

三洋貿易株式会社 統合報告書



Sanyo Trading

Quest for Next

Introduction

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



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

利他

他者を思い、
共に栄える

自由闊達な精神のもと、誠実・挑戦・迅速・変革・利他で、持続的な価値創造を実現する

当社HPIに新設した「広告・動画ライブラリー」をご覧ください
▶ <https://www.sanyo-trading.co.jp/company/media-library/>



Contents

Introduction

- 01 コーポレートブランド
- 02 Contents・編集方針
- 03 At a Glance
- 05 三洋貿易のあゆみ

Part 1 | Uniqueness 価値創造ストーリー

- 07 価値創造モデル
- 09 三洋貿易のユニークネス
- 13 社長メッセージ
- 17 鎌倉投信ファンドマネージャー ×
三洋貿易取締役対談

Part 2 | Growth

成長を加速するための 取り組み

- 21 経営戦略
- 23 長期経営計画
SANYO VISION 2028
- 25 成長戦略
 - 潜在コア事業 社員座談会
 - 海外施策
- 31 人的資本
- 34 財務戦略

Part 3 | Portfolio 事業ポートフォリオ

- 38 事業概況
- 41 ゴム事業部
- 43 化学品事業部
- 45 モビリティ第一、第二事業部
- 47 グリーンテクノロジー事業部
- 49 エネルギーソリューション事業室
- 51 ライフサイエンス事業部
- 53 バイオフロンティア事業室
- 55 国内グループ会社紹介

Part 4 | Foundation 経営基盤

- 58 社外取締役メッセージ
- 59 サステナビリティ
- 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ユニークな取り組みをお伝えするためのツールとして、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は、当社のビジネスモデル、価値向上の実現シナリオ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重要なコミュニケーション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：2024年10月1日～2025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

報告書体系



将来の見直しに関する注意事項

本統合報告書中の将来の見直しについては、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直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直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。

At a Glance

(2025年9月期)

財務情報



※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

At a Glance

(2025年9月期)

非財務情報



※3 男性の育児休業は、子どもの出生翌年に取得されるケースも見られるため、休業取得時期が年度をまたぐ形となり、結果として前後年度の取得率に変動が生じる可能性があります。

三洋貿易のあゆみ

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、初代社長の先人訓を礎とし、自由闊達な社風のもと飛躍的な成長を遂げています。



初代社長 玉木 榮一

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」

2012年

上場

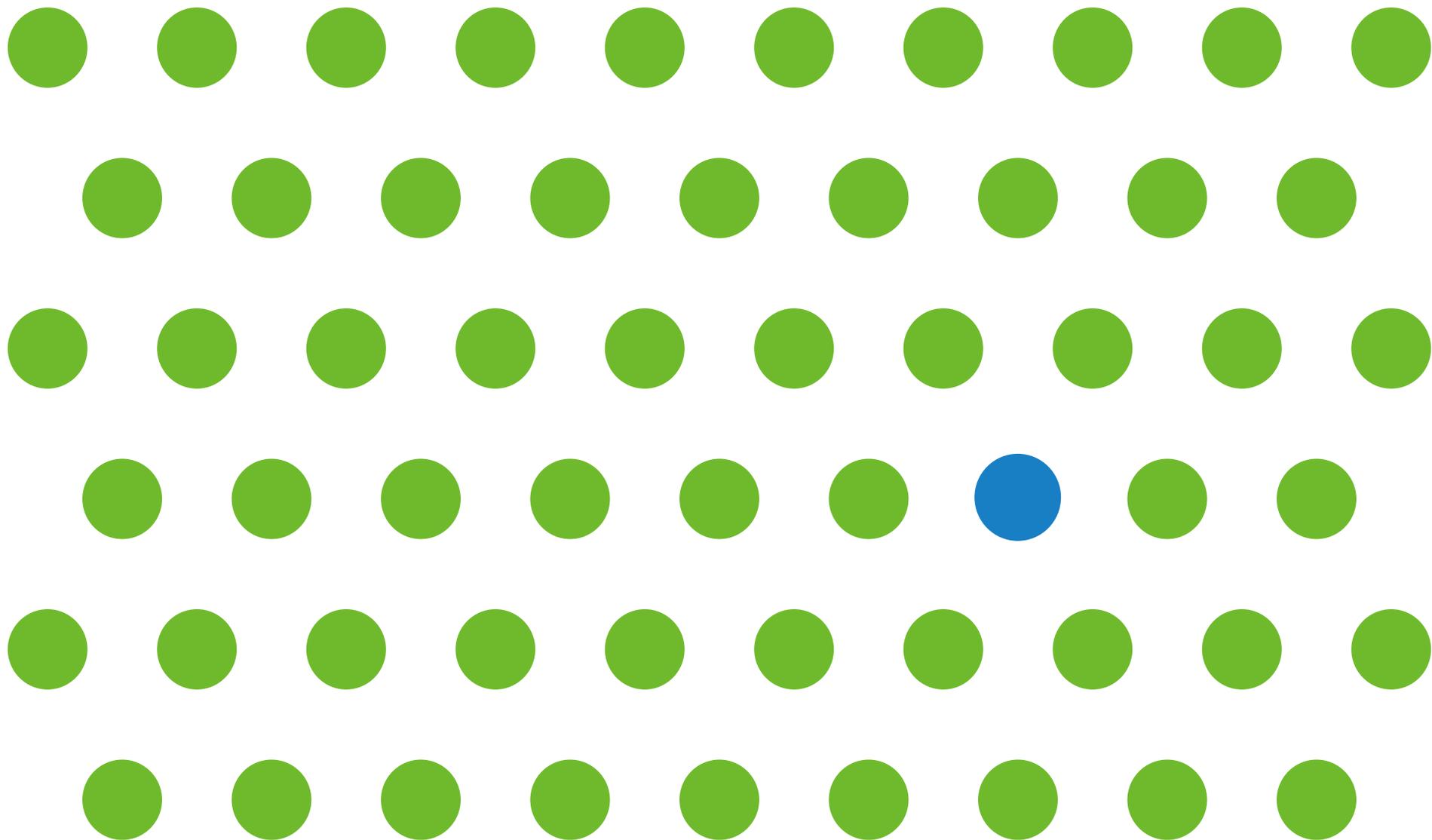
当社は2012年に東証に上場。以来、積極的なM&Aや海外展開も奏功し、飛躍的な成長を遂げています。創業時から綿々と受け継がれる自由闊達な社風は、当社の発展を支えるバックボーンとなっています。

2000年前後

集中と選択

21世紀を目前に、当社は集中と選択を断行し、高付加価値工業製品に経営資源を傾斜配分しました。この戦略的転換が、その後の持続的成長の礎となりました。





Part 1 Uniqueness / 価値創造ストーリー

- 07.....価値創造モデル
- 09.....三洋貿易のユニークネス
- 13.....社長メッセージ
- 17.....鎌倉投信ファンドマネージャー × 三洋貿易取締役対談

価値創造モデル

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。

外部環境 (メガトレンド)

① 気候変動

② 技術革新

三洋貿易のユニークネス

People Company

社員の成長が会社の成長。
少数精鋭の自燃型人材が自己実現をしながら、
一気通貫の価値を創出。

パートナーシップモデル

1商品1仕入先を貫き、
仕入先と運命共同体の絆を構築。
差別化を図り、お客様に最適解を届ける。

よい仕事

社格を守り、信用を生命線に。
利益追求にとどまらず、
社会に貢献する“よい仕事”を重ねる。

高付加価値商材

比較優位性と差別化価値の高い
ニッチトップ商材に特化。
専門性と技術力で高収益を実現。

インプット

「人」が「自燃型人材」として企業の成長を牽引



人的資本

- 連結従業員数 747名
- 営業社員理系出身比率 54% (単体)
- 女性比率 35% (単体)

「信用」を生命線に、顧客・仕入先との「強固な関係性」を構築



社会・関係資本

- 「1商品1仕入先」に基づく
長期的パートナーシップ
- ネットワーク拠点 国内 4拠点
海外 10カ国15拠点

「盤石な財務基盤」と「成長投資」で企業価値を最大化



財務資本

- 自己資本^{※1} 51,230百万円
- 自己資本比率^{※2} 62.9%
- 有利子負債^{※3} 3,060百万円
- D/Eレシオ^{※4} 0.06倍

「専門知識」と「技術力」で時代の最適解を追求



知的資本

- 専門知識・ノウハウ
- システム開発の内製化
新基幹システム「React」始動 (2024年10月～)

「環境配慮型商材」で地球の未来を共創



自然資本

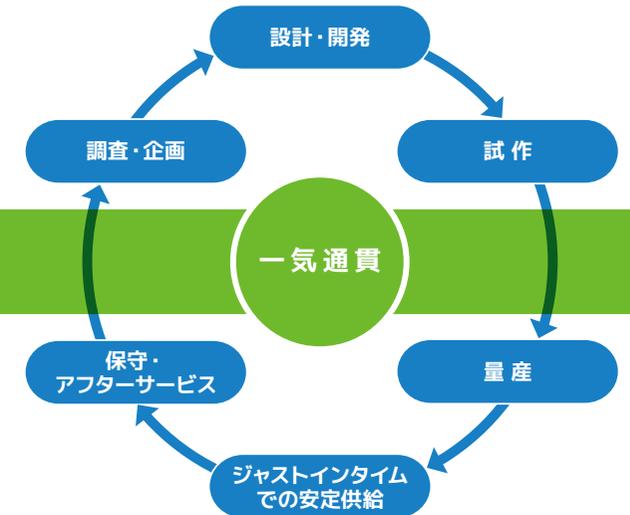
- 脱炭素社会移行に向けた貢献
- GHG排出量の削減

※2025年9月末時点

ビジネスアクティビティ

長期経営計画「SANYO VISION 2028」

トータルソリューション提供



マテリアリティ

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

※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

③ 少子高齢化

④ グローバリゼーション

世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる

8つの事業部・室



顧客

注力4市場

ファインケミカル

機能性素材で産業の発展と環境対応に貢献

インダストリアル・プロダクト

モビリティ産業の進化を「モノ」と「コト」で牽引

サステナビリティ

再生可能エネルギーで持続可能な社会を共創

ライフサイエンス

食と医療で人々のQOL^{※5}向上を支援

アウトプット



アウトカム

※2025年9月期

財務価値

- 営業利益 (営業利益率) **6,430百万円 (4.8%)**
- 親会社株主に帰属する当期純利益 **4,615百万円**
- 営業キャッシュ・フロー **7,163百万円**
- ROE **9.3%**
- ROIC^{※6} **8.2%**
- 配当総額 (配当性向) **1,642百万円 (35.6%)**

非財務価値

- GHG排出量: 5,299(t-CO₂)
GHG排出量目標
Scope 1,2:
2050年までにGHG排出量ネットゼロ
2030年までにGHG排出量ネット半減(2022年9月期比)
Scope 3: 一部で算定開始。今後算定領域拡大
- 環境配慮型商材: 34件



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

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

三洋貿易のユニークネス

三洋貿易は30年、40年と続く息の長いビジネスを実現しています。
これは「パートナーシップモデル」を核とする「Only Oneのユニークネス」の証しです。

People Company

「社員の成長が会社の成長」という経営方針のもと、自由闊達な企業文化を育んでいます。少数精鋭の自燃型人材が、仕事を通じて自己実現しながら、一気通貫のソリューションを提供しています。

パートナーシップモデル

「1商品1仕入先」を原則とし、仕入先と運命共同体としての長期的な戦略的パートナーシップを構築。他社との差別化を図りながら、お客様に寄り添う最適な解決策を提供しています。

三洋貿易のユニークネス

よい仕事

「社格を下げるものはやるな」「信用こそ商人の生命線」という先人の教えを体現し、利益追求だけにとどまらず、お客様や社会に貢献する“よい仕事”を積み重ねています。

高付加価値商材

比較優位性と差別化価値の高いニッチトップ商材に特化。高度な専門性と技術力を駆使し、お客様にソリューションを提供することで、高い利益率を実現しています。

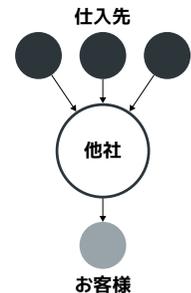
三洋貿易

当社は「1商品1仕入先」を基本方針とし、長期的な戦略的パートナーシップを重視しています。一方で、販売先については特定の系列に縛られることなく、すべてのお客様と取引できる独立系商社ならではの強みを発揮しています。



他社

系列系商社の場合、仕入れは価格条件を比較しながら都度仕入先を決定する「二社購買」「三社購買」が一般的です。しかし、販売先については系列の制約があるため、取引範囲が限定されます。



三洋貿易のユニークネス

People Company

強い技術営業力の実践

「技術の価値は、顧客の課題解決に貢献してこそ発揮される」という信念のもと、顧客の潜在ニーズを捉える活動を重視し、取引先メーカーと一体となって最適なソリューションの提供を追求しています。



過去には、取引先の北米拠点に営業部門の一員として常駐し、開発現場で日々意見交換を重ねながら、課題を共有した経験があります。この経験を活かし、現在も取引先と共に開発から量産化まで伴走し、競争力のある技術提案と製品化を目指しています。

モビリティ第二事業部 営業1部 第1グループ
グループリーダー

茶木 恭輔

パートナーシップモデル

戦略的パートナーシップ

ゴム事業部では「1商材1仕入先」の原則のもと、主要仕入先であるARLANXEO社およびダウ・東レ社と長年にわたり強固なパートナーシップを築いてきました。市場開拓、用途開発、安定供給に取り組むことで、他社にはない最適な製品提案と迅速な対応を実現し、着実に実績を伸ばしています。



さらに、物流面では日本およびアジア諸国において在庫販売とサプライチェーンを構築し、安定的かつ迅速な供給体制を確立しています。

ゴム事業部 ゴム1部 第1グループ
グループリーダー

村瀬 祐介

よい仕事

地球にやさしい仕事の追求

入社以来、海洋調査関連業務において常に最適解を追求してきました。近年では、南鳥島海域でのレアアース泥探鉱技術の開発に向け、掘削船「ちきゅう」へ大深度用ライザーパイプや水中ロボット（ROV）を納入しました。



日本の海洋開発の発展に向け、先輩方が築き上げてきた挑戦と最適解のバトンを受け継ぎ、お客様、そして次世代の仲間へつないでいくことが、私の使命です。

コスモス商事株式会社 営業部 海洋開発チーム
正木 裕香

高付加価値商材

ニッチトップの高付加価値商材

当社化学品事業部は、汎用品ではなく高機能・高付加価値領域に特化しています。UVアプリケーション向け高機能添加剤、PFASフリーなど環境負荷低減型商材、さらにサステナブルな天然由来商材を軸に事業を拡大しています。



加えて、電子材料分野にも注力し、国内外のパートナーとの協業を通じて高度な技術提案型ビジネスを展開しています。こうした高い専門性と技術知見を活かした取り組みにより、安定的かつ高収益な事業基盤を構築しています。

化学品事業部 化学品部 第1グループ 兼 第4グループ
グループリーダー

藤井 堯典

三洋貿易のユニークネス

挑戦を通じて社会に希望を

——三洋貿易は、「挑戦」「誠実」という価値観を共有する
全盲アスリート岩本光弘氏を支援し、
企業理念とESGの実践を体現しています。



岩本 光弘 さん 全盲海洋冒険家/タフメンタルトレーナー

Profile ●1966年12月27日生まれ。熊本県天草市出身。16歳でブラインドとなるも、「できない理由」ではなく「できる方法」に思考を切り替え、人生を切り拓いてきた挑戦者。2019年、世界で初めてダグラス・スミス氏とヨットでの無寄港太平洋横断に成功。現在は企業・団体向けに、逆境に強い組織づくり、折れない心の育て方、行動を生む思考法をテーマとした講演・研修を国内外で展開。極限環境で培った「見えないからこそ見える本質」を軸に、人と組織の可能性を引き出し続けている。

三洋貿易は、“One Sanyo”のスローガンのもと、全社員が丸となり、持続可能な成長を目指す企業です。その行動指針の一つが「挑戦」です。挑戦とは、困難に立ち向かい、限界を超え、新たな可能性を切り拓くこと。当社はこの理念に共鳴した、全盲のアスリート岩本光弘氏の挑戦を2024年初頭から継続的に支援しています。

2024年4月の宮古島トライアスロン大会では、応援に駆け付けた社員が沿道での声援やアイシングなどで、岩本氏をサポートしました。炎天下での過酷な環境下で「皆さんと一緒にゴールします！」と笑顔で語る岩本氏の姿は、困難を乗り越える力の象徴でした。レース終盤、腰を負傷しながらも制限時間40秒前に完走したその姿は、私たちに深い感動と勇気を与えました。その後、当社本社やグループ会社、海外拠点で行われたモチベーションスピーチでも、岩本氏は多くの共感と前向きなエネルギーを与えてくださっています。この経験は、社員のエンゲージメントを高め、企業文化に「挑戦する力」を根づかせています。

岩本氏は今、さらなる挑戦に向かっていま

す。2027年春、全盲者として世界初となる太平洋単独ヨット横断に挑みます。米国西海岸サンディエゴから故郷・天草を目指す航海は、極めて高い危険と難易度を伴いますが、「視覚はなくても勇気はある」という言葉の通り、人間の可能性を信じる強い意志が宿っています。

三洋貿易は、この挑戦に単独スポンサーとして“One Sanyo”の思いを込めて支援しています。岩本氏の活動は国際的にも注目され、2026年のダボス会議では「限界は誰かに決められるものじゃない。それを越えるかどうかは、自らの選択だ」とのメッセージを世界に発信しました。

当社が岩本氏を支援するのは、単なる広告宣伝ではありません。これは、ESGの「S（社会）」における価値創造であり、企業理念を体現する取り組みです。挑戦を恐れず、限界を超えて未来を切り拓くという精神は、当社の持続可能な成長戦略と深く結びついています。岩本氏の勇気と情熱に励まされながら、私たちも社会に希望を届ける企業として、困難を乗り越え、共に成長し続けていきます。

三洋貿易のユニークネス

学生の創造力と企業の理念が出会う

—三洋貿易は、日本経済新聞社主催「学生漫才王決定戦」に協賛し、次世代育成と社会価値創造に貢献しています。

三洋貿易は、日本経済新聞社が2025年8月に開催した「第1回 日経 学生漫才王決定戦」に協賛しました。この大会は、企業をテーマに大学生が漫才を創作し、プロの審査員が評価するという、発想力と表現力を競うユニークな企画です。全国から応募した学生コンビの中から選ばれた9組が決勝戦に進出し、当社もその舞台に立ち会いました。

当社はスローガン“Quest for Next”に込めた「人と地球のよりよい未来のために最適解を探求する」というビジョンを背景に、テーマを「Quest=探求」と設定しました。漫才では、ボケが日常の“当たり前”に疑問を投げかけ、ツッコミが整理し、別の角度から答えを導く。そのやり取りが笑いを生み出します。この構造はまさに「問い」と「答え」を探るプロセスそのものです。

学生たちとの打ち合わせでは、ネタにどう「Quest」を反映させるかを真剣に議論し、その姿勢に私たちも刺激を受けました。

決勝戦で「三洋貿易賞」を受賞し、初代王者となったのは、日本大学のコンビ「ミラクルST計画」。彼らはVRや音声アシスタントなど最新テクノロジーを題材に、社会の不便を解消する“近未来”をテーマにした漫才を披露。決勝直前まで三洋貿易本社で打ち合わせを重ね、ネタをブラッシュアップする姿は、挑戦する若い世代の力強さを象徴していました。大会当日、「シアターマキユーリ新宿」で行われた決勝戦では、観客から最多の拍手と笑いを獲得し、審査委員長の「にぼしいわし」のツッコミ担当・伽説いわし氏は「2人とも個性があり、長く見ていたくなる漫才」と評価。社会学者の瀬沼文彰氏も「音声アシスタント



やVRといった現代の題材を的確に笑いへ昇華していた」と高く評価しました。

この取り組みは、単なるイベント協賛ではありません。ESGの「S(社会)」における価値創造として、次世代育成と多様な才能の発掘を支援することは、持続可能な社会の実現に直結します。さらに、学生との協働を通じて社員の視野を広げ、企業文化の進化を促すことで、人的資本の質を高めています。お笑いビジネスには多くの共通点があります。漫才を構成する「企画提案力」、観客の心を動かす「コミュニケーション力」、舞台上で磨かれる「度胸」、そして失敗から学び次に活かす

「対応力」。これらは、変化に挑む商社パーソンに欠かせない力です。

三洋貿易は、柔軟な発想と挑戦心を持つ若い世代と共に、“Quest for Next”の精神のもと、お客様と社会に最適解を提供し続け、持続可能な成長と社会的価値の両立を追求していきます。

社長メッセージ



Sanyo Trading

代表取締役社長
新谷 正伸

SV2028の達成に向け、 自由闊達な風土と利他の精神で変化に挑戦します

Q01: 「三洋貿易の強み」は何でしょうか。

当社の競争力の本質、およびユニークネスの核心は「自由闊達な風土」にあると考えています。もちろんこれは単なる自由奔放ではありません。当社には自己規律と利他の精神に基づいた自由さを持ち、自ら考え行動する“自燃型”の社員が多様な事業に挑戦してきた歴史があります。こうした強みを改めてグループ全体で共有するために、2023年に発表したSV2028 行動指針では、「誠実」「挑戦」「迅速」「変革」という当社のバリューを

策定し、これに新たに「利他」を加えました。利他の精神の有無によって、自由奔放と自由闊達の違いがより明確になるからです。

また、商社である当社を取り巻く事業環境は、変化の速度がかつてないほど加速しており、もはや変化そのものが常態化しています。こうした状況下においてこそ、柔軟かつ迅速な判断力と、利他の精神に基づく誠実な対応が、持続可能な価値創造の鍵となると考えています。

Q02: ビジネスモデルと位置づける 「パートナーシップモデル」について 教えてください。

当社は、創業直後に国内にまだ製造装置がなかった合成ゴムの輸入販売を開始し、お客様に商品特性を説明するだけでなく、加工方法など課題解決策を提案、在庫管理までを担うことでお客様の価値創造を支えてきました。こうした経緯から、競争力のある強い商材を持つパートナーとは徹底的にお付き合いし、時にはお客様の要望に沿った製品開発に協力するなど、パートナーシップを発揮して顧客満足度を高めてきました。

社長メッセージ

このように、商材ごとにお取引先を1社に決め、お客様に提案、営業していくスタイルを「パートナーシップモデル」と呼んでいます。このモデルは、たとえ短期的には利益が出づらくとも、パートナーやお客様にことごとく寄り添い、信頼関係を構築することで長期的な収益につながることを当社は知っています。その推進力となっているのが、人対人の信頼関係を紡ぐ当社のバリュー、「誠実さ」だと思っています。

Q03: SV2028の進捗状況と、今後の成長戦略についてお聞かせください。

SV2028では営業利益やROEなどの達成指標を設けていますが、現状はほぼ計画通り、オンザトラックで進捗しています。ただ、ことPBRに関してはここ5年ほど1倍割れが続いており、大きな課題と認識しています。10月から始まった第80期はSV2028の折り返し地点であり、各種目標を達成していくため

の勝負の期と位置づけ、成長戦略を加速していく所存です。

成長戦略としては、「既存事業」と「新規ビジネスの開拓」を両立する“二刀流戦略”をさらに強化していきます。なお、マーケット全体の成長期待度の低さがPBRにも影響しているとの認識をもとに、2025年9月期からは事業セグメントの名称を国内・海外を含めて4つの市場別に変更し、投資家や株主の皆様との対話を深めており、「非常に分かりやすくなった」と評価いただいています。

