

# 新長期経営計画

# SANYO VISION 2028

世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる

三洋貿易株式会社  
2023年11月22日

# 目次

- 01 三洋貿易の理念
- 02 前長期経営計画（VISION2023）の振り返り
- 03 現状認識
- 04 SANYO VISION 2028
- 05 財務目標
- 06 セグメント別市場展望と取り組み方針

# 01

01 三洋貿易の理念

02 前長期経営計画（VISION2023）  
の振り返り

03 現状認識

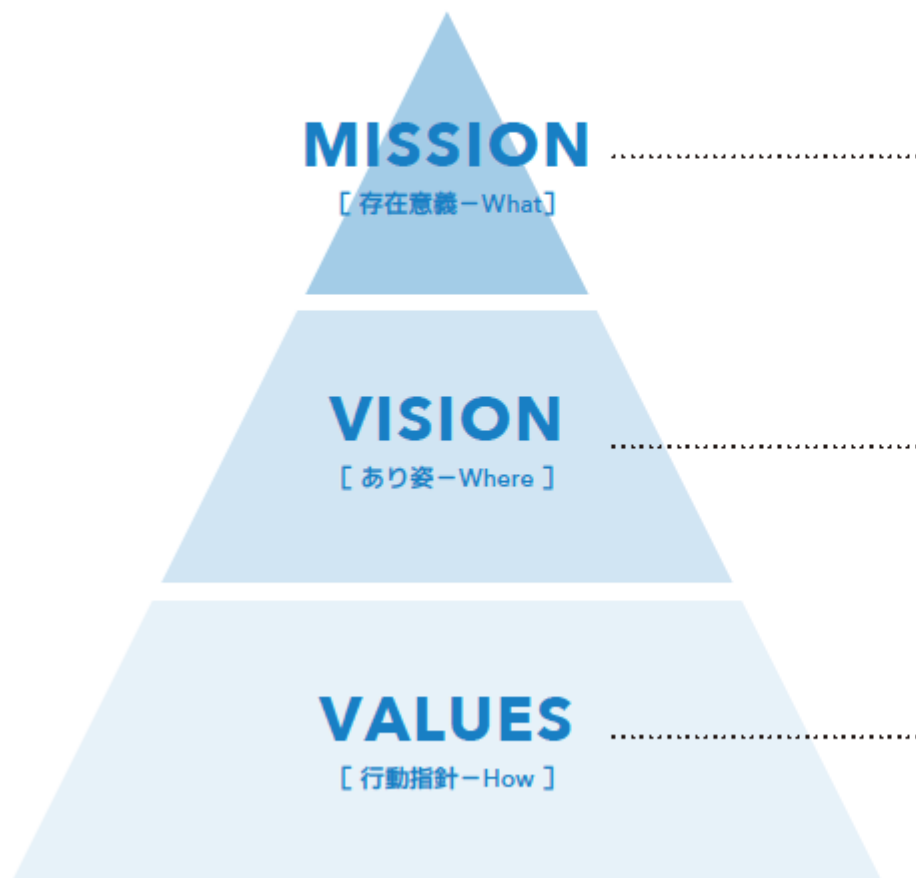
04 SANYO VISION 2028

05 財務目標

06 セグメント別市場展望と取り組み方針

# 01-1 新MVV - 三洋貿易の理念体系

## 「最適解への挑戦」



堅実と進取の精神、  
自由闊達な社風のもと、  
柔軟かつ迅速に最適解を提供し、  
国際社会の永続的な発展と  
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

# 01-2 2028年のあり姿

三洋貿易の  
目指す  
あり姿

世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる

～先人訓：「社格を下げるものはやるな」～

価値提供

お悩みを解決する仕事

社会へ貢献する仕事

顧客に寄り添い、  
評価される仕事

子供たちに夢を持って  
語れる仕事

「よい仕事」の積み重ね

安心・安全

快適・QOL\*

脱炭素

地産地消

省資源・  
省エネ

技術立国・  
海洋大国

高齢化社会

地域経済  
活性化

経営基盤

既存事業の有機的成長

×

新規事業の果実化

人材

専門知識とノウハウ

商材・商権

1商品1仕入れ先  
強固な信頼関係

自由闊達

良き企業文化

財務基盤

海外ネット  
ワーク

10ヶ国16拠点

※QOL：Quality of Life

## 01-3 ブランドコンセプト

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。

## 01-4 新コーポレートスローガン

# *Quest for Next*

一歩先を見据え、お客様と地球のよりよい未来に向けた  
最適解を探求する三洋貿易の姿勢を表現しています。

## 01-5 新コーポレートロゴ

# 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。



# 01-6 ESG～VUCAな経営環境の中での持続的な企業価値の向上

(※)

