



2023年5月9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 野澤 哲夫
 (コード番号 8065 東証プライム市場)
 問合せ先 統括部長兼経営管理部長 阿久津 勝広
 (電話番号 03-5218-5311)

第三次中期経営計画（2023年度～2025年度）に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、当社グループの第三次中期経営計画（2023年度～2025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 第三次中期経営計画 2023年度～2025年度」をご参照ください。

1. 前回の第二次中期経営計画（2020年度～2022年度）達成状況について

当社グループが作成した第二次中期経営計画（2020年度～2022年度）に関しましては、最終年度の業績目標である「売上高 2,650 億円、営業利益 55 億円、ROIC4.5%以上」に対し、最終年度である 2022 年度の連結業績は下表のとおり全て達成いたしました。第二次中計の初年度はコロナ禍でのスタートとなりましたが、その後製造業を中心に生産活動の再開が進んだことや、鉄鋼や非鉄金属等の材料価格が上昇したことに加え、第二次中計で掲げた重点課題に取り組んだことにより、最終年度の連結業績は売上高、営業利益共に過去最高の業績となりました。

配当については、継続的な安定配当として、連結みなし当期利益の 30%以上、かつ下限は 1 株あたり年間 48 円とすることを方針としており、下表のと通りの推移となりました。

(連結)

(単位：百万円)

期間	2020年度 (前々期)	2021年度 (前期)	2022年度 (当期)	2022年度 (当期)	伸び率 前年比	達成率 対中計業績目標
	実績	実績	中計業績目標	実績		
売上高	175,464	236,162	265,000	275,006	16%	104%
営業利益	2,796	5,734	5,500	6,136	7%	112%
ROIC	3.4%	5.3%	4.5%以上	5.2%	0%	117%

(配当状況)

単位：百万円

期間	2020年度 (前々期)	2021年度 (前期)
	実績	実績
連結純利益	2,785	4,016
年間_1株配当額	43円	58円
配当総額	923	1,223
配当性向	33.2%	30.6%

単位：百万円

期間	2022年度 (当期)
	実績
連結経常利益	6,719
連結みなし当期利益(A)	4,662
年間_1株配当額	67円
配当総額(B)	1,413
比率(B/A)	30.3%

2. 第三次中期経営計画（2023年度～2025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。

第三次中期経営計画では、「3つの SINKA 『進化』 Evolution 『深化』 Deepening 『新化』 New challenge」を掲げており、多様化する環境に対応しながら、持続的な成長の実現に向けて、安定した収益基盤を強化してまいります。

3. 経営目標

第三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。

（中長期的な成長投資）

資産の入替等を実施しながら積極的な投資活動を推進する。

3ヵ年合計の投資額目標は **130 億円以上**とする。

（人的資本の活用と投資）

「人材育成の強化」「労働環境の更なる改善」「多様な人材活用」を推進する。

（配当方針）

継続的な安定配当として、連結みなし当期利益※の 30%以上、かつ下限は1株あたり年間 55円とする。

※連結みなし当期利益＝連結経常利益×（1－実効税率）

（第三次中計最終年度の業績目標）

連結売上高 2,900 億円

連結営業利益 68 億円

ROIC 5.0%以上

（海外売上高及び同比率）

海外売上高は **580 億円**（2023/3月期対比+26%増）、同比率は **20%以上**を目標とする。

4. 重点課題

第三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 3つの SINKA によるグループ全体での取り組み

- ・「進化」…多様性が求められる環境の中で、社会的なニーズに対応する商材の提案や従業員が柔軟な働き方ができるような労働環境の整備等に取り組む。
- ・「深化」…顧客等の重要なニーズを捉えながらグループ全体で共有し、各ステークホルダーとの関係性を強化する。
- ・「新化」…新しい商材や分野に積極的に挑戦し、グループ全体の付加価値向上を目指す。