既存事業については、「ファインケミカル」はゴムや化学品など創業以来の柱となる堅実な事業ですが、今後は環境関係配慮商品やEVバッテリー向け素材に注力していきます。「インダストリアル・プロダクツ」は自動車関係で、内装部材を日系すべての自動車メーカーに販売しています。これらの実績をもとに、現在はモノ売りからコト売りの観点で「EverBlue Drive」というブランドのもと、EVバッテリーメンテナンスや関連機器販売などのEVソリューションに注力しています。EV市場は世界的

に成長スピードが鈍化していますが、中長期的には伸びていくことから、今のうちに次代の強みを磨いていく考えです。「サステナビリティ」は再生可能エネルギー関連で、まだ市場としてはニッチであるものの、世界的な社会課題解決ニーズによって中長期的な成長が期待できることから、この分野でのNO.1商社を目指していきます。例えば木質バイオマス事業ではドイツ製の地熱機材を取り扱っており、年々実績が積み上がりつつあります。東北電力とのバイオマス発電プロジェクトもオンゴーイングで進んでいます。また、洋上風力は国策事業でもあり、今後の引き合いを期待しています。「ライフサイエンス」は人々のQOL向上に資する事業で、医療機器やバイオ解析機器、医薬品原料や中間体、食品・栄養関連素材など幅広い商材があり、今後は、受託解析サービスなどのコト売り系の事業にも挑戦していく考えです。

新規ビジネスについては、2つのアプローチを実践しています。一つは、既存事業が持つ商材や顧客基盤、ネットワークを

	目標 (2028年9月期)	結果 (2024年9月期通期)	結果 (2025年9月期通期)	評価
ROE	10~12%	11.4%	9.3%	△
営業利益	90億円	70億円 (上方修正目標達成)	64億円	△
営業利益率	5.1%	5.5%	4.8%	△
営業CF	黒字	54億円 (黒字)	71億円 (黒字)	○
自己資本比率	50%以上	63.3%	62.9%	○
PBR	1倍超	0.92	0.91	△

社長メッセージ

活かして新たな収益市場を育てていくことで、当社の成長の柱となるものです。もう一つは、将来の事業の柱になる可能性を秘めた「潜在コア事業」と呼ぶ新規・成長領域の事業群で、2025年10月現在、約30の事業案件が進行中です。これら事業については、その進捗状況を常にモニタリングしながら、収益化に向けたメリハリのある投資を意識しています。

既存事業とのシナジーや海外展開の可能性などを踏まえたM&Aについても、案件を厳選しつつ、強みである財務基盤を活かして積極的に推進していく方針です。10月に買収が完了したシンガポールのEMAS社は、自動車アフターマーケット市場を対象としたメンテナンス事業を手掛けており、当社が重視するソリューションやアジア市場の展開に向けて大きなシナジーを発揮するものと確信しています。

Q04：グローバル展開が進むことでグループガバナンスの強化も必要です。これに関してどう取り組んでいますか。

M&Aを含めた事業拡大によって現在11社あるグループ会社は今後世界でますます増加していくことから、グループガバナンスのあり方も、より実践的かつ実効性のある仕組みを議論しています。

その基盤となるのが、コスモコンピューティング・システムが2年かけて構築し、2024年10月から運用を開始した基幹システム「React」です。現在は、4～5年かけてすべてのグループ会社に導入すべく取り組んでおり、まずは財務情報の一元管理から始め、各種リスク管理や顧客管理など事業運営にも活かしていくとともに、グループ会社のPMIなどにも活用していく計画です。

Q05：「サステナビリティ経営を通じた企業価値向上」について、最近の取り組みをお聞かせください。

サステナビリティ経営を追求することは、お客様やパートナーをはじめステークホルダーと長期にわたるWin-Win関係を追求してきた当社の姿と重なっており、「利他」の精神はその中核を成すものです。

具体的な取り組みとしては、事業面においては先に述べた再生エネルギー関連の商材や環境配慮型商品、QOL関連商品が大きく成長しています。また、TCFD提言への対応に関しても、温室効果ガス排出量の開示をスコープ3まで広げ、削減目標を設定しました。

●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。

社長メッセージ

Q06: 人的資本投資の状況をお聞かせください。

モノをつくっていない当社の価値を生み出す資本は、自ら主体的に事業機会を創り、グローバルに活躍する自燃型人材と、彼ら彼女らが生み出すステークホルダーとの信頼関係しかありません。また、社員の成長と会社の成長を一体化していくことは、経営者として最も重要な使命です。そこでSV2028では人的資本投資を重点施策の一つと位置づけ、採用から評価、配置、教育・研修まで、自燃型人材がそれぞれの能力を存分に発揮できる環境を整備していく「Sanyo Growth Style」の取り組みを進めています。

その中心的な役割を担うのが、社員の知見やスキルの習得を後押しする人材育成、教育の仕組みである「Sanyoアカデミー」です。

ここでは、入社年度によって4つのカテゴリーに分けて研修をしているほか、社長やその助言役としての業務を経験するコースを設けて次世代のマネージャー、経営幹部の育成にも注力しています。また、現在は50代の部長クラスが研修を利用して10年先を見据えた「SANYO VISION 2033」をつくっています。「三洋貿易をどんな会社になりたいのか」という問題意識を持つことは経営幹部に不可欠な素養だからです。また、グローバル戦略を担う人材育成の観点から、若手社員を中心に海外での語学研修や海外グループ会社との人材交流の機会を増やしています。

さらに、グローバル企業としての一体感を醸成していくために、数年前から従業員持株制度をグループ会社に広げ、その20%を会社の拠出金としました。これは今後新たに加わる企業も含めて適用する計画で、育成と待遇の両面でグループ社員

のモチベーションをさらに高めていきたいと考えています。

さらに、日々奮闘する社員たちが自らの能力を存分に発揮できる環境づくりを進めていくために、場所に制限されずに最大限のパフォーマンスを発揮できる「Sanyo Work Style」と呼ぶ仕組みづくりを進めています。具体的にはテレワークや時差出勤、エブリデイカジュアル、フリーアドレスなどを導入し、健康的かつメリハリのある働き方を推奨しています。ちなみに2025年4月には本社に広めのフリースペースを設け、昼活や社内イベントなど部門を超えたコミュニケーションを推進できるようにしました。

Q07: ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

私たち三洋貿易は、持続可能な価値創造を実現していくためにすべてのステークホルダーの皆様との「対話」を経営の中心に据えています。対話は、企業の透明性を高めるだけでなく、信頼関係を築き、共に未来を創るための原動力であると考えています。

その一環として、近年は株主・投資家の皆様との対話を強化し続けています。国内では、投資家説明会の開催やIRフェアへの参加を積極的に行っており、個人投資家説明会では、各地で多くの方々に直接お話しする機会を得て、当社の現状や課題、将来の展望を共有することができました。また、一昨年から海外の機関投資家に向けたロードショーも継続的に実施し、グローバルな視点での理解促進に努めています。

しかし、私たちの価値創造は、株主・投資家だけでなく、社員、お客様、取引先、そして地域社会との協働によって成り立っています。社員一人ひとりの挑戦と成長が、企業の競争力の源



泉であり、お客様の課題解決に真摯に向き合う姿勢が、信頼と継続的な取引につながっています。また、取引先との強固なパートナーシップは、安定した供給と品質の確保に不可欠です。地域社会との共生も、持続可能な社会の実現に向けた重要な責任であると認識しています。

今後も、すべてのステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、継続的な取り組みを通じて、より良い未来の創造に貢献してまいります。

鎌倉投信ファンドマネージャー × 三洋貿易取締役対談



鎌倉投信株式会社
資産運用部長
五十嵐 和人

三洋貿易株式会社
取締役兼執行役員 事業部門担当・経営企画部長
難波 嘉己

鎌倉投信は、経済的な豊かさ和社会的価値の両立を目指す長期投資の哲学に基づき、企業を厳選して投資を行っています。今回、三洋貿易のESG経営への取り組みや非財務価値、そして持続可能な成長力に注目し、投資先として選定された背景について、対談形式で語っていただきました。

1. 投資先の選定基準について

難波 本日はお時間を頂きありがとうございます。敢えて都心を選ばず、鎌倉の緑に囲まれた築百年超の古民家が本社というのは素晴らしいですね。鎌倉投信様のユニークネスを感じます。最初に、鎌倉投信様がどのような評価基準で投資先を選定されているのかについて教えていただけますか。

五十嵐 はい、弊社では「本業を通じて世の中の課題を解決することで収益を得て、持続的な成長を図っていく会社」を「いい会社」と呼び、投資候補企業を選択しています。これは、「事業性と社会性を兼ね備えている会社」と定義できます。

難波 「事業性」は財務指標などで評価できますが、「社会性」は幅広い概念なので評

価が難しいのではないのでしょうか。

五十嵐 ご指摘のように定量的な評価が難しい項目です。そこで弊社はこれまでの投資経験に基づき、「個性価値」「社会価値」「持続的価値」という3つの価値で測るようにしています。個性価値は、独自性や創造性のことで、「人」「共生」「匠」といった側面を評価し、絶対的な魅力や際立った個性を見出すようにしています。

難波 「人」は人的資本、「共生」はいわば社会資本、「匠」は知的資本、製造資本と、早くから統合思考に基づく軸を据えておられたのですね。

五十嵐 この個性価値が、社会課題解決や社会貢献などの「社会価値」を生み出す源泉になるという考え方です。また、「持続的価値」は、社会価値と事業性の双方を見て判断しています。

難波 そうした包括的な評価軸を持つ御社に選んでいただけたことは光栄です。弊社への投資に至るきっかけは何でしたか。

五十嵐 私は、御社が2012年に上場された際、その独自性と高い利益率に着目しました。以来、御社が長期にわたり収益を上げ続けている点を評価しています。また、多様な社会的価値を創出し、不可欠な分野において顧客ニーズに合わせた製品やソリューションを提案していることが大きな強みだと確認できました。

2. 目指す企業像「公益資本主義」「社格」「よい仕事」について

難波 ご指摘のように弊社の事業はすべて、人々の暮らしや産業、地球環境にベネフィットをもたらすものです。弊社は4つのマテリアリティを特定してサステナビリティ戦略を推進しており、御社の言う「持続的価値」、すなわち社会価値と事業性の両方を追求しています。例えば、地産地消・脱炭素・省資源など、サステナビリティに関わる事業はさらに強化・拡大していく方針で、将来的にはこのセグメントの利益は全社の30%を超えていくでしょう。

五十嵐 御社の若手社員にも話を聞くと、「世界から必要とされる会社になりたい」「お客様に喜ばれるよい仕事をしたい」といった言葉が異口同音に出てきており、ビジョンである「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」が浸透していると感じました。

難波 弊社の事業を説明する際、よく「公益資本主義」という言葉を使っています。これは、モノを右から左に流すだけの商売、環境破壊や紛争に用いられるような製品は取り扱わない、つまり「社格を下げるような商売は、たとえ儲かってもらえない」という意味です。

五十嵐 なるほど。「公益資本主義」や「社格」という言葉であるべき姿を言語化していることが、社員一人ひとりの「よい仕事」につながっている気がしますね。

難波 「社格」は創業者の「三つの先人訓」

鎌倉投信ファンドマネージャー × 三洋貿易取締役対談

の一つです。あとの2つは「人材主義」と「信用主義」で、これは多くの商社が謳っていますが、「社格を下げるな」というのは相当深く崇高な言葉であり、三洋貿易のDNAの中核を成す我々の誇りです。この「社格を下げる仕事はするな」という教養は、「よい仕事」の支えであるとともに、レピュテーションリスクに備えよというメッセージでもあります。ビジネスの現場では眼前の利益にとらわれがちですが、我々は社格とコンフリクトがあるような場合は、必ずこの先人訓に立ち戻れるよう、社員向け冊子を発行するなどして、事あるごとにこの精神を啓蒙し続けています。

3. 3つの強み=利益率の高さ/ 上場の意味について

五十嵐 インタビューや資料では、社会性に富んだ事業を土台として、「強い商材」といった御社ならではの強みが、高い利益率を支え

ていることも確認できました。

難波 「商材」に関して弊社は、汎用品は手掛けずニッチトップの高付加価値な工業製品に特化しています。過去、コモディティ商材で業績が低迷した経験から、私たちは高付加価値ビジネスへの集中と選択を断行し、「量・額」より「質・率」に経営の舵を切りました。

五十嵐 しかも御社の場合、「1商品・1仕入先」ですね。私は商社を取材する際は、どんなラインカードを持っているかを確認するのですが、通常、商社は複数の仕入先があります。ところが御社はまったく逆で…

難波 投資家さんからは「それはハンディキャップでは？」と聞かれますが、私は「どこと組むかによってアドバンテージがディスアドバンテージになる。だから我々はどんな分野の製品であれ、その業界のベストパートナーと組む」と話しています。しかも弊社は系列に属していませんから、売り先は無限大です。

五十嵐 そのお話を伺うと、ある種の覚悟、運命共同体のようなかたちで仕入先様と付き合い合っているんだなと感じます。製品を知り尽くしているからこそ、お客様が困った際に真っ先に声がかかり、それが高収益につながっているのです。実際、三位一体で成長しておられますよね。

難波 まさに運命共同体ですね。仕入先様と長期戦略的にお取引を行う「パートナーシップ

モデル」で、製品のカスタマイズなどの高付加価値サービスを創造できるのが弊社の強みです。さらに、定常的に事業ポートフォリオの組み替えを行っており、資産のリサイクルを通じてリソースを成長領域に振り向け、持続的な成長を実現しています。

五十嵐 先ほどおっしゃった集中と選択の後、2012年の上場にはどういう意味合いがあったのでしょうか。

難波 当時から高い自己資本比率をキープしており、M&Aも実施してきましたが、上場は資本市場からの資金調達が目的ではありませんでした。真の狙いは、マネジメントのレベルを上げ、透明性とガバナンスを強化するためです。当時の経営陣は、非上場時代に残っていた牧歌的な雰囲気を払拭するため、外部からの視点や圧力を入れ、社内規律・内部統制を強化していったのです。

4. 人材育成と3R*について

五十嵐 御社の強みや独自性を実践する人材育成や組織文化についてもユニークさを感じています。商社でよく見られる個人商店のような雰囲気がなく、「大きなゴールは会社が決め、プロセスは自由」「困った時は相談できる仕組みがある」という社員の声も印象的でした。御社には、成長を促す「3R」の考え方があると聞きましたが、それを人事戦略に反映し、



労働生産性を高め続けている。このことは実際に社員の方からもいくつかの具体例を聞いて「制度が機能している」と確信でき、投資の決断にもつながりました。

難波 本質的なところを理解していただきありがとうございます。「3R」は社内公用語ではなく、弊社の人事戦略を私なりに分かりやすく外に伝えたいと思って考えた造語ですが、私は、経営の責務の一つは社員への「場」の提供だと思っています。「場」を与えれば自然型人材は燃焼し、育ちます。弊社では、個人の多様性と組織の一体性をアウフヘーベンしつつ、裁量権の拡大を通じて責任とやりがいをもたらす、成果をフェアに評価し待遇に反映する。この自己実現の「場の」提供を通じて、モチベーションの高い人材のエンゲージメントを高め、サービスの高付加価値化につながっています。

五十嵐 個人ではできないことを会社でやり

* 3Rの概念 Responsibility: 権限移譲や裁量権、Recognition: 公平でオープンな評価(時価主義成果主義)、Remuneration: 給料や賞与などの待遇

鎌倉投信ファンドマネージャー × 三洋貿易取締役対談

たいという若者は多いですが、それができる場を提供しているということですね。

難波 はい。そのために、新入社員から次世代経営人材までを対象とした「Sanyoアカデミー」を実践しています。

五十嵐 次世代経営人材までというのが心強いですね。

難波 こうした投資は短期間で転職するジョブホッパー集団ではなかなかできません。弊社の新卒離職率は過去3年ゼロ、社員満足度調査の結果も相対的に高い方だと思います。他方、私自身、どうやって今の自分が形成されたかと過去を振り返ってみると、研修プログラムやe-ラーニングも参考にはなりましたが、やはりOJTを含む現場、特に修羅場、土壇場、正念場という「場」に鍛えてもらったという思いが強く、これらは絶対に会議室にはないものです。だから若い人には座学に参加するだけでなく、積極的に外に出て他流試合をするように促しています。

5. 課題：PBR1倍割れ/人材獲得競争への対応について

五十嵐 次に経営課題について伺います。投資家目線では、PBR1倍割れと、市場から十分な評価を得られていないことが挙げられます。

難波 足元のPBRには決して満足していません。収益性、安定性、成長性、いずれも高い水準を保っていますが、知名度が低いことが課

題です。そのため、3年前からIR活動のシフトチェンジをし、想定ペルソナに直接訴える施策を通じて認知度を上げ、市場との対話を通じて、経営の実態を正確に伝える施策を打っています。これを続けていけば、自ずと評価は高まっていくと信じています。

五十嵐 市場では近年の利益率の低下にも関心が集まっています。

難波 利益率を上げようと思えば、これは分数ですから分母を小さくすればすぐ実現可能です。ただ、質と量はトレードオフですから、面積を拡大していく局面では取って率を犠牲にしても量を取りに行くという舵取りもあり、経営のプロセスというのはそのせめぎ合いといえます。今は陣地拡大や人材獲得に先行投資すべき「攻めの局面」と位置づけていますので、ベストバランスを見ながら最適な判断をしていきたいと考えています。

五十嵐 面積という話でいえば、M&Aなどで面積が大きくなっていく状況を好ましく見えますが、2022年のコスモ・コンピューティングシステムの子会社化など、一部の市場関係者は「プロフィットセンターではないため固定費が増え利益率が低下した」とみなしています。

難波 弊社のような規模の会社がITをインハウス化することが果たして合理的なのか、という声は確かにあります。ただ、今後の商社の競争力にはIT活用が極めて重要な役割を果たすことは間違いなく、それを外注で済

ませていいのかという議論をしました。基幹システムの刷新やeコマースを含むセールスアップ策の開発など、成果も出ており、これは弊社にとって意味のある戦略投資だったと確信しています。

五十嵐 会社によっては、大規模な投資にあたって「社運を賭けたプロジェクト」などと説明されることもあり、その都度「大丈夫かな」と思ってしまいます(笑)。その点、御社の場合は取締役会が正常に機能していると信頼しています。

難波 商社なのでリスクテイクはしますが、会社のおカネを使つてのbetを許してはいけません。弊社では投融资委員会や経営戦略会議などに社外取締役も入り、採っていいリスクと採ってはいけないリスクをフィルタリングしながら、投資のエンドステートを見極めていくプロセスがあり、成長投資をギャンブルにするようなことは許されない建付けになっています。

五十嵐 先行投資と位置づけている人材獲得の状況はいかがですか。

難波 国内は優秀人材の争奪戦ですので、女性や外国籍の方も含め採用の間口を広げています。人材獲得は投資と位置づけており、定着率が高いことは採用費の抑制につながりますが、育成を含めて人への投資は遅効性があるため、その期間を投資家の皆様にどう評価してもらえるか、どれだけ早くペイバックし

ていくかが課題です。

6. 投資会社からのメッセージ

難波 最後に、五十嵐様に投資家の立場から読者の皆様へメッセージをお願いできますか。

五十嵐 大きく2つあります。一つは、三洋貿易という企業が成長していくことで、環境負荷が下がり、日常や社会生活の快適さが増すプロセスを支えているという点に気づいてほしいです。もう一つは、株主・投資家の皆様に対してですが、我々鎌倉投信は「300年続く会社に100年投資する」会社です。三洋貿易さんと共に長い時間軸を共有していくことで、経済的に大きなリターンが得られると確信しています。

難波 日々の挑戦において、大いに勇気づけられるお言葉を頂戴しました。本日はありがとうございました。





Part 2 Growth / 成長を加速するための取り組み

21.....経営戦略

23.....長期経営計画 SANYO VISION 2028

25.....成長戦略

潜在コア事業 社員座談会

海外施策

31.....人的資本

34.....財務戦略

経営戦略

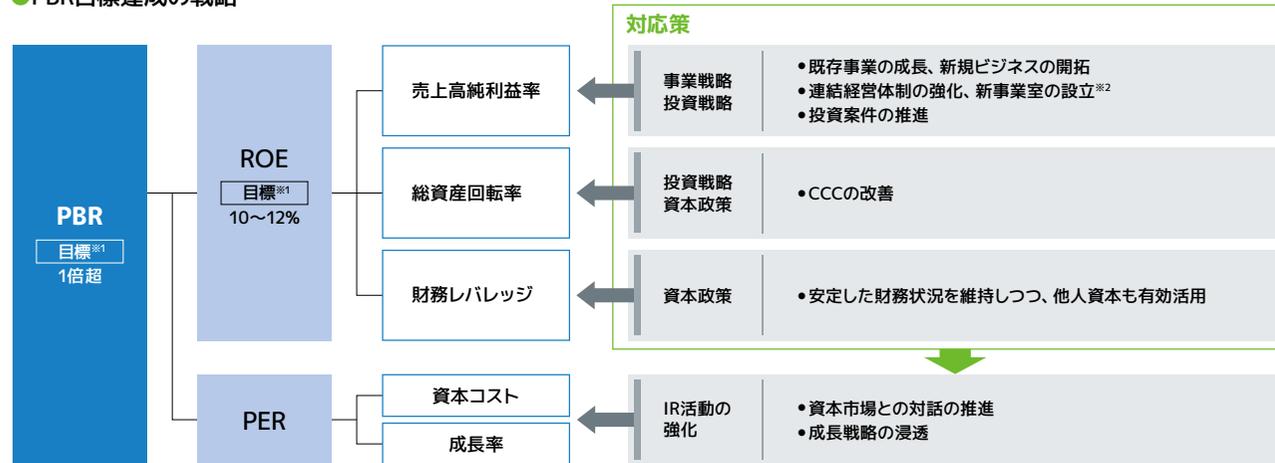
高水準のROEを維持し、資本市場との対話と長期安定的な利益還元によりPBR>1倍の常態化を実現します。

資本コストや株価を意識した経営

当社は、「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・サービスによる高い利益率」という強みを基盤に、M&Aを含む成長投資を通じて適度にレバレッジを高め、SV2028で掲げるROE10~12%の達成を目指します。これにより、資本コストを上回る収益を安定的に創出していきます。

同時に、透明性の高いディスクロージャーと資本市場との積極的な対話、さらに適切な株主還元を実践することで、株価を意識した経営を推進し、PBR1倍超の常態化を実現します。

●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「バ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。

売上高純利益率:

既存事業の有機的成長と新規事業の収益化、投資案件推進

総資産回転率:

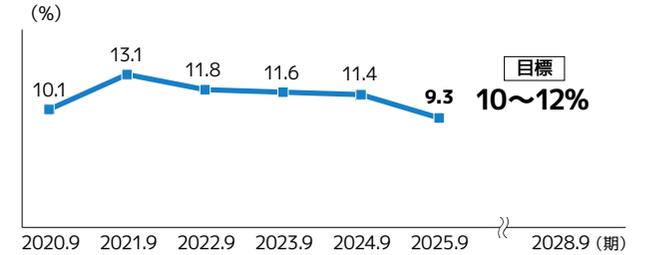
アセットライトなビジネス推進、
事業部単位におけるCCC※管理・徹底

財務レバレッジ:

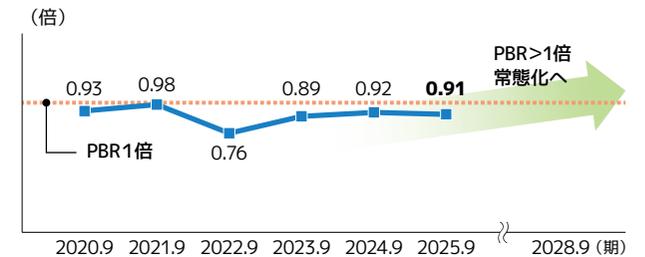
財務安定性を維持しつつ、
成長投資のためには他人資本も活用

※ CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

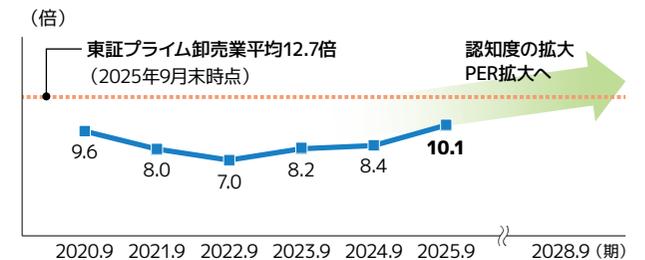
●ROEの推移



●PBRの推移



●PERの推移



経営戦略

リソースアロケーションによる 事業ポートフォリオの組み替え

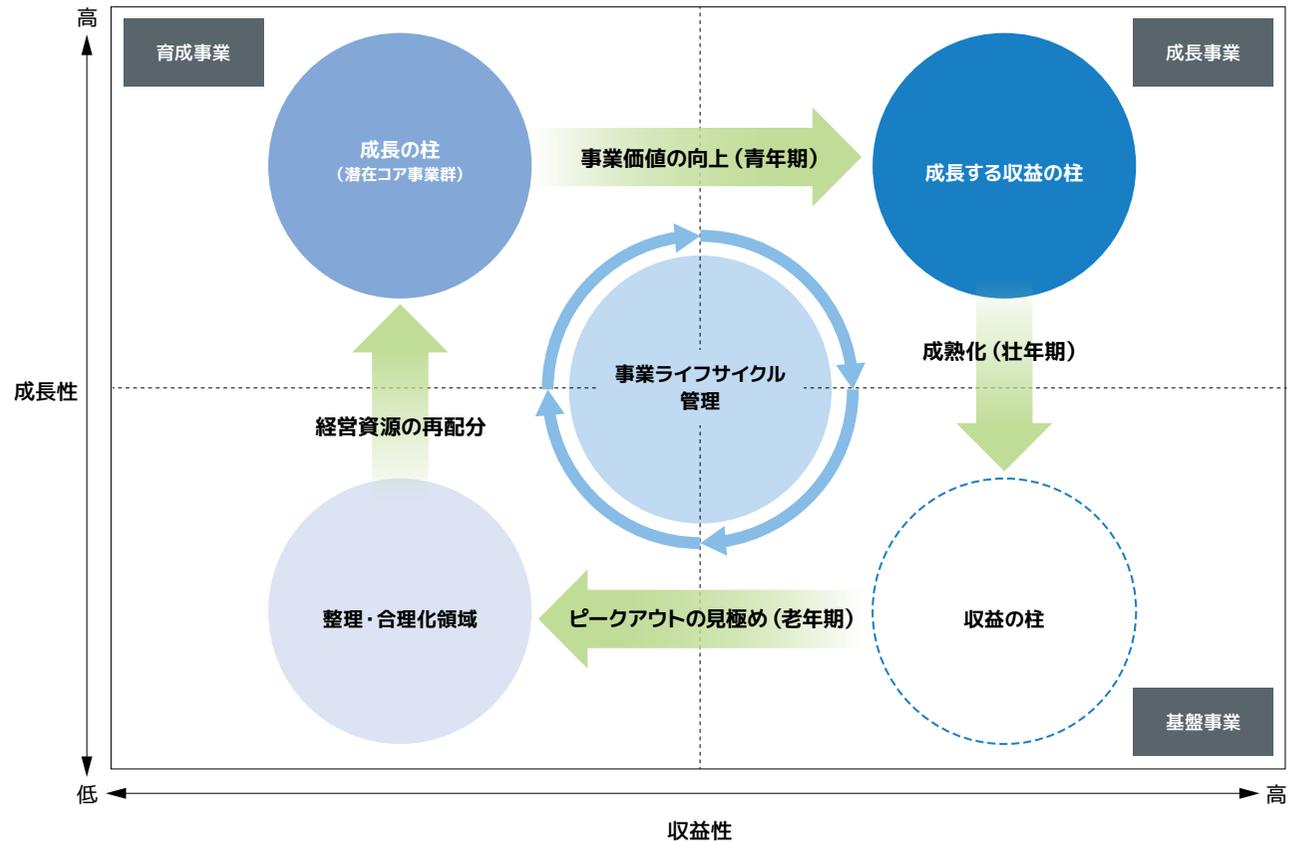
当社は、投資実行済みの全案件を経営戦略会議で定期的にレビューし、事業ポートフォリオの継続的なモニタリングと組み替えを実施しています。定例の「事業ポートフォリオ会議」では、全事業部・事業室のビジネスを成長と利益の2軸で評価し、育成事業、成長事業、基盤事業、整理・合理化領域の4象限に仕分けることで、新陳代謝のサイクルを回しています。

なかでも、全社案件として資金と人材を戦略的に傾斜配分し、その果実化に注力している潜在コア事業については、定期的な入替評価（いわゆる「入れ替え戦」）を行い、不断のポートフォリオ組み替えを推進しています。組み替えに際しては、案件ごとの収益化までの時間軸を精査し、地域・事業領域・商品領域などのパラメータを戦略的に組み合わせながら、収益化の確からしさ、定量規模、定性的な取り組みの意義を総合的に評価。選抜した有力案件に経営資源を集中投下することで、先行投資色の強い開拓案件の早期収益化を後押ししています。

加えて、今期からは海外拠点発の地場オリジネーション案件も潜在コアに組み入れ、連結グローバルベースでのポートフォリオ経営を一段と進化させています。

今後も、定期的なモニタリングを通じて強み領域へのリソース傾斜を徹底し、事業ポートフォリオの質的向上を継続していきます。

● 経営資源の最適配分



長期経営計画 SANYO VISION 2028

経営リソースを戦略分野に傾斜配分し、事業ポートフォリオの新陳代謝を通じてSV2028の目標を実現します。

当社は2022年11月30日、社長をヘッドとする5名のタスクフォースで「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SV2028を策定・公表しました。議論は毎月段階的に参加メンバーを拡大し、最終的には全社公開の場へと広げることで、社員一人ひとりが経営計画へのオーナーシップを持てるプロセスを踏みました。

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

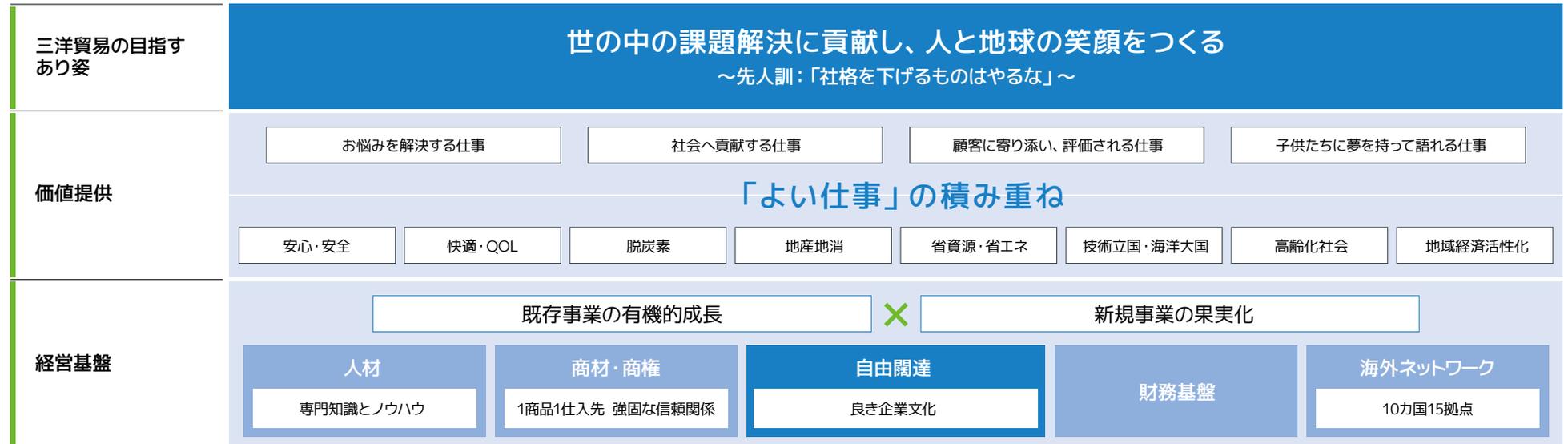
者の先人訓を踏まえ、全社員の想いを結晶化したビジョン（あり姿）を「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」と定義しています。

当社の強みは、過去から現在、そして将来にわたり変わらず、(1) 高度な専門知識を有するプロフェッショナル人材、(2) 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、(3) 健全な財務基盤、(4) 国内外のネットワーク、(5) 自由闊達な企業文化——の5要素で構成されています。これらをコア・コンピテンシーとして継続的に強化しつつ、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」を両輪に成長を加速させ、「よい仕事」の積み重ねによってSV2028を実現します。

地政学的リスクの顕在化やブロック化の進行、為替・金利・株式・資源価格の高いボラティリティなど、事業環境の不確実性は高まっていますが、当社はこれらの変化を機会と捉え、レジリエンスを一段と強化しながら、「世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる」企業へ歩みを進めていきます。

●2028年のあり姿



長期経営計画 SANYO VISION 2028

財務目標の進捗状況

長期経営計画の2期目にあたる2025年9月期は、ROEが9.3%、営業利益は64億円、営業利益率は4.8%、営業キャッシュ・フローは71億円の黒字、自己資本比率は62.9%となり、SV2028の財務目標に向けて総じて前年度の良好な流れを維持しています。営業利益率は前年度比で約0.7%低下しましたが、これは主としてDXおよび人的投資に係る先行費用の計上によるものです。販管費のコントロールについては、全社で業務効率化をすでに進めています。

PBRは期末時点で0.91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て、投資を含む新規事業の種まきが着実に収益貢献を開始しています。折り返し点となる2026年9月期は、既存事業と新規事業の「二刀流」による成長をさらに加速させ、事業ポートフォリオの不断の組み替えと質的向上を推進します。あわせて、成長投資と株主還元とのバランスを最適化し、PBR>1倍の常態化を目指します。

	目標 (2028年9月期)	結果 (2025年9月期通期)	評価
ROE	10~12%	9.3%	△
営業利益	90億円	64億円	△
営業利益率	5.1%	4.8%	△
営業CF	黒字	71億円(黒字)	○
自己資本比率	50%以上	62.9%	○
PBR	1倍超	0.91%	△

● SANYO VISION 2028の重点施策

収益基盤の強化	
	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
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
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
4 投資案件の推進	骨太方針に基づき、新規事業へのポルトオン投資を迅速・柔軟に推進

企業体質の改善	
	目標
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
B 人的資本	“人のSanyo”を体現する諸施策の実践
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
D IT利活用	システム開発の内製化を通じ、攻め・守り両面のDXを推進

成長戦略

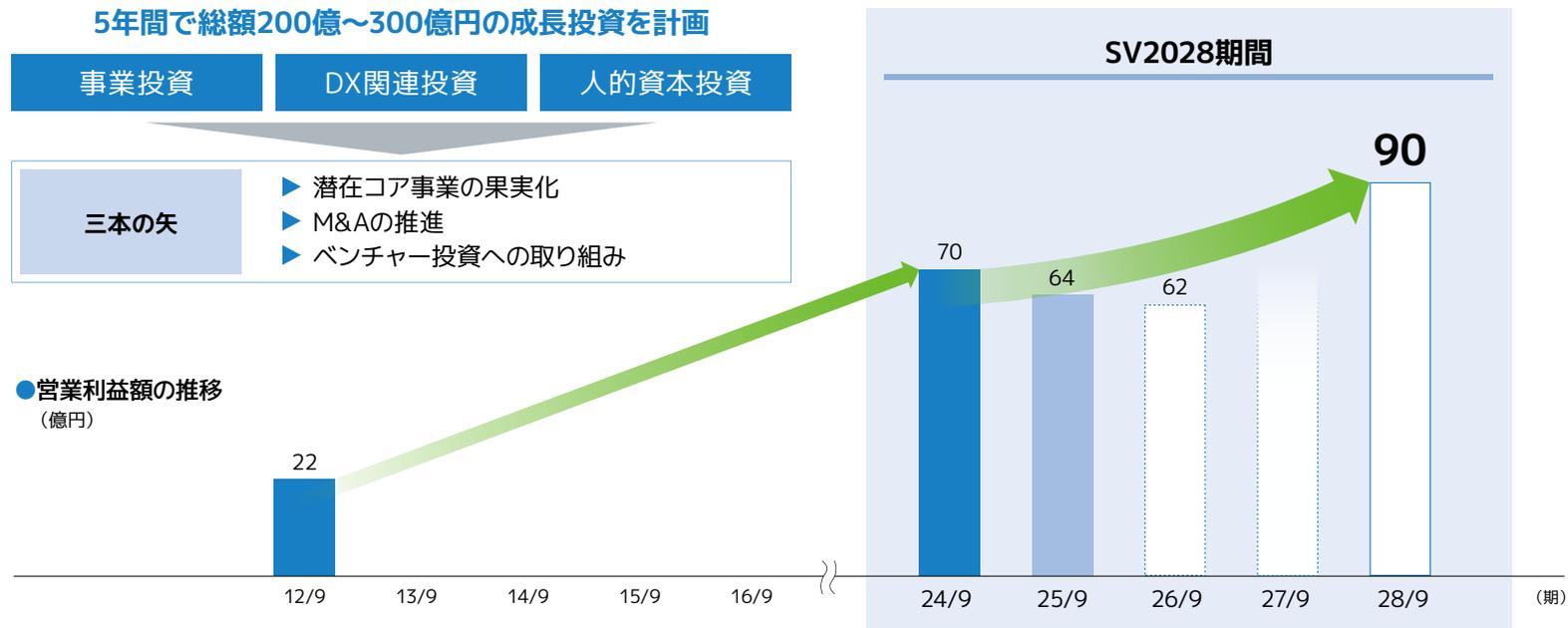
既存事業の有機的成長に加え、潜在コア事業の果実化、M&A推進、ベンチャー投資などを通じ、2028年9月期の営業利益90億円を目指します。

2025年9月期の振り返り

SV2028の2期目となる2025年9月期の世界経済は、米国の通商・関税政策や各国の金融政策による資本市場の変動、ウクライナや中東情勢の緊迫化をはじめとする地政学リスクの高まりなど、複数の不確実要因の影響で、依然、先行き不透明な状況が続きました。

こうした事業環境のもと、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方針です。産業再編や企業間・事業間のコンソリデーションが進む中で、当社が伸ばさざるべきビジネスを着実に見極めていきます。SV2028の数値目標である2028年9月期の営業利益90億円の達成に向けては、事業・DX・人的資本の3分野への成長投資を戦略的に実施しており、今後も成長投資を継続していく計画です。

当社では、2025年9月期も引き続きSV2028の重点施策である「収益基盤の強化」「企業体質の改善」を推進し、高付加価値ビジネスを追求してきました。既存事業の成長はもちろん、新規ビジネスの開発、グローバル展開の加速、ボルトオン型新規事業投資などに継続的に取り組み、連結グローバル経営体制を深化させながら、引き続き機動性と柔軟性を持ってSV2028の目標を達成していきます。



成長戦略

M&Aと事業投資骨太方針

当社は、財務規律を保ちつつもレバレッジを利かせ、キャピタルゲインを狙ったBuy & Sellではなく、Buy & Holdの地に足のついた事業投資を行うという骨太方針を明文化し、社内周知を徹底しています。この方針のもと、事業シナジー、海外展開、成長性などの前提条件をクリアした案件を厳選し、ボルトオン型M&Aを実行しています。クローリング後も株主として経営に関与するだけでなく、自らオペレーターとして執行のステアリングホイールを握るハンズオンのスタイルによって成長を実現していきます。

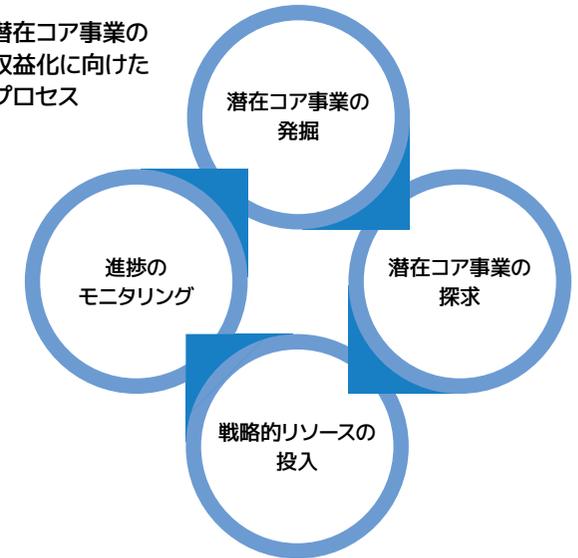
事業投資骨太方針

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

潜在コア事業の収益化

持続的成長を実現するためには、既存事業の有機的成長に加え、新たなビジネス案件の開拓が不可欠です。当社では、将来の事業の柱となる可能性を秘めた潜在コア事業の発掘・探求に全社を挙げて取り組んでおり、新規事業の収益化に向けて戦略的にリソースを投入するとともに、PDCAサイクルを活用した進捗のモニタリングを実施しています。また、毎年、案件の入れ替えを行うなど、事業の新陳代謝を推し進めています。

● 潜在コア事業の収益化に向けたプロセス



● セグメント別 潜在コア事業

ファインケミカル

- 天然由来素材
- 次世代用途の機能性素材
- 電材ケミカル

サステナビリティ

- 洋上風力発電関連機材
- 新素材フィルム
- カーボンニュートラル関連



洋上風力発電



ROV

インダストリアル・プロダクツ

- EV保守メンテナンス機材
- 高周波同軸ケーブル
- 環境対応表皮



バッテリー診断機



同軸ケーブル



QUARTECH®

ライフサイエンス

- 化粧品関連
- 農業関連
- タンパク質解析/バイオインフォマティクス

太字：最注力事業

成長戦略

潜在コア事業 社員座談会

Quest for Next: 未来の価値を創造する、潜在コア事業への挑戦 — 挑戦者たちが語る、サステナブルな未来への「最適解」—



モビリティ第二事業部
(インダストリアル・プロダクツ/
QUARTECH担当)

青木 貴嗣

ライフサイエンス事業部
(ライフサイエンス/
ナノマテリアル担当)

木村 有里子

化学品事業部
(ファインケミカル/
先端市場担当)

与儀 涼太

グリーンテクノロジー事業部
(サステナビリティ/
木質バイオマス担当)

福本 修平

安定基盤の上に成長を積み上げる 「二刀流戦略」

三洋貿易は、SV2028において、既存事業の安定収益基盤を土台としつつ、未来の事業の柱となる潜在コア事業を果実化し、持続的な成長を実現する“二刀流戦略”を掲げています。本特集では、「Quest for Next(よりよい未来に向けた最適解の探求)」を合言葉に潜在コア事業を担う4名の担当者がその現状や課題について語り合いました。

担当されている潜在コア事業の特長と競争優位性について教えてください。

福本 私が携わっている木質バイオマスは、山林の間伐材・林地残材を熱と電気に換えることで脱炭素社会への貢献につながっています。この分野で、当社は原木からペレット化までを担う機器や、木質ペレットを燃料とした小型熱電併給装置を販売しています。その強みは、工場ラインのトータルエンジニアリングとグループ会社の三洋機械工業を中心としたメンテナンス機能を融合し、アフターサービスまでを提供している点にあります。

与儀 化学品事業部では、先端市場向けの電子材料に注力しています。具体的には、封止材、半導体周辺部材、モーター、バッテリーなどです。まだ規模は小さいですが、将来的な成長余地が大きいことから、添加剤販売などの基盤事業をさらに強固にしつつ、付加価

成長戦略

値を武器に持続的な成長を目指しています。

木村 ライフサイエンス事業部でもハイエンド市場に注力しており、先日韓国カーボンナノチューブ (CNT) サプライヤーの日本企業向けの独占販売権を獲得しました。CNTは需要拡大が確実視されているリチウムイオン電池の電極材料として活用されており、特にEVは走行時にCO₂や排気ガスを排出しないだけでなく、呼吸器疾患のリスク低減に貢献するなど人々のQOL向上にも寄与する素材。スタートアップ企業が持つ独自の製造技術と当社のグローバルな販売ネットワークを融合して、販売を加速させていきたいと思えます。

青木 私が担当する次世代のサーキュラー素材「QUARTECH® (クアルテック)」もモビリティ市場を軸にしています。従来の自動車に使用される本革や合成皮革は複合材料でリサイクルが困難でしたが、QUARTECH®は再

生ポリエステルなどを主原料とする単一材料で構成されているため、リサイクルへの親和性が非常に高い。そこで「素材の力でサステナブルな未来を創り出す」をミッションに日本以外の市場でも普及を促進しています。

与儀 環境対応という点では私たちの事業機会も増えています。欧米で先行しているPFASフリーやCO₂削減に向けた低温硬化などのトレンドを踏まえつつ、海外サプライヤーの知見を活かした省エネルギー化や電子機器の高効率化に寄与するマテリアルソリューションを提案しています。

事業における課題とその解決に向けて、どのような工夫をされましたか？

福本 木質バイオマス、特にガス化熱電については、ドイツのガス化熱電併給装置を国内で稼働させること自体がチャレンジで、実際

モビリティ第二事業部
(インダストリアル・プロダクツ/
QUARTECH担当)

青木 貴嗣 (2019年入社)

次世代サーキュラー素材「QUARTECH®」の欧州普及を推進中。自動車に加えアパレル市場など異業界へ挑戦を開始した。「利他」の精神に基づきパートナーを優先、「素材の力でサステナブルな未来を創る」ことをミッションとする。

ライフサイエンス事業部
(ライフサイエンス/ナノマテリアル担当)

木村 有里子 (2017年入社)

リチウムイオン電池電極材CNTの独占販売権を獲得。EV技術革新やQOL向上に寄与する本事業の早期成長を目指す。韓国メンバーとの連携と商社のネットワークを活かし、熱意ある建設的な対話で事業を推進する。



に稼働させてみて一つひとつ原因を洗い出すという地道な努力を継続しています。また、メーカーとの取引は新規であったことから、何度も訪問して技術的理解を深めるなど信用を積み重ねていきました。最終的には、65年以上にわたってペレット成型機総代理店として培ってきた知見と信頼が取引の決め手になったと思います。責任ある仕事でプレッシャーもありましたが、チャレンジする気持ちも強くなり、とてもいい経験でした。

与儀 信頼関係の基礎となる技術理解は、先端市場でも不可欠です。電子材料関連はまだ「種まき」の段階で、最終製品の性能に直結することから技術的根拠に基づく提案が重要。そこで私たちは社内での製品説明会を通じた技術知見の蓄積に加え、サプライヤーと顧客の3社で定期的に打ち合わせを実施するなど連携を強化しています。また、元メーカー

