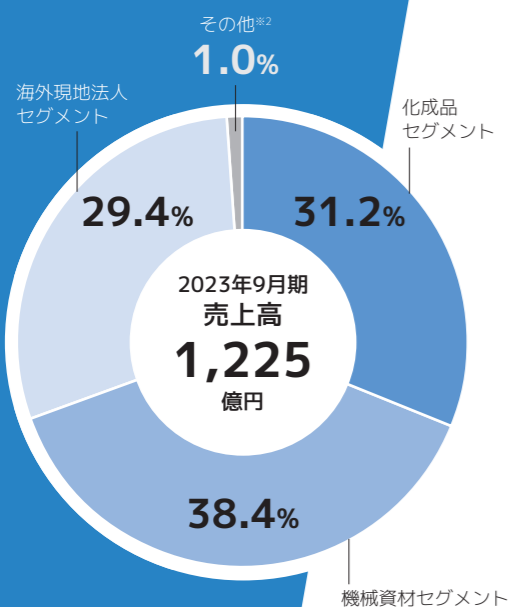
D IT活用

2023年9月期は(株)コスモ・コンピューティングシステムをグループ会社化し、システム開発を内製化する体制を整備しました。これにより、攻め(デジタル化に対応したビジネスの高付加価値化)・守り(業務のデジタル化による効率化)両面のDXを推進していきます。

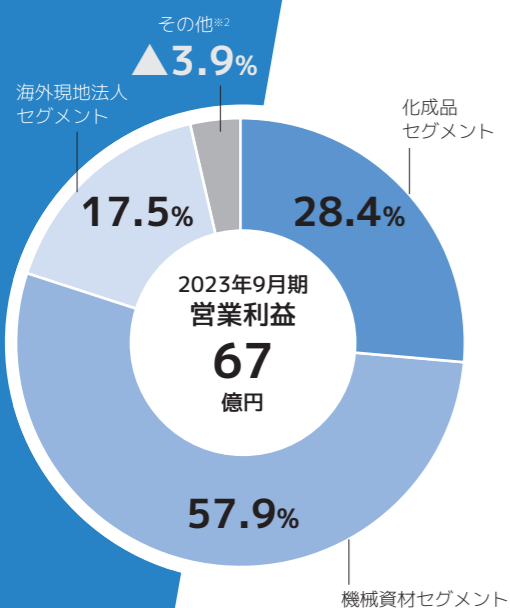
三洋貿易の戦略
事業概況

当社は事業部をベースにした商品別のセグメントから構成されていますが、海外現地法人については、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するため、「化成品」、「機械資材」および「海外現地法人」の3つを報告セグメントとしています。

売上高構成比※1

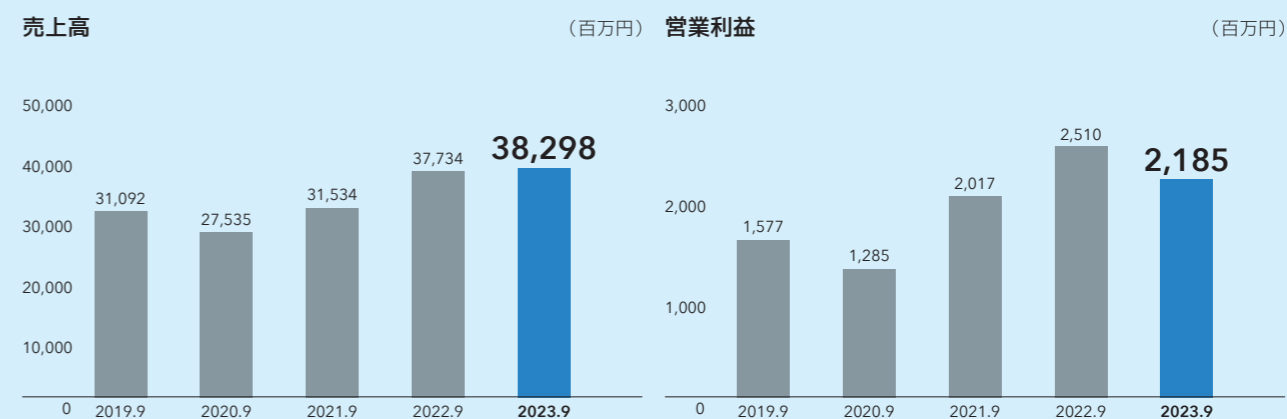


営業利益構成比※1



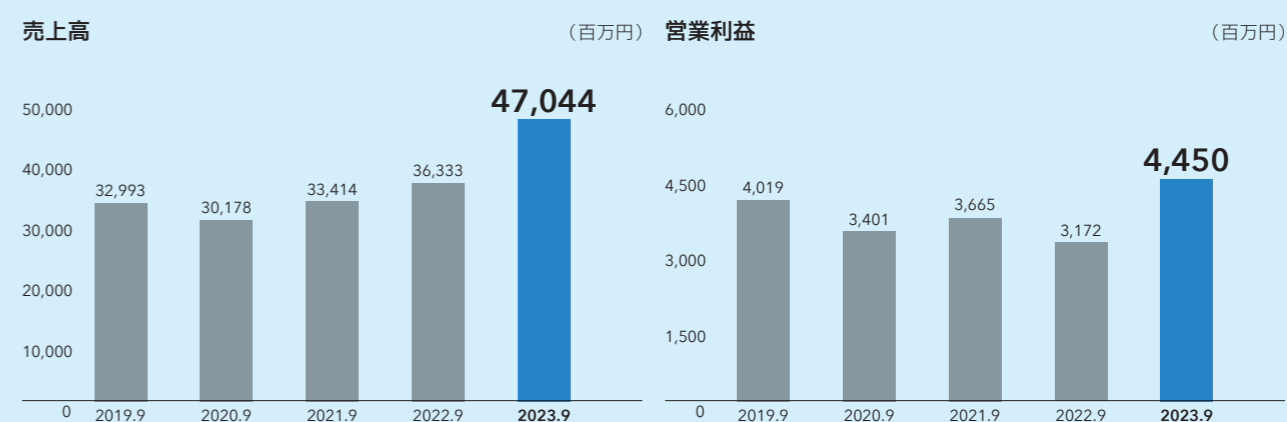
化成品セグメント

ゴム関連商品では 販売単価上昇や戦略商品の拡販、化学品関連商品では新規取扱商材の拡販が進み、売上高は前期比増加したものの、営業利益は円安による仕入価格高騰の影響を受けました。



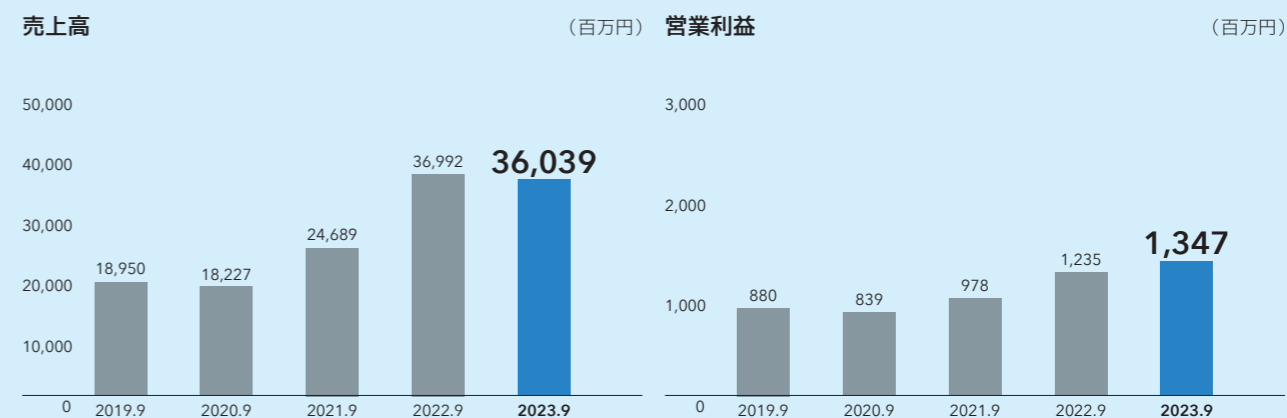
機械資材セグメント

日系自動車メーカーの生産が回復し、自動車内装部材が年間を通して好調でした。また、グループ会社も利益に寄与し、とりわけ過去に実施したM&Aが着実に利益成長に貢献しました。



海外現地法人セグメント

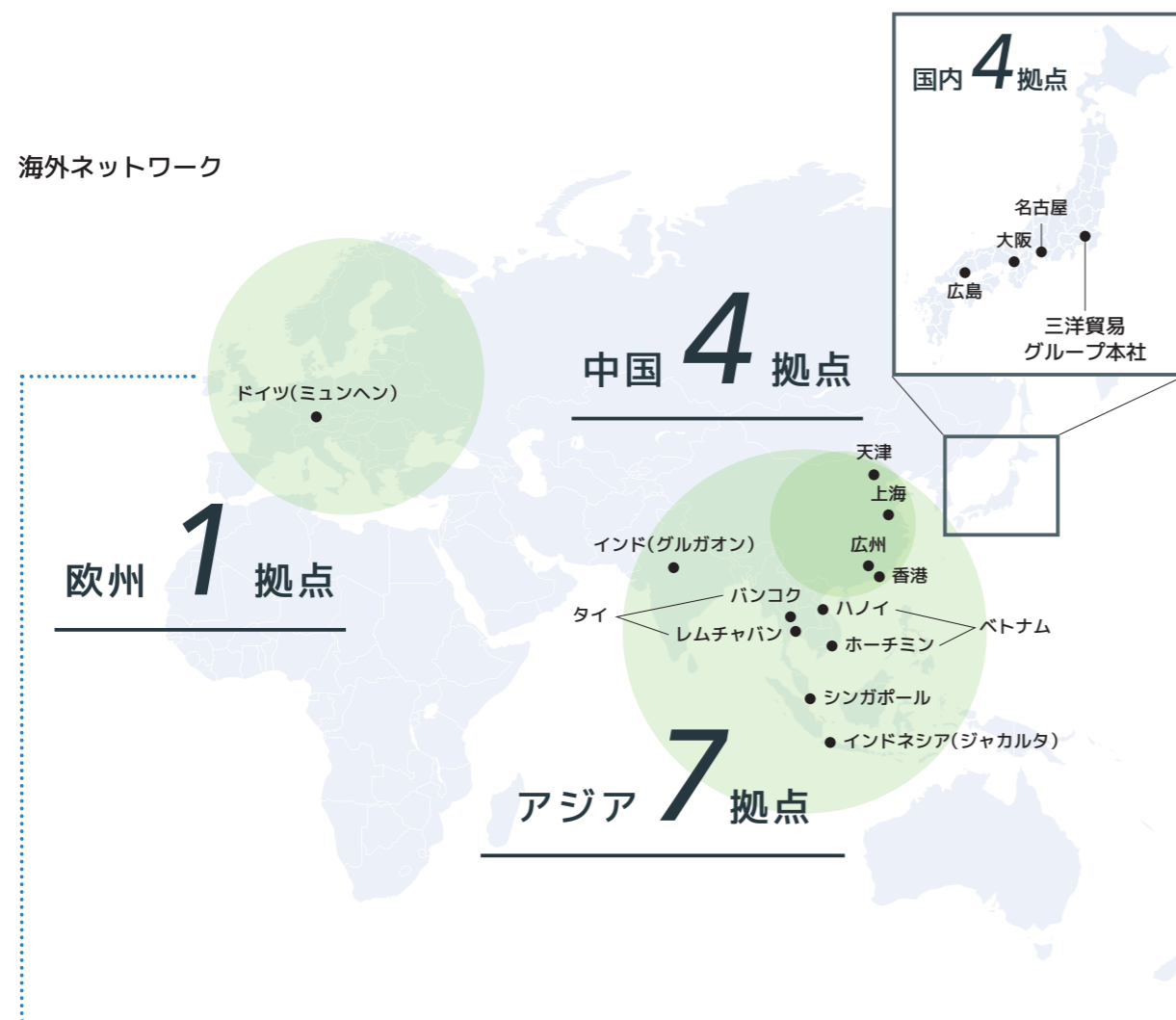
前期比では売上高は減少しましたが、前長期経営計画の定量目標である海外拠点成長率(売上)は12.9%と、目標とした10%を上回りました。利益は米国の復調や円安の影響を受け増益となりました。



※1 構成比は連結調整前の外部顧客への売上高およびセグメント利益又は損失で算出しています。
 ※2 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、情報システム事業および不動産賃貸業を含んでいます。(株)コスモ・コンピューティングシステムは「その他」に含まれます。

事業概況 三洋貿易の海外展開

「海外現地法人」セグメントでは北米、中国を含むアジア圏を中心に合計16拠点を展開しています。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。



海外展開の歴史



欧州地域への進出

2023年9月、当社はドイツ・ミュンヘンに新たな現地法人を設立し、11月から営業を開始しました。この戦略的な展開は、欧州での事業拡大や、既存ビジネスでの現地対応強化、そして情報収集機能を通じた新規事業の開拓を目的としたためです。既にドイツに多くの顧客や取引先を抱えており、時差のない顧客対応を含め、一段と高い付加価値サービスを提供してまいります。ミュンヘンは欧州における自動車産業の中心地であり、ドイツのGDPの約30%を占めるバイエルン州に位置し、この地域は自動車産業のみならず、IT企業やスタートアップ企業の拠点としても知られています。当社はマーケットインの視点から、環境配慮型ビジネスなど、新たな市場での活動を強化していく計画です。



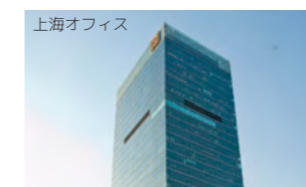
Sanyo Trading Europe GmbH オフィス入口

開所式の様子



中国

主な拠点



上海オフィス
中国現地法人 三洋物産貿易(上海)有限公司



広州オフィス

北米

主な拠点



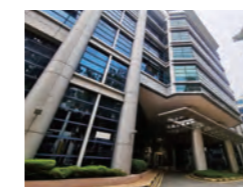
ニューヨークオフィス
米国現地法人 Sanyo Corporation of America



メキシコ現地法人 Sun Phoenix Mexico, S.A.de C.V.

アジア

主な拠点



シンガポール現地法人 Singapore Sanyo Trading Pte. Ltd.



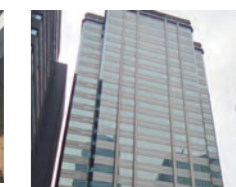
タイ現地法人 Sanyo Trading Asia Co., Ltd.



ベトナム現地法人 Sanyo Trading(Viet Nam) Co., Ltd.