## E nvironment

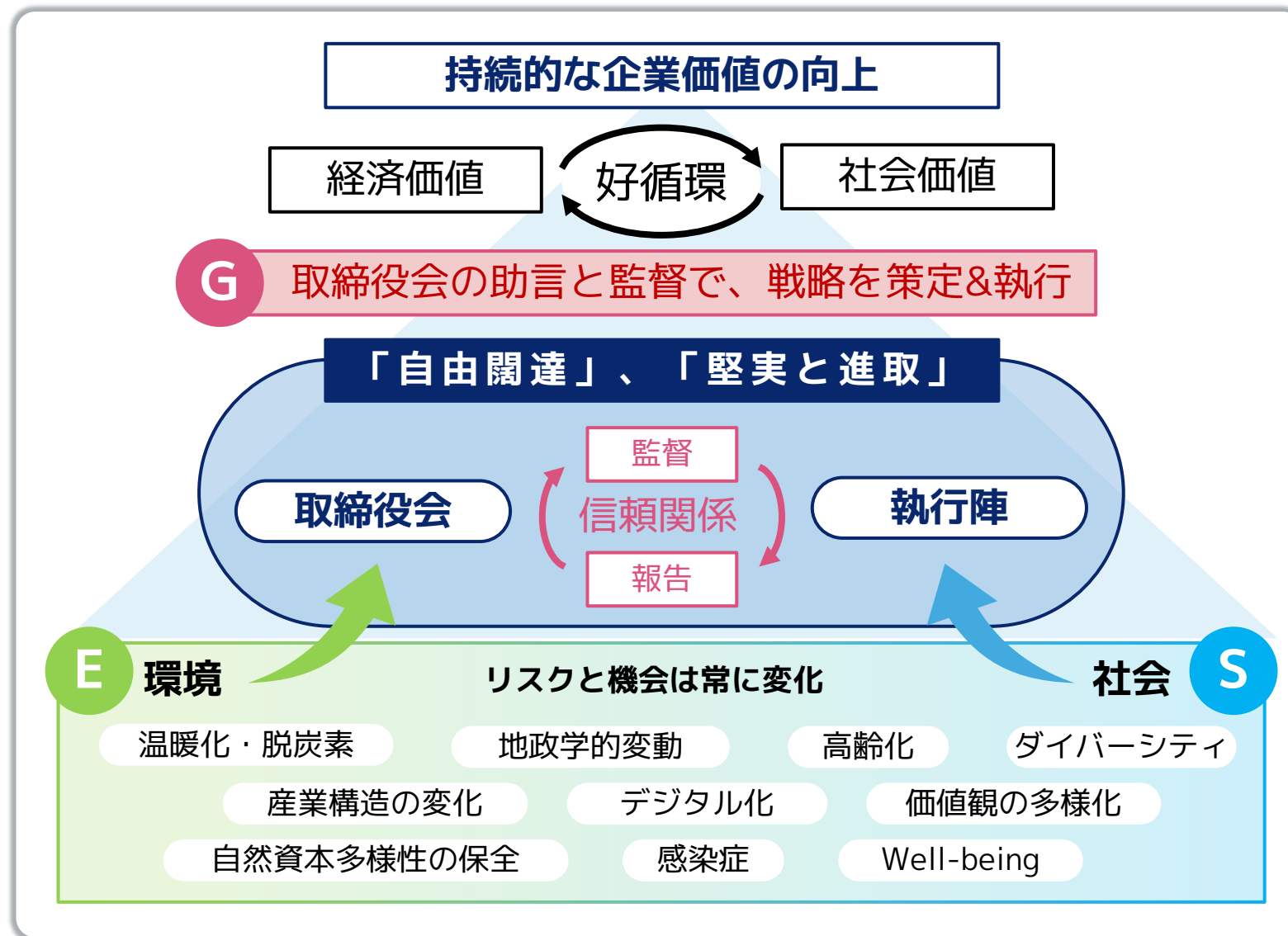
気候変動問題等は地球規模の課題であり、脱炭素や生物多様性保全等に配慮

## S ocial

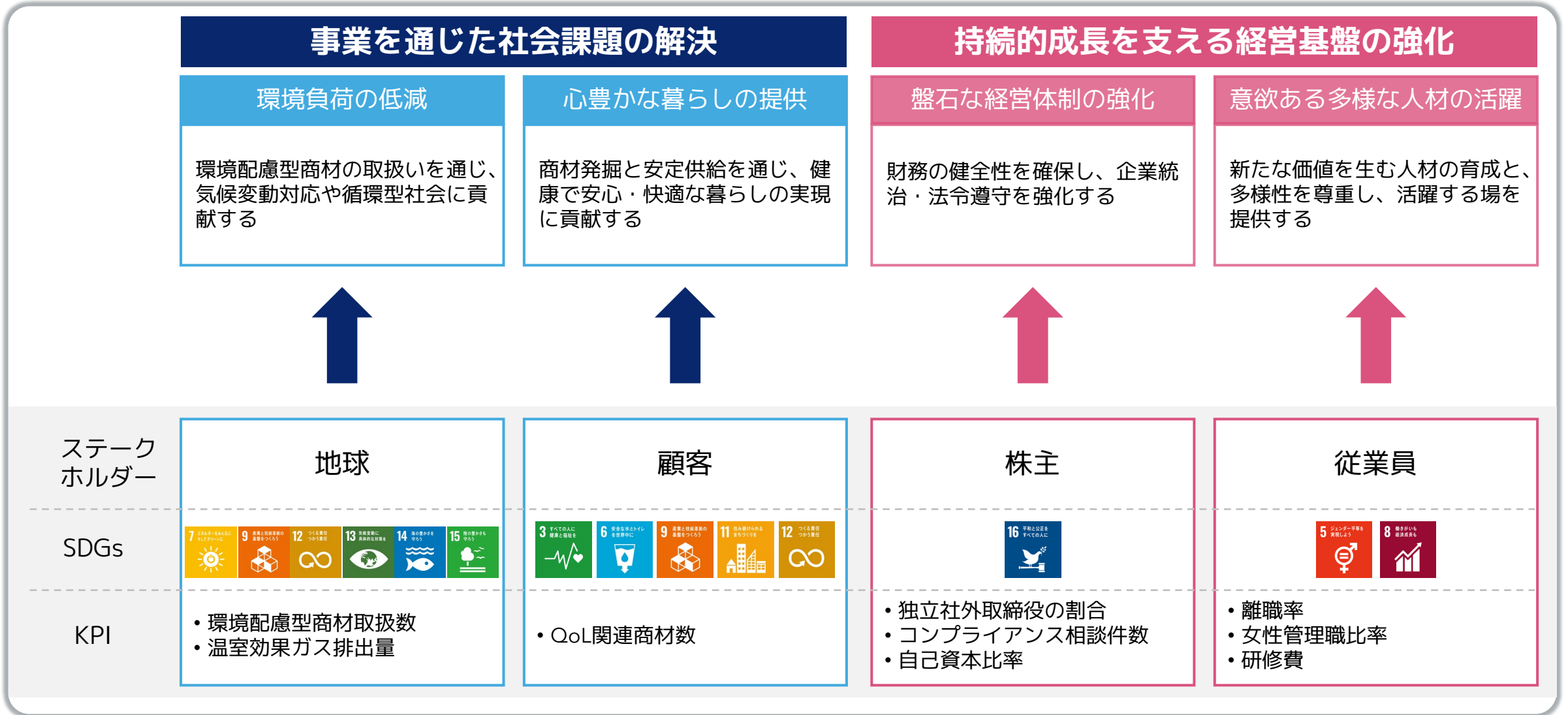
取締役・経営陣を支える人材の確保、人的資本の適切な配置、人権・Well-beingへの配慮