社員を技術コンサルタントとして契約し、専門的なアドバイス力を高めているほか、メーカーに新製品説明会を実施いただくなど技術提案ができる人材育成に力を入れています。

木村 CNTは事業開始から4年経ちますが、これまでは顧客の要望を満たすCNTの提供が難しかったことから、今はラインナップを大幅に拡充することにしました。その過程の中で韓国CNTサプライヤーと接点を持てたのですが、当社チームに韓国出身のメンバーがいたことや、商社ならではのネットワークの良さが方針転換を成功させた要因だと思っています。

青木 確かに迅速な判断と実行力が求められる状況は多々あります。QUARTECH事業でも自動車市場だけでなく、本革調の意匠表現が可能なことから、アパレルやインテリア市場など異業界への挑戦を開始しています。



成長戦略

当社の理念にもある「最適解」を念頭に、ステークホルダーの事情を把握しながらコミュニケーションを取り続けています。

社員が挑戦できる企業文化や組織風土には、どのような特徴がありますか？

福本 潜在コア事業という挑戦は、当社の企業風土によって支えられていると実感しています。上司との壁もあまり感じず、言いにくいこともすぐに共有できる雰囲気があるので、トラブルを抱え込まず、迅速に対応できることが強みになっています。

与儀 化学品事業部でも、「こういうことをやりたい」という提案をすると、「じゃあやってみろ」と新しいテーマに挑戦する機会が与えられることが多く、自由闊達さを感じます。

木村 チーム内では同じ目的、ゴールに向かって遠慮せずに自分の思っていることを言

い合うことが大事だと思います。熱意を持って意見をぶつけ合うことが建設的な対話となり、より良い結論に導くと信じています。

青木 当社は、商社でありながら製造業という業界に飛び込んでいくために、常に社内外の人たちとパートナーの関係を保ちながら仕事を進めています。新たなバリューである「利他」の精神に基づき、パートナーの事情も優先して考えながら動いていくことが大切だと思います。

福本 青木さんの話を聞いて、私たちが目指していることも、再生可能エネルギーの拡大という困難な社会課題へ貢献し、ステークホルダーすべてを含めた幸福を実現できる企業として認知されることだと改めて感じました。社会貢献の結果として、企業価値が向上するのだと思います。

化学品事業部 (ファインケミカル/先端市場担当)

与儀 涼太 (2018年入社)

先端市場向け電子材料に注力し、高付加価値素材での持続的成長を目指す。PFASフリーや低温硬化など、海外サプライヤーの知見を活かしたソリューションを提案。元メーカー社員との連携も強化し、「素材で未来を動かす」熱意で技術提案力を高める。

グリーンテクノロジー事業部 (サステナビリティ/木質バイオマス担当)

福本 修平 (2018年入社)

間伐材利用の木質バイオマス事業を通じ脱炭素に貢献。機器販売に加え、トータルエンジニアリングとメンテナンスを一貫提供する。65年超の知見と、トラブルを迅速に共有できる「自由闊達」な企業風土を活かし、社会課題解決と事業成長の両立を追求する。



今後の事業推進に向けた決意とビジョンをお聞かせください。

青木 三洋貿易は商社でありながらパートナー企業のアイデアやメンバーの情熱によって、他社を驚かせる新素材を生み出すことができる会社。今後も成長するにつれて製造機能を担っていくと想像していますが、一から事業を創り上げる過程こそが、この会社で働く最大のモチベーションになっています。

木村 CNT事業は単なる利益の追求ではなく、EVの技術革新や社会変革に大きく寄与する事業です。そんな使命感を持って、早期に育成事業から成長事業へ拡大させていきたい。人の熱意は未来の価値を生み出すエネルギー源と信じて、チーム一丸となって推進していきます。

与儀 私たちも、化学品原料のグローバルな調達力と技術的知見を活かした省エネルギー

化や電子機器の効率化に寄与するマテリアルソリューションの提案に力を注ぎ、社会の持続的発展を支えていきたいと強く思っています。そのことがやりがいとなっていますので、「素材で未来を動かす」という熱意を持って、短・中長期的な開発案件を進めていきます。

福本 私たちもバイオマス事業を通じて社会課題の解決にまっすぐ、誠実に向き合っていきたいと考えています。今の時代は社会課題解決に貢献していくことが事業を拡大する大きな道筋ですので、これからも各地で工場や発電所を拡大し、「出会う人との信頼関係を築き、自分も成長しながら相手に喜んでもらうこと」を原動力に、社会貢献と事業成長の両立を目指していきます。



成長戦略

海外地場オリジネーションを積極的に展開します。

海外施策

当社は「主要な成長フロンティアは海外市場にあり」との基本認識のもと、海外促進担当取締役を置き、積極的に海外ビジネスを推進しています。

海外展開にあたっては、事業部・事業室がそれぞれのセグメントの中軸となるハートランド事業を育てながら、徐々に周辺にビジネスをボルトオンしていくピボッティング戦略を採っています。その拡大のベクトルは地理的な拡張とバリューチェーンの拡大とを掛け合わせたアプローチとなります。

また、従来の本店主導によるプロダクトアウト型の海外事業

促進に加え、昨年からは「地場オリジネーション」と銘打った事業開拓をグローバルに展開しています。これは、アジア、欧州、米州にある当社拠点が、マーケットインの視点から地場ビジネスを発掘・開拓し、本店がそれを支援するものです。すでに22件の「地場オリジネーション案件」が提案され、その中から6カ国の6案件が全社的潜在コアビジネスに認定されています。

当社は、引き続きこの「地場オリジネーション」の取り組みを強化します。そして、アメリカ、中国、インドといった巨大市場をターゲットに、ビジネス機会をスポイトで吸い上げるのではなく、スポンジで包み込むように取り込むダイナミックな海外展開を推進していきます。

●地域別 事業概況

中国

- EV向けリチウムイオン電池関連は好調
- 景気減速と日系自動車メーカーの減産

ASEAN

- (タイ)
- 販売価格の見直しにより自動車関連好調
- ゴム関連の高付加価値商材が好調
- (その他地域)
- ベトナム、インドネシアは減速

北米

- (アメリカ)
- アラバマ向け(2023年7月~本格稼働中) 自動車関連が好調
- (メキシコ)
- 関税影響は想定を下回り自動車関連の売上好調。また、ゴムも堅調

その他

- (ドイツ)
- 展示会への出展等、営業活動積極展開中
- 新規事業への取り組み拡大中

Message

センサーを起点とした、China to Globalへの挑戦

中国および日本のスタートアップと協業し、センサーを活用した新たなビジネス開拓を進めています。変化の速い中国市場のスピードを強みとし、まず中国で事業モデルを構築し、その後アセアン、日本、欧州などへ展開する戦略を描いています。

本案件は、現地拠点が市場の声を捉え、発掘・提案した「地場オリジネーション」の取り組みとしてスタートしました。自動車分野では、培ってきたネットワークを活かした提案が複数の顧客に進められており、現在、評価・事業化を見据えた検討へと進展し、現場としても確かな手応えを感じています。

このセンサーは自動車分野に限らず、ヘルスケアなど異なる業界にも応用可能です。特定の市場や用途に閉じることなく、業界をまたいで価値を提案できる点は、技術と市場をつなぐ三洋貿易グループならではの強みです。

こうした取り組みを支えるのは、長年培ったサプライヤーとの信頼関係です。短期的なビジネスにとどまらず、将来を見据えた長期的なパートナーシップを築くことで、スタートアップ企業とも共に事業を育成することが可能となります。市場に最も近い現地拠点が起点となり、本社と連携しながら価値創出を進めるこのプロセスこそが、今後の海外成長を支える重要な原動力になると信じています。



三洋物産貿易(上海)有限公司
モビリティ事業開発部 マネージャー
蔡 国盛

人的資本

自ら学び、動き、価値を生み出す——そんな“自燃型人材”が会社成長のエンジンです。



執行役員 人事部・総務部担当
和田 久美子

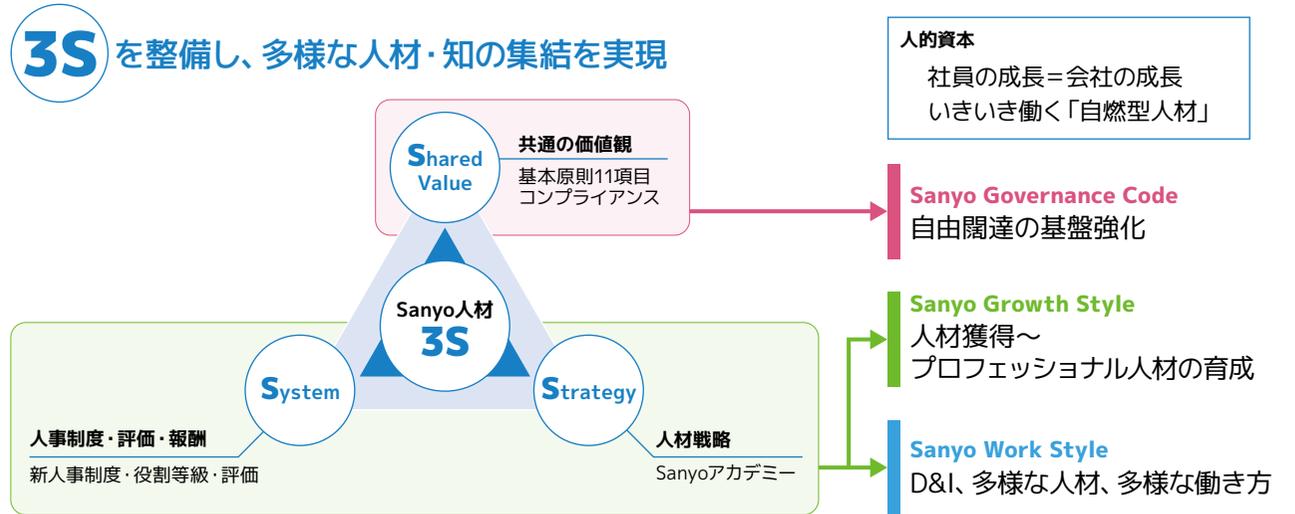
●人事管掌執行役員メッセージ

当社の最大の強みは「人」です。高度なプロフェッショナル人材がお客様に最適解を提供することで会社を成長させてきました。

SV2028の達成には、より高い専門性を身につけ、自ら価値創出に挑戦する「自燃型人材」の活躍が不可欠です。当社は人的資本こそが会社成長の原動力と考え、次の3つを柱に、社員が働きがいを感じ、自己成長・自己実現を果たせる「機会」と「環境」の提供に傾注しています。

①「Sanyo Growth Style」は挑戦と学びを両立した研修や

●「人的資本」の基本戦略=Sanyo人材3Sの深化



ジョブローテーションによる人材育成システムであり、成長戦略と連動して新事業創出や海外展開を担う人材を育成します。

②「Sanyo Work Style」は、多様な人材が持続可能な働き方を自らデザインできる環境整備です。③「Sanyo Governance Code」は、模倣困難なレベルの「自由闊達」さを実現するための基盤強化です。社員の挑戦を歓迎し、失敗からの学びを称賛する組織づくり、階層や部門を超えたコミュニケーションを促進しています。

さらに社員同様、役員もまた重要な人的資本と位置づけ、役員スキルマトリックスを刷新。成長戦略に直結する新規事業開

発、M&A、IT・DX、グローバル、ESGなどのスキルを可視化し、現在の取締役会が相応しい体制であることを確認しました。役員は経営の意思決定者であると同時に企業文化の体現者であり、その経験・知見・価値観は組織全体に影響を及ぼし、会社の成長を牽引する役割を担います。今後はスキルマトリックスをサクセッションプランに連動させ、将来の事業環境に対応した経営人材を育成するなど、取締役会構成を戦略的に設計していく方針です。

人的資本

1) Sanyo Growth Style (採用～自燃型人材へ)

当社は「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」と考えています。Sanyo Growth Styleでは①採用・評価・配置、②人材育成・研修の枠組みの中で、人材の「数」と「質」の課題解決に向けた施策を展開し、自燃型人材の輩出を加速させます。

優秀人材の獲得と人事制度

留学生向け就活イベントに参加し、2年連続で外国籍人材を採用しました。また、インターンシップを刷新し、「商社における課題探索ワーク」など当社ビジネスをより理解できる内容に変更した結果、参加学生の志望度を高める効果が得られました。

刷新4年目となる人事評価制度についても、社員の意見を汲み上げてさらなる改善・充実を進めています。また、経営人材の育成を目的にタフアサインメントとしてのジョブローテーションを実施しています。

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」は自燃型人材の育成を目的とした研修プログラムです。研修内容は常にブラッシュアップされ、その他の施策とも連動しつつ、事業に貢献する人材を輩出していきます。

例えば「新規事業創出」に関する実践的研修「SUNBOWプロジェクト」では、すでに複数の事業計画にGOサインが出され、早々に成果が表れています。さらに海外事業を担う人材の育成も重要なテーマです。タイとベトナム合同で、現地採用のナショナルスタッフ向けの研修を実施した結果、知識・スキルの習得はもちろん、国や地域を超えたコミュニケーションの活性化などの効果を確認できました。今後も内容や開催方法を検討・改善しながら継続していきます。

また、次世代経営人材の育成にも注力しています。部長クラスを対象に、自分の目線で今後の当社に必要な施策や、将来のあるべき姿などについて真剣に議論したり、「未来の中期経営計画」を策定するなどの研修を実施しています。

従業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び選ばれる関係が重要です。当社では、組織課題を可視化し、社員と会社との意識のギャップを把握するため、エンゲージメント調査を定期的に行っています。今期は総合的な満足度は横ばいでしたが、『仕事（担当職務）』に関する項目が改善されました。新基幹システムの導入による業務の効率化が改善に結びついたと考えています。

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
------	---------------	--------------	-----------------	---------------------	-------------	------------------	--------------

総合評価	2023年度	2024年度	2025年度
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%	73%

※ 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。

2) Sanyo Governance Code ～お客様から信頼を得るために

「Sanyo Governance Code」は、CSR、ガバナンス・コンプライアンス、人権、各種認証取得などをはじめとする会社の基盤強化に関する包括的な取り組みです。

「自由闊達」な社風は当社の大きな強みですが、その根底には良識と自己規律に基づく高い倫理観が必須であり、倫理観の定着には定期的な知識と意識のアップデートが必要です。当社では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の活用に加え、年2回「コンプライアンス強化月間」を制定

人的資本

しています。強化月間には、各部署のコンプライアンス責任者、推進担当が講師となり、関連法規やハラスメントなどをテーマとした研修やグループワークを実施。全員が自分事としてコンプライアンスに真摯に向き合っています。

2024年9月に「三洋貿易グループ 人権方針」を制定し、事業に関わるすべての人の人権を尊重することを改めて宣言しました。さらに「国連グローバル・コンパクト (UNGC)」に賛同・署名し、国際基準に基づく責任ある企業行動を実践。近年は、お客様からのCSR調査、人権調査の依頼も増えており、回答の質やスピードを担保するためのルール整備を進めています。AIを活用して回答の効率や精度を高めることも検討中です。



Communication on Progress (COP) 提出
(2025年7月31日)

3) Sanyo Work Style 「最適解への挑戦」を支える環境づくり

「Sanyo Work Style」は、社員がいきいきと活躍するための環境整備、仕組みづくりであり、多様な人材、多様な働き方を支援する各種施策によって新たな発想と共創が生まれる環境整備を進めています。

2025年4月には、本社フロアを大幅に増床し、誰もが自由に利用できるフリースペースを新設。社員プロジェクトチームを立ち上げ、社員の目線・意見を取り入れながら、ドリンクコーナーやイベントコーナー「Sanyo trio (三者三様)」、集中業務

エリアを設けました。オフィスのフリーアドレス化とあわせて、部署や階層を超えたコミュニケーションの場となっており、偶発的な対話から生まれるアイデアを起点にイノベーションを創出します。さらに、時差出勤やテレワーク制度の活用によって個人業務とチームの協働との両立を図り、働く時間と場所の柔軟性を高め、社員の自律性と生産性を最大化します。これらは、社員の多様な働き方を可能にすると同時に、一人ひとりが「自燃型人材」として継続的にキャリアを築き、成果を創出し続けるための環境整備でもあります。

D&I (ダイバーシティ&インクルージョン) 推進は、会社の持続的成長に欠かせない重要な経営課題です。当社では、社員による「D&I推進委員会」を設置し、多様な人材がキャリアを中断せずに働き続けるための制度・施策をボトムアップで提案しています。また、「D&Iアワード～私のボスのここがすごい! 新しい三洋のリーダーズ～」を企画し、模範となる管理職を表彰することで、組織全体の意識向上につなげています。2025年8月には、「Diversity Makes Us Stronger～多様性が生む、強い組織～」をテーマに第2回の「D&I推進week」を開催。経営陣によるダイバーシティ宣言のほか、生理痛疑似体験会、育休取得者によるパネルディスカッションなどを実施しました。同委員会の提案により導入された「育休職場応援手当」(育休中の社員を支えた職場への支援金制度)の効果もあり、2021年には1名だった男性育休取得者が、2025年には9名(育休率69.2%)に伸ばしています。

当社では、今後も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・風土づくりを進化させ、社員一人ひとりの挑戦が会社の成長につながる環境を整備していきます。

健康経営推進

当社では「心身の健康こそが、社員一人ひとりが高い意欲を持って新しい価値を生み出し、人々の心豊かな暮らしに貢献するための源泉になる」と考え、「三洋貿易健康経営宣言」を制定・実践しています。その一環として内科医に加えてメンタルヘルス専門医に産業医を委託。健康相談はもちろん職場環境や衛生面の課題について意見交換しながら改善施策を実施しています。

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への積極的なアクションや発信をしています。これらの結果、2025年には2年連続で「健康経営優良法人」認定を得ています。

●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。

財務戦略

SV2028の2期目となる2025年9月期は、過去最高の売上・利益を達成した1期目に匹敵する業績でした。3期目以降も健全な財務基盤を堅持、着実な成長につながるバランスの取れた投資と株主還元の実現を目指します。

●2025年9月期 連結実績

(単位:百万円)	2024年9月期	2025年9月期		
	通期	通期		
	実績	期初予想	実績	前期比
売上高	129,263	132,000	132,703	+2.7%
売上総利益 (売上総利益率)	22,229 (17.2%)		22,564 (17.0%)	+1.5%
販売費及び一般管理費	15,156		16,133	+6.4%
営業利益 (営業利益率)	7,072 (5.5%)	7,100 (5.4%)	6,430 (4.8%)	▲9.1%
経常利益 (経常利益率)	7,905 (6.1%)	7,500 (5.7%)	6,879 (5.2%)	▲13.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,207	4,900	4,615	▲11.4%
EPS (円)	180.88	170.11	160.23	—

取締役兼執行役員
管理部門担当

大谷 隆一

2025年9月期の業績概況と次期見通し

当社グループは、2023年11月に公表した長期経営計画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・深化させてきました。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。

計画2期目となる2025年9月期(第79期)決算は、営業利益が6,430百万円(前連結会計年度比9.1%減)、売上高は

132,703百万円(同2.7%増)、経常利益は6,879百万円(同13.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は4,615百万円(同11.4%減)となりました。EPSは、160.23円(同20円65銭減)、ROEは9.3%(同▲2.1%)と目標10~12%に匹敵する水準に届いています。

計画3期目となる2026年9月期(第80期)の業績につきましては、不透明な経済環境を踏まえ、売上高130,000百万円と、営業利益6,200百万円と、減収減益を予想しています。

財務戦略・規律の基本的な考え方

当社グループでは、流動性確保とともにバランス・シートの健全性の維持・向上を第一義とした事業・財務運営を推進しています。

前者の観点からは、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するとともに、事業部の管理指標の一つにCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を採用するなど、資本効率を意識した経営を実践しています。

また、第79期の連単倍率が2.0倍を超える中、グループ会社

財務戦略

の余剰資金吸収や運用、各社への資金供給など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。そのために2024年9月期から基幹会計システムReactの一部機能を先行導入し、国内グループ会社のキャッシュ・バランスを本社でモニタリングできる仕組みとしました。Reactについては、2025年9月期の単体向けリリースに続き、2026年9月期初から国内グループ3社での

●自己資本/自己資本比率



●D/Eレシオ



運用を開始しており、引き続き連結グループベースでの決算対応や財務効率の向上を実現していきます。

2025年9月期の主要テーマである在庫運営の適正化については、本社・管理部門による管理基準目線を設定し、外部倉庫に寄託している棚卸資産をモニタリングする仕組みを構築し

た結果、より適切な在庫運営が可能になりました。

一方、財務健全性については、引き続き自己資本比率50%以上、D/Eレシオ0.5倍水準未満を基準にバランス・シート運営を実施していく方針です。

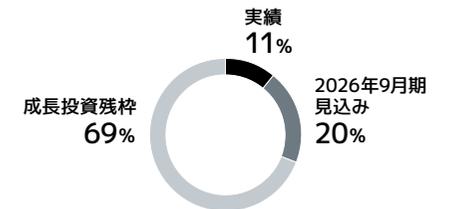
●SV2028期間5年累計見通し



●2024年9月期および2025年9月期 (2年間) の実績



●SV2028期間中の成長投資進捗状況



※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以外の投資額の具体数値は非開示。

財務戦略

キャッシュ・アロケーションの考え方

当社グループでは、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インを見込んでいます。これを原資に、既存事業の維持・拡充はもちろん、新規事業投資やDX投資、人的資本投資などに5年間で200億～300億円を配分することで、さらなる事業成長を実現していく方針です。

事業会社のM&Aに関しては、事前のデューデリジェンスを通じた適切な企業価値評価を実施するとともに、事業部門と管理部門が一体となって買収後の資産・事業価値の適切な把握と着実な向上に努めます。

株主還元につきましては、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効かせる余地は高いと認識しており、この点も踏まえながら、持続可能な成長と配分の両立を目指したキャッシュ・アロケーションを実行していく方針です。

●1株当たり配当推移





Part 3 Portfolio / 事業ポートフォリオ

- 38.....事業概況
- 41.....ゴム事業部
- 43.....化学品事業部
- 45.....モビリティ第一、第二事業部

- 47.....グリーンテクノロジー事業部
- 49.....エネルギーソリューション事業室
- 51.....ライフサイエンス事業部
- 53.....バイオフィロンティア事業室