インド現地法人 Sanyo Trading India Private Limited



インドネシア現地法人 PT. Sanyo Trading Indonesia

化成品セグメント

ゴム事業部

国内外のゴム産業の供給・輸出入の中核を担い、合成ゴム・副資材の主要ディストリビューターとして次世代素材の販売拡大に注力します。



執行役員
ゴム事業部長

小宮 康

円安等の喫緊の課題に取り組みつつも、EV化や副資材需要といった次世代需要へ対応していく

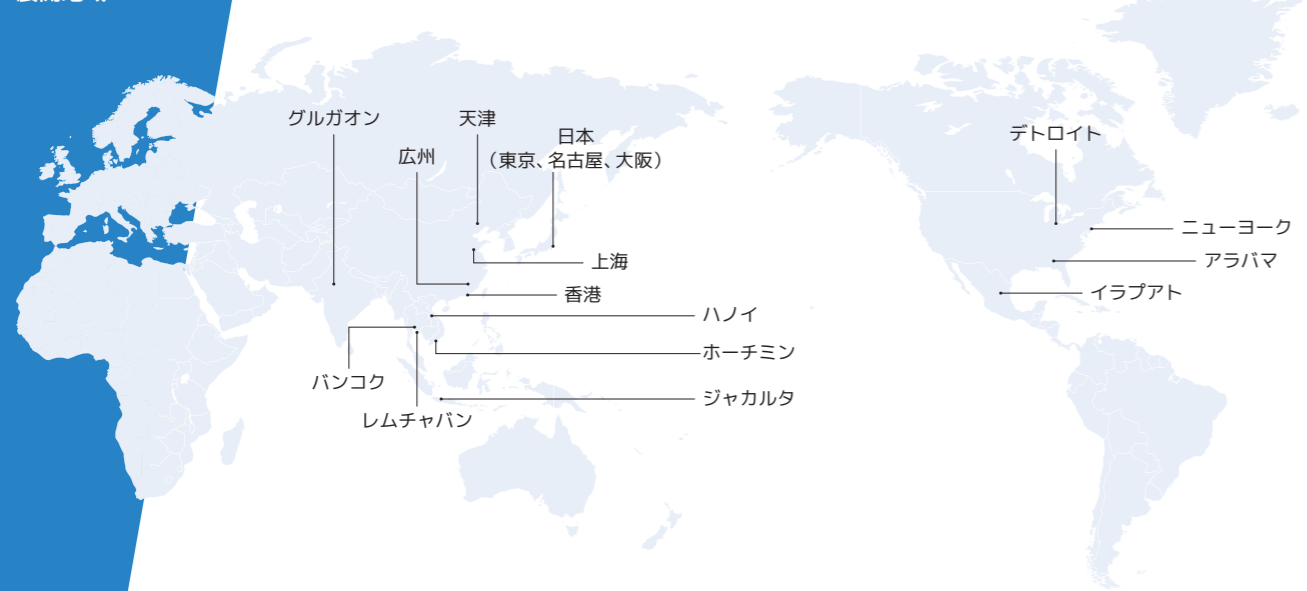
「VISION2023」の総括として、合成ゴム基幹商材・次世代/機能性/タイヤ向け副資材の国内展開、アジア地区日系トランスプラントへの水平展開、米国・メキシコでの次世代商材の拡売展開に弾みがつき、業績は拡大したものの、2023年9月期に限ると円安や顧客の減産による影響で計画未達を余儀なくされました。特に合成ゴムで世界一の製造キャパシティを持つARLANXEO社※製EPDMの取扱数量を3倍に伸長させ、シリコン世界一のダウ・ケミカル(国内はダウ・東レ(株))社製シリコンのゴム分野での在庫販売数量を倍増、中国一のダウホン社製フッ素ゴムコンパウンドの取扱数量を急拡大させるなど、次世代用途への拡大が見込まれる商材へ注力した結果、輸入品取扱比率が高まりました。そのため、円安による仕入価格高騰については重要課題として早急に取り組んでいきます。

また、ゴム事業部の2023年9月期時点の国内売上比率は、合成ゴム：副資材で55：45ですが、エポキシ化天然ゴムがビーガンレザー用途で使用されたり、KaMin社の機能性クレーをタイヤ・セラミック用途に拡大するなど、新たな需要創出によって、同売上比率は50：50にシフトしていくと予想されます。従って、副資材需要増加を見越した新規投資案件の開発も進めていきます。

今後はこれらの課題対応に加え、急速に進むEV化に起因する日系自動車シェア低下の影響も予想されるため、この影響を最小限に抑えることも中長期的な重要課題として取り組みます。

※ サウジアラビア国石油会社Saudi Aramco社の100%子会社

展開地域



主な商材・販売先および最終用途



強み

- 合成ゴム生産量世界一のARLANXEO社を主要仕入先とし、幅広いゴムの商品を取り扱う
- 日本と海外拠点の緊密な連携により日本拠点と変わらない商材・サービスを提供
- 盤石な財務基盤を活かし、顧客への安定供給を提供

機会

- 合成ゴム需要の半数を占める自動車は、EV化で耐候/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

リスク

- 円安による仕入価格高騰の継続
- EV化によるグローバル市場での日系自動車のシェア低下

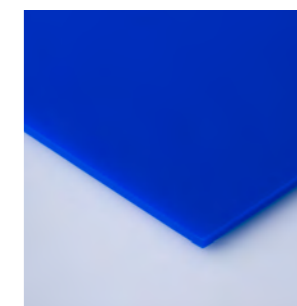
成長に向けた今後の戦略

海外展開強化	● 海外主要商材の取扱規模を拡大し、国内/海外日系向け合成ゴム需要に対応
次世代商材の拡販	● 環境素材のエポキシ化天然ゴムをはじめ、天然由来の機能素材を拡販
自動車のEV化への対応	● EV化に伴い、最終用途の部品に求められる機能が変化。時代の流れに対応した素材の提供

TOPICS

世界最大シリコンメーカーであるダウ・東レ(株)のゴム分野・シリコンの取り扱い拡大

当社は2009年にダウ・東レ社製汎用シリコンゴムの在庫販売を開始して以来、同社製品の取扱品目を徐々に増やし、同社との関係を深めてきました。当社グループ商品総合データベースである「CHEMBASE」にダウ・東レ社製品リストと共にSDS(安全データシート)のダウンロード機能を設け、当該ページからの技術的な問い合わせにも対応することで、同社製品に対する得意先の利便性を向上させました。また、海外を含めた各拠点にゴム事業部担当者を配置し、得意先からのシリコンゴムに関する問い合わせに迅速に対応できる体制を整えたほか、適正な在庫管理、運送管理も徹底しました。これらを総合的に評価していただいたことで、ダウ・東レ社製シリコンゴムの在庫販売数量を倍増させることができました。



ダウ・東レ社製シリコンゴム



化成品セグメント

化学品事業部

海外の化学品メーカー数10社と緊密で強力な信頼関係を構築することで、多様な高機能製品の販売と高水準の技術サービスの提供を行っています。



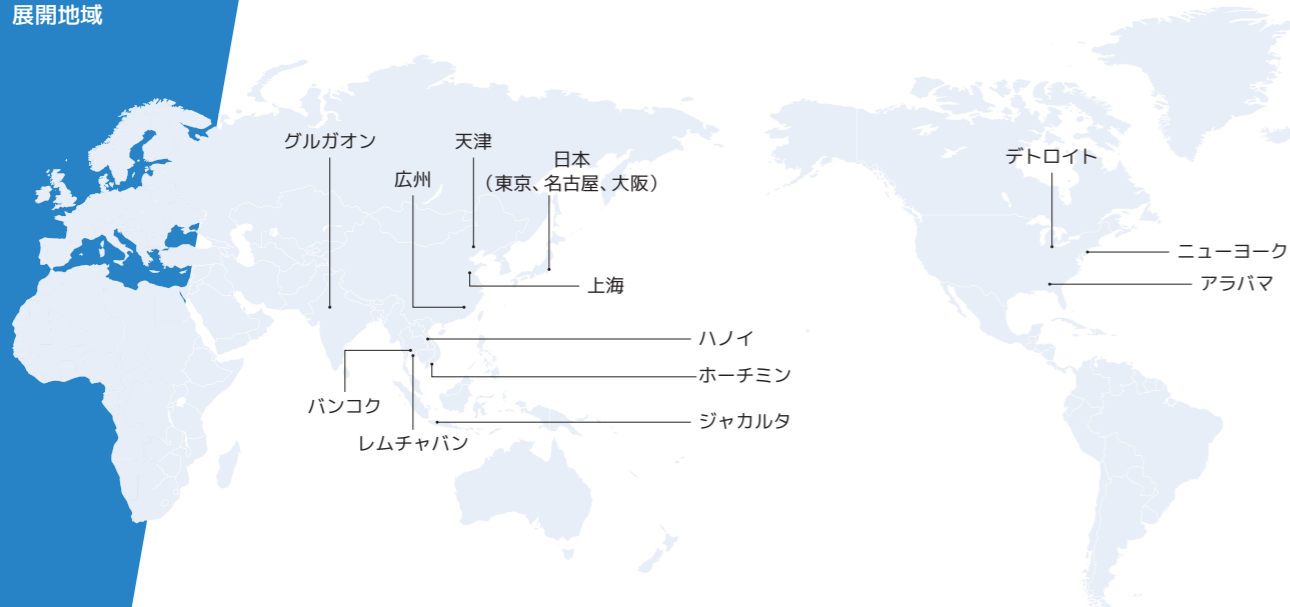
化学品事業部長

大幡 秀樹

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く

「VISION2023」期間において、所属社員の約6割強が化学系、薬学系出身者である当事業部は、その知識を活かした営業力や地域でなくマーケットで管理する組織体制により、取扱製品の拡充、事業部の柱となる大規模製品群の立ち上げに成功しました。特に、組織力を強みとする当事業部において、2023年9月期に営業部員を5名増やし、24人体制へと拡大できたことは、今後の事業部拡大の大きな原動力になると感じています。事業の具体的な戦略としては、今後マーケットサイズの大きな伸長が見込めないインキ、塗料、コーティング、樹脂、プラスチック、粘接着剤から電材、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と注力していくことで、事業部として中心商材のシフトを進めていきます。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を取り扱いながら環境対応品の取り扱いを強化していきたいと考えています。2023年9月期はISCC PLUS認証(国際持続可能性カーボン認証)を取得し、取扱製品の環境対応品へのシフトをより一層推進することができました。この良い流れに乗じて拡充を進め、持続可能な社会の実現に寄与するとともに、事業部として発展していきたいと考えています。

展開地域



主な商材・販売先および最終用途



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扱製品
- 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

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
- アジア圏を含めたすべてのマーケットで販売を加速

リスク

- 新たな環境規制等による取扱商材への影響
- 市場動向に起因した需要の変化

成長に向けた今後の戦略

- アジア地域への展開 ● 川上原料(汎用化学品)の環境対応品の取り扱いを強化
- 環境対応品の取り扱い強化 ● 石化原料ベース製品から環境対応品へのシフトを推進
- ハイエンドマーケットへの注力 ● ディスプレイ向け原材料・半導体向け原材料など成長マーケットにおける需要の取り込み

TOPICS

事業移管によるAlzchem社製品およびEvonik社製品の拡充

事業移管を受け、当社ではAlzchem社製窒化ケイ素パウダーの取り扱いを開始しました。窒化ケイ素は、電食防止に高い効果を発揮するため、今後EV車の部品向けやパワー半導体用基板での需要増加が期待されている商品です。また、同じく事業移管により、Evonik社製品も拡販できるようになったため、今後はシランカップリング剤ビジネスへもより一層注力していきます。これらは、長年にわたるサプライヤーとの取引関係の中で、当社の技術営業力や高い専門性を評価していただいた結果、築き上げられた信頼関係の賜物だと考えています。



Alzchem社製窒化ケイ素パウダーを使用した製品



機械資材セグメント

産業資材第一事業部 / 産業資材第二事業部

高付加価値・高機能な自動車内装用部品の開発・輸入販売を行っています。
取扱製品は多岐にわたり、自動車の高付加価値化の一翼を担っています。



産業資材第一事業部長

原田 倫太郎



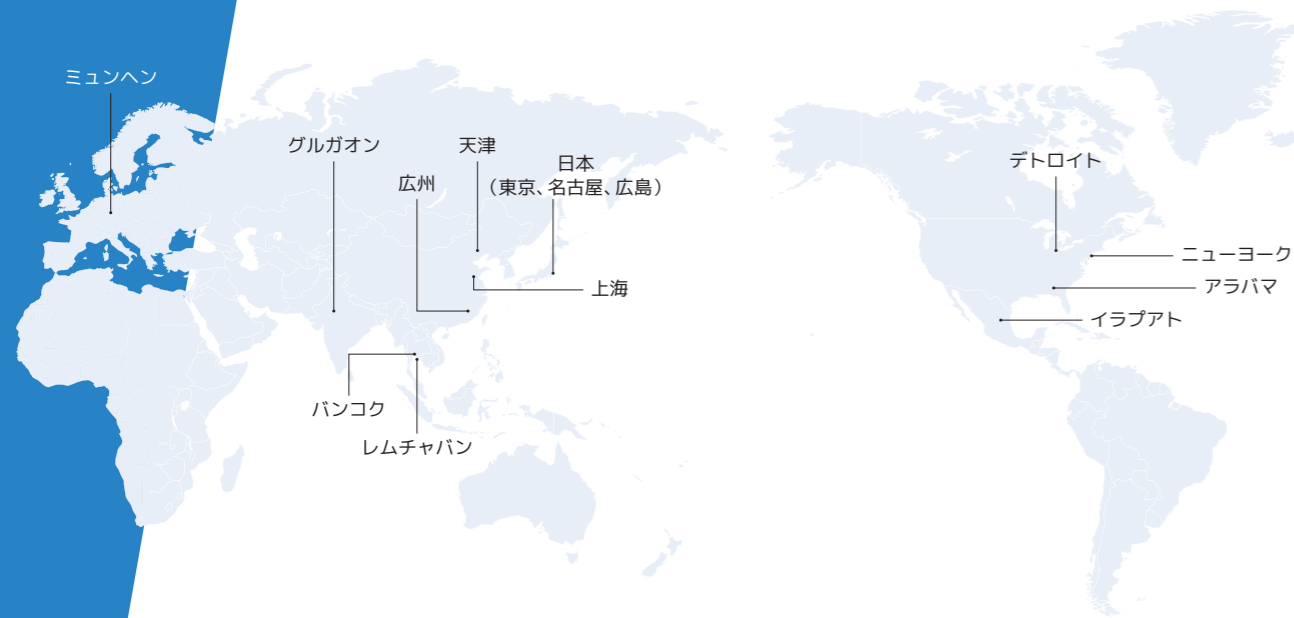
産業資材第二事業部長

渡邊 晃

ベンチマーキング事業等の成果を伸ばしていくことで、 国内外問わず、次世代商材分野へ事業領域を広げていく

2023年9月期は、コロナ禍および半導体不足による減産傾向で苦しんだ2022年9月期から業績を回復し、計画を大幅に上回る結果となりました。具体的には、産業資材第一事業部において主要事業領域に加え、ニッチな分野において(株)TOTOKU製商材の拡販ができたこと、産業資材第二事業部においてメイン商品であるLeggett & Platt社製商材を拡販できたことが計画達成に貢献しました。そして、新規ビジネスに関し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モデルを提供する「Digital Twin」に代表されるCaresoft社製品の拡販や、登園時の送迎用バスの置き去り防止装置設置義務化による子ども置き去りセンサーの伸長等が順調であった一方、当事業部が扱う商材領域であるモビリティ分野においてはEV化や自動運転に代表されるような大きな時代の転換点を迎えようとしています。この時代の転換点に対し、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等を行っていくことで、全く新しい次世代商材分野においても、大きな利益を生み出すような製品・サービス拡充を目指していきます。今後は、徐々に拡大している対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たいと考えています。