② 人材育成の強化

- ・従業員に対し、職種別及び世代別の研修を企画し、各種専門知識の習得を推進する。
- ・海外トレーニー制度を強化し、海外事業活動を推進する。

③ 労働環境の更なる改善

- ・従業員が在宅勤務や育休取得等を取り入れやすいような労働環境を整備し、柔軟な働き方が出来るように推進する。
- ・従業員の健康や安全に関する維持費を増強し、全社的に健康や安全に対する意識を向上させる。

④ 人材の多様性や流動性に関する取り組み

- ・多様な人材を活用するために、グループ全体での採用活動を促進する。
- ・女性管理職の育成を目的としたカリキュラムを立案・実行し、女性管理職の活躍を推進する。

⑤ DX 推進による業務の合理化

- ・基幹システムの入替を推進し、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共に、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。

⑥ 脱炭素（カーボンニュートラル）に向けた活動の推進

- ・低炭素社会への移行を見据えて、太陽光発電等の再生可能エネルギーの推進や環境配慮型商材の販売促進に取り組む。
- ・当社グループで算出した全社エネルギー消費量を 2010 年度比で▲40%削減する（2022 年度比で▲10%削減する）。

⑦ 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



SATOSHOJI

第三次中期経営計画
2023年度～2025年度

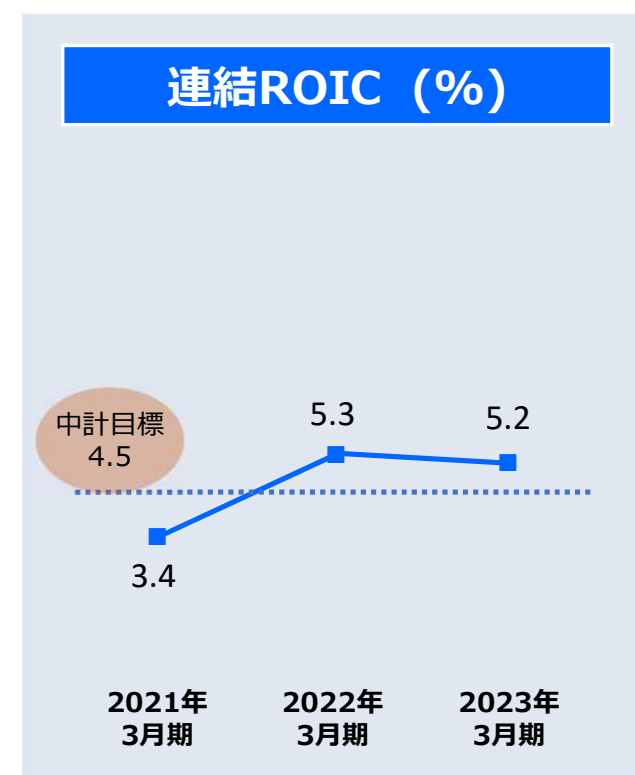
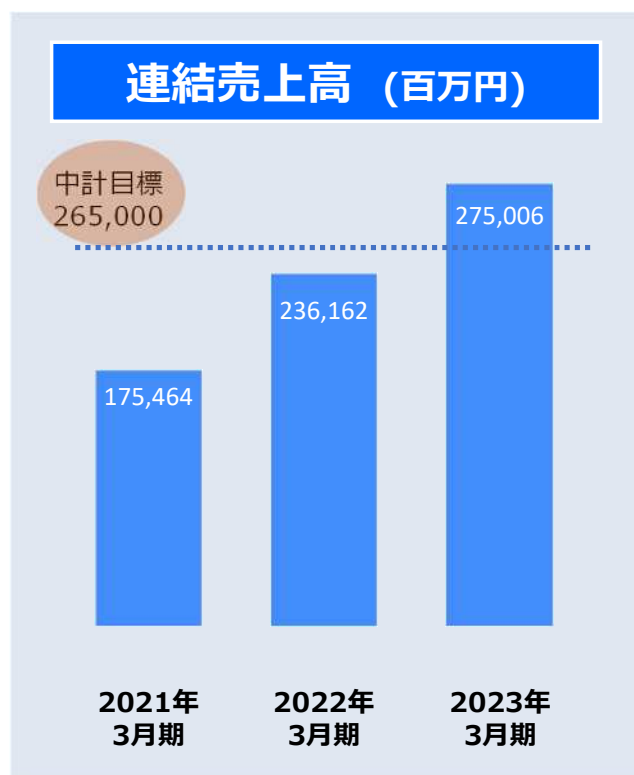
佐藤商事株式会社