- 55.....国内グループ会社紹介

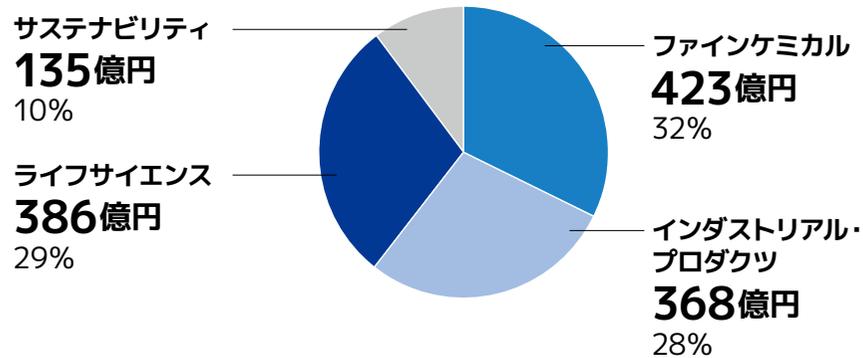
事業概況

当社は、市場へのディスクロージャー、経営資源の最適配分、業績モニタリングの強化を目的に、2025年9月期第1四半期より報告セグメントを変更しました。

2025年9月期の決算概況

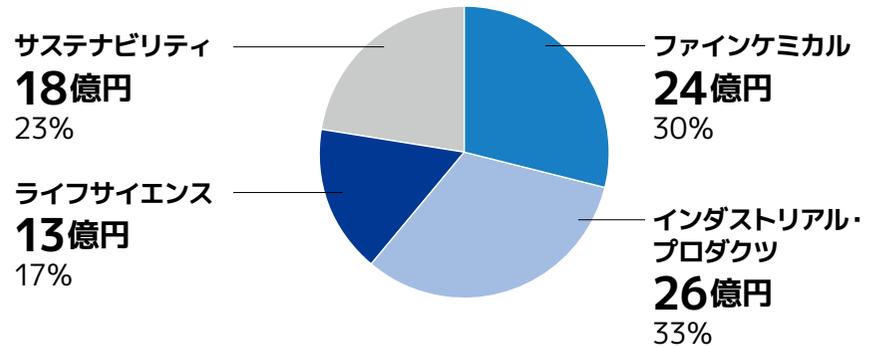
売上高 **1,327 億円** 前期比 **2.7% 増**

売上高は132,703百万円と前連結会計年度比2.7%の増収となりました。セグメント別では、ファインケミカルとインダストリアル・プロダクツが前連結会計年度比横ばい圏内を堅持した一方、サステナビリティにおける木質バイオマス関連事業の大型案件や海洋調査資機材関連等の海洋開発分野が成長を牽引しました。また、ライフサイエンスにおいても、マテリアルソリューション関連の基幹商材が好調でした。



営業利益 **64 億円** 前期比 **9.1% 減**

営業利益は6,430百万円と前連結会計年度比9.1%の減益となりました。全セグメントで既存事業を伸ばし、粗利益は前会計年度比1.5%の増益でした。一方、SV2028の基盤を構成する人的資本関連の先行投資や、基幹会計システム「React」の稼働に伴い販売管理費が前会計年度比6.4%増加した結果、営業利益は減益となりました。今後も費用対効果を見極め、より効率的な経営資源の投入を進めます。



※セグメント別売上高・営業利益比率は、連結調整前の数値をもとに算出。「その他」を記載していないため、合計は100%となりません。

事業概況

セグメント別概況

ファインケミカル

売上高 **423**億円 前年同期比 **0.9%減**

営業利益 **24**億円 前年同期比 **11.1%減**

高い専門性を駆使し、
グローバル規模で事業拡大を図るとともに、
サステナブル商材の取り扱いを強化



上級執行役員
ゴム事業部長
小宮 康

ファインケミカル事業は、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する当社の本流事業です。高度な

専門性を駆使して、海外の機能性製品の国内導入と安定供給に努め、お客様から高い評価と信頼を得てきました。日系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し、国内と同様のサービスをお客様に提供できる体制を早くから整備してきました。直近では、国内外において基幹取り扱い商品の販売規模を拡大する一方、海外優良サプライヤーからのサステナブル輸入商材の開拓を加速。グローバル規模でファインケミカル事業の拡大に取り組んでいます。

インダストリアル・プロダクツ

売上高 **368**億円 前年同期比 **0.3%減**

営業利益 **26**億円 前年同月比 **20.6%減**

自動車内装部材に加え、EV関連事業、
海外アフターマーケット市場、
サーキュラーマテリアル開発などの事業を開拓



取締役兼執行役員
事業部門担当・経営企画部長
難波 嘉己

100年に一度とも言われる大きな変革期を迎えた自動車市場において、当社は「変革期こそ最大のチャンス」との認識のもと、さまざま

な新規事業開拓を推進しています。例えば、岐阜県瑞浪市で国内最大級のEV分解展示場を運営し、EVのベンチマーキングサービスを提供しています。また、EVの価値査定に不可欠なバッテリーの高性能診断装置の開発・販売を開始しました。さらに世界初の100%リサイクル可能な繊維素材「QUARTECH®」を開発し、複数の自動車メーカーへの量産納入交渉を進めています。こうした外部環境変化を先取りした事業創出を通じ、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」という企業ビジョンを具現化していきます。

事業概況

セグメント別概況

サステナビリティ

売上高 **135億円** 前年同月比 **38.4%増**

営業利益 **18億円** 前年同月比 **56.5%増**

ライフサイエンス

売上高 **386億円** 前年同月比 **0.9%増**

営業利益 **13億円** 前年同月比 **21.4%減**

畜産業の持続可能な発展や再生エネルギーの利用促進を支える 多彩な商材・サービスを通じて、サステナブルな社会の実現に貢献



取締役兼執行役員
事業部門担当
平澤 光康

粉体関連機器分野では、畜産飼料向けのペレット製造化装置の堆肥分野への拡販に注力しています。一方、木質バイオマス発電

分野では、2026年中頃稼働予定の「横手湯沢フォレストサイクル株式会社」の確実な立ち上げ、2025年に立ち上げた「北の森グリーンエナジー株式会社」の安定稼働に努めるほか、木質バイオマス発電の他地域への展開にも積極的に取り組んでいます。さらに太陽光を用いて冷却を行う世界最先端の特殊フィルムの拡販にも注力します。

地熱掘削や洋上風力分野では、欧州の最先端の機器を提供することで、日本の再生エネルギー分野の発展に貢献します。加えて、海洋調査分野への参入も検討しています。

ライフサイエンス事業を多分野展開し、 グローバル連携による価値創出に挑戦



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とバイオフロンティア事業室は、それぞれの専門領域で社会課題の解決に取り組んでいます。ライフ

サイエンス事業部は、工業、農業、畜産、介護などの幅広い分野でグローバルに事業を展開し、お客様のニーズに応える科学機器・装置や素材、サービスを提供しています。

一方、バイオフロンティア事業室は、バイオテクノロジー分野の最先端研究と応用研究を推進し、高度な専門性に基づくソリューションを提供しています。グループ各社も独自の強みを活かして海外パートナーとの連携を深め、持続可能で豊かな社会の実現に貢献すべく、次世代を見据えた新たな価値創造に取り組んでいます。

ゴム事業部



基幹ゴム商材と次世代サステナブル商材の グローバル展開を加速させ、社会課題の解決に貢献

創業初期よりゴム事業部が取り扱ってきた欧州・北米からの輸入合成ゴムおよびシリコーンゴムの事業は、70年以上を経た現在も当事業部の基幹ビジネスです。世界最大規模の合成ゴムメーカーARLANXEO社、シリコーン世界No.1のダウ・ケミカル（国内ではダウ・東レ株式会社）を主要仕入れ先として着実な成長を続けています。とりわけ2010年代半ば以降は、アジア圏を中心に販売を伸ばし、海外売り上げ比率が40%を超えるなど、事業部の大きな成長エンジンとなりました。

一方、合成ゴムをコアに派生してきた関連

素材も商材の多様化と販売拡大が進み、現在では事業部売上高の半数近くを占めるまでに至っています。タイヤの空気不透過性を向上させる米KaMin社製特殊クレー、熱伝導率に優れEVバッテリー向け用途が伸長する球状アルミナ、環境ホルモン非含有の環境対応型可塑剤などが、その中心です。

新たな注力分野としては、サステナブルな社会の実現に寄与する商材の開拓・拡販を進めています。例えば、中国最大手のダウホン社の脱PFASフッ素ゴムの拡販を進めているほか、タイ製エポキシ化天然ゴムや米国製植

物性カーボンなどの天然素材の市場開拓、米Huber社製ノンハロゲン難燃剤の拡販に注力しています。

ゴム事業部は、営業部員の約3割が海外7カ国に駐在し、主に日系企業を得意先として輸出拡充に従事してきました。現在はこのネットワークを活かし、中国・インド・タイ・メキシコなど、多くの地域で優良サプライヤー・商材の開拓に着手し、海外ビジネスの新たな展開を図っています。

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

強み

- ARLANXEO社、ダウ・東レ社を主要仕入れ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

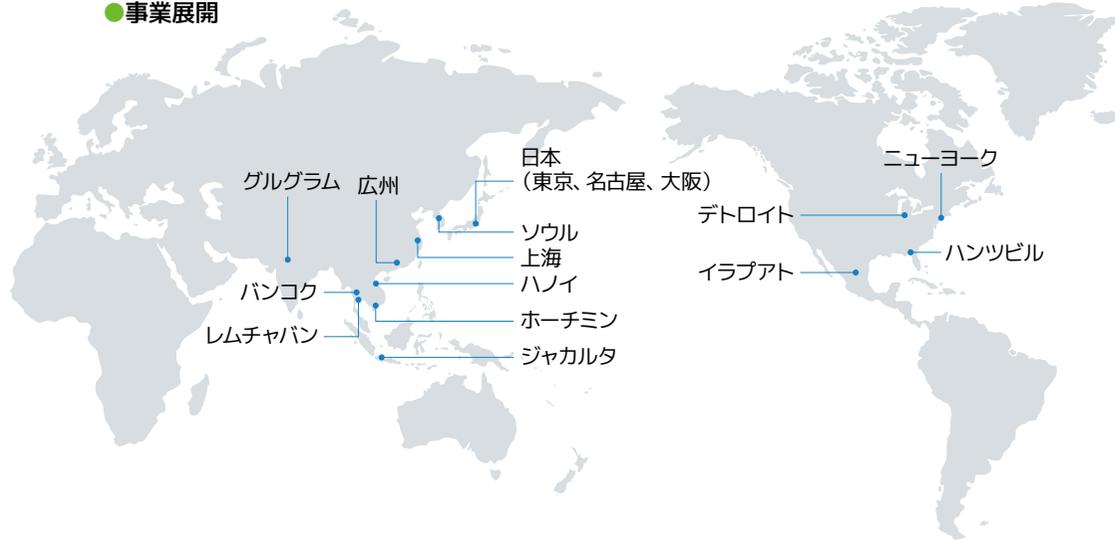
成長戦略

- 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

上級執行役員
ゴム事業部長
小宮 康

ゴム事業部

●事業展開



●主な商材・販売先および最終用途



Focus

ダウ・東レ株式会社のシリコンゴム、中国・ダウホン社のPFASフリー・フッ素ゴムの取り扱いを強化

ゴム事業部は世界最大のシリコンメーカー、ダウ・東レ株式会社のシリコンゴム、中国最大のフッ素ゴム・プリコンパウンドメーカー、ダウホン社のPFASフリー・フッ素ゴムの取り扱いを強化します。

ゴム事業部では、1967年に当時のトーレ・シリコン株式会社製品の取り扱いを開始して以降、一貫して現在のダウ・東レのシリコンゴムを国内外で販売してきました。2019年には、同社から Authorized Distributor(正規代理店)の認定を受け、取り扱い在庫品目数を拡充。2022年にはAdvanced Authorized Distributorに任命され、シリコンラバー分野における筆頭代理店としてさらなる拡販と160品目を超える在庫製品群の安定供給を担っています。

ゴム事業部は、1972年以降取り扱ってきた3Mジャパン製フッ素ゴムに代わる商材として、懸念の環境有害物質“PFAS”を含まない中国・ダウホン社のフッ素ゴムを選定。同社の日本および海外日系企業向け正規代理店となっており、2021年初頭から取り扱いを開始しました。営業の核と

なる選任営業担当を配置し、SV2028期間中の国内マーケットシェア10%の目標達成に向けて実績を伸ばしています。

当社取り扱いのゴム・化学製品検索データベース「CHEMBASE」にこれらの製品情報を掲載したほか、商品群が多岐にわたるダウ・東レ製品については、2024年に「シリコンゴム検索ウェブサイト」を新設しました。同サイトの活用によって、ニーズに適したシリコン品番を簡単に選定できるようになり、得意先からのお問い合わせやサンプル依頼への対応も容易になりました。これらツールの有効活用により、得意先の利便性向上と潜在ユーザーの獲得に大きく寄与するものと考えています。



シリコンゴム検索ウェブサイト

化学品事業部



執行役員
化学品事業部長
大幡 秀樹

技術営業で商社としての差別化を図り、 新たな需要創出により、さらなる成長路線を描く

化学品事業部には、化学、薬学の技術系出身者が多く、その知識を活かした営業力が大きな強みとなっています。また、地域ではなく市場で管理する組織体制を構築しています。

2025年9月期（第79期）は、国内主要市場である塗料、インキの需要の冷え込みや、安価な中国製品の拡大により、想定していた成果を上げることはできませんでした。

一方で、徐々にではあるものの、環境配慮型製品や、電材、モーター、バッテリー、セン

サー関連のハイエンドマーケットなど、新分野における成果が表れています。

海外では、東南アジアを中心とした新規ビジネスの立ち上げにより、業績が大きく伸びました。現地の需要は活況を呈しており、その流れは当面続くものと捉えています。

また、事業部内の生産性向上を積極的に進めており、特に受発注業については徹底的な省力化を追求しています。その結果、業務効率化によって社員に時間の余裕が生まれ、時間を活かしてさらなる改善アイデアが生まれ

るといった好循環が始まっています。

事業戦略の面では、第80期から環境配慮型製品の開発に特化したグループを新設したほか、ハイエンドマーケットの開拓・拡販に注力する新たなチームを発足させました。これらの新分野で着実な事業成長を図り、将来の事業部の中心商材へと育てます。

もちろん既存事業においても新たな商材の投入によって利益の底上げを図り、SV2028の目標達成を実現します。

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

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

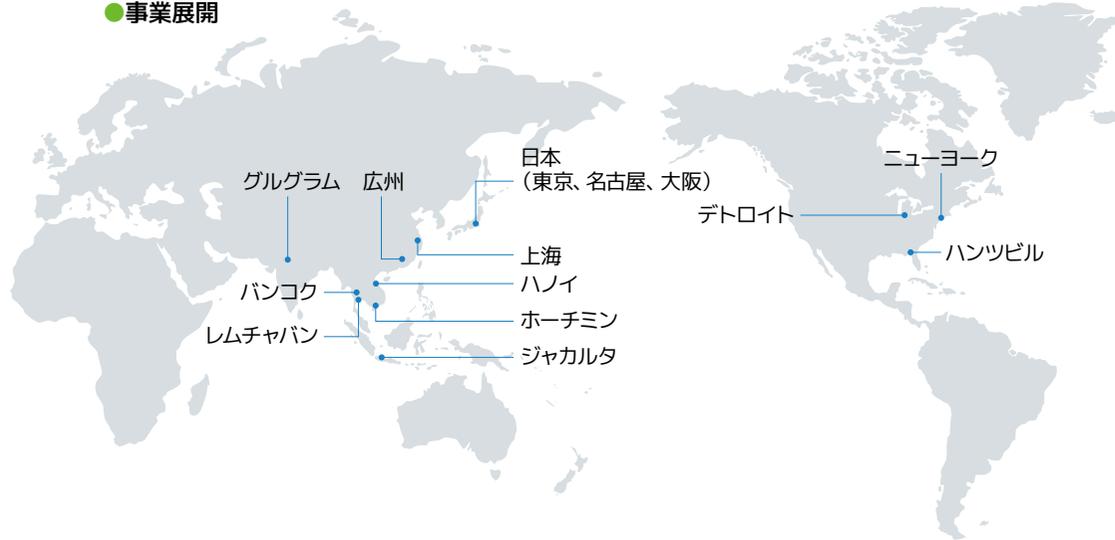


成長戦略

- 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

化学品事業部

●事業展開

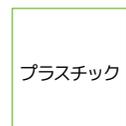
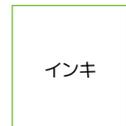


●主な商材・販売先および最終用途

取り扱い製品



販売先業種



最終用途



Focus

M&Aや事業移管、環境配慮型製品によって商品の拡充を進め、中長期的な事業成長を実現

化学品事業部は、現在、塗料、インキ、接着剤を主力マーケットとしています。これらは基材に塗布するという共通点があります。これらのマーケットにおいて、当事業部は主に添加剤の販売で大きな実績を有しています。

ただし、いずれのマーケットも成熟産業であり、劇的な市場拡大が望めません。事業部がさらなる成長軌道を描くためには、新たなマーケットへの進出が不可欠です。

そのターゲットの一つとして開拓・拡販に注力しているのが、電材、モーター、バッテリー、センサーに代表されるハイエンドマーケットです。これら新分野への進出によって高付加価値製品の取り扱いを増やしていきます。

また、既存マーケットにおいても、従来の添加剤に加え、よりハイグレードの商品、とりわけ環境負荷を抑えた環境配慮型製品の取り扱いを拡大していく方針です。持続可能な社会への貢献を視野に製品ポートフォリオの拡充を進めています。

こうしたオーガニック成長に加え、既存事業とのシナジーが得られるM&A・事業移管による成長も積極的に追求していきます。M&A・事業移管については、売上総利益額が1億円を超える大型案件の拡充を目指します。

海外についても、アジアを中心に既存マーケットでの拡大を図りつつ、国内同様にシナジーの見込めるM&A・事業移管によって短期間での成長を追求します。

このように化学品事業部では、ハイエンドマーケットへの進出や環境配慮型製品の拡充に加え、M&A・事業移管などを通じて継続的な事業拡大を実現します。



電材関連化学原料イメージ

モビリティ第一事業部・ モビリティ第二事業部



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



ベンチマーキング、EV、環境対応など、 国内外を問わず、事業領域を次世代分野に拡大

当事業部は、2024年10月より産業資材事業部からモビリティ事業部へと名称変更しました。今後も事業を通じて世界のモビリティ社会の発展に寄与していきます。

2025年9月期の業績は、国内事業部のみならず、アセアン、北米地域における海外事業の伸長により、期初計画を上回りました。

モビリティ第一事業部では、主要事業である内装部品事業に加え、ニッチ分野である株式会社TOTOKU製商材の拡販に注力しました。モビリティ第二事業部は、主力商材であるLeggett & Platt社製部品の販売拡大を通

じて計画達成に貢献しました。

新規ビジネスにおいても、EVバスの拡販に加え、最新車両の分解・解析情報をベンチマークデータとして活用する「Iceberg」や高精度の3D CAD/CAEモデルを提供する「Digital Twin」をはじめとするCaresoft社製品、EVバッテリーテスターなどのメンテナンス機材の開発・拡販に取り組んでいます。

また、リサイクル可能な次世代のサステナブル素材として環境対応型表皮材の開発を進めており、モビリティはもちろん、アパレル、インテリアなど多彩な分野で展開可能なサーキュ

ラー材料として提供していきます。

EV化の進展や自動運転の実用化など、モビリティの世界は今、大きな時代の転換点を迎えています。そうした中、当事業部は新規ビジネス専門組織の再構築や、新規商材開発専任者の配置などにより、次世代商材分野においても大きな利益を創出できる製品・サービスを拡充していきます。さらに、徐々に拡大しつつある海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、グローバル展開を加速させます。

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、メキシコ、インド、各拠点にて独自の新規探索を展開

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

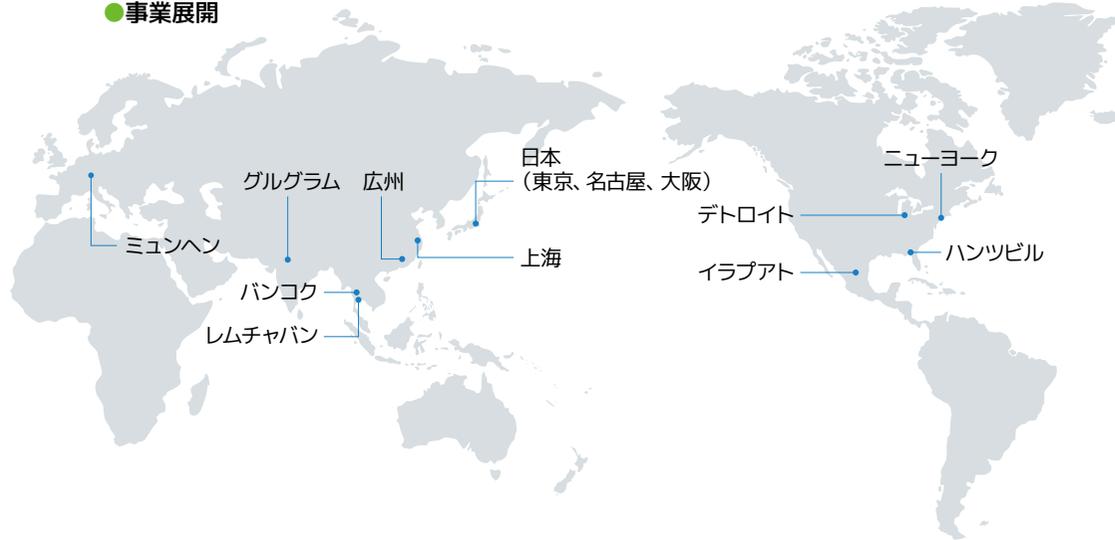


成長戦略

- 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
- アフターマーケット分野への進出、バリューチェーンを川中から川下へ拡大

モビリティ第一事業部・モビリティ第二事業部

●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



Focus

シンガポールEMAS社を子会社化し、アフターマーケットへの進出と、海外横展開を加速

当社は、2025年10月、シンガポール法人EMAS SUPPLIES & SERVICES PTE LTD (以下、EMAS社)の全株式を取得して子会社化しました。EMAS社は、自動車アフターマーケット向けに自動車エアコン関連部品を提供するシンガポールの専門商社です。現地において30年以上の実績を有し、高い専門知識と幅広い仕入ネットワークを強みに、中東および東南アジアを中心に世界50カ国以上に製品を供給しています。今回の子会社化により、当社は新車向け内装部材を主力としたこれまでの事業領域を、自動車保有台数拡大に伴って成長が見込まれるアフ

ターマーケット市場へと拡大し、バリューチェーン機能の多角化を果たしました。また、EMAS社の販売ネットワークを活用してモビリティ事業の海外横展開を加速させ、SV2028の重要施策の一つである連結経営体制の強化を促進します。

さらに、2023年にミュンヘンに設立したSanyo Trading Europe GmbHを拠点に欧州市場での環境配慮型商材の拡販を加速させるとともに、非日系企業の取引先を積極的に開拓していきます。



ウエルカムセレモニーの様子

グリーンテクノロジー 事業部



豊富な実績と確かな技術力で、 持続可能な社会に貢献するグリーンソリューションを提供

グリーンテクノロジー事業部は、畜産飼料メーカーに飼料原料加工機器を提供する「粉体グループ」と、国内の未利用材を使用した木質バイオマス発電設備を展開する「バイオマスグループ」の2部門で構成されます。

2025年9月期、粉体グループは、主要飼料メーカーの工場合理化および設備増強が相次いだことから、主要取り扱い機器のペレットミル、ドライヤー、クーラーの出荷が好調に推移し、前期を大幅に上回る好業績となりました。

一方、バイオマスグループも、前期に受注した静岡県駿東郡小山町の木質バイオマス発電プラント（木質ペレット製造工場+ガス化熱電併給装置=三洋モデル）の設備一式、および秋田県横手市・湯沢市で建設中（2026年10月運転開始予定）の発電プラントのガス化熱電併給装置（11基分）の売上を計上し、事業部業績に大きく貢献しました。また、前期の事業継承により当社初の本格的FIT事業となった北海道下川町・北の森グリーンエナジー株式会社がバイオマス発電事業を再開し

ました。地元の大きな期待に応え、地域循環型経済に貢献する事業としての役割を果たしています。

気候変動問題やSDGsへの関心が世界的に高まる中、カーボンニュートラルや循環型社会への対応はもはや待ったなしの状況です。今後もグリーンテクノロジー事業部は、これまで培ってきた実績と技術力を駆使して、持続可能な社会に貢献するソリューション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