## G overnance

リスクと機会を適切に捉え、経営の監督と執行の両輪で戦略を策定&実行し、経済価値と社会価値を相互に高めあう好循環で持続的に企業価値を向上



# 01-7 マテリアリティ



# 02

01 三洋貿易の理念

02 前長期経営計画（VISION2023）  
の振り返り

03 現状認識

04 SANYO VISION 2028

05 財務目標

06 セグメント別市場展望と取り組み方針

## 02-1 前長期経営計画「VISION2023」の振り返り・定量

定量目標  
(2023年9月期)

結果

連結経常利益

75億円

71億円

ROE

15.0%

11.8%

海外拠点成長率  
(売上)

10%p.a.

12.9%p.a.

## 02-2 前長期経営計画「VISION2023」の振り返り・定性

基本戦略	7つの戦略		評価	成果	継続課題
企業体質の強化	A	最適解への挑戦	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念、基本原則は浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 VISION2028以降も不変</li> </ul>
	B	企業基盤の強化	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>インハウスIT機能を強化するため、コスモ・コンピューティングシステム社を買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大に対応するコーポレート機能の強化</li> <li>ESG経営の深化</li> <li>DXの推進</li> </ul>
	C	人材への投資	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成、教育研修</li> <li>採用力の強化</li> <li>全体最適に基づいた機動的な人材配置</li> </ul>
収益基盤の強化	D	事業領域の深化	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
	E	新規ビジネスの開拓	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケットインの強化</li> <li>潜在コアビジネスの果実化</li> </ul>
	F	グローバル展開の加速	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア/米州を中心に海外展開を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外管理体制の強化</li> <li>更なる拠点展開（欧州等）</li> </ul>
	G	新規投資案件の推進	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワイピーテック、スクラムなど、既存事業とのシナジーが見込める事業にボルトオン投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資案件のシナリオ具現化</li> <li>新規パイプライン案件の弾込め</li> </ul>

# 03

01 三洋貿易の理念

02 前長期経営計画（VISION2023）  
の振り返り

03 現状認識





04 SANYO VISION 2028

05 財務目標

06 セグメント別市場展望と取り組み方針

# 03-1 事業環境認識

注目する  
メガトレンド

 <p>1</p>	<p>サステナビリティ 気候変動等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV化の進展</li> <li>低環境負荷材、再生可能エネルギー需要増</li> </ul>	 <p>2</p>	<p>技術革新</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション</li> <li>ディスラプティブイノベーション</li> </ul>
 <p>3</p>	<p>少子高齢化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全・快適な暮らし関連需要増</li> <li>メディカルヘルスケア需要増</li> </ul>	 <p>4</p>	<p>グローバル化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスのボーダーレス化</li> <li>市場の拡大と機会の増大</li> </ul>

当社に与える  
影響

- 新規ビジネス拡大の機会増  
(低環境負荷材、安心・安全、高齢化社会、省資源、DX等)
- 石化由来原材料の需要減と、天然由来素材の需要増
- 少子高齢化と人材の流動化で、優秀人材採用の競争激化

メガトレンドを  
踏まえた当社の  
打ち手

<p>選択と集中</p>	<p>不断の事業ポートフォリオマネジメントを通じた成長分野への戦略的リソースアロケーション</p>
<p>新コアビジネス創出</p>	<p>メガトレンドに即した次世代コアビジネス群の果実化</p>
<p>人材育成</p>	<p>優秀人材の獲得と育成</p>

## 03-2 新たな機会と当社の強み・競争優位性

### 新たな機会

#### よい仕事

環境負荷の低減  
(環境配慮型商材・商内推進)

心豊かな暮らしの提供  
(Quality of Life)

#### 海外展開

日系企業に寄り添った  
海外展開 (プロダクトアウト)

更なる拠点展開の  
可能性 (マーケットイン)