東証プライム コード8065

第二次中期経営計画の達成状況【業績目標】

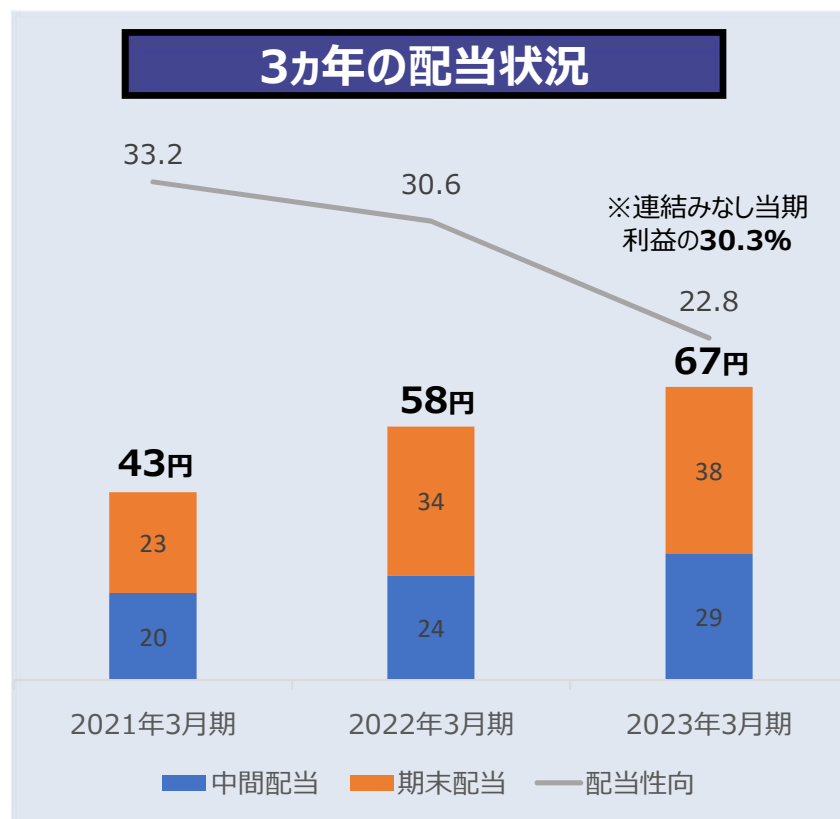
SATOSHOJI

コロナ禍でのスタートであったが、外部環境の影響を受けながらも中計に掲げた重点課題に取り組んだ結果、**売上高・営業利益・ROICの目標を達成した。**



第二次中期経営計画の達成状況【配当】

最終年度においては、中長期的な成長へ向けた積極的な投資を実行するにあたり、資産の入替等による特別損益の影響は加味せず、本業の業績に連動した配当を実施した。



2023/3月期より、中計での配当方針を『**継続的な安定配当として、連結みなし当期利益※の30%以上、かつ下限は1株あたり年間48円とする**』方針とした。

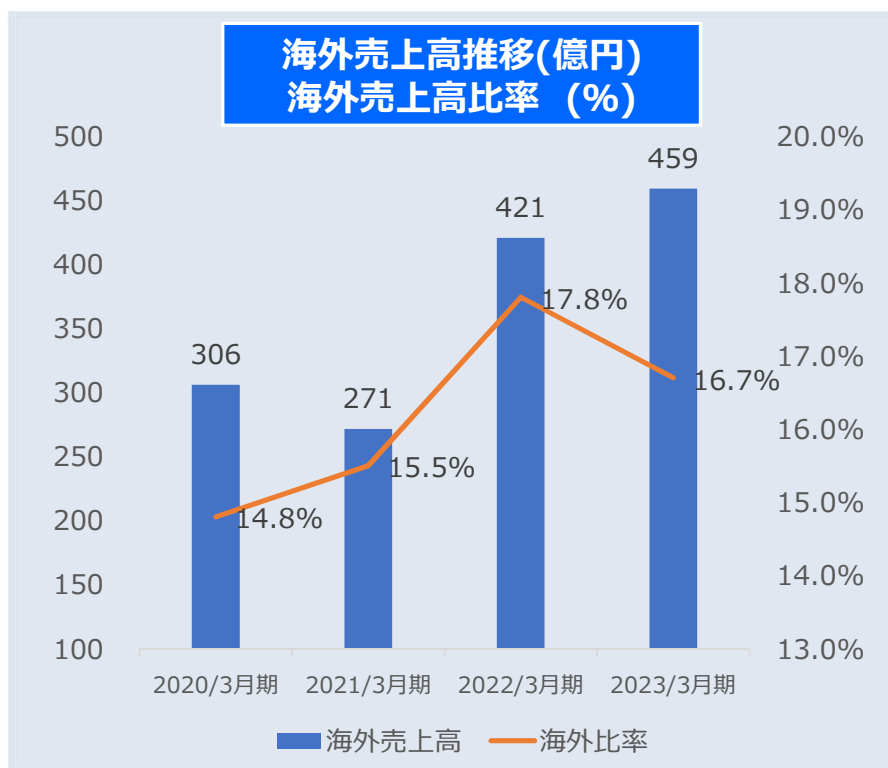
※連結みなし当期利益 = 連結経常利益 × (1 - 実効税率)

【主な投資活動】

- ・2021年：インドPOLYHOSE-SATO合併会社設立
- ・2022年：阪神特殊鋼の買収・子会社化
- ・2023年：富士自動車興業新工場用土地購入

第二次中期経営計画の達成状況【海外比率】

2023/3月期の連結**海外売上高**は、第二次中計期間の3か年で**+50%の伸び率**の増加となったが、国内売上高も堅調に推移したことにより、**海外売上高比率**は、**16.7%**と伸び悩み、結果として目標の20%以上には至らなかった。



第三次中計期間を迎えるにあたっての事業環境

第三次中期経営計画の期間では、下記の事業環境に留意しながら、持続的な成長の実現に向けて各課題に取り組んでいく。

区分	主な事業環境	課題認識
鉄 鋼	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄鋼メーカーの脱炭素対応の促進による価格上昇 ● メーカー系列のグループ再編が進行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高炉/電炉/海外材等の需要が多様化 ■ 流通サプライチェーンの見直しやグループ再編
非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> ● 軽量性/高比強度/耐食性等に関する材料課題への貢献 ● 資源循環の取り組みが拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素対応やEV化を見据えた販売先や調達先の強化
自動車	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体等部品不足の継続と不透明感 ● EV化の更なる促進 ● ゼロエミッション達成に向けた動きの活発化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 半導体等部品不足の際にも安定した調達が可能な対応 ■ EV化を見据えた販売先や調達先の強化
建産機	<ul style="list-style-type: none"> ● 先進国市場の縮小と小型機の構成比拡大 ● 電動化及び脱炭素化の進展 ● I-Constructionの普及による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小型機需要が拡大していく際の販売/調達先対応を強化 ■ 電動化/脱炭素に対する販売/調達先強化

