



2020年9月10日

各位

会社名 佐藤商事株式会社
 代表者名 代表取締役社長 音羽 正利
 (コード番号 8065 東証第一部)
 問合せ先 取締役 常務執行役員 浦野 正美
 (電話番号 03-5218-5311)

第二次中期経営計画(2020年度～2022年度)に関するお知らせ

当社は、2020年4月27日にお知らせしましたとおり、第二次中期経営計画(2020年度～2022年度)の公表を延期しておりましたが、本日開催の取締役会において、当社グループの第二次中期経営計画(2020年度～2022年度)を決議いたしましたので、その概要をお知らせします。

なお、詳細につきまして後続の「佐藤商事株式会社 第二次中期経営計画 新年度:2020年度～2022年度」をご参照ください。

1. 前回の中期経営計画(2017年度～2019年度)達成状況について

当社グループが作成した中期経営計画(2017年度～2019年度)に関しましては、当初掲げていた業績目標である「売上高2,000億円、営業利益38億円」に対し、3カ年の連結業績は下表のとおりとなっております。2017年度及び2018年度はそれぞれ目標数値を達成しておりますが、最終年度にあたる2019年度の連結業績は、主に鉄鋼部門や電子材料部門の売上高等の減少を受け、営業利益率が低下したこと等により、各達成率は売上高が103%、営業利益が86%となりました。

配当については、継続的な安定配当として、連結配当性向は25%以上、かつ下限を原則30円とすることを方針としており、中計期間の3カ年は全て配当方針を上回る実績となりました。

(連結業績推移)

(単位:百万円)

期間	当初中計 業績目標	2017年度		2018年度		2019年度	
		実績	達成率	実績	達成率	実績	達成率
売上高	200,000	208,387	104%	216,896	108%	206,197	103%
営業利益	3,800	4,148	109%	3,800	100%	3,276	86%

(配当実績推移)

(単位:百万円)

期間	2017年度	2018年度	2019年度
配当金額	859	922	923
一株当たり	40円	43円	43円
連結配当性向	27.5%	28.6%	32.4%

2. 第二次中期経営計画(2020年度～2022年度)の経営ビジョンについて

当社グループは、「流通・サービスを通じて広く社会に貢献する」ことを経営の基本方針としております。

第二次中期経営計画では、「Challenge & Sustainable growth 20 - 22」を掲げており、変化を見据えた挑戦を推進しながら、持続的な成長に向けて、安定した収益基盤を強化してまいります。

3. 経営目標

第二次中期経営計画では、経営目標として下記の方針を掲げております。

(配当方針)

継続的な安定配当として、連結配当性向は30%以上、かつ下限は1株あたり年間35円とする。

(投資予算枠)

3ヵ年での投融資合計80億円を予算枠とする。

(中計最終年度の業績目標)

連結売上高 2,200億円 (収益認識基準適用前：現行基準)

連結営業利益 40億円

ROIC 4.0%以上

※「収益性」を重視し、「営業利益」及び「ROIC」を業績目標に掲げる。

(海外比率)

海外売上高比率は20%以上を目標とする。

4. 重点課題

第二次中期経営計画では、以下の重点課題に取り組みながら、目標の達成にむけて活動してまいります。

① 横断的な販売活動の促進と新商材の発掘

各事業部門で横断的な情報共有を行いながら、既存商流からユーザーの新たなニーズを取り込むことにより、全社的な拡販活動を促進する。また既存商材だけでなく、新たな商材を見出しながら、市場環境の変化に対応していく。

② 働きやすい職場環境作り

テレワーク等による勤務形態の多様化や適材適所での人材活用を推進し、社員が働きやすい環境をつくる。

③ デジタル化による業務の合理化

高度なシステムを活用しながら、全般的な業務の合理化及びペーパーレス化を推進していくとともに、通信環境や情報セキュリティ管理を強化して、テレワーク等による業務効率化を図る。

④ 国内外での投資活動

引き続き、国内及び海外拠点の整備や全般的な拡大投資を行うとともに、保有不動産の有効な活用を推進していく。

⑤ 海外人材の育成

海外駐在者や現地採用社員の育成を強化し、海外拡販に向けた販売体制を充実させる。

⑥ 管理体制の強化

現場の安全管理体制や当社グループ全体でのリスク管理体制等を強化しながら、引き続き、内部統制や監査機能を充実させる。

(注) 上記の業績目標等は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は、今後様々な要因により目標数値と異なる場合があります。