### 当社の強み・競争優位性

「自由闊達」と「堅実と進取」  
という企業文化をベースとした経営体制

#### 人材

技術的知見  
長年の取引・強固な信頼関係

#### 商材・ サービス

お客様をトータルで支援する  
ソリューション提供

#### 財務

盤石な財務基盤・資金力

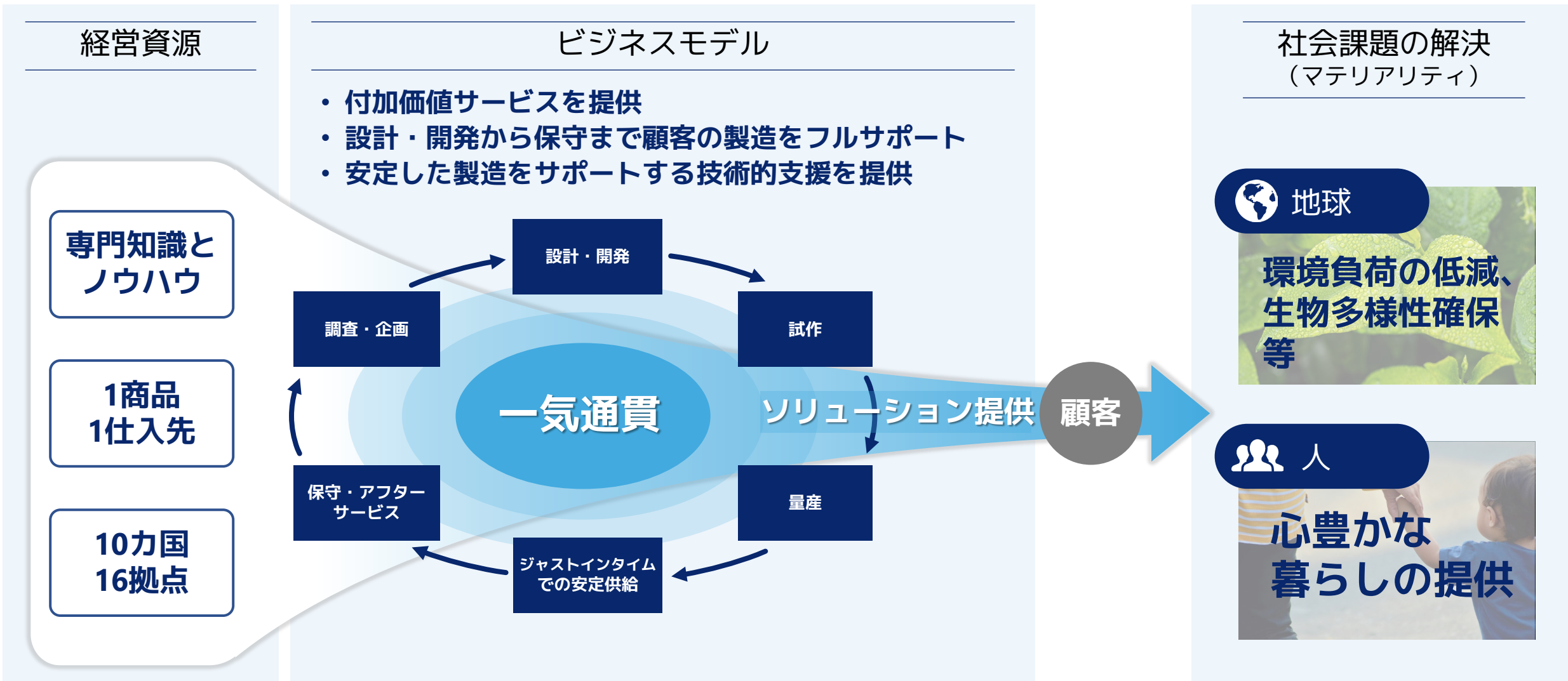
#### ネットワーク

国内・海外拠点を  
活用した情報力とネットワーク

更なる成長をドライブ



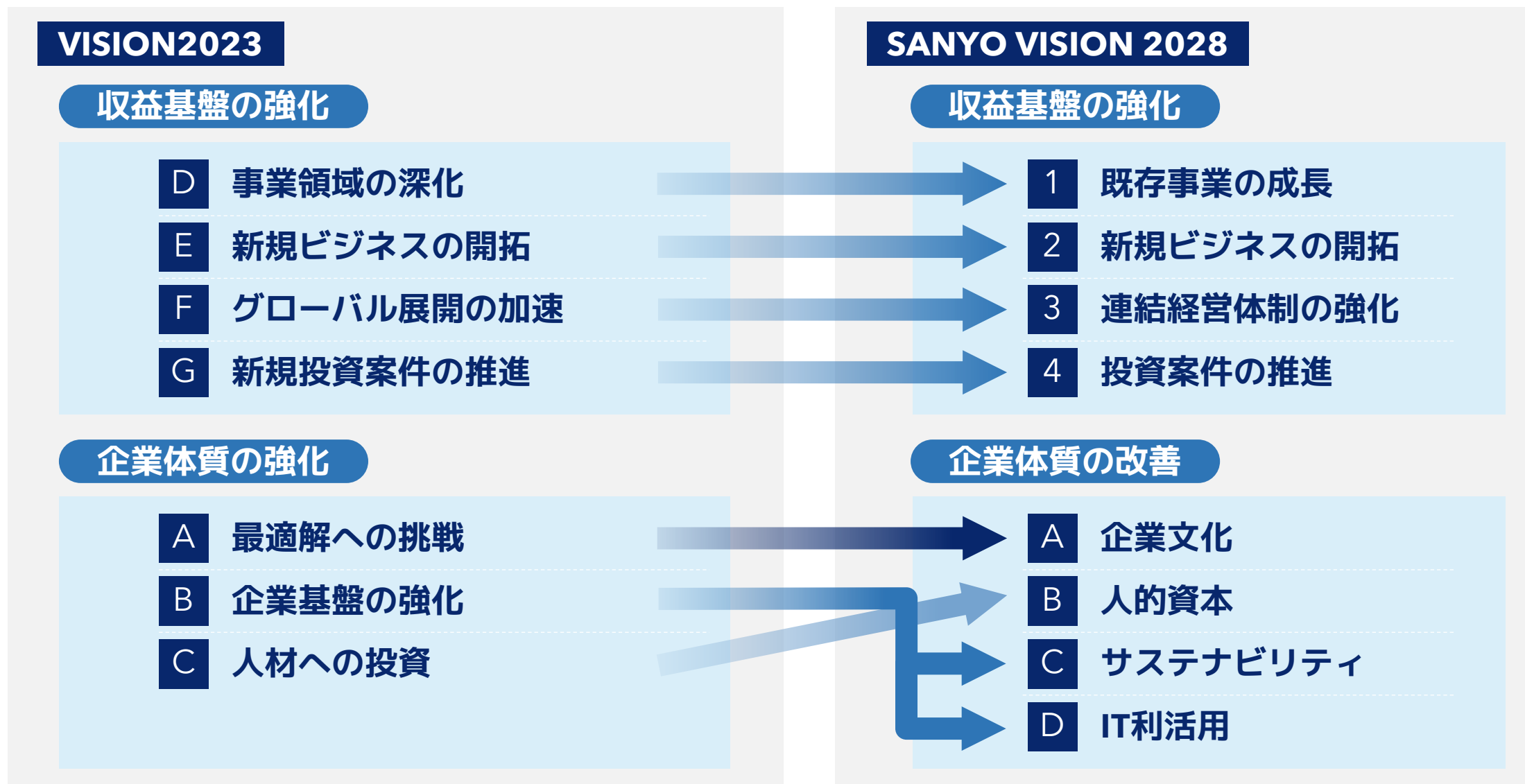
# 03-3 三洋モデル 単なる「モノ売り」ではなく、顧客に寄り添うソリューションプロバイダー