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」

第三次中期経営計画のビジョン

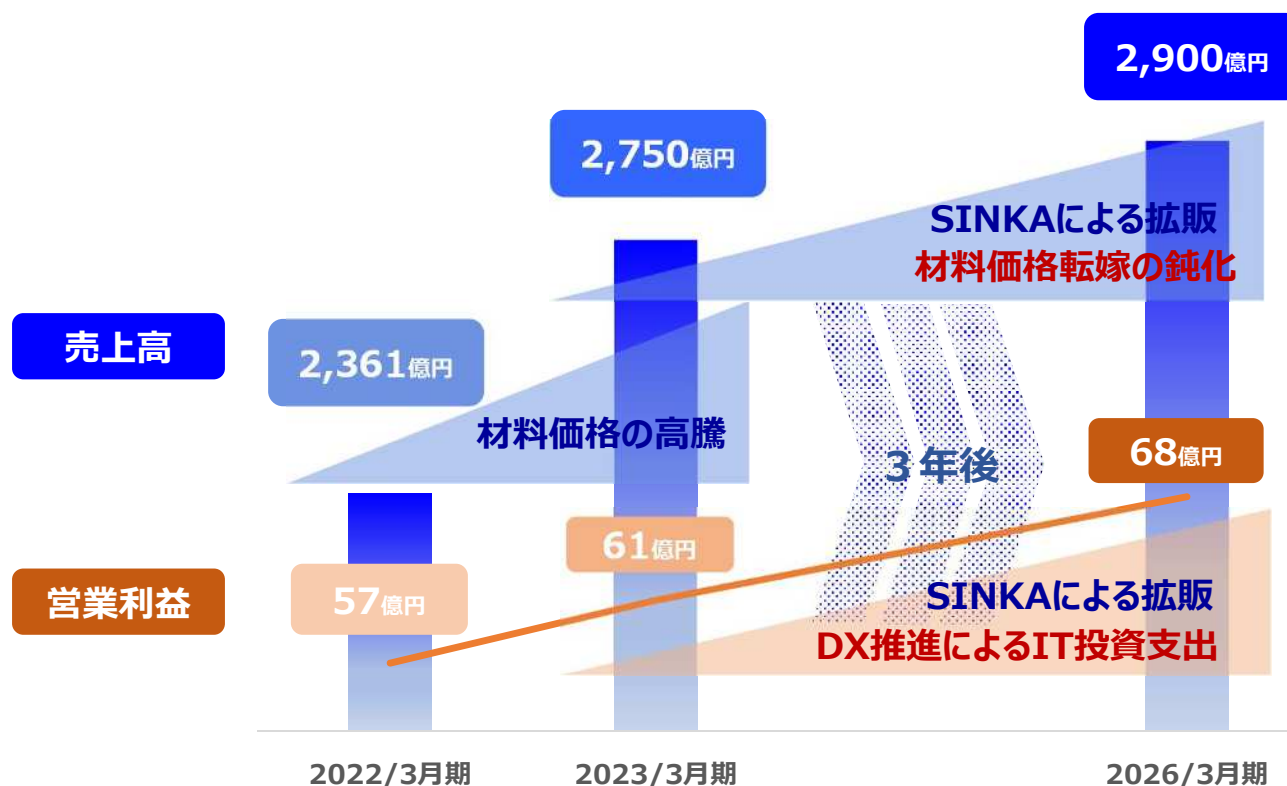
「3つのSINKA」

『進化』Evolution 『深化』Deepening 『新化』New challenge
で、多様化する環境に対応しながら、持続的な成長を実現する。

第三次中計における経営目標について

(1) 業績目標 (連結)

売上高は3カ年で+5%増の**2,900億円**、営業利益は+11%増の**68億円**を目指す。



第三次中計最終年度の 業績目標

売上高 **2,900億円**

営業利益 **68億円**

第三次中計における経営目標について

(2) ROIC指標、連結海外売上高及び海外比率

ROICは**5%以上**、海外売上高は26%増の**580億円**（同比率**20%以上**）を目指す。

	2020/3月期	2023/3月期	2026/3月期
ROIC	3.8%	5.2%	5%以上
海外売上高	306億円	459億円	580億円
海外売上比率	14.8%	16.7%	20%以上