展開地域



主な商材・販売先および最終用途



強み

- 営業、開発設計から品質保証まで一貫通貫したビジネスモデルを展開
- メーカーの要望に沿い、海外の商材を日本品質にカスタマイズしてジャストインタイムで納入
- 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

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

リスク

- 急速なEV化による、中国を中心としたグローバル市場における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

成長に向けた今後の戦略

EV化への対応	● EV化で需要が高まる内装部材やセンサー類の開発
新規ビジネスへの取り組み	● メガトレンドに対応した、「コト売り」を含めた新規ビジネスおよび新規仕入先商材確保の推進
既存ビジネスの更なる強化	● 事業基盤である内装部材を中心とした既存仕入先の関係を更に強化し、顧客提案力を向上

TOPICS

海外事業展開

当社の米国・アラバマ事務所においては2023年4月以降、コロナ禍における半導体不足、部品不足、労働者不足が解消されてきていることに加え、日系自動車メーカー新車販売台数が2022年比でV字回復を続けていることを背景に、自動車用産業資材の需要が増えています。同事務所は2021年1月に開設されたこともあり、拠点としては小規模であるものの、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5月にタイ国内販売車両向け取引がスタートしたタイ・レムチャパン事務所においても、同年11月にグローバル販売車両生産体制が本格的に立ち上げられました。今後も引き続き当事業部では海外事業展開を推進していきます。



上: レムチャパン事務所
左: アラバマ事務所



機械資材セグメント

グリーンテクノロジー事業部

飼料・肥料などの粉体関連分野や木質バイオマス用造粒機などの海外の優れた技術を日本に紹介し、日本の食の安全と再生可能エネルギーの普及・促進に取り組んでいきます。



グリーンテクノロジー
事業部長

茂原 健一郎

高い営業力を維持しながら、変化する市場環境に順応して いくべく、新商材の拡販／提案力の強化に努める

2023年9月期は主要飼料顧客が設備投資を大幅に控えたこと、木質バイオマス分野で大型案件が受注に至らなかったことなどから、事業部業績は厳しい結果となりました。その一方で、業績が厳しい中でも、当社が取り扱う畜産・配合飼料市場向けCPM社製ペレットミルのシェア率を90%以上に維持できていたことは、取扱機器が高い信頼性を得ていることや、当社の営業担当者・メンテナンス担当者によるサービスクオリティが支持され続けていることを実感した年となりました。また、新規ビジネスとして原木を原料として使用する木質ペレット製造から製材屑を利用する木質ペレット製造へとアプリケーションを広げたことで、CPM社製ペレットミルの更なる拡販につながった点も、業績が振るわなかった中で評価できた点でした。

これからの市場環境として、主力顧客工場の統廃合・集約化が進むことにより、飼料工場は大型化していくことが予想されます。今後は、これらの大型工場志向にマッチした商品開発、提案を推進します。具体的には、大型工場志向の声に応えるべく、畜産・配合飼料向け設備設計からエンジニアリングにまで踏み込んだ業務を強化していきます。また同時に、電力による冷却エネルギーの節約が期待できる遮熱冷却フィルム*の拡販等を進めることで、社会的に意識が高まってきているサステナビリティや持続可能性といった声にも応えていきます。

* 当社は、太陽光を利用した冷却効果に基づいたコーティングフィルムの研究開発を行う SOLCOLD社への投資および業務提携を2022年10月に締結

展開地域



主な商材・販売先および最終用途



強み

- 圧倒的シェアを誇る飼料用CPM社製ペレットミル
- 機器の販売に加え、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
- 収益性の高いサステナビリティ領域のグループ会社

機会

- 主力顧客工場の統廃合・集約化に伴う飼料工場の大型設備投資
- サステナビリティや持続可能性に対する社会的意識の高まりに伴う再生可能エネルギー需要の拡大

リスク

- 部品不足を起因とした納入遅れ等に伴う期ずれの発生
- 再生可能エネルギー振興策における国家単位の政策変更

成長に向けた今後の戦略

- | | |
|-------------|---|
| 大型設備投資の取り込み | ● ポジショニングを活かした設備投資需要の取り込み
● 畜産・配合飼料向け設備設計、エンジニアリングにまで踏み込んだ業務を強化 |
| 新規ビジネスの開拓 | ● 原木を原料として使用する木質ペレット製造から製材屑を利用する木質ペレット製造へのアプリケーション拡大
● 家畜排泄物の肥料としての有効活用、高騰している化学肥料使用量の低減を狙いとした堆肥ペレット化設備の拡販 |

TOPICS

木屑ペレット化設備・堆肥ペレット化設備への取り組み

飼料用ペレットとして国内トップクラスのシェアを持つCPM社製ペレットミルは製造可能な領域が拡大しています。その一つとして挙げられる木屑ペレットは、木質建材を加工した際に出る製材屑を有効利用できることから、昨今の国内木質建材の需要の高まりとともに、注目されています。また、化石燃料への代用も可能なため、エコ燃料として環境面で注目されており、当社でも2023年9月期より取り扱いを開始しました。CPM社製ペレットミルとして、もう一つ注目されているのが堆肥ペレット製造設備です。家畜排泄物を適切に堆肥化し、農地に還元が可能な堆肥ペレットは、家畜排泄物処理由来の温室効果ガスの排出抑制や、近年価格高騰が著しい化学肥料の使用量低減に資するため、国内の持続可能な農業に貢献することが期待されています。当事業部ではこれら社会貢献性、環境貢献性の高い商材を取り扱いながら、事業化への可能性を模索し続けていきます。



CPM社製ペレットミル

三洋貿易の戦略
事業概況

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、科学機器を取り扱い、お客様のニーズに合わせたトータルソリューションを提供します。



執行役員
ライフサイエンス事業部長

田口 耕児

バイオテクノロジー関連事業の推進、
グローバル展開を通じて、事業部としての成長を目指す

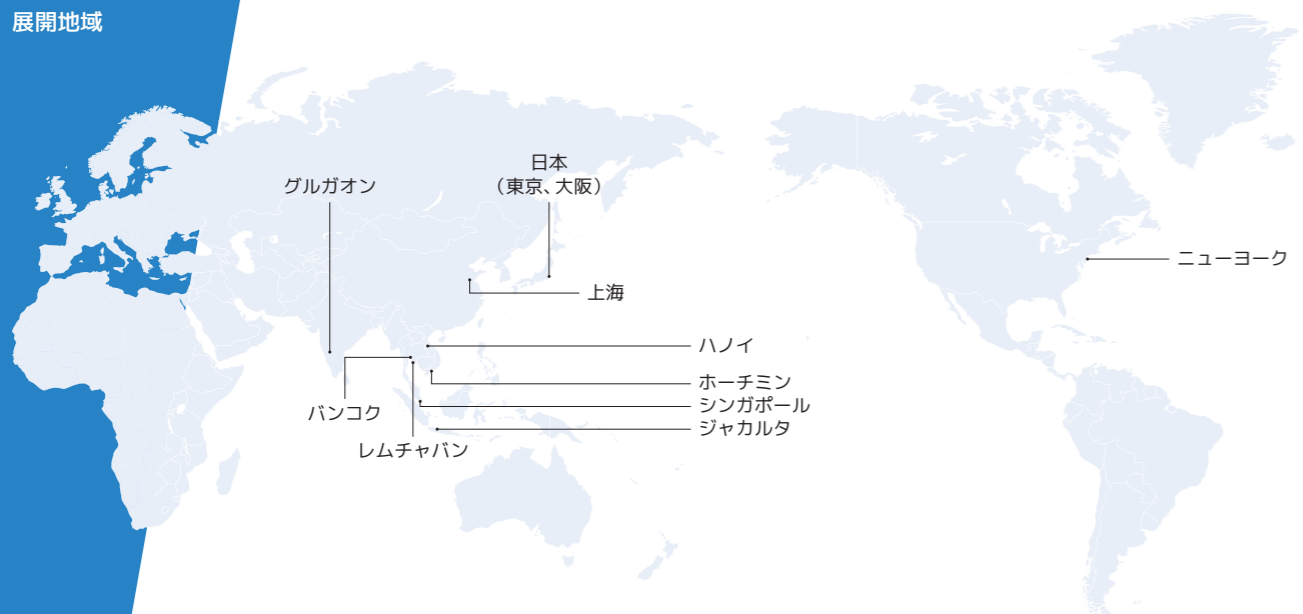
2021年に新設された当事業部では、ヘルスケア、食品、化学品、環境などの幅広い産業分野の発展に寄与する素材・科学機器の提供を通じて、人々の健康、QOL向上と環境対応型社会の実現に貢献することを目標とし、その関連領域の深化に努めてきました。

2023年9月期は、粒子分散評価装置をはじめとした科学機器関連でも着実な伸びを示しており、数年前より新規ビジネスの開拓として進めてきた電池・電材関連事業の伸長や、M&Aを行った(株)スクラム、KOTAIバイオテクノロジー(株)のバイオテクノロジー関連事業が当事業部の柱となるまで成長するなど、これまで種をまいてきたビジネスが開花した年だったと実感しています。

また、グローバル展開という観点においても、以前は日本発、日本向けといった一方通行のビジネスが多かったものの、近年はフィルム事業、電材事業、染料事業において海外拠点を活用した取引が増加し、北米ではパーソナルケア関連ビジネスとして展開している高吸収性樹脂の取扱量が5年前と比べ、大幅に伸長するなど、成果を実感しています。

まだ事業部としての歴史が浅い分、今後も積極的にグループ会社、海外拠点との連携強化、国内外問わず更なる新規案件投資を進めていくことで、事業部として成長していき、人々の健康、QOL向上、環境対応型社会の実現に貢献していきたいと考えています。

展開地域



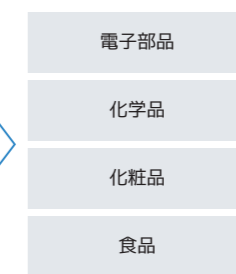
主な商材・販売先および最終用途

マテリアルソリューション部

■ 取扱製品



■ 販売先業種



■ 最終用途

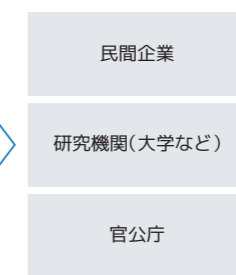


科学機器部

■ 取扱製品



■ 販売先業種



■ 最終用途



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
- 国内グループ拠点の専門性や専門知識を有する人材、事業をけん引するチーム力
- ライフサイエンス分野の先端技術を支える素材と科学機器の取り扱い

機会

- 高齢化の進展に伴う人々の健康意識や、QOL向上意識、ペット需要の高まり
- 日本政府が掲げる成長戦略の第一の柱である「科学技術立国」の実現やパリ協定等の脱炭素に向けた世界の取り組み
- 電子材料領域の市場拡大

リスク

- 中国市場における中国製商品の品質向上、市場シェアアップ
- 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

成長に向けた今後の戦略

営業強化	● デジタルマーケティング・コンサルティングの更なる強化
バイオテクノロジー関連事業の強化	● (株)スクラム、KOTAIバイオテクノロジー(株)のバイオテクノロジー関連事業のサービスライン活用による事業領域拡大
産学連携の推進	● 大学や各研究機関と共同での製品開発推進 ● 事業部と海外現地法人での協働事業を拡大

TOPICS

デジタルマーケティングの取り組み

ライフサイエンス事業部科学機器部では、デジタルマーケティングに注力しています。主に製品、マーケットの特徴に合わせた最適なマーケティングを推進することで、より多くのリード案件獲得・育成を目指しています。特に、当社が注力しているデジタルマーケティングの一つであるウェビナーの開催については、これまで腐食試験・濡れ性評価・材料判別をテーマとした自動車産業向けウェビナーや、粒子分散をテーマとしたウェビナーなどを複数開催し、着実な成果を上げています。



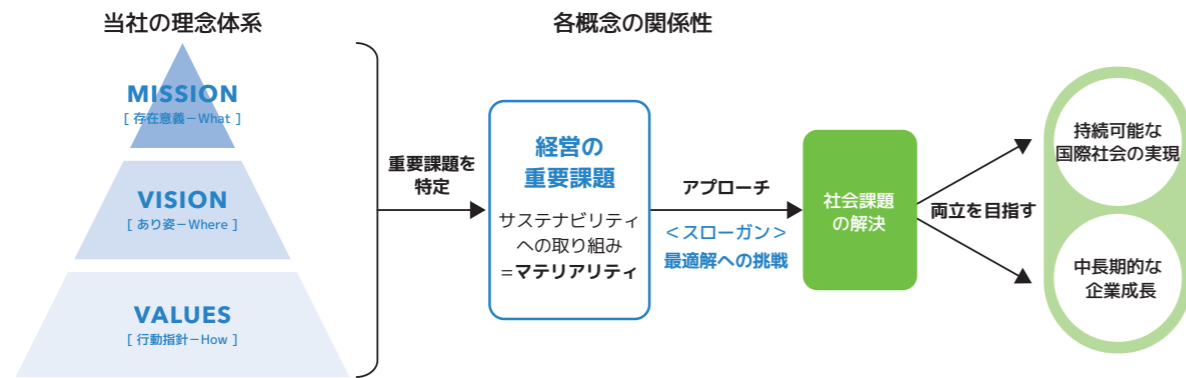
ウェビナーの様子

サステナビリティ基本方針・重要課題

当社は、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、「最適解への挑戦」を通じて社会課題解決を図り、持続可能な国際社会実現と中長期的な企業成長の両立を目指しています。2022年4月に設立したサステナビリティ委員会のもと、重要課題への取り組みを加速していきます。

「サステナビリティ基本方針」

三洋貿易は「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」を果たすべきミッションに、そして「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」を目指すべきビジョンに掲げています。これらのミッション、ビジョンを推進する上で、三洋貿易グループは、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ています。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し、環境負荷低減等の社会課題解決に取り組んでいきます。



サステナビリティ委員長メッセージ

当社では、新たなVISION「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」の実現と、「最適解への挑戦」を通じた社会課題解決の実現という2つの目標のもと、サステナビリティに関する取り組みを経営の重要課題と位置付け、様々な施策を行っています。「環境負荷の低減」、「心豊かな暮らしの提供」をテーマとした「事業を通じた社会課題の解決」と、「盤石な経営体制の強化」、「意欲ある多様な人材の活躍」をテーマとした「持続的成長を支える経営基盤の強化」というマテリアリティ（重要課題）を特定し、取り組みを強化しています。