# 04

- 01 三洋貿易の理念
- 02 前長期経営計画（VISION2023）の振り返り
- 03 現状認識
- 04 SANYO VISION 2028**
- 05 財務目標
- 06 セグメント別市場展望と取り組み方針

# 04-1 新旧長期経営計画比較表（継続と進化）



## 04-2 SANYO VISION 2028の重点施策

### Vision 世の中の課題解決に貢献し、人と地球の笑顔をつくる

#### 収益基盤の強化

Visionを実現するための打ち手

- |   |           |                                 |
|---|-----------|---------------------------------|
| 1 | 既存事業の成長   | プロダクトアウト X 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、新規事業へのボルトオン投資を迅速・柔軟に推進 |

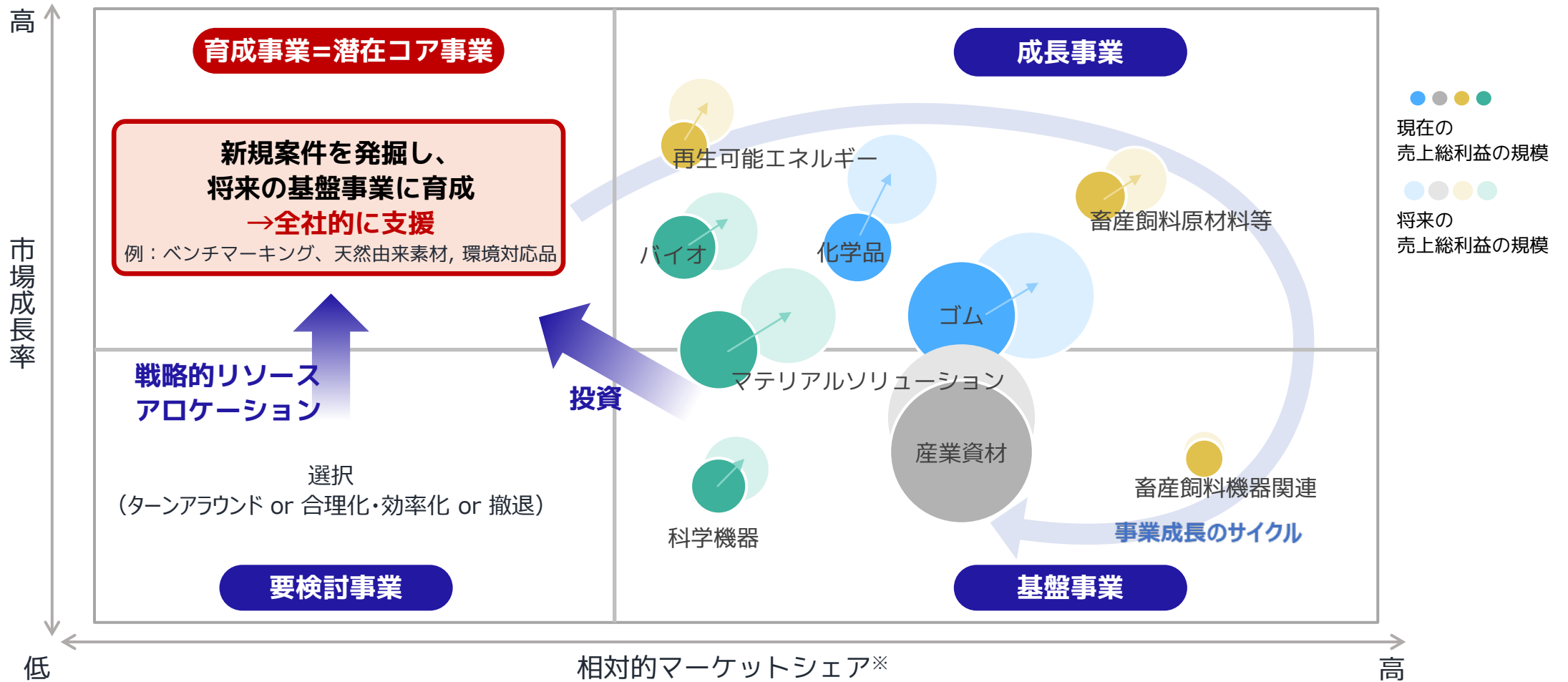
#### 企業体質の改善

経営基盤を強靱化するための打ち手

- |   |          |                                    |
|---|----------|------------------------------------|
| 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        |