第三次中計最終年度の各経営目標

ROIC 5%以上

海外売上高 580億円
海外比率 20%以上

事業ポートフォリオ戦略の一環として課題認識し達成を目指す

第三次中期経営計画期間における当社グループの資本政策は、以下の通りとする。

第三次中計期間における資本政策

● 中長期的な成長投資

資産の入替等を実施しながら、積極的な投資活動を推進する。

● 人的資本の活用と投資

『人材育成の強化』『労働環境の更なる改善』『多様な人材活用』を推進する。

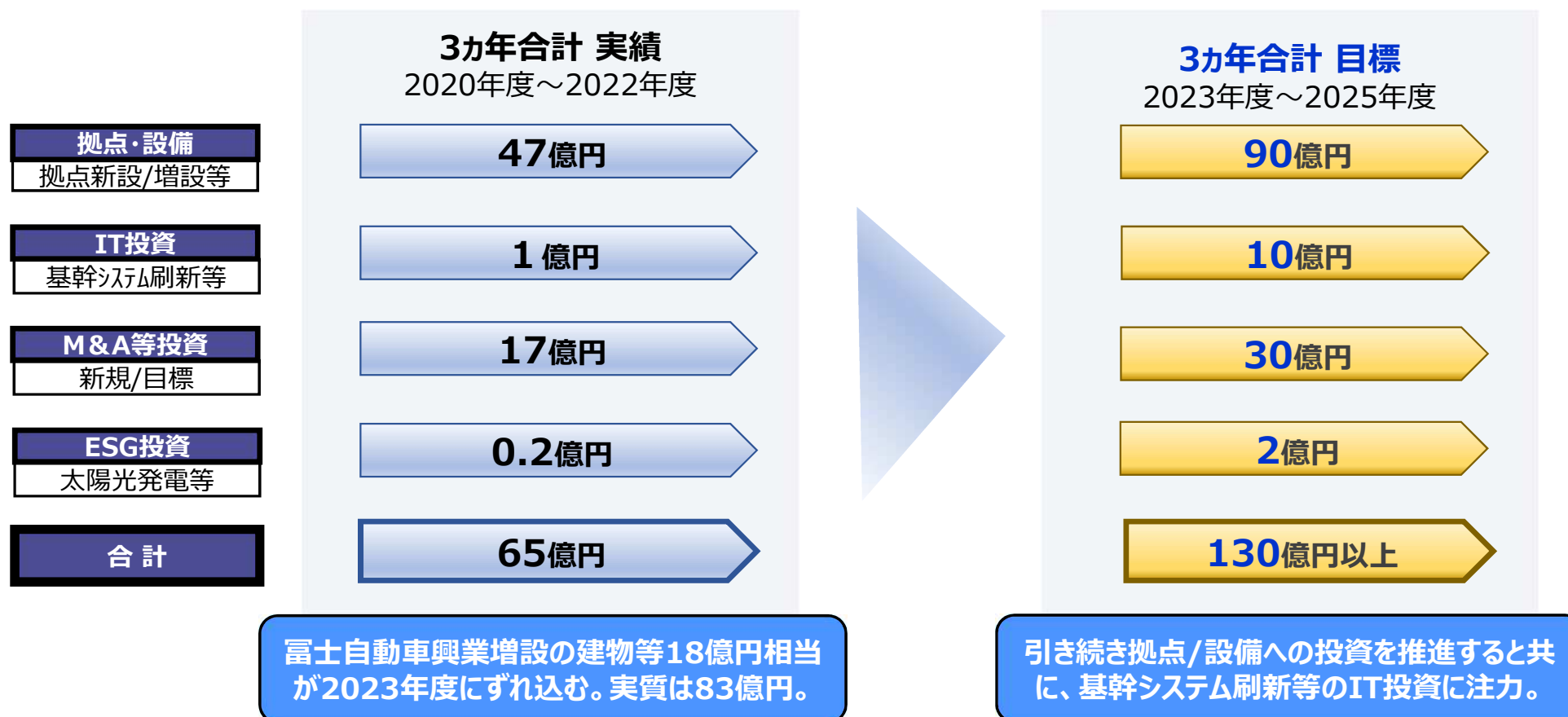
● 配当方針

継続的な安定配当として、連結みなし当期利益※の30%以上、かつ下限は1株あたり年間55円とする。

※連結みなし当期利益 = 連結経常利益 × (1 - 実効税率)