以上

佐藤商事株式会社

SATOSHOJI

第二次中期経営計画

新年度：2020～2022年度

佐藤商事株式会社

2020.9.10

(目次)

- | | |
|------------------------|------|
| 1. 経営理念及び第二次中計のビジョン | P 3 |
| 2. 具体的な経営目標について | P 4 |
| 3. 各セグメントのアクションプランについて | P 8 |
| 4. 経営基盤の強化について | P 14 |

1. 経営理念及び第二次中計のビジョン

佐藤商事グループの経営理念

「流通・サービスを通じて広く社会に貢献する」

第二次中期経営計画のビジョン

「Challenge & Sustainable growth 20-22」

- ・変化を見据えた挑戦を推進し、安定した収益基盤を強化する。
- ・持続的な成長に向けて、着実に「収益力」を高めていく。

2. 具体的な経営目標について

(1) 資本政策

配当政策

- 連結配当性向_30% ↑
- 前期_43円_32.4%
- 下限は35円(+5円)

※全て連結で算出
前期配当総額923百万円_32.4%

投資予算枠

- 投資融資_80億円
(3カ年合計額)
- 人材育成_年1億円

※投融資は設備投資及びM&A等を含む。

目標ROIC

- 連結目標_4.0%以上
- 前期ROIC_3.8%

- **新規**：継続的な安定配当として、連結配当性向30%以上且つ下限35円とする。
- **現行**：継続的な安定配当として、連結配当性向25%以上且つ下限30円とする。