# 04-3 経営資源の最適配分

■ より柔軟で戦略的なリソース（ヒト・カネ）配分を強化



※ 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

## 04-4 成長投資へのキャッシュアロケーション

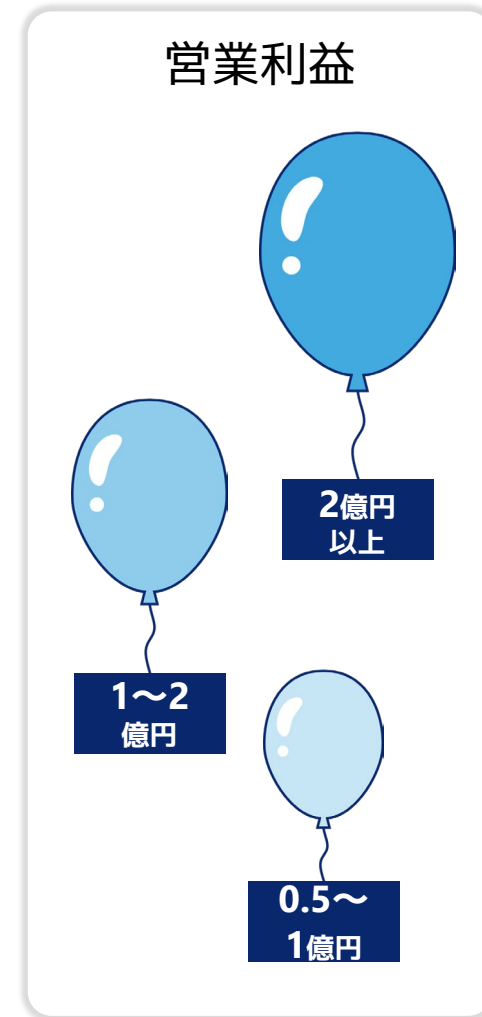
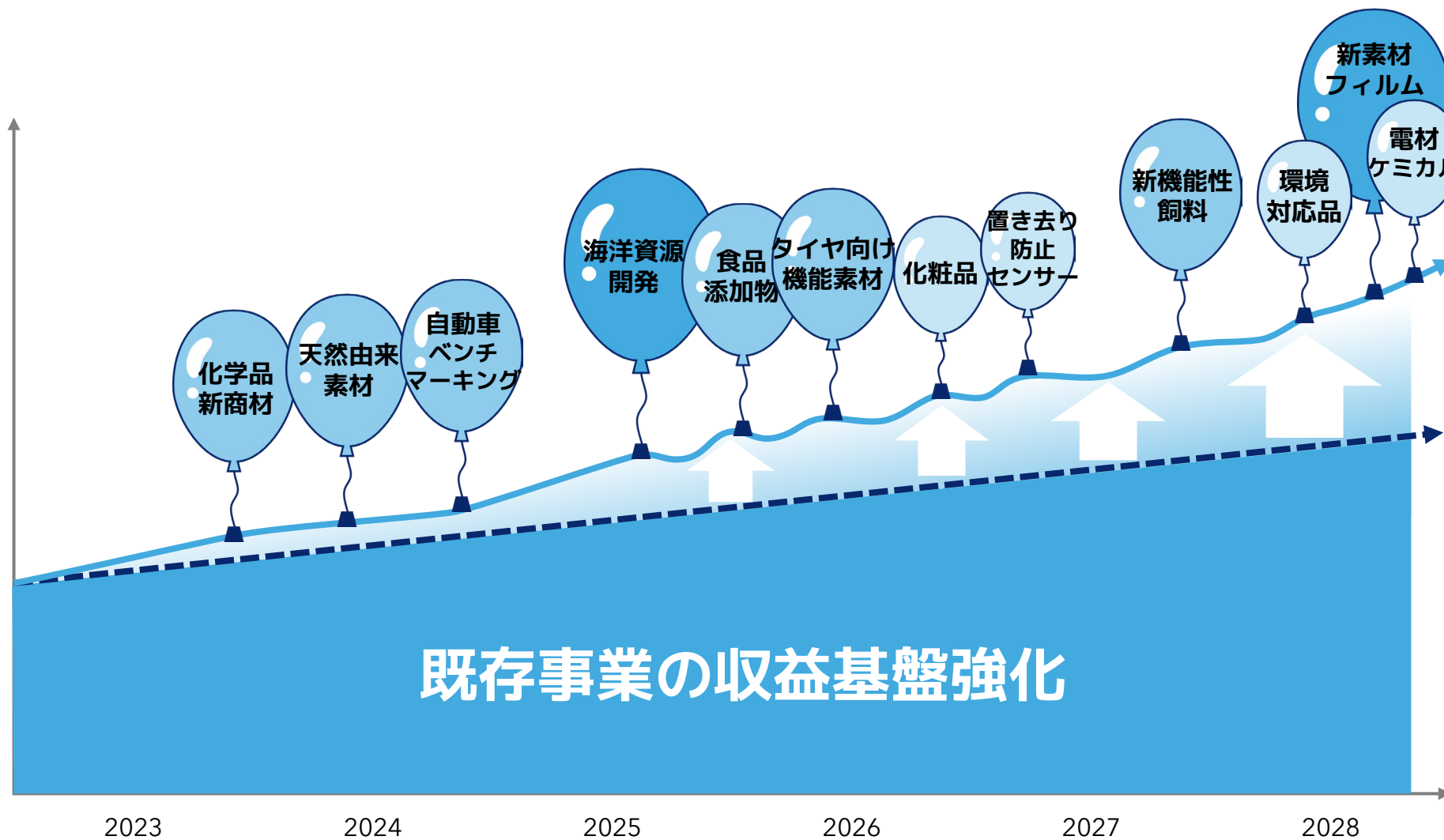
### 事業投資骨太方針