常務取締役
サステナビリティ委員長

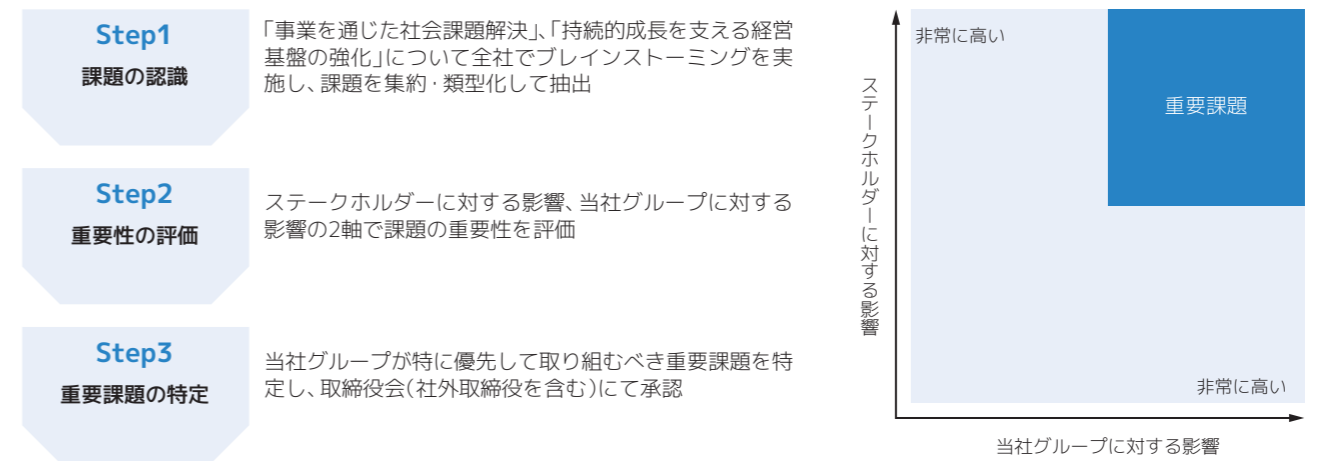
水澤 俊明

2023年9月期は、再生可

能原料を活用し製造した環境対応化学品の拡販や、廃棄プラスチックを原料として生産された高品質プラスチックの紹介、子どもの車内置き去り事故を防ぐ検知センサーの販売などを行い、これらの取り組みが「事業を通じた社会課題の解決」へ貢献しました。一方、(株)コスモ・コンピューティングシステムのグループ会社化を通じたデジタル対応や、健康経営の推進、テレワークや時差出勤などの多様な働き方を実現する環境整備が「持続的成長を支える経営基盤の強化」に貢献し、総合的にマテリアリティの取り組みにおいて一定の成果を上げることができたと考えています。今後TCFD提言に基づく情報開示の充実化や、Sanyoアカデミー（詳細はP52を参照）やSanyo Work Style（詳細はP53を参照）を通じた更なる労働環境の向上等、当社のマテリアリティへの取り組みを発展させていくことで、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していきます。

マテリアリティを特定

2022年7月に、事業を通じた持続的な企業価値向上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を実施していきます。

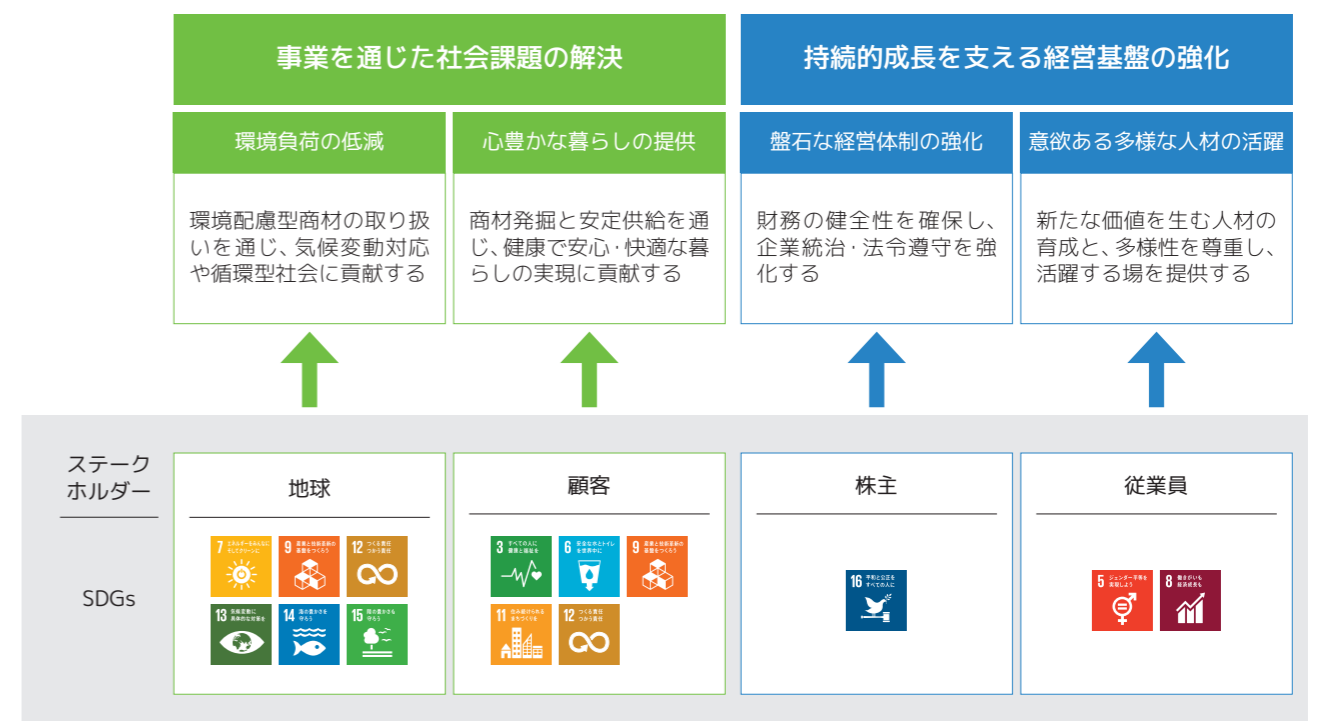


三洋貿易のマテリアリティ(重要課題)

当社は、様々なステークホルダーの期待に応え、MISSIONに掲げる「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。

当社は、SDGs(持続可能な開発目標)に取り組むため、SDGsとマテリアリティを関連付けて企業活動を推進して

おり、事業活動を通じて「環境負荷の低減」、「心豊かな暮らしの提供」に取り組むとともに、事業活動を支える経営基盤として「盤石な経営体制の強化」および「意欲ある多様な人材の活躍」に取り組んでいきます。



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すようになっていきます。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「環境負荷の低減」の中に位置付けており、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・機会の評価を行い、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ってまいります。

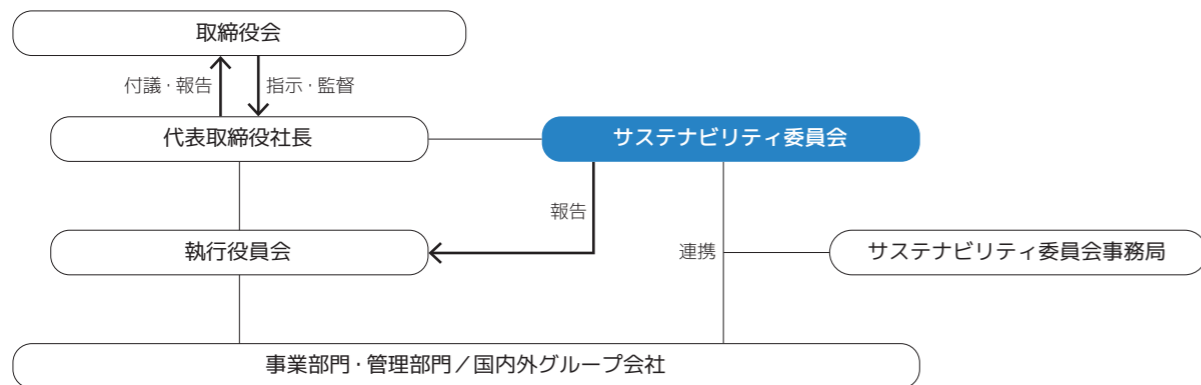


※TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
G20の要請を受け、2015年に金融安定理事会 (FSB) により設立されました。気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」について情報開示することを推奨しています。

ガバナンス

当社で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・戦略は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」が企画・立案・提言を行っています。

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、代表取締役社長が指名するサステナビリティ担当役員が委員長を務め、サステナビリティ委員長は管理部門、事業部門ならびに経営企画部等の社長直轄組織から委員を任命します。また、委員長が必

要と認められた場合、グループ会社からの出席を求めることができますとともに、外部専門家との意見交換も行います。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	常務取締役(管理担当、サステナビリティ担当役員)
委員	取締役(事業部門担当)、経営企画部長、人事総務部長、経理部長、IT推進室長

サステナビリティ委員会は原則として3ヵ月に1回定例会を開催し、必要に応じ、臨時で委員会を開催することができます。委員会では、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対するモニタリングを行います。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、施策の実行状況の把握を行い、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等を年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・監督を行うとともに、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・年度予算等の重要事項を審議・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、気候変動に伴う様々な外部環境の変化の要因を「移行リスク」と「物理的リスク」に分類の上、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」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を目指していきます。

参照シナリオ

気候変動に起因して、当社の事業環境が大きく変化した場合に、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°C~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

経営基盤
事業を通じた社会課題の解決
環境負荷の低減

リスクと機会

分類	項目	リスク	発生可能性	財務インパクト	機会	主な対策
1.5°C/2°C未満シナリオ (移行リスク)	規制 炭素税の導入	・脱炭素社会へと移行していく中で世界各地において炭素税が導入されることにより、仕入原材料や輸送時におけるGHG排出・エネルギー使用量に関する追加コストの発生を見込んでいます。	高	高	・CO ₂ の排出削減に貢献できる商材、CO ₂ を排出しない商材を開発することで収益の増加を見込んでいます。	・既に植物や再生可能原料由来の代替原材料といった環境配慮型商材の取り扱いに着手しており、2050年に向けて更に環境配慮型商材の取り扱いを推進・強化します。
	技術 脱炭素商材への移行	・中長期的には製品製造における石油由来原料への需要が減少することで、当社の取り扱う石油由来商材の需要が減少することを見込んでいます。	中	中	・短期的にはグローバルでの経済成長などによる製品製造での石油由来原料への需要が増加することで、当社の取り扱う商材の需要の増加を見込んでいます。	・需要家への安定供給を果たします。 ・中長期を見据えて低/脱炭素への移行に伴い環境配慮型商材の取り扱いを推進・強化します。
	市場 サプライヤーの脱炭素化対応	・サプライヤーが脱炭素対応として設備投資を行うことに伴い倉庫保管費用や物流関連費用が上昇すると見込んでいます。	高	中	・サプライチェーン全体で脱炭素に取り組んでいるとして評判向上につながると見込んでいます。	・物流の効率化をはじめとしたサプライチェーン全体での低/脱炭素化をサプライヤーと協働で推進します。
	評判 脱炭素への取り組みに対するステークホルダーからの要求	・環境への配慮を怠った場合は、顧客からの取引の打ち切りや取引量が減少すると見込んでいます。	低	中	・当社が気候変動への取り組みを積極的に行った場合、環境問題に関心が高い顧客より新たな収益の機会や、気候変動に関心の高い優秀な人材の獲得が期待できます。	・顧客や機関投資家をはじめとしたステークホルダーに対し気候変動への取り組みに関する積極的な情報開示を行います。
4°Cシナリオ (物理的リスク)	急性 災害の激化により風水害リスクが上昇	・大雨による道路の閉鎖、台風等の強風により輸送の中断、物流インフラの障害が発生し、結果として輸送に係る費用の増加を見込んでいます。 ・顧客が被災することで操業停止し商材を受け取れず当社商品を納品できないことによる機会損失が生ずると見込んでいます。 ・災害が頻繁に発生することにより、損害保険に係る保険料が増加することを見込んでいます。	中	中～高	・顧客企業のサプライチェーンのレジリエンス強化の期待に応えることで、顧客維持・拡大につながると見込んでいます。	・物流拠点間の連携により安定した供給を確保します。

※ 発生時期は2030年までを予定しています。

リスク管理

気候変動リスク

当社グループでは、サステナビリティ委員会において、事業部門、管理部門および社長直轄組織から任命された委員が、気候変動リスクの特性に応じ長期的視点でシナリオ分析を行い、「発生可能性」と「財務インパクト」の2軸で重要度を評価・分析し、気候変動に関連する規制要件を考慮し、リスクの特定および対応を行っています。また、サステナビリティ委員会は、リスクの対応状況の進捗を適時取締役会へ報告し、取締役会が同委員会を直接モニタリングする体制が整えられています。加えて、後述するリスク管理委員会においても、サステナビリティ委員会のリスクの対応状況をモニタリングするものとしています。

グループ全体のリスク管理

当社グループは、「リスク管理規程」を制定し、グループ全体のリスク管理体制を整備運用しています。当社グループのリスク管理を統括する機関として、取締役会がリスク管理担当役員を指名するほか、リスク管理担当役員を委員長とし、事業部門、管理部門および社長直轄組織から任命された委員で構成される「リスク管理委員会」を設置しています。また、緊急事態発生時の行動指針や連絡・初動体制、事業継続計画等について整備、運用しています。

リスク管理委員会

「リスク管理委員会」は、原則として6か月に1回定例会を開催し、グループ全体のリスクを横断的に検討し、環境リスク(気候変動リスクを含む)、信用リスク、財務リスク等を重要なリスクとして特定しています。また、各リスク担当部署からリスクアセスメント報告を受けるとを通じ、リスクおよびその管理状況をモニタリングし、その結果を取締役に報告しています。グループ全体のリスク管理を行う一環として、グループ会社の各代表等から、聞き取り調査を行う取り組みも実施しています。また、社会情勢の変化等に応じて、対応すべきリスク項目や内容の見直しを定期的に行っています。

指標と目標

社会のカーボンニュートラルへの貢献同様に、自社のカーボンニュートラルは不可欠と考えています。当社は、脱炭素社会移行に貢献するための具体的方針として、2022年9月期比で2050年までに温室効果ガス(以下、GHG)排出量(Scope1,2)をネットでゼロとする目標を策定しました。また、2030年には、2050年に向けたプロセスとして、2022年9月期比でネットでのGHG排出量半減(Scope1,2)を目指します。

なお、Scope3におけるサプライチェーン全体の排出量の算出については、一部のカテゴリにおいて、2023年9月期から算定を開始する予定にしており、今後の情勢を踏まえ算定領域の拡大を検討していきます。