第三次中計の投資活動について

第三次中期経営計画期間における「3か年合計の投資額目標」は**130億円以上**とする。



1. 鉄鋼事業 成長戦略

事業拡大の重点施策

顧客重視の
販売体制強化

主力顧客のニーズを捉えて
国内外拠点の販売体制を強化

+

同業種での承継問題を見据えた
M&A等による地域拡大

調達力の強化

高炉材や電炉材、海外材の調達
先を多様化し、調達力を強化

+

軽量化された商材や持続性を高
める商材の取り扱いを強化

【中計期間における主なトピックス】

- ・富士自動車興業工場増設
- ・滋賀支店等の拡大移転

2. 非鉄事業 成長戦略

事業拡大の重点施策

顧客重視の
販売体制強化

主力顧客のニーズを捉えて
国内外拠点の販売体制を強化

+

同業種での承継問題を見据えた
M&A等による地域拡大

採算性・付加価値
の向上

海外仕入先との関係を強化し
調達力や価格優位性を上げる

+

脱炭素/軽量化商材の拡販や
アルミ等水平リサイクル販売推進

【中計期間における主なトピックス】

- ・グループ拠点を活用した販売体制強化
- ・九州地区拡販体制の構築

3. 電子事業 成長戦略

事業拡大の重点施策

国内外拠点の
販売体制強化

国内拠点の倉庫拡充及び
その効果による新商権の獲得

+

海外グループ拠点の拡充及び
未進出地域への市場開拓

商材の多様化と
付加価値向上

プリント基板生産における高機能
材及び薬液商材の拡販を推進

+

パネル及び半導体向け商材の
拡販及び新商材の開拓

【中計期間における主なトピックス】

- ・新潟地区での倉庫増設
- ・シンガポール拠点を中心としたASEAN地区の販売体制強化

4. 機械工具事業 成長戦略

事業拡大の重点施策

国内外拠点網の
活用と人員適正化

鉄鋼及び非鉄部門の拠点網を
活用し柱となる大口顧客を開拓

+

「選択と集中」を重視した営業活
動の推進／人員配置の適正化

仕入先強化と
利益率の向上

設備メーカー・エンジニアリング
企業との関係性を強化

+

「省人化やロボット化」の需要を
見据えた営業活動の推進

【中計期間における主なトピックス】

・既存主要顧客の大型物件請負

5. ライフ事業 成長戦略

事業拡大の重点施策

既存商材の拡販と
新商材の展開

自社商品/代理店商品の
ハイブランド化 及び
販売促進活動の推進

+

新規アイテムや新規代理店
商品の取り扱いを強化

国内拠点の精査と
販売体制の見直し

地域活動拠点と販売網の再編

+

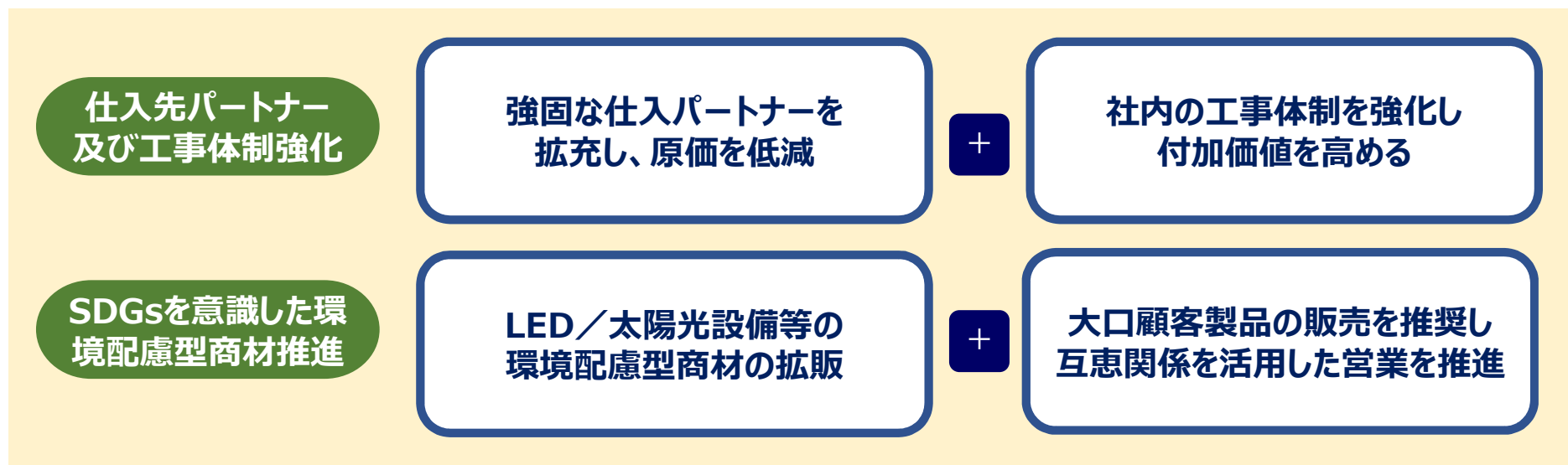
各ブロックにおける
人員配置の適正化

【中計期間における主なトピックス】

・新商材の開発及び各チャネルへの拡販活動

6. 営業開発事業 成長戦略

事業拡大の重点施策



【中計期間における主なトピックス】













・環境配慮商材の開発と販売推進

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」という経営理念に基づき、SDGsをはじめとした環境や社会への課題と事業活動の関連性を整理したうえで、当社グループにとっての重要な課題を抽出し、以下の基本方針を掲げながら、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を目指しております。