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

執行役員
グリーンテクノロジー
事業部長
茂原 健一郎

グリーンテクノロジー事業部

●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



Focus

国内1号機となる、ブルクハルト社製木質チップガス化熱電併給装置を納入し、北海道三笠市のハイブリッド石炭地下ガス化事業に貢献

北海道三笠市では、未利用エネルギーの有効活用を目指し、UCG (Underground Coal Gasification=石炭地下ガス化) 事業を推進しています。さらに現在は、石炭のほか、同じく地域に豊富に存在する木質バイオマスを組み合わせたクリーンな水素製造事業として、H-UCG (Hybrid - Underground Coal Gasification=ハイブリッド石炭地下ガス化) 事業に取り組んでいます。

水素製造時に発生する二酸化炭素(CO₂)は、地下に残る石炭採掘跡へ埋め戻すほか、農業などで有効利用することによって、事業全体でのCO₂排出量ゼロを目指します。この事業は、地域資源を活用したエネルギーの地産地消や新たな産業・雇用の創出による活性化を目的としています。

グリーンテクノロジー事業部では、2025年10月に実施されたH-UCG実証実験において、日本国内第1号機となるブルクハルト社製木質チップガス化熱電併給装置を納入するとともに、石炭と木質バイオマスによるガス化技術の実証実験に参画しました。実証期間中、同ガス化装置は北海道産木材チップから安定し

たガスを発生させ、改めて同装置の信頼性の高さを証明しました。木質チップガス化装置は現在、複数サイトで導入検討が進んでおり、将来の木質バイオマス発電装置の主流として期待されています。



実証試験プラント



ブルクハルト社製
木質チップガス化熱電併給装置

エネルギーソリューション事業室



執行役員
エネルギーソリューション
事業室長・
コスモス商事株式会社
代表取締役社長
寺田 武春

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

エネルギーソリューション事業室は、グループ会社のコスモス商事株式会社を傘下に有し、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・技術を追求してきました。多種多様な機器を取り扱う強みを活かし、最適なトータルソリューションを迅速に提供しており、2024年4月の現体制移行後、2期連続でレコードハイの好業績を記録しました。

2025年9月期には、コスモス商事創業以来の悲願でもあった石油・ガス開発、CCS・CCUS

における陸上掘削大型機器の掘削リグ（橇）を受注しました。

洋上風力発電開発においても、来期以降の受注・売上計上を視野に、建設時に使用される多種多様な機材の提案を進めました。

海洋開発では、南鳥島海域でのレアアース泥採鉱技術の開発に用いられる大深度用ライザーパイプおよび水中無人ロボット（ROV）を納入し、深海資源生産技術の開発に関わる国家プロジェクトに貢献しています。

再生可能エネルギー分野の最重要市場とし

て注目されている洋上風力発電では、着床式・浮体式の両工法において建設時に使われる機材を提供。海洋調査部門では、ROVの保有を視野に、水中調査の分野にフォーカスした展開を進めています。地熱開発においても、次世代型地熱発電システムとして注目される「クローズドループ」工法に適した資機材の提案に注力しています。

今後も、資源エネルギー開発のフロントランナーとして、持続可能な社会の実現に向けた最適解を提供し続けていきます。

機会

- 環境を意識した再生可能エネルギーへの取り組み
- 次世代型地熱発電システム「クローズドループ」工法の実現
- CCS・CCUSを見据えた掘削システム「リグ」の拡販



取り組み事例

- 着床式洋上風力発電開発に向けた資機材の提供
- 豊富なサプライチェーンを活かした新規提案
- 大手エネルギー開発会社へのリグ導入

強み

- 多種多様な機器の取り扱いを強みとしたトータルソリューションの提供
- 技術系営業部員を含め専門知識を有した技術営業力



成長戦略

- 再生可能エネルギーの重要市場である洋上風力発電向け機材提供
- 洋上風力・海洋調査におけるROVレンタルにてコト売り開始
- トータルソリューションを深化させるM&Aの展開

エネルギーソリューション事業室

●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



Focus

石油ガス開発およびCCS・CCUS作業時に活用される掘削リグの導入によりカーボンニュートラルに貢献

2025年、コスモス商事株式会社は、創業以来の悲願であった石油ガス開発およびCCS・CCUS作業に使用される掘削機であるリグ（橋）システム一式を、エネルギー開発会社より2基受注しました。この分野では長らく他社の牙城を崩せない状況が続いていましたが、約7年越しの地道な営業努力が結実し、ドイツを拠点とするBentec GmbH Drilling & Oilfield Systems社（以下:BENTEC社）の最新鋭の機材の採用が決まりました。同社は125年以上にわたる歴史を持ち、リグおよび掘削機器の製造・販売・サービス・エンジニアリング業務を世界各国で展開しています。今後は日本市場でも本格参入を図り、さらなる知名度向上を実現していきます。

BENTEC社との関係は2013年から始まりました。当社の技術営業力や高い専門性が評価され、契約代理店として良好な信頼関係を構築しています。最先端かつ高品質の製品・技術を互いに追求し、最適なソリューションを提供してきたこ

とが、今回の受注に結実しました。

純国産のエネルギー資源に限られる中で、当社は掘削リグの提供を通じて石油およびガス生産開発、ならびに天然ガス採鉱時の副産物であるヨウ素の採取にも寄与しています。さらに掘削リグは「2050年カーボンニュートラル」の達成に向けて導入・普及が予想されるCCS・CCUSにも不可欠の機材です。

今後も資源開発およびカーボンニュートラルの推進を支える幅広いソリューションの提供を通じ、社会課題の解決に貢献していきます。



BENTEC社リグ

ライフサイエンス事業部

提案型営業や産学連携を通じて、 産業の発展や技術革新に寄与する素材、機器、サービスを提供

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と、科学機器を取り扱う科学機器部の2部門に加え、グループ会社4社および海外拠点で構成され、国内外で事業を展開しています。2025年9月期の業績は全体として堅調に推移しました。

マテリアルソリューション部では、基幹ビジネスである界面活性剤や放熱材事業が引き続き好調に推移しました。次世代の高性能EV電池市場での事業拡大を目指し、韓国の単層カーボンナノチューブ（CNT）製造会社

KORBON社へ出資。既存のKumho社製多層CNTに加え、単層CNTを新たな主力製品と位置づけ、拡販に取り組みます。8月には韓国支店を開設し、電材・リチウムイオン電池（LiB）関連ビジネスのさらなる伸長を実現します。また、産学連携による次世代商品の開発や新規ビジネス創出にも注力し、持続的成長への基盤構築に取り組んでいます。

科学機器部では、為替の変動や仕入価格の上昇といった厳しい環境下においても、デジタルマーケティングやアプリケーション提案

型営業の強化が奏功し、耐食試験機、耐候性試験機、分散評価装置、ガス分析装置、設備保全用潤滑油分析システムなどの販売が好調に推移しました。研究機関、官公庁、民間企業からの受注も増加しています。今後も日本の最先端技術を支える評価・分析装置の提供を通じて、技術革新に貢献していきます。

また、グループ会社の日本ルフト株式会社では、デザインと操作性を一新し、使いやすさを追求した新型酸素濃縮器を上市し、お客様から高い評価を得ています。

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

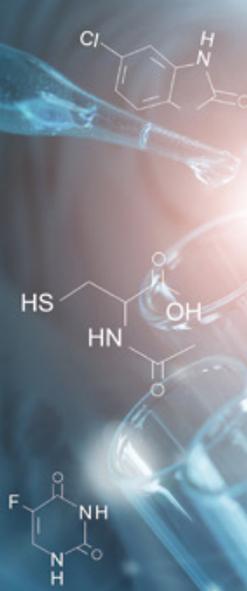
強み

- 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

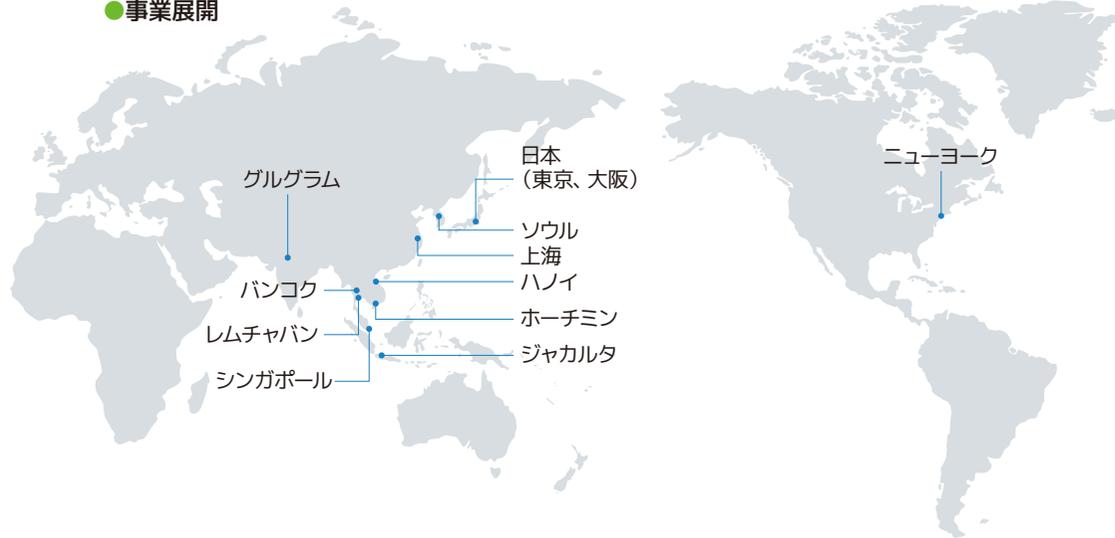
- 現地ニーズの深掘り、ローカライズ戦略
- マーケットインの徹底
- 専門性を活かした課題解決型の価値提供



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

●事業展開



●主な商材・販売先および最終用途

取り扱い製品

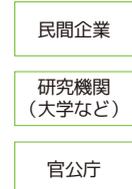
マテリアルソリューション部



科学機器部



販売先業種



最終用途



研究開発(R&D) 生産管理 品質管理 検査



Focus

畜産・酪農の未来を支え、信頼と成果を重ねるライフサイエンス事業

ライフサイエンス事業部は、「畜産の未来をつくり、日本の食を支える」という理念のもと、グループ会社の株式会社ワイピーテックを通じて、機能性飼料原料や飼料添加物の供給を全国で展開しています。1984年の創業以来、ワイピーテックは、動物・人・環境に配慮した商品を提供し、畜産・酪農の収益向上に貢献し、着実に信頼と実績を積み上げてきました。

2025年は、そんな同社にとって大きな節目の年となりました。かねてより農林水産省に申請していた「HMBi (2-デアミノ-2-ヒドロキシメチオニイソプロピルエステル)」が、3月に新規飼料添加物として指定され、商品名「メタスマート (MetaSmart)」(開発元フランス・Adisseo社)として日本市場に上市しました。これを記念して、Adisseo社および欧米の研究者を招聘し、全国4都市で上市記念セミナーを開催。500名を超える酪農・肉牛生産者をお招きし、製品への理解を深めていただきました。乳牛・肉牛の健康維持や乳量・乳質・繁殖成績の改善につながる「メタスマート」を、より多くの生産者に提供することで、持続可能な畜産の発展に寄与していきます。

また11月には、長年にわたり熊本を拠点に地域に根ざした事業を展開してきた株式会社九州ミタカをグループに迎えました。今後はワイピーテックと九州ミタカ、それぞれの強みを活かしながらシナジーを発揮し、さらなる成長を目指します。地域のニーズに応え、より一層きめ細かなサービスを提供することで、国内畜産業界全体の発展にも貢献を果たしていきます。加えて、糞尿処理や暑熱対策、環境負荷低減、アニマルウェルフェアにも積極的に取り組み、持続可能な畜産を実現していきます。



九州ミタカ

株式会社ワイピーテックの子会社

バイオフィンティア 事業室



バイオフィンティア
事業室
事業室長
西本 憲司

バイオテクノロジー分野を中心とした研究支援機器の販売、 受託解析サービスの提供を基軸に、より広範な事業を展開

バイオフィンティア事業室は、研究支援機器を販売する株式会社スクラムと研究支援サービスを提供するKOTAIバイオテクノロジー株式会社を統括し、バイオテクノロジー分野においてシナジーのある事業の創出に邁進しています。現在、事業室2名、スクラム従業員59名、KOTAI同25名の陣容で、最先端研究機器販売と受託解析サービスならびに共同研究サービスを提供しています。

スクラムでは、ゲノミクス関連製品、プロテオミクス関連製品、ケミカル有機合成関連製

品、ペプチド合成サービスなど、さまざまな機器を提供しています。さらに事業室方針として、最新の研究に欠かせないシングルセル解析試薬やバイオマーカー探索装置、空間的プロテオミクス解析装置などのいち早い普及に注力。ネットワークを活かして常に市場動向・技術動向を評価し、最先端機器の提供に努めています。また、幅広く市場を有し、安定成長の見込めるケミカル有機合成関連製品にも注力し、売上ベースラインの向上を図っています。

一方、KOTAIバイオテクノロジーでは、シングルセル解析、空間的遺伝子発現解析、プロテオーム解析、バイオインフォマティクスデータ解析などの受託サービスと、ワクチン研究開発などの共同研究に取り組んでいます。今後も、創薬、病理、診断などの最先端の研究者の皆様へのサービス提供に注力するとともに、得意とするバイオインフォマティクス分野でのデータ解析や共同研究を積極的に推進していきます。

機会

- シングルセル解析の普及により受託サービスならびに試薬販売の需要増加
- 生物の構成要素 (DNA、RNA、タンパク質、代謝物など) を一斉に網羅的に解析する研究アプローチの普及



取り組み事例

- シングルセル受託解析サービスにおいて、試験結果の提供にとどまらない解析サービスの提案に注力
- 新規に空間的プロテオミクス解析装置、バイオマーカー探索装置の取り扱いを開始

強み

- ゲノミクス関連、プロテオミクス関連の機器販売と受託解析サービスの両方を提供できる
- 高い専門性と影響力を持つバイオテクノロジー分野における Key Opinion Leader との取引実績に加え学術的なつながりを持っている



成長戦略

- 技術革新が目覚ましいバイオテクノロジー分野において、最新の市場動向・技術動向を評価し、最先端の機器ならびにサービスを提供
- ユニークな技術や市場を有する企業への、事業投資やM&Aを推進

バイオフィロンティア事業室

●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

バイオ関連業界

医学農学系大学・研究機関

医療研究機関

製薬・化学

最終用途

- ・遺伝子研究
- ・タンパク質研究
- ・創業支援
- ・細胞研究
- ・病理研究



Focus

臨床応用につながる 高感度バイオマーカー探索製品の販売を強化

バイオマーカーとは、体の中の状態を反映する生体指標であり、「体の変化を数字やデータとして教えてくれるサイン」でもあります。バイオマーカーには、臨床現場での診断や治療効果を測る目的で使用されるもの、創業における効果予測や安全性・毒性の評価のために使用されるもの、基礎研究において疾患のメカニズムを解明して原因を究明するために使用されるものなどがあります。

特に臨床においては、バイオマーカーには非常に大きな存在意義があります。病気はその初期段階に治療を開始するほど効果を期待できますが、初期段階は症状が現れないことも多く、その場合、身体の状態を反映するバイオマーカーを用いて判断を下す必要があるからです。ただし、初期段階ではバイオマーカーの変化も小さいため、疾患を反映する適切なバイオマーカーの選択や、バイオマーカーのわずかな変化を検出できる高感度な機器や技術の開発も重要です。

株式会社スクラムが取り扱う研究機器には、バイオマーカーに関連する機器が

複数あります。中でも特に注目しているのが、複数のバイオマーカーを同時に検出できる米国Alamar Biosciences社の超高感度&マルチプレックス・イムノアッセイ・プラットフォーム「ARGO HTシステム」です。例えば血漿や血清などの体液サンプルに含まれるタンパク質バイオマーカーなどを、業界最高レベルの感度で測定可能であり、これまで知られていなかったバイオマーカー候補の発見や、適切なバイオマーカーの組み合わせによる新たな測定系の開発などへの貢献が期待されています。



Alamar Biosciences社製ARGO HTシステム

国内グループ会社紹介

過去の実績&2028年までの成長ストーリー

当社は、事業投資母体方針をベースに、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

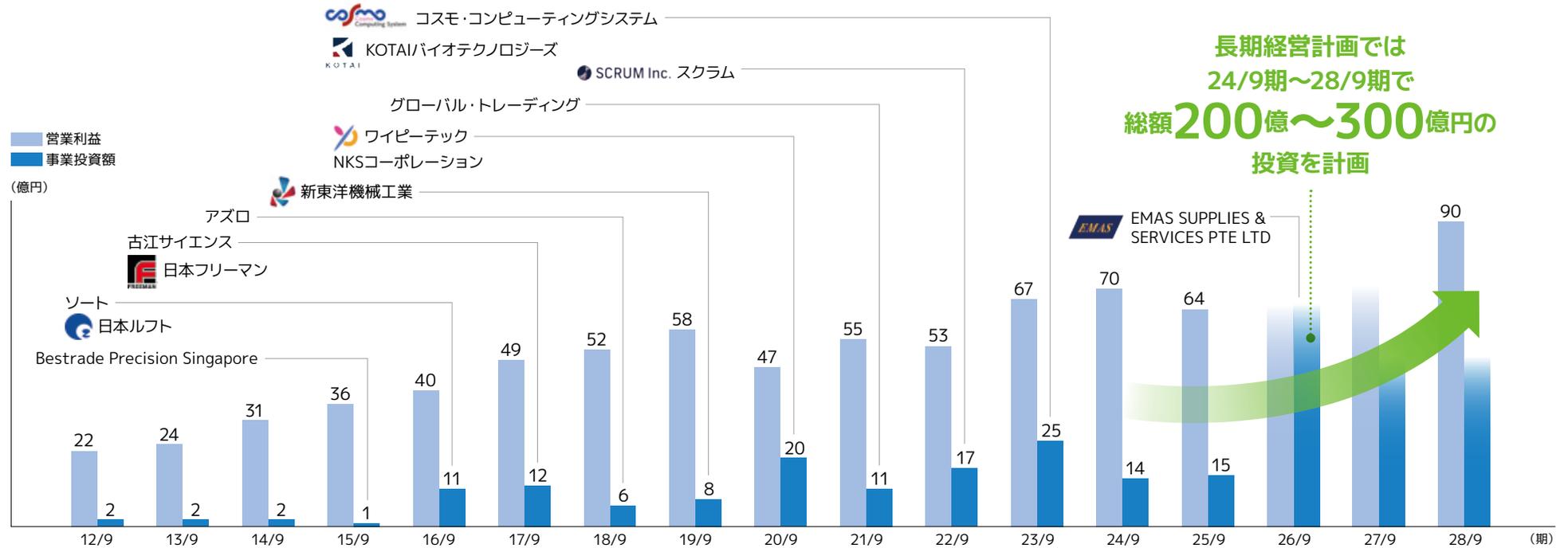
益貢献しています。今後の成長が確実視されるバイオテクノロジー事業や、再生エネルギー開発事業を通じて持続可能で幸福な社会づくりにコミットするため、2024年4月にはバイオフロントリア事業室、エネルギーソリューション事業室を開設し、グループ全体としての連結経営体制強化につなげています。今

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いきます。

●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)。

国内グループ会社紹介

コスモ商事株式会社
における取り組み

COSMOS

サステナビリティセグメントの一翼を担うエネルギーソリューション事業室の傘下とし、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・技術を追求め、迅速に最適なソリューションを提供しています。5期連続の増収増益、売上・営業利益ともにレコードハイを塗り替え好業績を残しており、現業をベースとし新たな取り組みを常に念頭に置き取り組んでいます。今後も「海洋資源開発」「洋上風力発電」「海洋・陸上掘削」の3つを注力分野として位置づけます。国家プロジェクトに資する深海資源生産技術の開発や、再生可能エネルギーの重要市場とし注目されている洋上風力発電では着床式・浮体式など、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。



地球深部探査船「ちきゅう」

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」をミッションに邁進していきます。

株式会社ワイピーテック
における取り組み

株式会社ワイピーテック

1984年の創業以来、ワイピーテックは機能性飼料原料や飼料添加物の輸入商社として、「動物・人・環境にやさしく」をモットーに事業を展開してきました。私たちは単なる製品販売にとどまらず、生産者に寄り添い、課題解決に向けて共に考え、成果を創出することで信頼を積み重ねてきました。畜産農家ごとに最適な商品を提案し、畜産・酪農の収益性向上に貢献することで、多くのお客様から厚い信頼をいただいています。2024年に創業40周年を迎え、これまでの歩みを礎に、さらなる挑戦を加速させています。

畜産・酪農業界は、収益性の低下、担い手不足、暑熱問題、疾病リス

クなど多くの課題に直面しています。ワイピーテックは、こうした課題解決に向けて革新的な商品とサービスを提供し、「畜産の未来をつくり、日本の食を支える」企業として、業界の持続的発展、従業員の幸福、そして社会への価値創造を目指します。これからも歩みを止めず、変化す



牛、豚、鶏などの畜産

る環境に対応しながら、日本の食を守り、持続可能な社会の実現に向けて挑戦し続けます。

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、最先端の研究支援機器・器材・試薬の輸入販売および受託サービスを手掛けてきました。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協業しています。好奇心と探究心を持ち、新たなビジネスに果敢に挑戦し、より良い未来の創造に向けて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、グループにおける連結経営体制強化の取り組みの一環として、当社およびKOTAIバイオテクノロジー株式会社を両輪とする「バイオフロンティア事業室」に所属しています。当社は、バイオテクノロジー研究支援機器・試薬の販売を中心に事業を展開しており、事業の拡充を通じてさらなる企業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の研究成果を基盤に、2016年に設立されたバイオテクノロジー企業です。高度なバイオインフォマティクスやタンパク質構造予測技術を強みとし、シングルセル解析や空間的遺伝子発現解析、プロテオーム解析など世界最先端の受託サービスを提供しています。また、その技術力は高く評価され、多くの国立研究機関や製薬企業様との共同研究も推進しています。

2023年7月に三洋貿易グループに参画し、現在は株式会社スクラムと共に「バイオフロンティア事業室」を構成、グループのバイオ事業領域を両輪で支える体制となりました。2024年7月には大阪府箕面市へ本店を移転し、旧拠点比で約3倍に拡張された実験施設により、新規