当社はGHG排出量削減目標を設定するにあたり、2022年9月期を基準としてGHG排出量の算出を行いました。今後、定期的にGHG排出量を算定するとともに、GHG排出量の削減に向けて、省エネ・再エネ推進(LED化、再生可能エネルギー購入、環境負荷の少ない車への社有車切り替え等)を実施します。また、環境配慮型商材や木質バイオマス発電事業に代表される商材・サービス提供を通じたGHG排出削減貢献を強力に推進することで、この目標の実現を目指すとともに、ネットゼロ社会の達成に貢献します。

当社サプライチェーンの排出量

当社グループ サプライチェーン排出量	2022年9月期	
	GHG排出量 [t-CO ₂]	全体割合 [%]
Scope1	278	45.4
Scope2	334	54.6
Scope3	-	-
合計	612	100

- ・マーケットアプローチ
- ・GHG排出量についてはGHGプロトコルに基づいて算定
- ・Scope3は2022年9月期は未算定

経営基盤
事業を通じた社会課題の解決
環境負荷の低減

ISCC PLUS認証製品の拡販

当社の取引先であるPerstorp社製の環境配慮型樹脂原料は、化石由来製品と化学的に同一でありながら、その原材料は再生可能あるいはリサイクル可能なものに由来しています。この環境配慮型樹脂原料は、ISCC PLUS認証（国際持続可能性カーボン認証）を取得しています。ISCC（International Sustainability and Carbon Certification）とは、持続可能性および炭素に関する国際認証であり、ISCC PLUS認証は、EU域外で生産され、全世界に販売されるマスバランス方式*で製造されたバイオマス原料や再生原料等（以下、持続可能原料）の製品をサプライチェーン上で管理・担保するための認証制度です。当社はISCC PLUS認証を取得することにより、EU域外を含む全世界のISCC PLUS認証製品の取り扱いが可能となりました。また、当社は取引先ごとに温室効果ガスの排出削減量を証明するための正式なSD(Sustainability Declaration)を発行することも可能なため、今後はPerstorp社製原料に限らず、ISCC PLUS認証を受けた原材料の提供を拡大していくことで、顧客のサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量削減をさらにサポートしていきます。

* バイオマス由来等の持続可能原料と石油等の化石燃料由来の非持続可能原料を混合供給して製品を製造した際、その割合に応じて最終製品に持続可能由来性を割り当てる管理・計算方式。同方式は再生可能な資源を普及させる重要な手法として注目されており、化学業界においても循環型経済への移行を図る有効な手立てとして関心が高まっています。

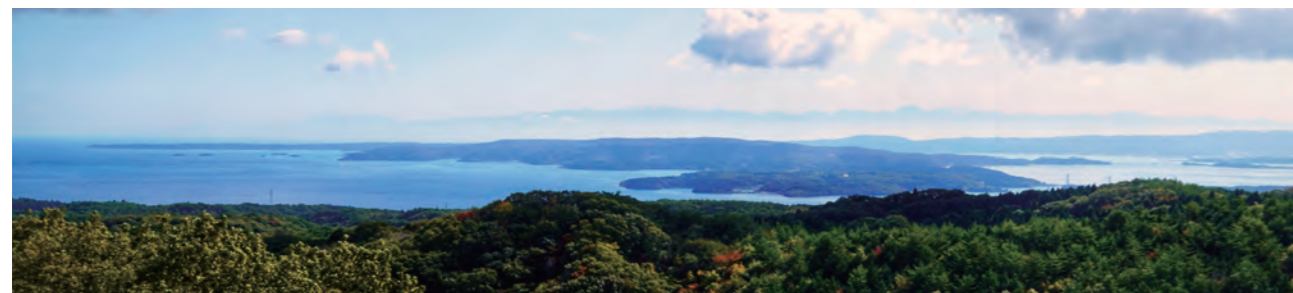


サーキュラーレザー: QUARTECH

「QUARTECH」は、国内外を問わず幅広い化学製品を取り扱ってきたことで化学分野に知見がある当社と、日本国内でも屈指の繊維生産地である北陸で、糸の染色・加工を長年手掛けてきたことで繊維分野に知見がある森常(株)が共同開発した繊維商材です。ポリエステル100%でありながら、革の質感、機能性を備えています。将来的には使用後の生地や裁断工程で発生する素材をリサイクルし、新たな「QUARTECH」として再利用するサーキュラーマテリアル化へ向けて開発を進め、環境に配慮された全く新しい繊維素材としてアパレル、家具、自動車内装など、多岐にわたる分野で利用されることを目指していきます。



生地サンプル



北陸の風景: 地場産業と共に紡ぐ新たな未来

内子龍王の木質バイオマス発電がウッドデザイン賞を受賞

当社、(有)内藤鋼業、(株)サイプレス・スナダヤ、(株)竹中工務店、大日本コンサルタント(株)の5社からなる(株)内子龍王バイオマスエネルギーは、地域連携型の木質バイオマス発電事業の先導モデルとして、愛媛県内子町において、発電建屋に地元産材を活用した内子龍王バイオマス発電所を2022年10月に稼働しました。2023年は木を使用して社会課題の解決を目指す取り組みを「ウッドデザイン」とし、その成果を評価・表彰する「ウッドデザイン賞*」において本発電所が評価され、奨励賞を受賞しました。

今後も地域社会への貢献、環境へ配慮した取り組みに更に注力していきます。



JAPAN WOOD DESIGN
AWARD

* ウッドデザイン賞は、一般社団法人日本ウッドデザイン協会が木の良さや価値を再発見させる製品や取り組みについて特に優れたものを消費者目線で評価し表彰する顕彰制度です。



内子龍王バイオマス発電所

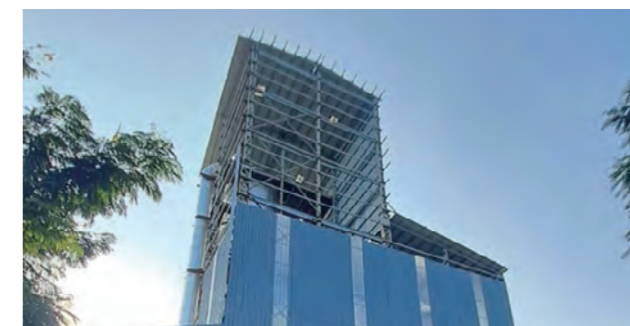
もみ殻シリカ

当社はバイオマスシリカ(もみ殻シリカ)の開発・製造を手掛けるインドのBrisil社と国内総代理店契約を締結し、タイヤおよびゴム配合用高分散性バイオマスシリカを日本市場へ迅速に提供しています。バイオマスシリカは、農業廃棄物であるもみ殻を原料としており、砂を原料とする従来のシリカに比べて最大60%のCO₂排出量の削減*が見込まれる環境対応製品です。環境対応製品であるにもかかわらず、従来品と同等の性能を有している*ため、従来品と不都合なく置き換えることが可能です。また、Brisil社の独自技術により、天然原料を使用することによる最終製品の品質のバラつきを低減し、安定した品質を提供できることも特長の一つです。今後はゴム用途だけでなく、塗料、コーティング、歯磨き粉などのオールケアや化粧品への展開も検討しています。

* Brisil社調べ



左: シリカ(最終製品)、右: 原材料となる稲穂ともみ殻(イメージ図)



Brisil社工場

バス用子ども置き去り検知システム「LiDAS™」

当社は、ヒューマンエラーによる子どもの車内置き去りを防ぐため、自動検知式安全装置の普及を積極的に推進しています。このセンサー普及活動の一環として、当社では世界的なシェアを誇るセンサー専門メーカーであるIEE社（ルクセンブルク）の乗用車およびバス用の子ども置き去り防止センサーを日本市場に投入しています。IEE社が開発したバス用子ども置き去り検知システム「LiDAS™（ライダス）」は、2023年5月に国土交通省が策定した「送迎用バスの置き去り防止を支援する安全装置のガイドライン」の適合認定を取得しました。これにより、LiDAS™はこども家庭庁が公表する送迎用バスの置き去り防止を支援する安全装置のリストにも掲載され、正式に安全装置の購入・設置に伴う補助金の対象製品となりました。現在当社では、この置き去り検知システムを幼稚園だけでなく、介護施設の送迎バスへも導入していただけるよう、積極的に推進しています。



バス内に設置された「LiDAS™」

食品添加物・機能性食品原料の取り組み

当社は食品添加物・機能性食品原料を通じて、心豊かな暮らしの提供に貢献するべく、以下のような取り組みを強化しています。

- ・健康志向や高齢者向け食品需要の増加を受け、機能性食品原料や栄養剤などに含まれる好ましくない味をマスキングする天然由来機能剤の取り扱い強化
- ・フードロス削減や消費期限延長に寄与するため、日持ちを向上させる機能剤の販売推進
- ・SDGs関連課題として地球規模で懸念されている環境問題や食糧不足などに対処するため、代替タンパク質の取り扱いを強化

今後も上記の取り組みを通じて、人々の健康、QOL向上と環境対応型社会の実現に貢献していきます。



代替タンパク質のFLMeal(BSFパウダー)

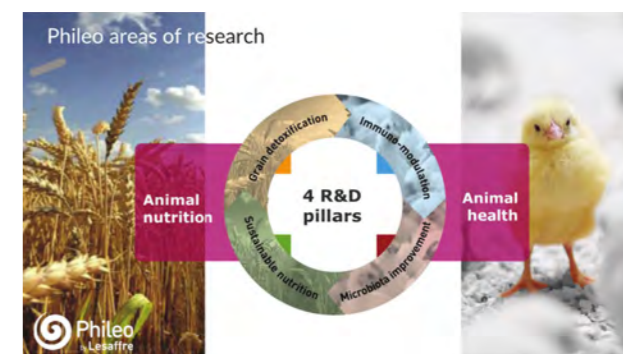
機能性飼料原料

当社のグループ会社である(株)ワイピーテックでは、世界最大の酵母メーカーであるLesaffreグループのアニマル・ケア部門であるPhileo社の製品を取り扱っています。同社の提供する活性型酵母製品は、動物の健康および栄養管理に寄与し、安心・安全な食の供給に貢献しています。代表的な製品である活性型酵母「アクティサフ」は、牛のルーメン内で目覚めた酵母が、ルーメン内の酸素を吸収することによって、微生物が棲みやすい嫌気状態を安定させます。この働きは繊維消化細菌、乳酸利用菌の活性も高めることができ、結果として牛の重要なエネルギー源であるVFA(揮発性脂肪酸)の産生につながり、乳量と乳脂肪のアップといった生産性向上にもつながっています。

また、Phileo社では「食の安全」と共に、「地球環境」への取り組みも重要課題の一つと捉え、ライフサイクルアセスメント(LCA)を導入しています。前述のアクティサフはPhileo社におけるLCAの第一号製品です。当社グループでは、Phileo社製品のように特徴のある高性能な機能性飼料原料の提供を通じて、動物の健康に配慮した畜産、生産者の生産性改善・飼料コスト削減を実現し、人々の安全で豊かな食生活に貢献していきます。



機能性飼料



フランス・Phileo社(Lesaffreグループ)

「和牛甲子園」を通じた高校生への教育支援

当社とグループ会社の(株)ワイピーテックは、ESGの一環として、「食の安全・安心(E:環境)」および「高校生への教育(S:社会)」に貢献するために、全国農業協同組合連合会(JA全農)主催の「第6回和牛甲子園」に協賛金および協賛品を提供しました。

「和牛甲子園」は、畜産学科が設置されている農業高校を中心に、日頃の飼育活動や取り組みを発表し、肉質を競い合う大会です。協賛品として(株)ワイピーテックが提供した添加物は、餌に混ぜることでビタミンCが小腸以下でスムーズに吸収され、脂肪細胞の分化が促進される効果があるため、当大会において重要な要素である「肉質向上」への貢献に寄与しました。

また、(株)ワイピーテックの担当者には農業高校出身者も含まれており、農業高校に通う生徒たちの進路相談にも積極的に応じることができました。この取り組みは地域社会への貢献として非常に有意義なものとなりました。



「第6回和牛甲子園」の様子

意欲ある多様な人材の活躍

人事総務部長メッセージ

当社は創業以来、「人」こそが会社を成長させる原動力」という考えのもと事業を続けてきました。「商材／サービスの高い専門知識、お客様との深い信頼関係と対話力」は、当社の人材の大きな強みと考えています。VUCA※、労働人口の変化等、事業を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社の更なる成長のためには、社員がいきいきと働きがいを感じ、長く働き続けることが突破口になります。当社は数年前から、人事制度等の見直しを開始していましたが、「SANYO VISION 2028」公表に合わせて、人的資本関連の取り組みと考え方を一新しました。改めて、「社員」を会社成長の源泉である「人材」とし、当社が求める人物像を「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」と定義、人的資本の施策はすべてが顧客に最適解を提供するためにあることを明確にしました。人材・組織開発の基本的な取り組みと考え方は、「Sanyo 3S」とし、人材の課題を「人材の質」×「人材の量」と大局的に捉える方針です。「Sanyo 3S」は①Strategy：人材育成、キャリアの自律による「人材の質」と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、②System：人事制度改革により年功

序列から公正な評価、配置へ転換、そして③Shared 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」な組織風土の醸成の3つです。長年慣れ親しんだ人事制度から、新人事制度への移行に戸惑う社員も少なからずいることは十分理解していますが、新たな成長への大切な通過点と捉えています。「Sanyoアカデミー」、「Sanyo Work Style」等に加え今後も新しい制度やルール、既存制度の見直し等を行う予定です。これらは成長する環境や機会の創生、多様な人材が多様な働き方で活躍できる制度、健康で長く働き続ける仕組み、会社に愛着を持てるような施策であり、すべては、「自燃型人材の働きがいの向上」のために必要なことと捉えています。今後の重要な課題である次世代経営人材の育成についても「量」と「質」の課題に向き合っていきます。



人事総務部長
和田 久美子

※ VUCA：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の4つの単語の頭文字をとった造語

新たな人材育成の取り組み「Sanyoアカデミー」

「時代の潮流が変化しようとも『人』こそが会社を成長させる原動力である」という考え方のもと、当社が今後も持続的に成長していくために、人的資本の強化に向けた取り組みは必要不可欠なものになります。そこで、新たな長期経営計画「SANYO VISION 2028」を発表した2023年を人材育成のターニングポイントとして位置付け、新たな取り組み「Sanyoアカデミー」を開始しました。「Sanyoアカデミー」は、①各部門で新卒新入社員に対して、配属部署内

でOJTリーダーおよび責任者を選任し人材育成に取り組むOJT、②階層別・選抜・選択・年代別研修等のOff-JT、③資格取得支援および公募・キャリア面談等の各種制度を通じ、当社が求める「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」を育成していきます。また、2024年9月期を「Sanyoアカデミー元年」と制定し、今後も様々な制度を制定・実施していくことで「人のSanyo」を体現していきます。

当社の人材育成方針と求める人物像(ありたい姿)