2. 具体的な経営目標について

(2) 業績目標

2020/3月期実績

2023/3月期目標

売上高

2,061億円

2,200億円

伸び率
+6%

営業利益

32億円

40億円

利益率
1.8%

ROIC

3.8%

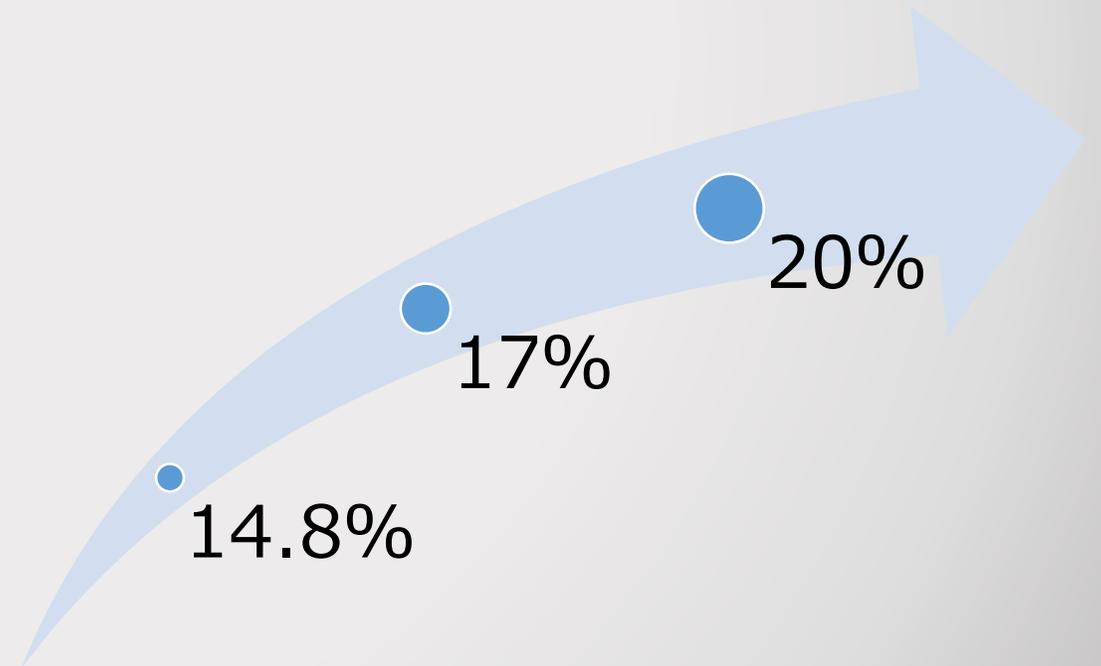
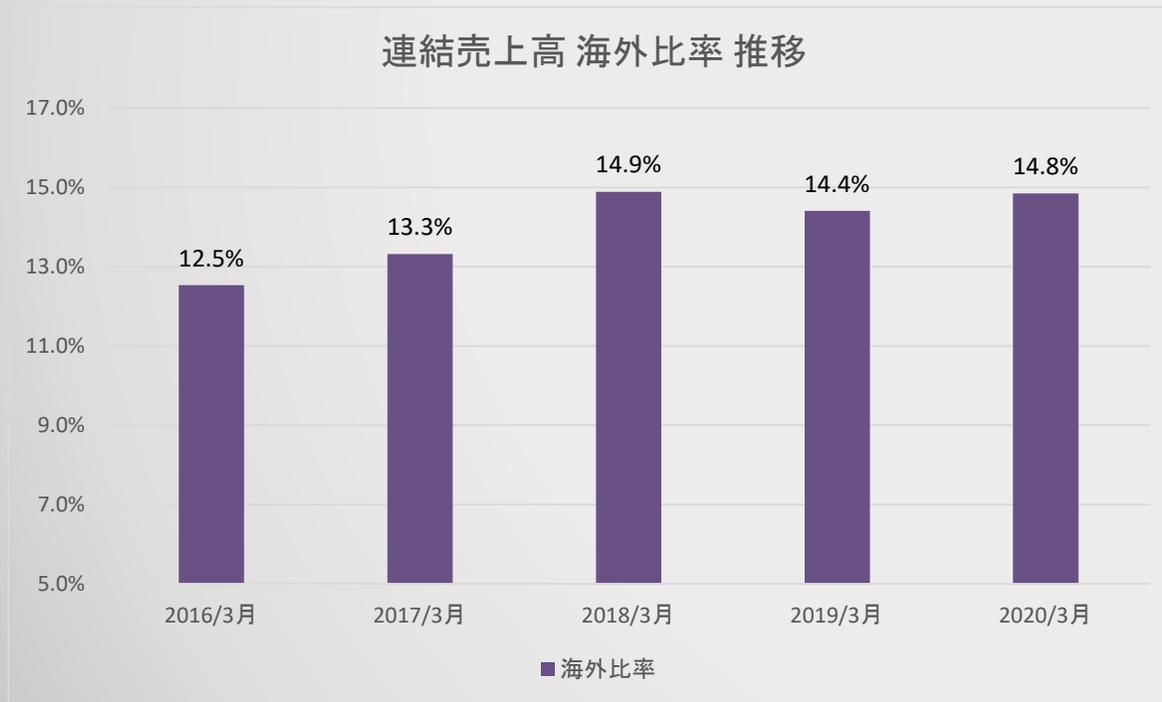
4.0%以上