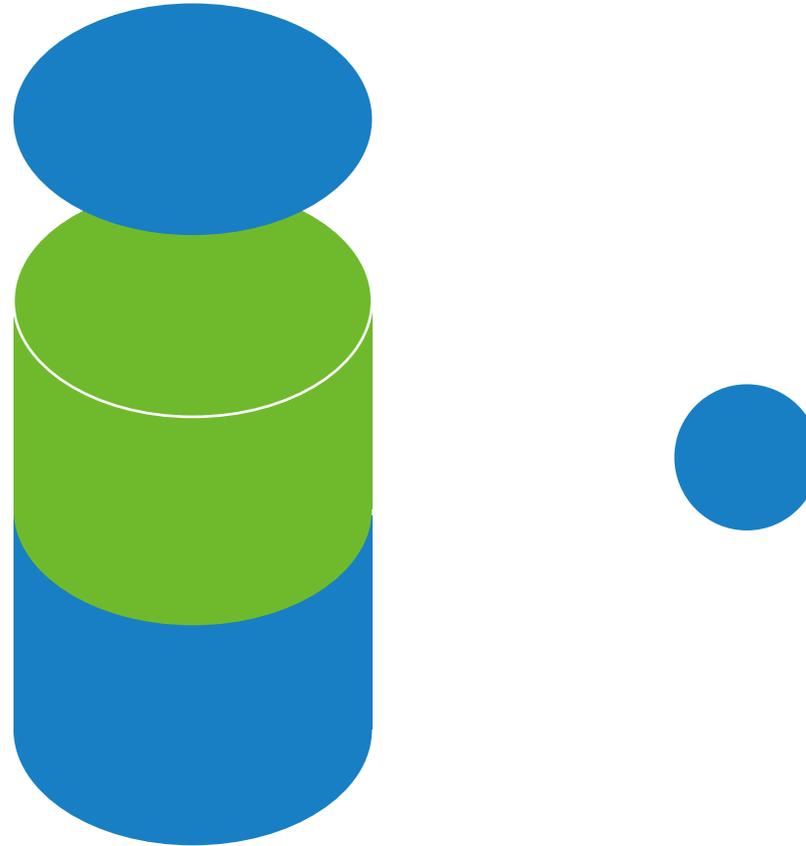


遺伝子解析関連サービスの提供

サービスの導入や将来的な需要増にも柔軟に対応可能な体制が整いました。今後も我が国の研究者を支える基盤としてサポートフォリオの充実を図りつつ、より一層の成長を目指していきます。

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

SV2028で掲げているDXへの本格的な取り組みの一つとして、2024年10月に新基幹システム「React」を稼働し、2025年10月には国内グループ会社3社に導入しました。また、当システムに予算管理、実績管理機能を追加し、グループ全体の予算管理を可能としました。今後も国内、海外グループ会社への導入を予定しており、グループ全体で業務効率化、情報の一元化、管理体制の強化につなげていきます。また、当システム開発は内製のため、ニーズに応じた柔軟な改善、速やかなDX化対応、保守コストの削減、などの効果が期待されます。



Part 4 Foundation / 経営基盤

58.....社外取締役メッセージ
59.....サステナビリティ
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

社外取締役メッセージ

社外取締役メッセージ

人と会社の成長スパイラルを創出する



社外取締役
小河 光生

当社の特徴を一言で表せば「技術商社」となります。それは営業職の54%が理系出身であることから分かります。実際、取締役会でも技術的な側面から事業性が議論され、頻繁に技術の専門用語が飛び交います。しかし、当社が単に技術に詳しい“技術屋”の域を出ないプロダクトアウトの商社であれば、80年にもわたって仕入れ先や顧客に愛され続けることはできないでしょう。

当社には「自由闊達」と「最適解」という2つの大切な価値が根づいており、それを触媒としたユニークな組織的な仕組みが働いています。この2つの価値観こそが、お客様に最適な製品とサービスを提供し続けるための源泉だと感じています。

「自由闊達」は、当社内で盛んに使われる言葉です。社外取締役に任じて3年になりますが、最も驚いたのは、取締役会でまだ30歳代前半の若手社員が事業プランを自ら進んで提案し、「自分にやらせてほしい」と堂々とプレゼンできることです。取締役会メンバーも、若手の提案だからといって手加減すること

なく、次々と厳しい質問や疑問をぶつけ、高いレベルの説明を要求します。このように若手が自ら手を挙げ、続々と事業アイデアが出され、優れたプランには会社が予算をつけて積極的に事業化していく——そんな組織文化が当社にはあります。それが「自由闊達」を標榜する当社の特徴だと感じています。

こうした若手人材を鍛え、事業提案を加速させるための実践的トレーニングが「SUNBOWプロジェクト」です。2年前に始まったこのプロジェクトでは、自ら志願した若手社員が、外部コンサルタントのマンツーマン指導のもと、自らの事業プランを練り上げ、それを最終的に社長の前で発表します。良い提案にはその場で会社が予算をつけ、提案者である若手がリーダーとなって事業を進める仕組みです。すでに2件の事業が経営会議で承認され、新規事業として動き始めています。

一方の「最適解」も「自由闊達」同様、普段の仕事の中で飛び交っている言葉です。「最適解」の提供とは、刻々と変わる事業環境の中で顧客にとって最適な提案を行うことであり、顕在化していない顧客の課題を見抜き、先んじて顧客の課題解決を提案・実施することでもあります。まだ顧客すら気づいていない課題について提案するのだから、担当者には高い観察眼と、商材を目利きする力、強い仮説構築力が必要となります。

この「最適解」を促進する組織的仕組みはいくつかありますが、最近実施されたユニークな取り組みが「アフリカ調査団」です。これは文字通り、自ら手を挙げた若手社員を一定期間アフリカに派遣し、その国や市場、人々の生活などを間近に見て、当社としてどんな事業を展開できるかを会社に提案する研修です。当社にはまだアフリカに支店支社はありません。しかし、将来、巨大市場に発展する可能性を秘めた未知の大陸に派遣され、そこで生活しながら事業の可能性を探る経験は、若い人材に大きなワクワク感をもたらすはずで、その体験は、彼ら

彼女らが日本に戻った後、既存顧客に対してどのように「最適解」を考え、提案すべきかのヒントとなるでしょう。もちろん、アフリカ市場に関する優れた事業提案があれば「SUNBOWプロジェクト」と同様に、実際に事業化できる可能性もあります。

人的資本経営の要諦は、企業のビジョン・経営戦略と、そこで働く人材のキャリアや挑戦のベクトルが合致することであり、人材の成長がそのまま会社の経営戦略達成につながることで、当社が目指すのはSV2028の達成であり、さらにその先10年の成長にあります。その主役を担うのが若手人材です。それだけに「人づくり」は成長戦略そのものでもあります。

その「人づくり」における課題は何か？ 私は人事戦略の背骨は「採用、育成、評価の好循環」にあると考えています。採用、育成、評価をあたかも一つのつなぎロープのようにぐるぐると回すこと。本稿で例示した育成システムでスキルアップした人材が高く評価され、その結果、モチベーションを高めてさらに実績を上げる。そしてその姿を見た優秀な外部人材が、当社の仕組みや組織風土に惹かれて応募し、人的資源が厚みを増す。そんな好循環の実現が、今後の課題となります。当社の組織風土に憧れて、黙っていても有為な人材が蠅集^{いしゅう}するようになれば、人手不足が深刻化する日本において無類の経営戦略となるはずで、

当社にはその可能性ががあります。当社の新卒採用社員の定着率は100%（過去3カ年の新卒採用社員の離職者はゼロ）です。この人材を将来の事業をリードする人材に育て上げ、彼女らが生み出す新規事業によって当社の成長を加速させます。このような、人と会社の成長スパイラルの創出へ向けた当社の挑戦はまだ始まったばかりです。

サステナビリティ

サステナビリティ委員長メッセージ

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

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12月にはコーポレート・ガバナンス・コード(C.G)の要請に応じ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ました。以来、非財務情報の開示に積極的に取り組んでいます。

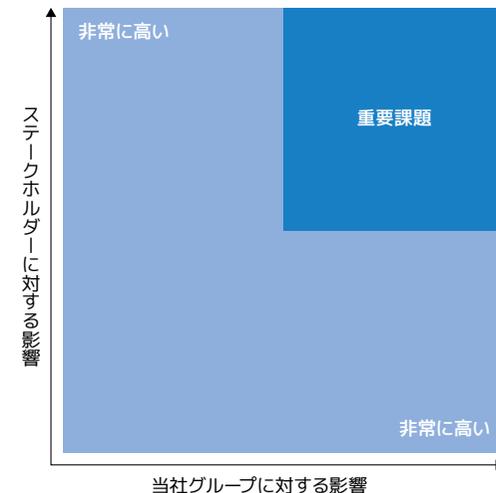
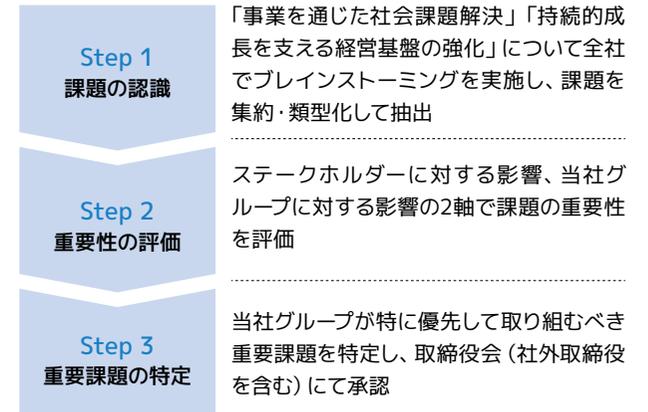
CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)には3年連続回答し一定のスコアを獲得しています。また、GHG(温室効果ガス)排出量算定においては、対象領域(Scope1~3)拡大を進めています。

事業活動においては、引き続き社内で環境配慮型商材、QOL関連商材のデータ集約を進め、進捗状況の「見える化」を進めています。2025年9月期は再生可能エネルギー事業(木質バイオマス発電、洋上風力発電関連など)の進展が顕著でした。また新規にフードロス対策商品の開発に取り組んでいます。

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。また2024年9月に発足した人権委員会は計画通り活動を開始いたしました。

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。

●マテリアリティ特定プロセス



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うえで、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、環境負荷低減など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

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、重要課題(マテリアリティ)を下図の通り特定しています。

SV2028で掲げるあり姿の実現に向けて、SDGs(持続可能な開発目標)とマテリアリティを連動させた企業活動を推進しています。当社グループは、「事業を通じた社会課題の解決」と

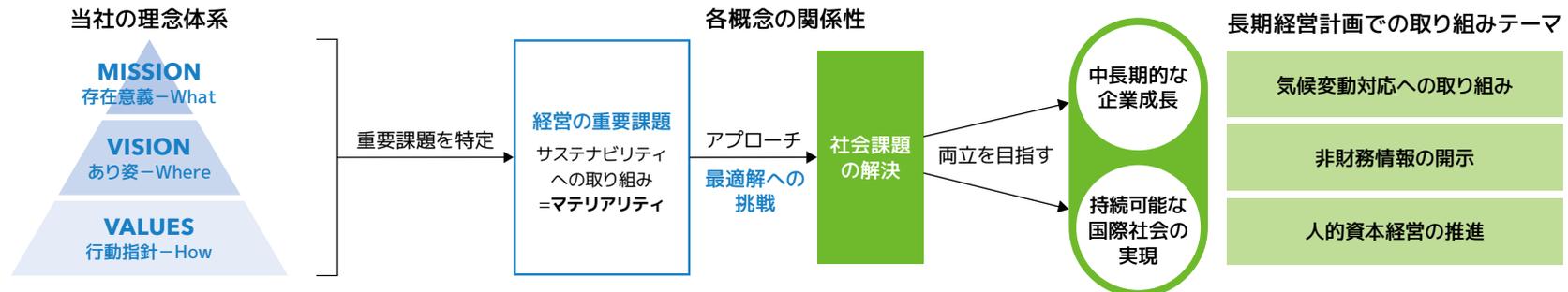
「持続的成長を支える経営基盤の強化」の両輪で、関わるすべてのステークホルダーに新たな価値を提供していきます。

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

SV2028では、サステナビリティへの取り組みを重点施策の一つに位置づけています。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」により、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、非財務情報の開示拡充、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実現します。

		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					
KPI		<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商材取り扱い数 温室効果ガス排出量 	<ul style="list-style-type: none"> QOL関連商材数 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役の割合 コンプライアンス相談件数 自己資本比率 	<ul style="list-style-type: none"> 離職率 女性管理職比率 研修費



サステナビリティ

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きました。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」の中に位置づけており、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進めます。

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・提言を行っています。

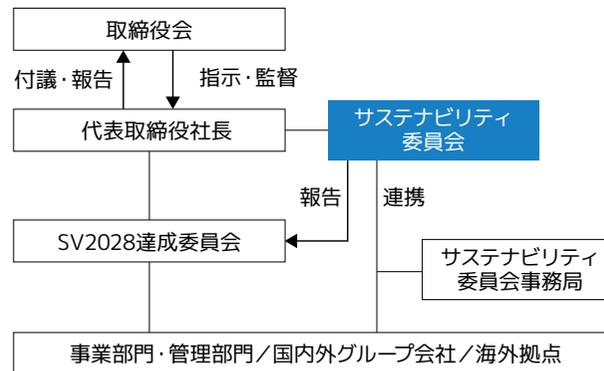
サステナビリティ委員会では、代表取締役社長がサステナビリティ委員長を任命し、委員長は管理部門、事業部門ならびに経営企画部などの社長直轄組織から委員を任命します。また、委員長が必要と認めた場合、グループ会社から出席を求められることができるとともに、外部専門家とも意見交換を行います。委員長は、サステナビリティ委員会で協議した内容を最終承認します。

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

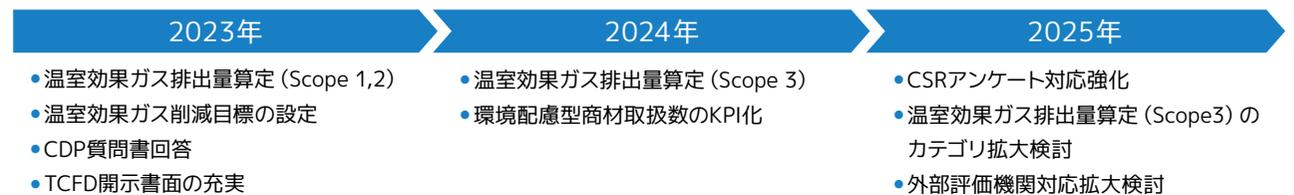
開催し、必要に応じ、臨時にも委員会を開催することができます。委員会では、気候変動を含むサステナビリティ課題に対応する各種施策の方針および企画の承認や、決定した施策に対するモニタリングを行います。経営企画部と管理部門および事業部門から選出された部員で構成されるサステナビリティ委員会事務局が、サステナビリティに係る課題の取りまとめ、施策の企画立案、施策の実行状況を把握し、グループ全体のサステナビリティ活動を推進しています。

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

●サステナビリティ推進体制



●サステナビリティ委員会での気候変動関連議題



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SV2028達成委員会に適宜報告し、SV2028達成委員会メンバーはその内容を各事業部・各部署の定例会で報告することで、全社に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

- 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 (事業部門担当・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 (人事部・総務部担当)、経理部長、
連結経営推進室長

サステナビリティ

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」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することで、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) などの右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	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>IEA(国際エネルギー機関)</p> <p>NZE(Net Zero Emissions by 2050 Scenario)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>SDS(Sustainable Development Scenario)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p>パリ協定やその他温室効果ガス排出量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。</p> <p>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。</p>	<p>IPCC(気候変動に関する政府間パネル)</p> <p>RCP8.5</p>

コーポレート・ガバナンス

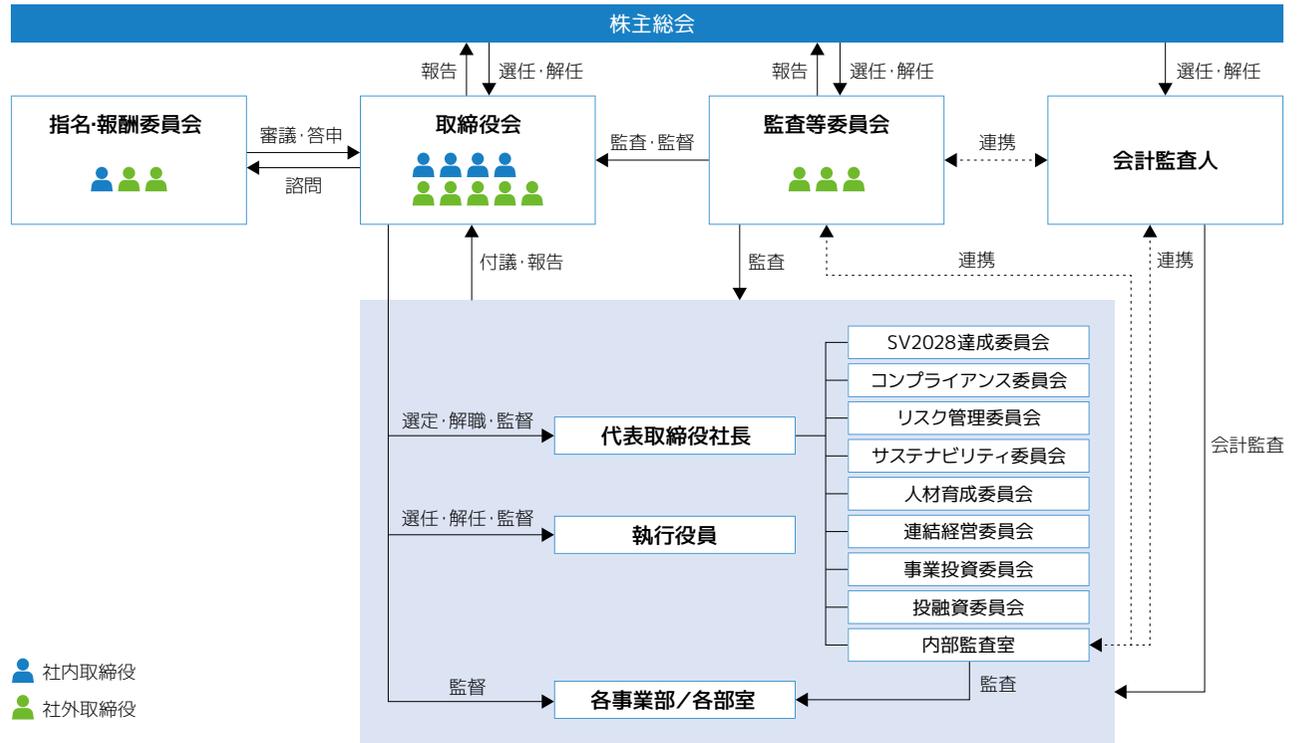
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、前述の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、内部統制の強化に真摯に取り組んでいます。内部監査室は、公平な立場でコンプライアンスの徹底やリスクマネジメント状況を評価、取締役会の構成も9名のうち5名が独立社外取締役となっており、経営の公正性・中立性を確保しています。

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。

●コーポレート・ガバナンス体制図（2026年9月期）



●主な会議体

名称	概要	開催回数 (2025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。	14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
SV2028達成委員会	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

コーポレート・ガバナンス

●スキル・マトリックス

氏名			企業経営	グローバル	M&A/ 事業投資	新規事業開発	人的資本	IT・DX	サステナビリティ	財務会計・ ファイナンス	内部統制/ コンプライアンス
新谷 正伸			◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	◎
平澤 光康			○	◎	○	◎	○				○
大谷 隆一			○	○	◎			◎	◎	◎	○
難波 嘉己			◎	◎	◎	◎		◎		○	◎
杉原 弘隆		社外	◎	◎	◎	◎	○	○			
小河 光生		社外	○	○	◎		◎		◎		
佐久間 成美	監査等委員	社外		○					○		◎
長谷川 麻子	監査等委員	社外			◎					◎	◎
小林 邦聡	監査等委員	社外		○	○						◎

各取締役・監査等委員の有するスキルについては、その経歴、専門分野、実務経験等を総合的に評価し、豊富な経験を有する分野には「◎」、深い見識を有する分野には「○」を付しています。

スキル・マトリックス各項目の選定理由

●企業経営

SV2028実現に向けて、急速な市場変化やメガトレンドに迅速に対応しつつ、プロダクトアウト・マーケットインの二刀流戦略や新規ビジネス開拓、戦略的リソースアロケーションを全社視点で推進。また、株主との対話を行うためには、企業経営に関する深い知識と豊富な経験と実績が必要です。

●グローバル

持続可能な国際社会実現のためには、異文化理解と国際的なビジネス経験が不可欠です。国際性のスキルは、グローバルな視点で経営を行い、国際市場での成功を支えるために重要です。

●M&A/事業投資

当社の競争力維持・向上および収益基盤の強化のためには、成長戦略「三本の矢」の一つとしているM&Aの推進および、事業シナジー、海外展開、成長性を意識した事業投資の推進が必要です。これを実現するために、M&A・事業投資に関する専門知識と実践経験が必要です。

●新規事業開発

潜在コア事業群の果実化を目指し、新たな市場機会を捉え、革新的な事業を創出するためには、新規事業開発に関する専門知識と実践経験が必要です。新規事業開発の統括や意思決定のスキルは、当社の競争力を維持・向上させるために重要です。

●人的資本

当社は「人」を会社成長の原動力と位置づけ、「Sanyo 3S」の方針を通じて、「顧客への最適解の提供」ができると考えています。これを実現するために、人的資本経営に関する知識・経験が必要です。

●IT・DX

急速に進化するデジタル技術を活用し、生産性向上と新たなビジネスモデル創出を推進するためには、IT・DX戦略や情報セキュリティなど「攻めと守り」に関する専門知識と実践経験が必要です。

コーポレート・ガバナンス

●サステナビリティ

当社では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を通じて、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。これらを実現するために、サステナビリティに関する専門知識と実践経験が必要です。

●財務会計・ファイナンス

SV2028の実現、および資本コストや株価を意識した経営のためには、強固な財務健全性を持った財務基盤を構築し、バランスの取れた成長投資や株主還元を実現する財務会計・ファイナンスに関する専門知識と実践経験が必要です。

●内部統制/コンプライアンス

企業の信頼性や業務効率・有効性を維持し、経営の安全性を確保しつつ株主価値を極大化するには、監視・牽制機能を備えた体制の適切な運用・管理、リスク評価・管理、企業倫理・社会規範遵守の法務・コンプライアンスに関する専門知識と実践経験が必要です。

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（2025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)	220,919	128,700	80,100	12,119	6
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	16,800	16,800	—	—	1
社外役員	28,800	28,800	—	—	4

コーポレート・ガバナンス

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成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。

●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。

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400百万円以内
（うち社外取締役分は年額20百万円以内）
※2025年12月18日開催の第79回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

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。2025年9月期も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いたしました。「構成の多様性」「資料提供時期」「審議時間確保」の3項目において目立った改善が見られ、取締役会運営の基盤が強化されたと認識しています。また、経営陣報酬や内部統制などモニタリング領域でも評価が上昇し、取締役会としての監督機能が一定程度向上していることが確認されました。前年の課題であった長期経営計画の議論の深化については、定期的な進捗報告と議論の機会を設けることで一定の改善が見られました。一方、戦略的議論の深度、CEO後継者計画への関与、社外取締役への情報提供体制というガバナンス領域に関する課題が挙げられ、各項目について共有を図りました。今後も、継続的に取締役会の実効性向上に取り組み、戦略的議論の深度向上および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"> ●取締役会の構成 ●取締役会の運営 ●取締役会の議論 ●取締役会のモニタリング機能 ●社外取締役（監査等委員含む）のパフォーマンス ●取締役（監査等委員含む）に対する支援体制 ●トレーニング ●株主（投資家）との対話 ●自身の取り組み

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、候補者の育成・選抜を目的として取締役・執行役員を対象としたエグゼクティブセミナーを計画的に実施しています。EQ、法務、財務、サステナビリティなど、多角的な分野において後継者に相応しい知識、問題解決力、判断力習得のため、効果的なプログラムを企画しています。

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て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。取締役会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、定期的にと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。

コーポレート・ガバナンス

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いきます。

役員一覧

(2025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
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
2024年12月 取締役兼執行役員事業部門・
管理部門担当
2025年10月 取締役兼執行役員事業部門担当 (現任)



役員一覧

(2025年12月19日現在)

取締役

3 取締役兼執行役員 管理部門担当 大谷 隆一

1994年 4月 当社へ入社
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.
社取締役上級副社長
(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 当社へ入社
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 取締役兼執行役員事業部門担当・
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 社外取締役(独立役員) 監査等委員 佐久間 成美