人材育成方針

「人のSanyo」を目指し、自燃的にいきいきワクワク活動する社員を育成する

求める人物像(ありたい姿)

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

「Sanyoアカデミー」全体像



三洋貿易ならではの働き方「Sanyo Work Style」

当社は、2023年5月8日より、新型コロナウイルスの感染症法上の位置付けが2類から5類に移行したことを受け、新たな勤務体制として、いきいきワクワク行動し、DO ITの活力となる、働き方「Sanyo Work Style」を始動させました。「Sanyo Work Style」では、社員がモラル・ルールを守り、自己規律(Self Discipline)を十分自覚した上で、自由闊達

に働ける、当社ならではの環境構築をモットーとし、働く時間の多様性や、働く場所の選択を担保する制度となっています。2023年9月期は、取り組みの第1弾として、時差出勤、週2回を目安としたテレワークなどを推奨しましたが、今後も当社が掲げる「自由闊達」の企業文化に基づき、新たな制度を制定・実施していく予定です。

「D&I推進委員会」の開催

当社では、多様な人材がいきいき活躍する企業文化を醸成するため、働きやすい環境の整備、仕組みづくりに向けて、「D&I推進委員会」を定期的で開催しています。「D&Iを進め、定着させるための意見・提案を制度・ルールにする」、「SANYO流のD&Iをつくる」の2つをゴールに掲げ、テーマの選定、アイデア出しから調査、制度・施策の検討までを行っています。

2023年9月期の活動としては、「育児休業取得促進のためのインセンティブ制度」と「アンコンシャスバイアス改善のためのアクションプラン」の2つの制度・施策を経営陣に提言し、承認されました。今後も引き続き、取り組みを強化していきます。



意欲ある多様な人材の活躍

健康経営推進

当社では、「SANYO VISION 2028」で掲げる基本戦略「企業体質の改善」における「人的資本」に基づき、以下を目的として健康経営の推進に注力しています。

- 社員、家族のワークライフバランスの充実、社員の健康づくりの支援
- 商取引において、社員の労働安全衛生管理の体制整備が取引先との契約条件の標準となることを踏まえた、受注喪失リスク回避のための健康管理体制の強化
- 社員の生産性向上、企業業績への貢献

健康経営宣言と推進体制の策定

当社は、社員一人ひとりの心と身体の健康が重要であると考えています。心身ともに健康な社員が、高い意欲を持ち、新たな価値を生み出すことにより、商材発掘と安定供給を通じて、心豊かな暮らしの提供に貢献するという考えのもと、「三洋貿易健康経営宣言」を2022年12月に定めました。当社では、この宣言に基づき、会社として健康経営の取り組みを推進し、企業基盤の強化を図っていきます。

また、「健康経営」をESGの中の人事管理をテーマとするS(Social)領域に位置付け、社員の健康管理の取り組みを行うため、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2022年12月に設置しました。同委員会は、既存の衛生委員会とは独立した機関としています。

三洋貿易健康経営宣言

● 職場環境の整備

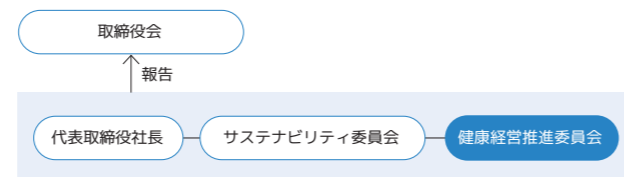
三洋貿易は、社員が安全安心に、健康でいきいきと働ける職場環境を整備してまいります。

● 健康意識の醸成

三洋貿易は、社員の心身の健康に対する意識を高め、さまざまな健康活動への取り組みを支援します。

● 未来への責任

三洋貿易は、社員の健康保持・増進に向き合い、組織の生産性を高め、持続的な事業成長をはかってまいります。



■ 委員会構成

委員長：人事総務部長
委員：本店 産業区、本店・名古屋支店 衛生管理者、
大阪支店・広島事務所 衛生推進者
事務局：人事総務部

■ 運営

本委員会の招集は委員長が行い、委員会は6カ月に1回(4月・10月)開催。委員長は健康経営推進委員会の協議事項を、サステナビリティ委員会経由で取締役会に報告する。

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を導入

当社では、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。この制度は、2022年4月に社内で実施したボランティア活動に関するアンケートにおいて、約7割の社員が参加型ボランティアへの関心がある一方で、「休日参加が難しい」、「きっかけがない」、「参加方法がわからない」といった声が上がったことから、その社員一人ひとりの高い社会貢献意欲に応えていくべく、制度化に至ったものです。「きっかけがない」、「参加方法がわからない」という声に対しては、ボランティア情報提供サービスを導入し、「休日参加が難しい」という声に対しては、ボランティア休暇制度を創設しました。毎月ボランティアの情報も案内し、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。



ボランティア参加支援制度導入に伴い、ポータルサイトも設置

社員エンゲージメント調査

当社は、社員と会社が選び選ばれる関係にあることが、変化する市場環境を勝ち抜くための重要な形であると考えています。そのため、両者の関係の現在地を知るために、2023年9月期より、右記調査項目を指標とするエンゲージメント調査を毎期実施することとしました。調査結果は経営陣と共有し、重要課題に対しては適宜、改善施策を検討します。今後も、エンゲージメント調査を活用し、社員にとって働きがいのある会社を目指し、良質な企業文化を醸成します。

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. 人事制度等について



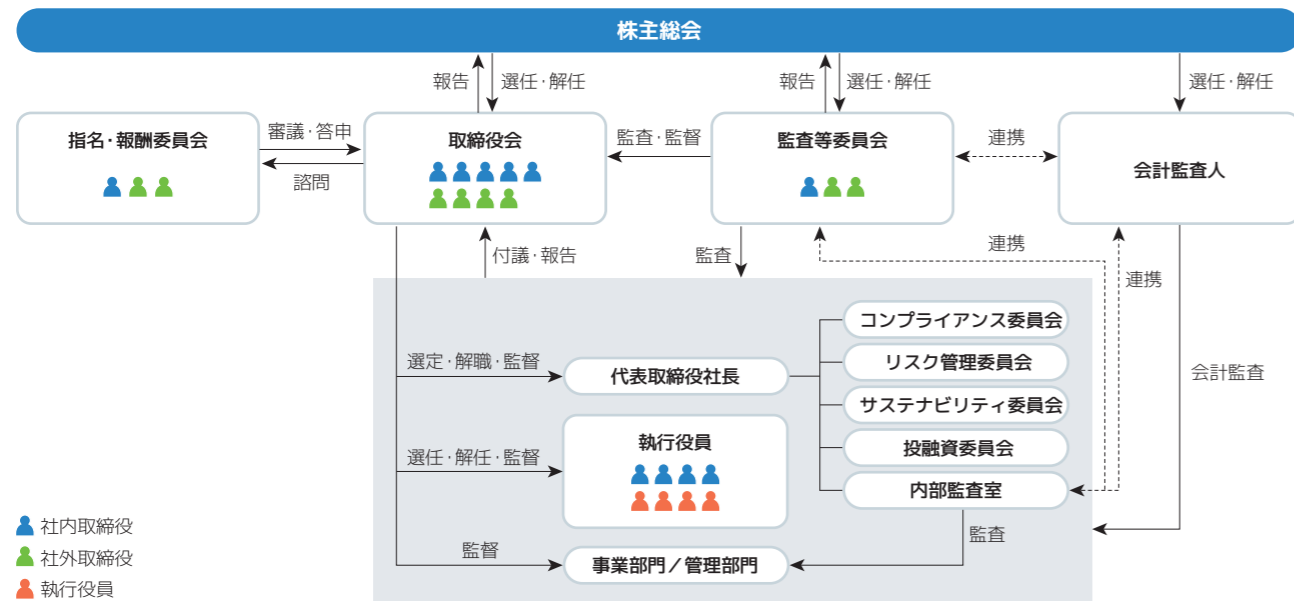
盤石な経営体制の強化(コーポレート・ガバナンス)

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

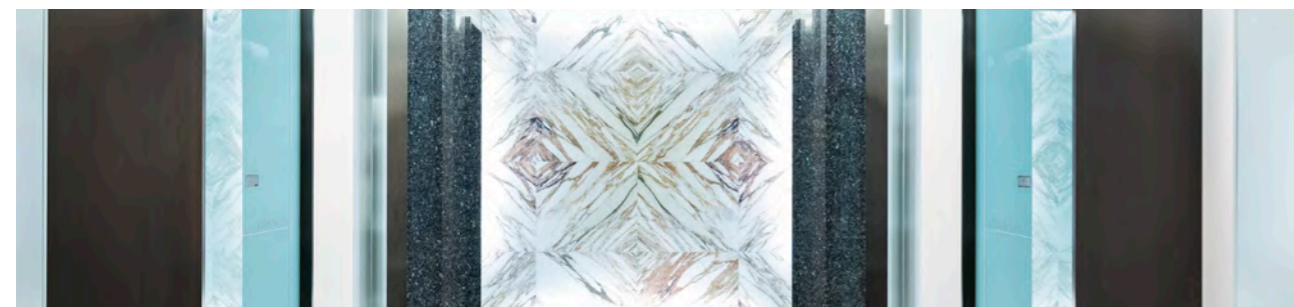
そのための行動方針として、「法と規則を守り、誠実に行動する」、「発展性と創造性のある未来を目指す」、「迅速・的確に決断し、実行する」、「時流をとらえ変化を先取りする」を掲げ、これらを実行することでコーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。

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 (2023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及び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)の報酬等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)などを勘案の上、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上で、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の調査を行い、指名・報酬委員会での審議を経た上で、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	主な選任理由
新谷 正伸	●	●	●			長年の営業・企画経験に加え、北米・アジアでの豊富な海外駐在経験から、グローバルな視点での当社グループ全体の事業および経営を推進していく役割として選任
水澤 俊明		●	●	●	●	金融機関での実務経験と海外駐在経験から幅広い見識を有しており、当社審査法務部長および人事部長の経験から社内事情にも精通しているため、グループ全体の事業および管理を推進していく役割として選任
進藤 健一	●	●	●			長年の営業経験に加え、北米での豊富な海外駐在経験から、グローバルな視点での当社グループ全体の事業および営業を推進していく役割として選任
平澤 光康	●		●			長年の営業経験に加え、北米での豊富な海外駐在経験や全社的な新規事業開発推進の経験から、グローバルな視点での当社グループ全体の事業および営業を推進していく役割として選任
杉原 弘隆	社外 ●		●			長年にわたる商社勤務での豊富な経験・知見を有しており、また経営者として会社経営・組織運営の経験も豊富で、引き続き独立した立場から当社の企業価値向上に尽力していただけるという考えのもと選任
小河 光生	社外 ●		●			長年にわたる人材・組織コンサルティング経験で培われた高い見識を有しており、また経営者として会社経営・組織運営の経験も豊富で、引き続き独立した立場から当社の企業価値向上に尽力していただけるという考えのもと選任
白井 浩	●		●		●	当社管理部門担当取締役の経験を通じ社内事情にも精通していることから、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行できるという考えのもと選任
長谷川 麻子	社外 ●			●	●	過去に直接会社の経営に関与された経験はありませんが、公認会計士として財務会計、税務に精通されており、その見識と経験に基づき当社の経営を監督、監査していただくことにより、引き続き監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるという考えのもと選任
小林 邦聡	社外 ●		●	●		過去に社外取締役となること以外の方法で、直接会社の経営に関与された経験はありませんが、弁護士として企業法務に精通されており、その見識と経験に基づき当社の経営を監督、監査していただくことにより、引き続き監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるという考えのもと選任
杉田 喜逸	補欠の監査等委員 社外 ●				●	過去に直接会社の経営に関与された経験はありませんが、税理士として税務に精通されており、その見識と経験に基づき当社の経営を監督、監査していただくことにより、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるという考えのもと選任

盤石な経営体制の強化(コーポレート・ガバナンス)

スキル・マトリックス各項目の選定理由

■企業経営

当社は「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を実現するため、新長期経営計画「SANYO VISION 2028」の重点施策として「収益基盤の強化」と「企業体質の改善」を掲げています。

これらの施策を推進し、当社の今後の成長を図っていくためには、激しい事業環境の変化と不確実性の中で、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。

このため、取締役の中に当社グループの経営トップまたはそれに準ずる経験を有する者が含まれることは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での知識・経験が求められます。

このため、取締役の中に企業経営におけるESG・サステナビリティに対する知見を有する者が含まれることは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、海外での事業マネジメントの経験ならびに海外で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おり、取締役の中に国際性に対する知見を有する者が含まれることは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様々なリスクが存在します。

当社は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であると考えています。

このため、取締役の中に法務・リスクマネジメントにおける知識・経験を持つ者およびコーポレート・ガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野での確かな知識・経験を持つ者が含まれることは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であると考えています。

このため、取締役の中に財務・会計における知識・経験を持つ者が含まれることは必要と考えています。

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

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上で、その助言・提言を踏まえて取締役会にて決定しています。

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

役員報酬の構成

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

報酬等の総額(2023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)	235,000	136,000	83,000	16,000	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	14,000	14,000	—	—	1
社外役員	24,000	24,000	—	—	5

取締役(監査等委員を除く)の個人別報酬等の額の決定に関する方針

取締役(監査等委員を除く)の個人別の報酬等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することとしています。その決定に際しては他社水準や従業員給与等の水準をも考慮しながら、経済社会環境の変化など総合的に勘案して決めることとしています。

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することとしています。業績指標としては、社内予算での業績目標として使用していることに加え、当社グループの経営状況を最も把握しやすいと思わ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、年度末の時期に支給することとしています。

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することとしています。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%とすることとしています。

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することとしています。

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上、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)に対し交付することとしています。

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等の内容と決定方針の整合性等を確認した上で、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

盤石な経営体制の強化(コーポレート・ガバナンス)