- 売上高は、収益認識基準適用前の数値で算出（現行基準）。

2. 具体的な経営目標について

(3) 海外比率

- 海外比率を20%迄高める。
- 前期海外売上高306億円→海外比率20%相当：420億円（+114億円・1.3倍）



2. 具体的な経営目標について

(3) 海外比率

・セグメント別には、下記の施策に取り組む。

鉄鋼部門

- 中国/ASEAN地域拡販
- インド/インドネシア投資検討

非鉄金属部門

- ASEAN地域への拡販
- グループ会社連携強化

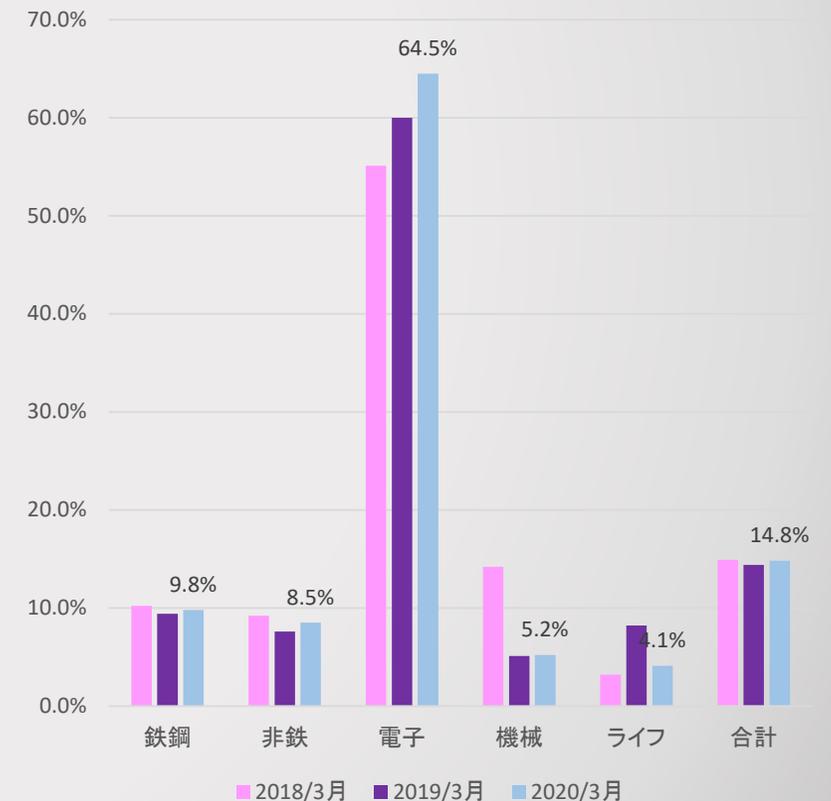
電子材料部門

- シンガポール現法新設
- ASEAN地域への拡販

ライフ部門

- 中国等の輸出案件強化

【セグメント毎推移】



3. 各セグメントのアクションプランについて

鉄鋼部門

拡販目標

拡販領域

- ユーザー重視の営業活動
- 海外拡販強化
- グループ会社連携強化
- 未進出地域への拡販

注力商材

- 加工品/加工品(関係会社)
- 建材(素材)/建材(加工品)
- アルミ押出材/ステンレス
- 鉄粉/海外材料等

3. 各セグメントのアクションプランについて

非鉄金属部門

拡販目標

拡販領域

- ユーザー重視の営業活動
- 海外拡販強化
- グループ会社連携強化
- 仕入先との連携

注力商材

- 加工品
- 海外材料/海外部品
- アルミ材

3. 各セグメントのアクションプランについて

電子材料部門

拡販目標

拡販領域

- 海外拡販注力
- アジア及びインド体制強化
- グループ会社連携強化
- 新商材発掘

注力商材

- 実装部品
- リチウムイオンバッテリー
- フォトマスク用部材
- Store Solutions部材

3. 各セグメントのアクションプランについて

機械・工具部門

拡販目標

拡販領域

- ユーザー重視の営業活動
- Sier企業の開拓
- 仕入先の開拓