1986年 4月 三菱商事(株)入社
2006年 8月 (株)ナチュラルローソンシニアマネジャー
2007年 11月 (株)ローソン経営戦略ステーション
マネジャー
2011年 12月 LAWSON (CHINA) HOLDINGS
管理本部長
2013年 12月 三菱商事(株)監査部マネジャー
2015年 9月 同社生活産業GCEOオフィスマネジャー
2017年 4月 (株)ローソン経営戦略本部
シニアマネジャー
2019年 9月 同社監査指導部シニアマネジャー
2021年 7月 (株)ローソンエンタテインメント
常勤監査役
2025年 6月 研光通商(株)社外取締役(現任)
2025年 12月 当社社外取締役(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
(現有限責任あすさ監査法人)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 当社社外取締役(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 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

(注) *印の執行役員は取締役を兼務しています。

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
事業部門担当・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

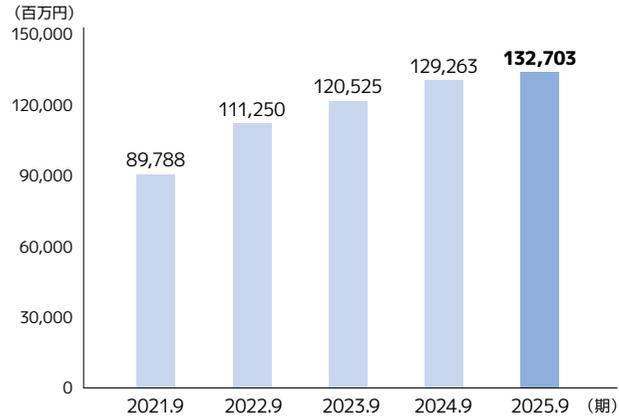
執行役員
化学品事業部長・戦略物流室長
大幡 秀樹

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

財務・非財務ハイライト

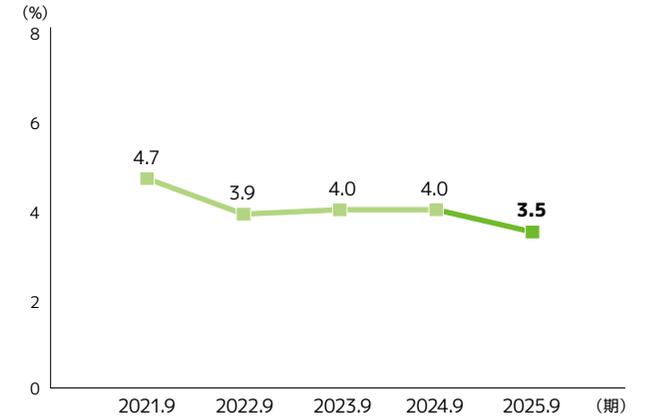
売上高



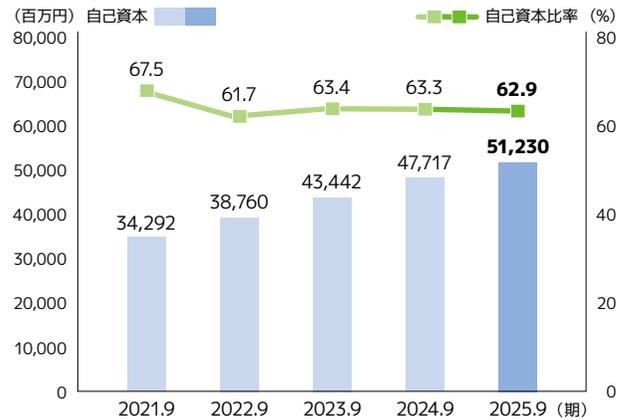
営業利益/営業利益率



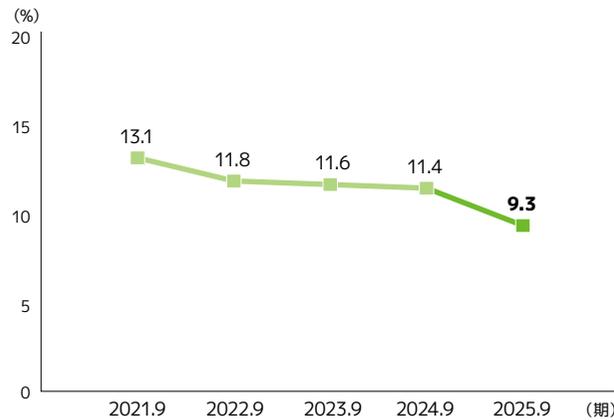
当期純利益率



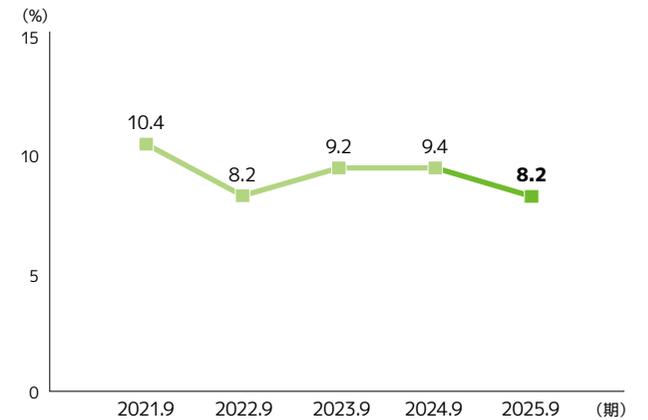
自己資本/自己資本比率



ROE

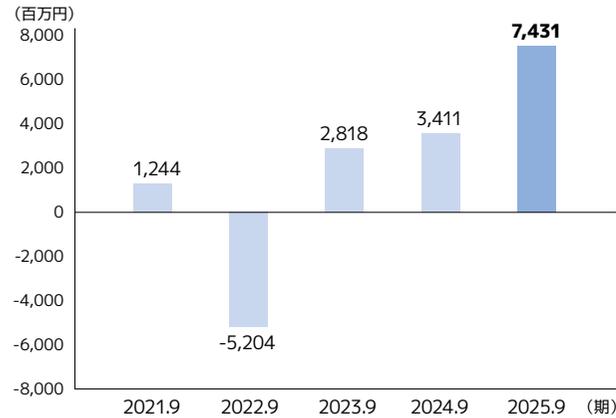


ROIC

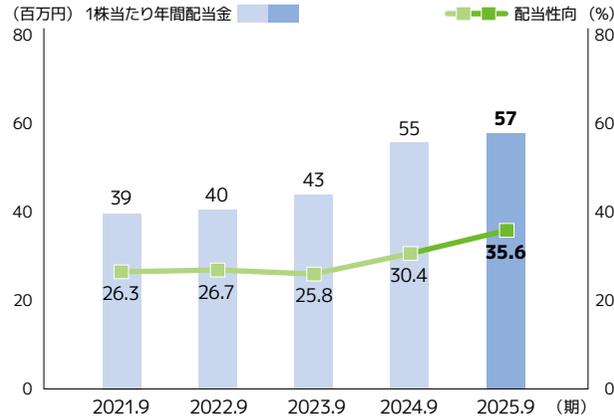


財務・非財務ハイライト

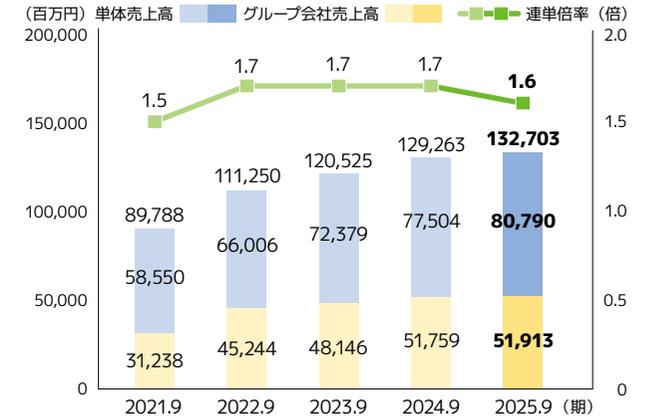
フリー・キャッシュ・フロー



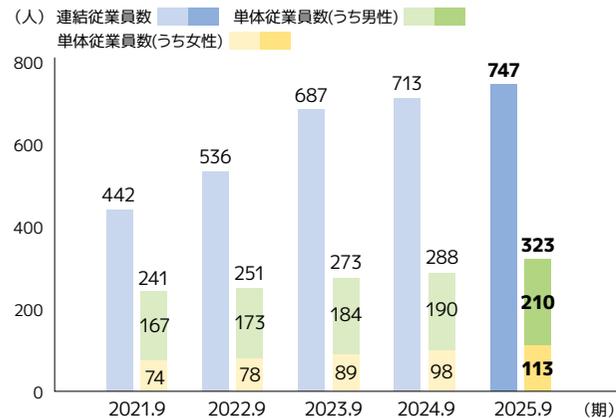
1株当たり年間配当金/配当性向



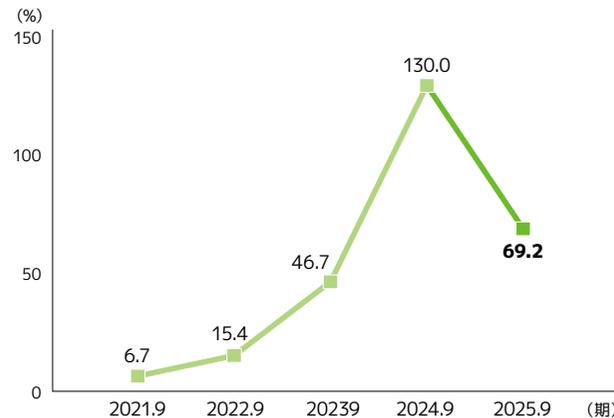
連結・単体売上高/連単倍率



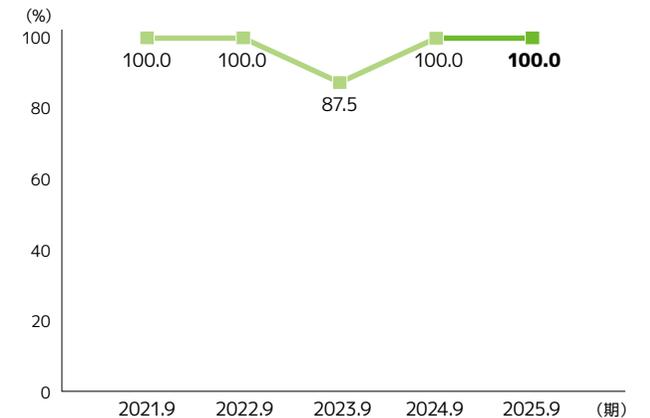
(連結) 従業員数/(単体) 従業員数



(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（2015年9月期～2025年9月期）

	2015.9	2016.9	2017.9	2018.9	2019.9	2020.9	2021.9	2022.9	2023.9	2024.9	2025.9
経営成績（百万円）											
売上高	60,672	59,908	67,738	78,450	83,230	76,087	89,788	111,250	120,525	129,263	132,703
売上総利益	9,450	10,017	12,264	13,410	14,883	14,206	15,510	17,144	20,105	22,229	22,564
販売費及び一般管理費	5,844	5,964	7,325	8,147	9,011	9,414	10,003	11,825	13,578	15,156	16,133
営業利益	3,606	4,052	4,938	5,263	5,871	4,791	5,506	5,319	6,527	7,072	6,430
経常利益	4,110	4,274	5,270	5,575	6,075	5,271	6,190	6,299	7,090	7,905	6,879
親会社株主に帰属する当期純利益	2,794	2,757	3,351	3,635	4,018	3,013	4,256	4,296	4,785	5,207	4,615
財政状態（百万円）※1											
総資産	30,285	32,455	38,987	41,606	43,731	47,230	50,834	62,859	68,537	75,390	81,496
有利子負債	1,084	845	1,655	1,906	1,309	4,529	2,432	6,070	5,715	4,508	3,060
ネット有利子負債	△2,120	△2,866	△979	△562	△3,239	△5,889	△6,231	190	△1,316	△3,499	△8,836
純資産	19,394	20,954	24,600	26,756	29,343	31,038	34,725	39,212	43,890	47,809	51,321
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	909	2,997	178	1,583	5,088	6,186	2,253	△3,395	5,734	5,447	7,163
投資活動によるキャッシュ・フロー	△196	△1,201	△1,359	△408	△1,057	△2,189	△1,009	△1,809	△2,915	△2,035	267
フリー・キャッシュ・フロー	712	1,795	△1,180	1,175	4,030	3,997	1,244	△5,204	2,818	3,411	7,431
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,047	△1,220	△15	△1,297	△1,957	1,834	△3,301	1,864	△1,767	△2,794	△3,206
現金及び現金同等物の期末残高	3,201	3,712	2,601	2,468	4,548	10,418	8,663	5,718	6,900	7,367	11,726
1株当たり情報（円）※2											
当期純利益（EPS）	97.68	96.39	117.10	126.99	140.36	105.22	148.52	149.67	166.43	180.88	160.23
純資産（BPS）	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	1,778.21
年間配当金	24.5	24.5	29.5	32.0	37.0	37.5	39.0	40.0	43.0	55.0	57.00

※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。

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 (2015年9月期～2025年9月期)

	2015.9	2016.9	2017.9	2018.9	2019.9	2020.9	2021.9	2022.9	2023.9	2024.9	2025.9
財務指標											
売上総利益率	15.6%	16.7%	18.1%	17.1%	17.9%	18.7%	17.3%	15.4%	16.7%	17.2%	17.0%
売上高営業利益率	5.9%	6.8%	7.3%	6.7%	7.1%	6.3%	6.1%	4.8%	5.4%	5.5%	4.8%
売上高経常利益率	6.8%	7.1%	7.8%	7.1%	7.3%	6.9%	6.9%	5.7%	5.9%	6.1%	5.2%
売上高純利益率	4.6%	4.6%	4.9%	4.6%	4.8%	4.0%	4.7%	3.9%	4.0%	4.0%	3.5%
総資産経常利益率 (ROA)	13.6%	13.6%	14.8%	13.9%	14.2%	11.6%	12.6%	11.1%	10.8%	11.0%	8.8%
自己資本当期純利益率 (ROE)	15.9%	14.1%	15.2%	14.5%	14.5%	10.1%	13.1%	11.8%	11.6%	11.4%	9.3%
自己資本比率	62.1%	62.7%	61.1%	63.5%	66.2%	64.9%	67.5%	61.7%	63.4%	63.3%	62.9%
D/Eレシオ (倍)	0.06	0.04	0.07	0.07	0.05	0.15	0.07	0.16	0.13	0.09	0.06
非財務情報/その他情報											
従業員数 (連結) (人)	260	295	326	349	368	413	442	536	687	713	747
従業員数 (単体) (人)	177	188	193	211	224	234	241	251	273	288	323
従業員数 (単体) (うち女性) (人)	45	50	50	56	59	70	74	78	89	98	113
女性比率 (単体)	25.4%	26.6%	25.9%	26.5%	26.3%	29.9%	30.7%	31.1%	32.6%	34.0%	35.0%
女性管理職比率 (単体)	0.0%	0.0%	1.7%	4.4%	4.0%	5.2%	4.7%	3.5%	5.3%	6.5%	8.9%
男性育児休業取得率 (単体) ※3	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	10.0%	6.7%	15.4%	46.7%	130.0%	69.2%
平均勤続年数 (単体) (年)	11.10	10.84	10.74	10.36	10.18	9.92	9.50	9.78	9.44	9.02	8.71
新卒定着率 (単体) ※4	-	-	67%	85%	96%	100%	100%	100%	88%	100%	100%
離職率 (単体) ※5	-	-	6.7%	2.4%	4.0%	3.4%	7.1%	5.2%	4.4%	5.4%	3.8%
連結グループ会社数 (社)	6	8	10	9	10	12	13	16	19	19	18

※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

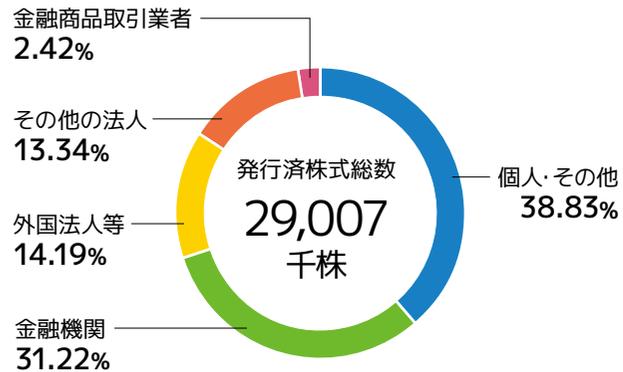
株式情報

(2025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 三井住友信託銀行(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 10,015名

所有者別株式分布状況

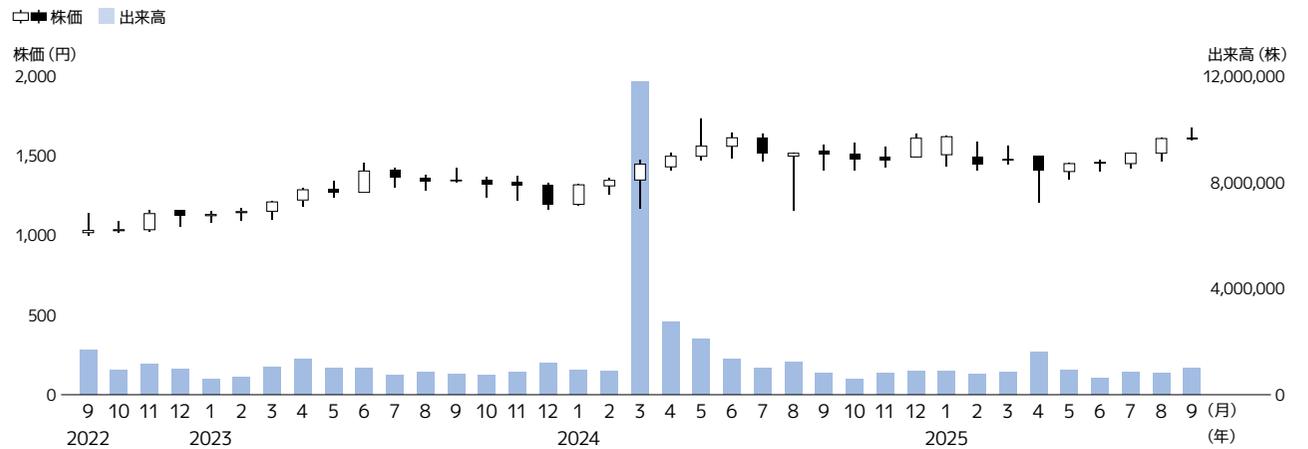


大株主

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)	3,251	11.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,962	6.81
東亜合成株式会社	1,497	5.20
玉木 迪	985	3.42
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
株式会社三井住友銀行	569	1.98
三井住友信託銀行株式会社	568	1.97
野村信託銀行株式会社(信託口)	551	1.92
RE FUND 107-CLIENT AC	520	1.81

* 持株比率は、自己株式(197,535株)を控除して計算しています。

株価・出来高の推移



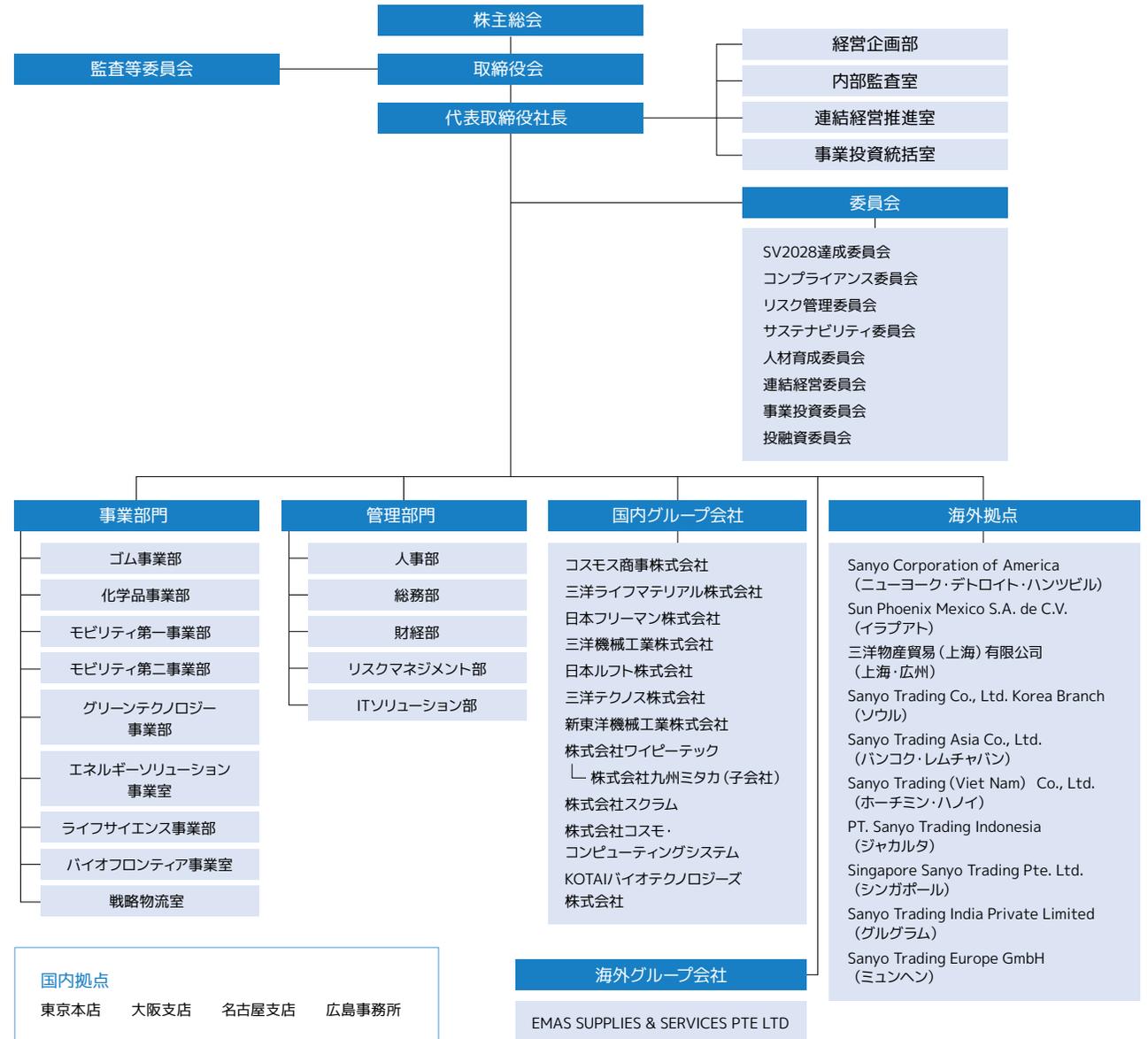
会社情報

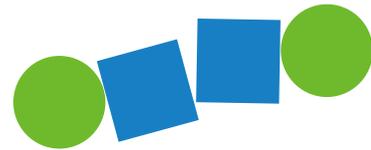
(2025年9月30日現在)

会社概要

商号 三洋貿易株式会社
 設立 1947年5月28日
 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)
 資本金 10億658万円
 拠点数 国内: 4 海外: 10カ国15拠点
 連結対象会社数 国内: 11社 海外: 7社
 従業員数 単体: 323名 連結: 747名
 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 (2025年11月30日現在)





Sanyo Trading

三洋貿易株式会社

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町2-11

TEL: 03-3518-1111(代表)

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