コンプライアンス

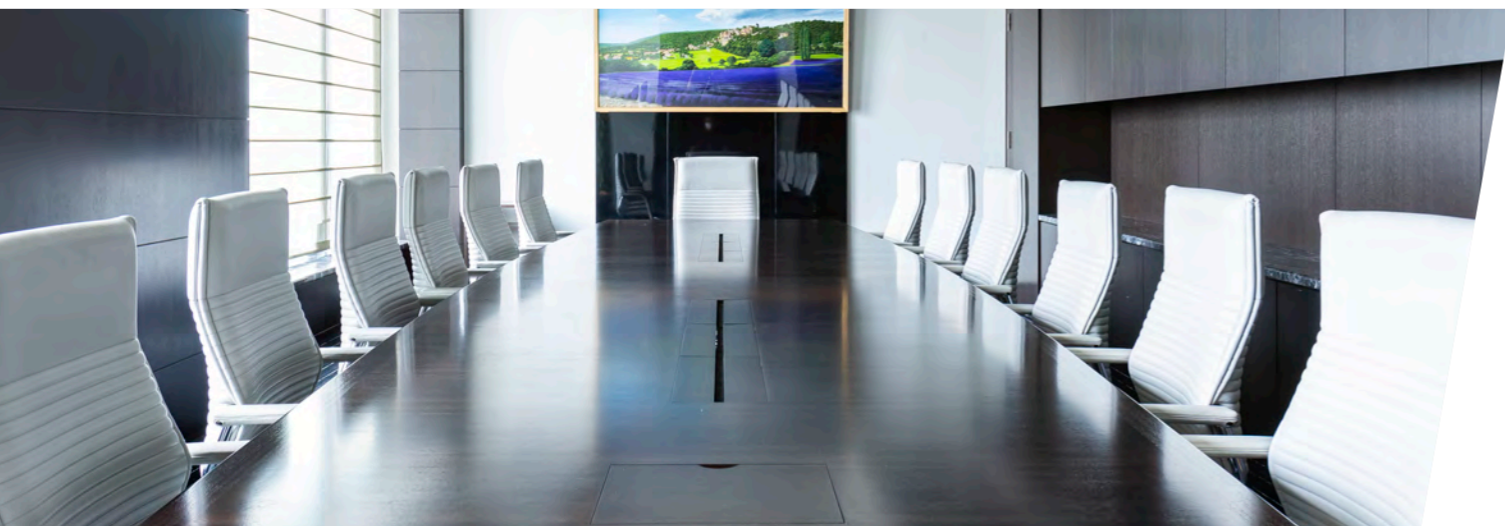
当社および当社グループ会社の役職員が経営理念に基づき、法令・定款に準拠した行動をとるための規範として「三洋貿易グループ行動基準マニュアル」を制定しています。この実効性を担保するため、社長がコンプライアンス担当取締役を定めるほか、「コンプライアンス規程」に則り「コンプライアンス委員会」を設置し、法令遵守に対する全社的な取り組みを横断的に統括する体制を構築し、定期的にその状況を取締役に報告することとしています。グループ会社においては、「グループ会社管理規程」ならびに「決裁権限基準」等に基づき当社取締役会・主管部門への定期的報告ならびに執行役員会への出席等を通じて定期的にその状況を報告できる体制を整備しています。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にて決裁を行うこと等により法令等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、一般の取引慣行等に従って効率的に運営されているかについて監査を実施し、その結果を取締役会へ報告しています。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様々なリスクを可能な限り統一的尺度で総合的に把握した上で、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。具体的に当社では「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等

を含めた総合的リスク管理の状況を定期的に取締役会へ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、取締役会への付議前に収益性、戦略性、安全性、実現可能性、コンプライアンス等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、「リスク管理規程」により必要に応じ、グループ会社代表等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。



取締役会の実効性評価

当社では取締役会の実効性評価のためのアンケート調査を実施しました。

評価の結果、経営上の重要な意思決定および業務執行の監査・監督を適性に行うための体制が整っていること、取締役会では社外取締役(監査等委員を含む)も含めて自由闊達な意見交換が行われていること、取締役の各種研修の機会の提供、取締役間の意思の疎通、内部監査室との連携などに特段の問題はないことを確認しました。今後もより実効性の高い取締役会とするため、投資対象(事業)に対するモニタリング強化、開示情報の充実への取り組みについて引き続き検討・改善を図ってまいります。

対象者	取締役10名 (うち社外取締役4名(うち監査等委員2名))
方式	記名式アンケート 各設問に対する選択および自由記述
アンケート項目	①取締役会の構成 ②取締役会の運営 ③経営全般に関する実効性

サプライチェーンマネジメント

当社は自動車内装部品やファインケミカル、その他様々な素材・原料などの分野でニッチな高付加価値商材を、北米・欧州・中国・東南アジア等と輸出入取引しています。

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、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、2020年より風水害リスク調査等を行い、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上で、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等が報告されるようにしています。これにより、被災状況と共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。

パートナーシップ構築宣言

2023年12月に当社は、サプライチェーン間やステークホルダーとの連携をより一層高めていくことを目的として、「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。「パートナーシップ構築宣言」は、経団連会長、日商会頭、連合会長および関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において、大企業と中小企業が共に成長できる持続可能な関係構築を目的として、2020年5月に創設された取り組みです。サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを発注者側の立場から企業の代表者の名前で宣言します。今後も引き続き、サプライチェーンにおける取引先および価値創造を図る

事業者の皆様との連携を深め、サプライチェーン全体の共存共栄と相互の付加価値向上に努めてまいります。



経営基盤
持続的成長を支える経営基盤の強化

社外取締役座談会



社外取締役
監査等委員

小林 邦聡

社外取締役
監査等委員

長谷川 麻子

社外取締役

杉原 弘隆

社外取締役

小河 光生

三洋貿易のコーポレート・ガバナンス

小林 たとえ変化の速い経営環境においても、これに引きずられることなく、従前通りの堅実かつ確実なガバナンスのチェックが重要です。ただし、社内手続きが過度に複雑になることにより、経営判断の迅速さが損なわれるような場合には、環境変化への対応が難しくなり、競争に勝つことが困難となることもあり得ます。迅速な経営判断を重視する一方で、会社の設定した手続きが確実に履行され、ガバナンス体制が厳格に維持されているかを確認することが不可欠です。

当社の取締役会では、「ハッドニュース・ファースト」の考え方に基づき、取締役間で自由に発言を行える雰囲気があり、活発に議論されています。特に新規投資やM&A案件などの複雑な事案については、社外取締役向けに事前の説明会が行われ、理解を助けるような工夫がされています。

社外取締役の構成も多様性があり、異なる出自・属性を持つメンバーとなっています。社外取締役から指摘があった事項については、執行側でその適否について再度検討した後、取締役会で対応についての進捗状況が報告されています。このような体制により、取締役会では実効性を持った意思決定と対応が行われています。

一方で、今後の海外拠点やグループ会社の増加に伴ったグループガバナンスの複雑化に対処するためには、監査人材の育成が必要です。特に主要なグループ会社においては、専任の監査役を配置することや、また当社本体における内部監査部門の人員を増強する必要があるようにも思われます。これにより、適切な監査体制を構築し、グループ全体のガバナンスを強化していく方針が求められます。

長谷川 当社は経営トップが強いリーダーシップによりグループ全体を掌握し、各役員が担当所管をしっかりと遂行することで、結果として事業の持続的成長が図られている状況と認識しています。このような事業状況下で、取締役会は当社の安定的な成長と企業価値の向上を支えるためのモニタリングを中心に有効に機能していると評価しています。

質疑では以前は経営トップや担当取締役から回答がなされることが多かったのですが、最近では所管する執行役員の陪席が増え、議論に厚みが増しています。また、社外の

意見が、たとえ執行側にとって耳の痛い内容であっても、拒絶せずに真摯に受け止める姿勢が当社の執行にはあり、それはガバナンスの観点からも大きな強みであり、当社のガバナンスの実効性は確実に上がっていると考えています。

当社は、強みであるニッチな分野の高付加価値商材、高度な専門性を有する人材、そして盤石な財務基盤をもとに着実に成長を遂げてきました。これを更に盤石なものにして持続的な成長を続ける一方で、外部環境は目まぐるしく変化し、過去の成功体験が通用しない、先行き不透明な時代だからこそ新しい発想やビジネスモデルが求められます。このような状況下における意思決定には、前例にとられない判断とともに、今まで以上の機動性やスピードが必要になってきています。同様にグループのガバナンスにも、グローバルに通用する、より洗練された仕組みが求められてくるはずです。今後の持続的成長に向けては、このような点をさらに進化させていくことが当社の課題であると考えます。

小河 当社のガバナンスの進化は、人的資本経営に密接に結びついています。当社の成長の礎は人材であり、人的資本の強化は「一丁目一番地」となる中心課題です。

新長期経営計画である「SANYO VISION 2028」の実施にあたり、人的資本の強化も同計画に結びつけて考える必要があります。5年後の理想的な組織像を描き、それに向け



た最適な人材ポートフォリオを構築することが求められており、当社もその取り組みを進めています。

具体的な取り組みとしては「Sanyoアカデミー」(詳細はP52を参照)という新しい仕組みを導入しました。これまでの人材育成制度を刷新した当社にとっての大きな挑戦です。人的資本の強化には、研修制度だけでなく、人材配置や評価の方法、キャリア形成など、多岐にわたる仕組みを組み合わせることで成果を目指す必要があります。「Sanyoアカデミー」はこれら仕組みの組み合わせと「SANYO VISION 2028」が密接に結びついた内容となっています。

新長期経営計画「SANYO VISION 2028」

小河 「SANYO VISION 2028」は一般的な事業計画とは異なり、当社の事業分野が多岐にわたる中で、各事業の計画を単純にまとめたものではない独自性があります。この点を高く評価しています。

まず、策定プロセスが当社らしい衆知を集めたつくり方です。初めは限られたメンバーで始まった議論が、次第に多くの人材を巻き込む形で進めました。事業ポートフォリオ戦略では、役員と各事業部が侃々諤々とした議論を行い、事業ポートフォリオのあり方への熟考につながりました。これらの積み重ねで策定された計画は非常に洗練されていると感じます。

さらに重要な点として「SANYO VISION 2028」が単に企業の将来の方向性を示すだけでなく、社員一人ひとりの働き方やキャリア形成の方向性とどのように合致していけるか考慮されている点が挙げられます。会社と社員の方向性の一致という点は時代の要請にも応えるものであり、当社社員が「SANYO VISION 2028」の中で、自身の方向性を定め、成長していく道筋を見つけていくことを期待しています。

杉原 策定プロセスには私も驚かされました。小河さんと私も同席した、新谷社長はじめ経営側と各事業部との個別会議では緻密かつ有意義な議論が行われました。更に計画の骨子が完成した段階で全社員に公開し意見を募集、その意見を全社員に公表するという一連のオープンで透明なプロセスは、他社では見たことがありません。

また、新MVV(存在意義、あり姿、行動指針)が素晴らしい点も特徴的です。まず「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」ことが当社の存在意義であると明示しています。このように明快な軸を持ち、企業の存在理由を言い切っている会社に初めて出会いました。それを可能としているのは当社に優れたビジネスモデルがあるからです。長年の努力によって築かれた技術商社としての独自のビジネスモデルは、今もなお高い利益率を維持しており、その根底には国際社会に貢献する「よい仕事」を追求する思想があります。

従業員の幸福についても、給料や福利厚生はもちろんですが、仕事に対するやりがいや喜びが最も重要であること



社外取締役座談会

が鮮明に示されています。従業員が日々やりがいを感じながら業務に取り組める環境を提供することが、株主価値向上につながるという信念は素晴らしいものであり、それが「SANYO VISION 2028」の基盤となっています。

計画達成に向けては、「既存事業の成長」、「新規ビジネスの開拓」、「連結経営体制の強化」、「投資案件の推進」の4つの収益基盤の強化が焦点です。経営者としては目標を途中で下ろさないこと、社員は最後まで諦めずに、計画を達成する姿勢が重要です。諦めないことで様々な知恵が湧き出てくるものです。知恵と努力を結集し、粘り強く諦めずに目標を達成していただきたいと思います。

長谷川 前長期経営計画は、コロナ禍もありいくつか達成できなかった目標もありましたが、これをしっかりと統括し、改善・進化させたものが「SANYO VISION 2028」です。策定プロセスには多くの社員が長期間にわたり関与し、社員にとって納得性の高い事業計画となりました。

「SANYO VISION 2028」では、当社のあり姿「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」をVISIONとしており、市場と株主・投資家の皆様からのサステナブルな要請に応えるものであると考えます。

当社は、環境配慮型商材、木質バイオマス発電事業など商材サービスの提供を通じて、環境保全に貢献し、それら

の事業に収益性を持たせ、目標の実現と企業価値の向上を目指し、問題に正面から取り組んでいると思います。今後もこのような取り組みを継続していただきたいです。

小林 事業ポートフォリオ戦略について、コーポレートガバナンス・コードにおいても、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的成長に資するよう、実効的な監督が求められ、また、事業ポートフォリオの見直しについて、株主に対してわかりやすい論理で説明するべきだとされています。特に取締役会の関与や監督の重要性が増しています。「SANYO VISION 2028」では、基盤事業から成長事業への移行が示されており、これをスムーズに進めることが重要なポイントとなります。

一方で、目標達成への固執が、変化の激しい経営環境下で困難を招く可能性があります。監査等委員としては、計画達成に過度にこだわることにより不必要なリスクが生じないよう、柔軟性を持って変化に対応する態勢が整っているかどうかをチェックする必要があります。計画の柔軟性と適応力が、変動する市場や産業状況に対処する上で不可欠です。リスク管理においては、適切なバランスを保ちつつ、戦略の実行を円滑に進めることが求められます。

人的資本の強化

小河 「SANYO VISION 2028」の「収益基盤の強化」に含まれる4つの施策の実現が目標達成の最大の焦点であるとの話が挙がりましたが、私もまったく同感です。「企業体質の改善」のテーマの一つである「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」が基盤となり、他の施策が実行されていくものと期待しています。

特に「自由闊達」な企業文化が当社の強みであるとの認識が重要です。「自由闊達」な企業文化は、当社が成長するために欠かせない要素であり、固有の知識や経験から生まれる競争優位の源でもあります。

「自由闊達」な風土を築くことは容易ではなく、失敗を受け入れ、許容する文化が欠かせません。失敗から学ぶ姿勢がないと、「自由闊達」な風土は持続しません。当社が社内取締役と社外取締役の垣根を撤廃し、自由に討議する風土を築き、役員が自ら「自由闊達」な価値観を宣言するなど、主体的に取り組んでいることは素晴らしい点です。このような文化が浸透することで、組織全体が柔軟で創造的な発想を育み、次代にも継承されていくでしょう。

また当社は「最適解への挑戦」を大切にしている会社です。最適解とは、お客様も気が付いていない回答を探し出し提案することであり、「目利き力」が求められます。これも当社の特徴の一つであり、今後、形式知化して人材育成の根幹に組み入れていくべきです。当社の社員が、この「目利き力」を体得して成長するとともに会社全体の発展に寄与するという、好循環を回すことで組織文化として持続可能な価値を生み出していくことでしょう。

小林 当社では高い目標を持ち、楽しそうに働いている社員が多いと感じており、若い社員が高い目標を持って仕事をしているのは頼もしいと感じます。

一方で、女性管理職が少ない点は課題です。早急に対応していく必要はありますが、単に女性だから登用するというのは本質的な考え方とは異なります。本当に必要なのは、形質的な性別の差異ではなく実質的な多様性であり、多様性の推進は、当社の状況をよく考えながら進める必要があります。

杉原 当社は「人のSanyo」というビジョンを持ち、社員の幸福が会社の成長につながり、それが株主利益に結びつくという一貫した理念を持っています。新谷社長の「社員が笑顔で働ける会社」という言葉を実現するために、従業員が成長を実感でき、いきいきワクワク活躍できる働きがいのある環境を提供してほしいと思います。そのために、新人事制度や新たな取り組みである「Sanyoアカデミー」を通じて、今後社員に多くの機会と舞台を提供していただくと期待しています。