- グループ会社連携強化

注力商材

- ライン設備一括提案
- ロボット自動化
- 工具

3. 各セグメントのアクションプランについて

ライフ部門

拡販目標

拡販領域

- 販売チャネルの多様化
- 海外輸出強化
- 新商材開発
- グループ会社連携強化

注力商材（分野）

- セルフリキデーション
- OEM
- ネット通販
- ホテル/レストラン

3. 各セグメントのアクションプランについて

営業開発部門

拡販目標

拡販領域

- 新商材開発
- 国内支店網活用
- グループ会社連携強化
- 工事管理強化

注力商材

- OSクール工法
- LED照明/ホイスト製品
- コンプレッサー等周辺機器
- エリア空調機
- 配電盤等

4. 経営基盤の強化について

組織体制強化

主な取り組み

加工品管理強化

- 加工品管理に特化した組織の構築
- 加工品拡販→加工品管理全般のレベルアップ

横断的な拡販活動

- セグメント部門の横断的な展開による新商材発掘
- ユーザーに対するセグメント部門を超えた商材の提案

システム投資

- デジタル化による業務合理化とデータ活用の推進
- 通信環境/情報セキュリティの強化による業務の効率化

海外人員強化

- 海外拡販→海外駐在人材の育成
- 現地採用人員の増員及び育成

4. 経営基盤の強化について

本部部門

主な取り組み

人材育成

- 若手/中堅社員のローテーション及びキャリアパスの見直し
- IT人材/グローバルな人材の充実化

労働環境改善

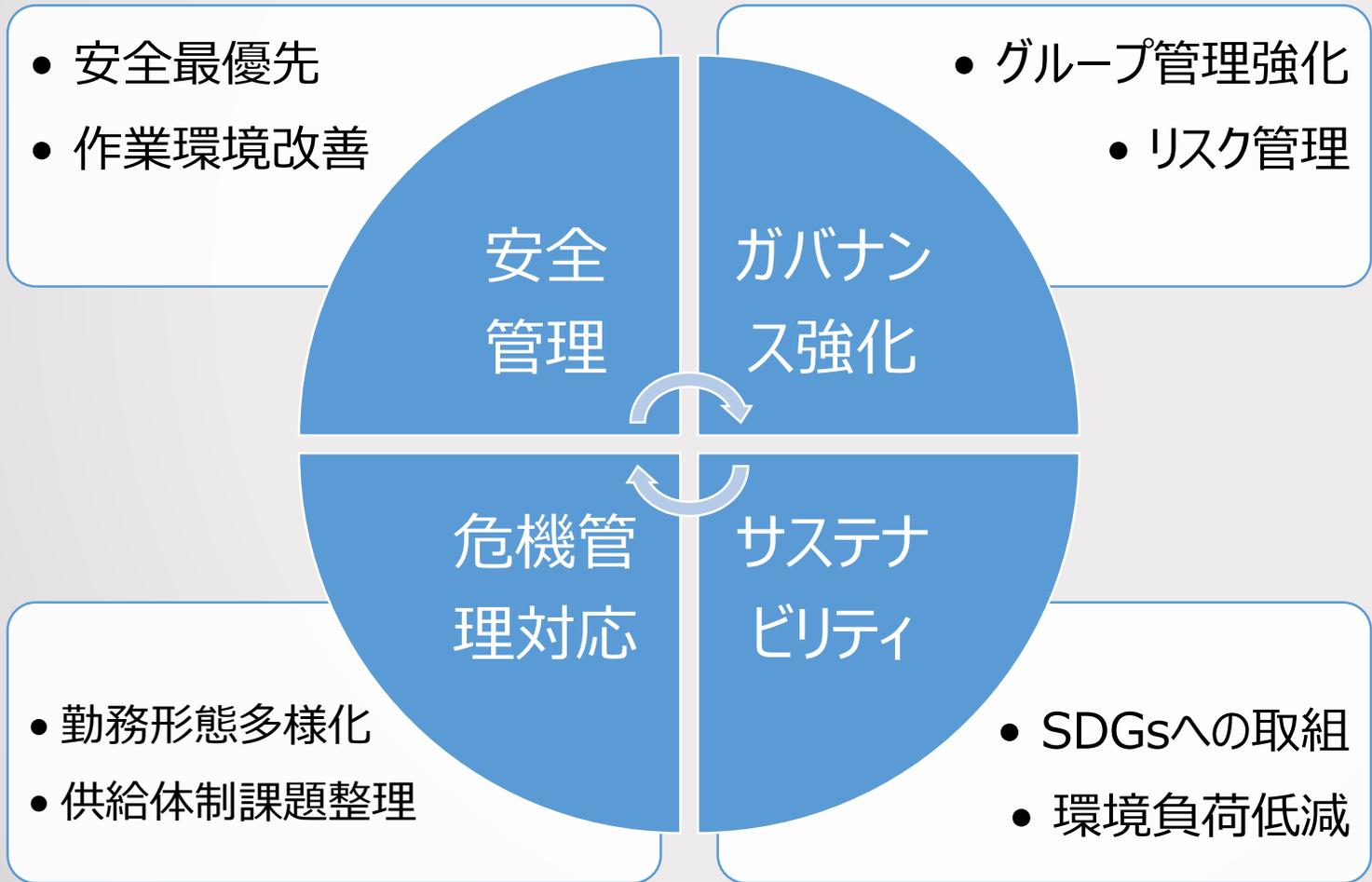
- フレックス制度/在宅勤務制度の活用
- 高齢者雇用環境の見直しと適材適所での活用

業務改善/データ活用

- 業務のデジタル化による管理コストの削減
- 抽出データのマスタ整備、データを活用した管理の高度化

4. 経営基盤の強化について

全社的な取組



各施策の
進捗管理



経営基盤
の強化