バランスシート	自己資本比率 <b>50%以上</b> 、且つ <b>DEレシオ0.5倍未満</b> 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、 <b>事業のオペレーターシップ</b> 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	M&A骨太方針に合致する案件を厳選し、迅速・柔軟かつ積極的に推進
DX関連投資	効率化、高付加価値化、新たな事業機会獲得の為のDX関連投資を実行
人的資本投資	「人のSanyo」の為の採用、教育、研修等の人的資本投資を実行

# 04-5 成長シナリオ（M&Aを除くパイプライン案件）



# 05

- 01 三洋貿易の理念
- 02 前長期経営計画（VISION2023）の振り返り
- 03 現状認識
- 04 SANYO VISION 2028
- 05 財務目標
- 06 セグメント別市場展望と取り組み方針



## 05-1 財務目標

### 株主価値の創出 (2028年9月期目標)

ROE

**10~12%**

営業利益

**90億円**

株主還元

連結業績及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、機動的且つ柔軟に実施

PBR

**1倍超**

### 成長と財務規律 (2028年9月期目標)

営業CF

**黒字**

成長性

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)

収益性

営業利益率

**5.1%**

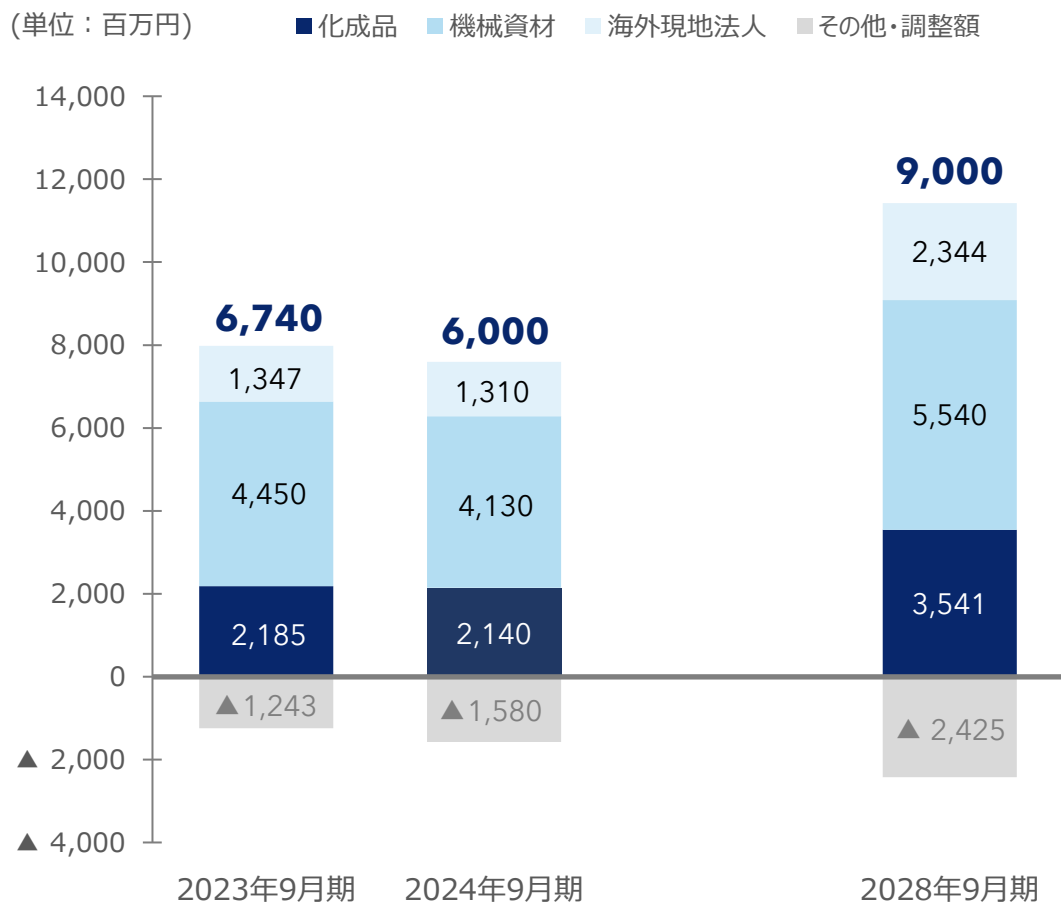
安定性

自己資本比率

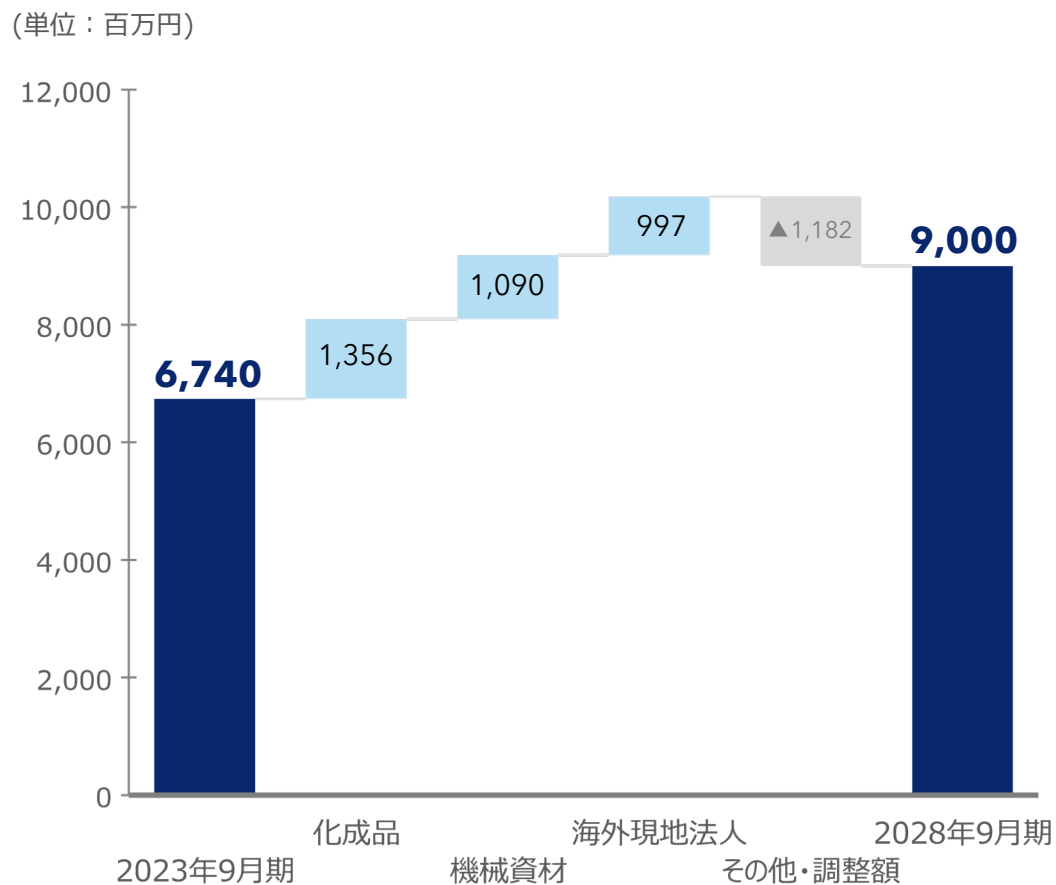
**50%以上**

# 05-2 財務目標 ～セグメント別営業利益～

## セグメント別営業利益



## セグメント別営業利益 増減



# 05-3 株主還元

配当

連結業績及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

株価や成長投資への資金需要などを総合的に勘案し、機動的且つ柔軟に実施

(配当額：円)

70

■ 中間配当 ■ 期末配当

1株当たり配当金を  
着実に伸長させる

60

50

40

30

20

10

0

2012.9

2013.9

2014.9

2015.9

2016.9

2017.9

2018.9

2019.9

2020.9

2021.9

2022.9

2023.9

2024.9 予想

2028.9

12.5

7.5

7.5

9.5

7.5

12.5

12

13

11.5

15.5

14

17

15

18.5

18.5

19

18.5

20

19

21

19

22

21

22

21

# 06

- 01 三洋貿易の理念
- 02 前長期経営計画（VISION2023）の振り返り
- 03 現状認識
- 04 SANYO VISION 2028
- 05 財務目標
- 06 セグメント別市場展望と取り組み方針**

# 06-1

# セグメント別市場展望と取組方針

セグメント	事業部	2028年市場展望
化成品	ゴム	<ul style="list-style-type: none"> <li>国産合成ゴムメーカーは、高付加価値・次世代素材へのシフト</li> <li>合成ゴム需要の半数を占める自動車は、EV化の流れ</li> </ul>