当社は社員の半数以上が中途入社で、多様な知見を持つ人材が集まっています。プロパーと中途社員が融合しているのが素晴らしいと思います。また、営業社員の半数以上

が理系出身という点も商社では珍しく、営業における技術面の強みにつながっています。当社は既にこのような人材の多様性を持つ会社ですが、今後は更に進めて、性別や国籍にとらわれない、優秀な人材の採用と育成に取り組んでいかれることを期待します。



社外取締役の役割

長谷川 社外取締役の役割は、社内の均質的な視点とは異なる視点から眺め、質問し、リスクをあぶりだすことです。公認会計士として監査、会計に長年関与してきましたが、専門的な助言にとどまらず、商社勤務などの経験から得た知見を、多様な視点の一つとして経営の意思決定に反映させることで、当社の企業価値向上に貢献したいと考えています。

会社の持続的な成長に欠かせないのは、「多様な人材が活躍する組織づくり」だと思っています。取締役会でもダイバーシティ経営の更なる推進に向けて様々な議論をしています。「女性活躍」一つを取ってみても、優秀で意欲のある女性が組織の中に大勢いるのに、女性管理職比率はなかなか上がっていません。一朝一夕には改善が難しいテーマですが、より多くの女性が責任のあるポジションで活躍できる場を整えていくことも社外取締役の一つの役割と捉えています。

小河 社外取締役の役割は「岡目八目」であり、社内の視点のみでは欠けることや均質的な考え方の中で見落とされる論点や考え方に対し、客観的な視点から果敢に指摘し、リスクを未然に防ぎ、収益機会を拡大していくことです。

当社は新しい事業や事業分野を積極的に展開し、今後はM&Aなどでグループ会社が増加すると予測されます。この成長に伴い、特に経営人材の育成が課題となります。経

営人材の育成において、どのようなアプローチで取り組んでいくかを共に考えることが、私の役割となります。

小林 私は、当社の顧問弁護士および上場企業の監査等委員としての経験を有し、コンプライアンスを中心に取締役会の監督機能を通じ、不正やリスクを未然に防ぎ、当社の持続的成長に貢献したいと考えています。

同時に、将来の糧となる「グッドリスク」を理解し、失敗を経て学ぶ機会も必要だと認識しています。ノーリスクではノーリターンであり、ただブレーキをかけるだけではなく、建設的な提言を通じて組織に貢献していきたいと思っています。

杉原 社外取締役の役割は、客観的な判断に基づき企業の持続的発展と株主利益を追求することだと考えます。今後も客観的に見て疑問符が付く可能性がある事柄が出てきた場合には、積極的に意見を述べていきます。

私は、投資、M&A、事業会社経営などを中心に様々なビジネス経験を積んできました。特に当社の重要戦略である投資、M&A案件、連結経営強化に関しては、有益な助言により貢献できればと思います。これまでの経験と知見を活かし、当社の発展と社員の幸福に貢献、ひいては株主価値の向上に寄与するために全力で取り組んでいきます。



経営基盤
役員一覧

(2023年12月21日現在)



代表取締役社長
兼社長執行役員
新谷 正伸

所有株式数 45,600株
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)

1982年 4月 当社へ入社
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
三洋物産貿易(上海)有限公司董事長
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)



常務取締役兼執行役員
管理部門担当
水澤 俊明

所有株式数 7,900株
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)

1982年 4月 (株)太陽神戸銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2012年 5月 当社へ入社
2013年 4月 審査部長
2019年12月 執行役員 管理部門統括兼審査法務部長
2020年10月 執行役員 管理部門統括兼人事部長
2020年12月 取締役兼執行役員 管理部門担当兼人事部長
2022年10月 取締役兼執行役員 管理部門担当
2022年12月 常務取締役兼執行役員 管理部門担当(現任)



取締役
監査等委員
白井 浩

所有株式数 15,600株
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)
監査等委員会への出席状況 -
(2023年12月21日新任)

1982年 4月 当社へ入社
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)



社外取締役
(独立役員)
監査等委員
長谷川 麻子

所有株式数 0株
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)
監査等委員会への出席状況 15回/15回(100%)

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)



取締役兼執行役員
事業部門担当
進藤 健一

所有株式数 29,400株
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)

1985年 4月 当社へ入社
2006年10月 機械・生活産業事業部 1部長
2009年 4月 機械資材事業部長
2013年10月 執行役員 機械・資材事業部長
2013年12月 執行役員 Sanyo Corporation of America 社長
2016年10月 執行役員 化学品事業部長
2018年12月 三洋機械工業(株)代表取締役社長
2019年12月 取締役兼執行役員 事業部門担当兼機械・環境事業部長
2020年 6月 取締役兼執行役員 事業部門担当兼機械・環境事業部長兼科学機器事業部長
2021年10月 取締役兼執行役員 事業部門担当(現任)



取締役兼執行役員
事業部門担当
平澤 光康

所有株式数 3,200株
取締役会への出席状況 10回/10回(100%)
(2022年12月22日の就任以降)

1989年 4月 当社へ入社
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)



社外取締役
(独立役員)
監査等委員
小林 邦聡

所有株式数 0株
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)
監査等委員会への出席状況 15回/15回(100%)

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)
2021年12月 当社取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役
(独立役員)
杉原 弘隆

所有株式数 0株
取締役会への出席状況 14回/14回(100%)

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)
2004年 4月 同社金融事業開発部長
(株)オリエントコーポレーション出向(執行役員)
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
2010年 5月 ポケットカード(株)取締役(非常勤)
2012年 4月 伊藤忠商事(株)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
2018年 3月 同社副社長執行役員 企画本部長
2021年12月 当社取締役(現任)



社外取締役
(独立役員)
小河 光生

所有株式数 0株
取締役会への出席状況 10回/10回(100%)
(2022年12月22日の就任以降)

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UF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 当社取締役(現任)

執行役員			
社長執行役員*	執行役員* 管理部門担当	執行役員* 事業部門担当	執行役員* 事業部門担当
新谷 正伸	水澤 俊明	進藤 健一	平澤 光康
執行役員 ゴム事業部長	執行役員 管理部門担当 (株)コスモ・コンピューティングシステム 代表取締役副会長	執行役員 ライフサイエンス事業部長	執行役員 経営企画部長
小宮 康	大谷 隆一	田口 耕児	難波 嘉己

(注) *印の執行役員は取締役を兼務しています。

11ヵ年財務サマリー

三洋貿易株式会社および連結子会社（2013年9月期～2023年9月期）

	2013.9	2014.9	2015.9	2016.9	2017.9	2018.9	2019.9	2020.9	2021.9	2022.9	2023.9
経営成績 (百万円)											
売上高	51,075	58,618	60,672	59,908	67,738	78,450	83,230	76,087	89,788	111,250	122,596
売上総利益	7,671	8,659	9,450	10,017	12,264	13,410	14,883	14,206	15,510	17,144	20,473
販売費及び一般管理費	5,230	5,480	5,844	5,964	7,325	8,147	9,011	9,414	10,003	11,825	13,732
営業利益	2,440	3,178	3,606	4,052	4,938	5,263	5,871	4,791	5,506	5,319	6,740
経常利益	2,772	3,516	4,110	4,274	5,270	5,575	6,075	5,271	6,190	6,299	7,149
親会社株主に帰属する当期純利益	1,475	1,982	2,794	2,757	3,351	3,635	4,018	3,013	4,256	4,296	4,830
財政状態 (百万円) ^{※1}											
総資産	25,181	30,051	30,285	32,455	38,987	41,606	43,731	47,230	50,834	62,859	68,537
有利子負債	830	1,441	1,084	845	1,655	1,906	1,309	4,529	2,432	6,070	5,715
ネット有利子負債	△988	△2,053	△2,120	△2,866	△979	△562	△3,239	△5,889	△6,231	190	△1,316
純資産	15,338	16,953	19,394	20,954	24,600	26,756	29,343	31,038	34,725	39,212	43,890
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,211	2,106	909	2,997	178	1,583	5,088	6,186	2,253	△3,395	5,917
投資活動によるキャッシュ・フロー	△228	△385	△196	△1,201	△1,359	△408	△1,057	△2,189	△1,009	△1,809	△2,914
フリー・キャッシュ・フロー	982	1,721	712	1,795	△1,180	1,175	4,030	3,997	1,244	△5,204	3,003
財務活動によるキャッシュ・フロー	△961	△82	△1,047	△1,220	△15	△1,297	△1,957	1,834	△3,301	1,864	△1,867
現金及び現金同等物の期末残高	1,815	3,490	3,201	3,712	2,601	2,468	4,548	10,418	8,663	5,718	6,900
1株当たり情報 (円) ^{※2}											
当期純利益(EPS)	51.60	68.89	97.68	96.39	117.10	126.99	140.36	105.22	148.52	149.67	168.01
純資産(BPS)	513.66	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
年間配当金	15.00	17.00	24.50	24.50	29.50	32.00	37.00	37.50	39.00	40.00	43.00
財務指標											
売上総利益率	15.0%	14.8%	15.6%	16.7%	18.1%	17.1%	17.9%	18.7%	17.3%	15.4%	16.7%
売上高営業利益率	4.8%	5.4%	5.9%	6.8%	7.3%	6.7%	7.1%	6.3%	6.1%	4.8%	5.5%
売上高経常利益率	5.4%	6.0%	6.8%	7.1%	7.8%	7.1%	7.3%	6.9%	6.9%	5.7%	5.8%
売上高純利益率	2.9%	3.4%	4.6%	4.6%	4.9%	4.6%	4.8%	4.0%	4.7%	3.9%	3.9%
総資産経常利益率(ROA)	11.5%	12.7%	13.6%	13.6%	14.8%	13.9%	14.2%	11.6%	12.6%	11.1%	10.9%
自己資本当期純利益率(ROE)	11.0%	12.7%	15.9%	14.1%	15.2%	14.5%	14.5%	10.1%	13.1%	11.8%	11.8%
自己資本比率	59.2%	54.7%	62.1%	62.7%	61.1%	63.5%	66.2%	64.9%	67.5%	61.7%	63.4%
D/Eレシオ(倍)	0.06	0.09	0.06	0.04	0.07	0.07	0.05	0.15	0.07	0.16	0.13
非財務情報/その他情報											
従業員数(連結)(人)	252	256	260	295	326	349	368	413	442	536	687
従業員数(単体)(人)	166	164	177	188	193	211	224	234	241	251	273
従業員数(単体)(うち女性)(人)	42	42	45	50	50	56	59	70	74	78	89
女性比率(単体)	25.3%	25.6%	25.4%	26.6%	25.9%	26.5%	26.3%	29.9%	30.7%	31.1%	32.6%
女性管理職比率(単体)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	4.4%	4.0%	5.2%	4.7%	3.5%	5.3%
男性育児休業取得率(単体) ^{※3}	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	10.0%	6.7%	15.4%	33.3%
平均勤続年数(単体) ^(年)	12.56	11.70	11.10	10.84	10.74	10.36	10.18	9.92	9.50	9.78	9.44
新卒定着率(単体) ^{※4}	-	-	-	-	67%	85%	96%	100%	100%	100%	88%
離職率(単体) ^{※5}	-	-	-	-	6.7%	2.4%	4.0%	3.4%	7.1%	5.2%	4.4%
連結グループ会社数(社)	7	7	6	8	10	9	10	12	13	16	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

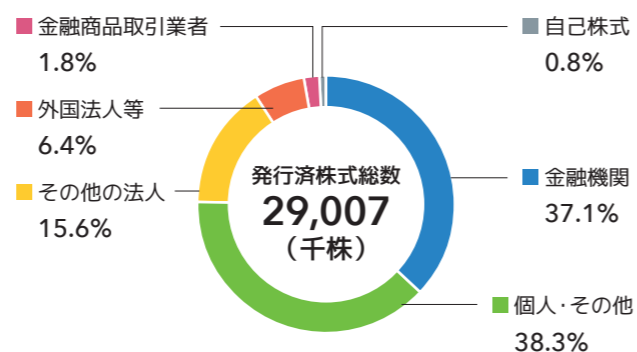
※5 離職率=起算日(年度初め)から1年間の離職者数/起算日における常用労働者数×100

経営基盤
株式情報 (2023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	6,015名

所有者別株式分布状況

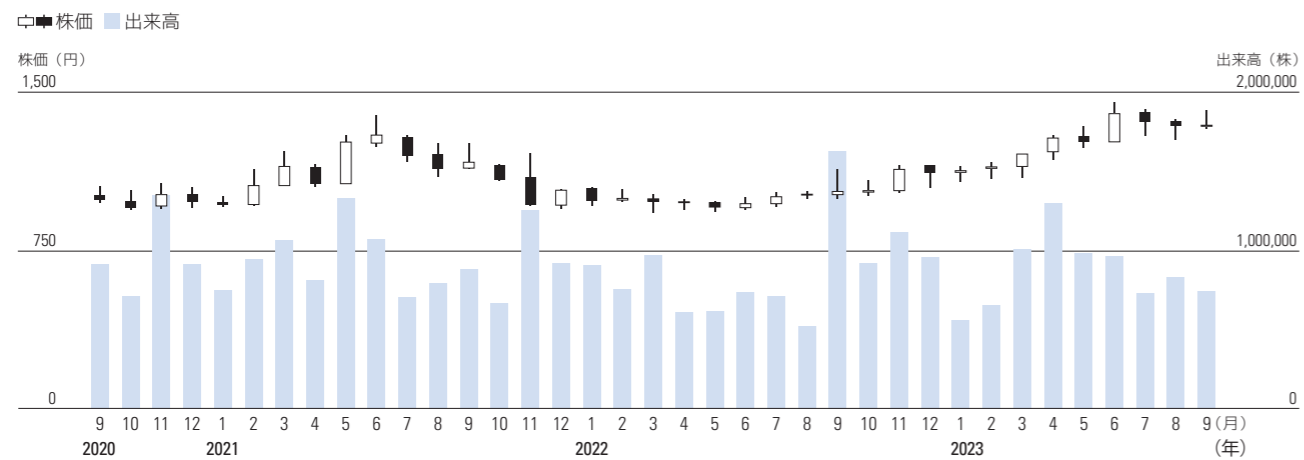


大株主

	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)	2,801	9.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,533	8.88
東亜合成株式会社	1,497	5.20
株式会社三菱UFJ銀行	1,137	3.95
株式会社三井住友銀行	1,137	3.95
三井住友信託銀行株式会社	1,136	3.95
東銀リース株式会社	1,128	3.92
玉木 迪	1,095	3.81
明治安田生命保険相互会社	675	2.35
三洋貿易従業員持株会	567	1.97
計	13,706	47.72

※持株比率は、自己株式(236,385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 (2023年9月30日現在)

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16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	従業員数	単体:273名 連結:687名
	TEL. 03-3518-1111(代表)	事業年度	10月1日から翌年9月30日まで
資本金	10億658万円	定時株主総会	毎年12月

組織図 (2023年11月30日現在)