	化学品	<ul style="list-style-type: none"> <li>インキ市場：マクロでは市場縮小するが、ミクロではUVインキが拡大</li> <li>塗料・コーティング：微増</li> <li>接着剤：安定</li> </ul>
	ライフサイエンス (MS※1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載用LiB、高性能な電材の需要増</li> <li>「健康」「オーガニック」領域の成長期待</li> </ul>
機械資材	産業資材	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系自動車メーカーのEV開発の加速</li> <li>CASE進展に伴う自動車部品の需要変化</li> </ul>
	グリーンテクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料業界の再編に伴う設備の大型化・合理化が加速</li> <li>脱炭素化に伴う、再生可能エネルギー需要の拡大</li> </ul>
	ライフサイエンス (科学機器)	<ul style="list-style-type: none"> <li>科学機器・分析機器・試験機器の全体市場は安定推移</li> <li>バイオ関連ビジネス発展の方向性は遺伝子解析分野に集中</li> </ul>
海外現地法人		<ul style="list-style-type: none"> <li>EV化の加速（特に中国・欧州で顕著）</li> <li>ゴム：日系メーカーの海外現地生産の動きは継続</li> <li>化学品：アジアマーケット拡大</li> </ul>

取組方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>輸入一線級商材の取扱規模拡大による国内/海外日系向け合成ゴム需要の充足</li> <li>独自の次世代副資材拡売展開</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値製品、環境対応商材を軸に、従来のマーケットに加えハイエンドマーケットにも注力</li> <li>技術営業を推進し、新規商材の取り扱いを推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>関連部材の拡販を推進</li> <li>天然由来品の発掘、取扱強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>EV化で需要が高まる内装部材やセンサー類の開発</li> <li>「コト売り」含めた新規ビジネス（ex.ベンチマーキング等）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ポジショニングを活かした設備投資需要の取込み</li> <li>大型プロジェクトの着実な取込及び新たな領域の開発</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ナノ含む材料化学分野、環境分野に注力</li> <li>バイオ関連はスクラム/KOTAIを軸にコア対応</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケットインの視座からも事業展開を推進</li> <li>化学品は、東南アジア（特にタイ・ベトナム・インドネシア）に注力、M&amp;Aをテコに事業拡大</li> </ul>

※1 MS：マテリアルソリューション

*Quest for Next*