1. 持続的な成長の実現に向け、ESG活動を戦略的に実行する。
2. 事業環境の変化を見据えて、グループでのリスク管理体制を強化する。
3. 各マテリアリティの達成に向けて、数値目標を設定し、その進捗を管理する。

サステナビリティ経営に関する取り組みについて

1. ESG活動の推進

	Environment 環境		Social 社会	
マテリアリティ (重要課題)	低炭素社会への移行	持続可能な産業・ 生産消費形態の推進	持続可能な経済成長を 目指し、地域貢献や 雇用の創出を促進	人とパートナーシップを 重視した基盤の構築
取引先の事業を 通じた貢献	<ul style="list-style-type: none"> 再利用率資源等の調達 EV化の普及等を見据えた販売活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 住環境に配慮した商材/持続性を高める商材の提供及び販売促進 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル目次各産業への販売領域を拡大 学校法人/育英財団への参画 	<ul style="list-style-type: none"> 各国において人権侵害等が無いクリーンな調達先を選定。
自社の事業を 通じた貢献	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商材の販売を促進 太陽光発電等の再生可能エネルギーを推進 	<ul style="list-style-type: none"> 業務合理化によるペーパーレス化促進 グリーン購入の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 投資活動での拠点拡大及び労働雇用の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の改善 労働安全衛生の確保 働き方改革の推進 多様な人材活用を推進
関係するSDGs	 	  	 	  
Governance ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底、リスク管理体制の強化 グローバルなパートナーシップの確立とグループ管理強化 		 	

サステナビリティ経営に関する取り組みについて

2. 人的資本の活用と投資について

・当社グループは、社員一人一人が高いモチベーションを持って働けるような職場・環境を整備し、多様な人材がそれぞれの能力を発揮できる会社を目指しております。

人材育成

- ・職種別/世代別教育の充実化（各種専門知識の習得の推進）
- ・海外トレーニー制度の強化（海外事業活動の推進）



労働環境改善

- ・柔軟な働き方に対応した労働環境の整備（在宅勤務・育休取得等）
- ・従業員の健康/安全に関する意識向上（健康/安全維持費の増強）



多様性流動性



- ・国内外グループ全体における新卒/中途採用活動の促進
- ・女性管理職の活躍を見据えたカリキュラムの実行



サステナビリティ経営に関する取り組みについて

3. 脱炭素（カーボンニュートラル）に向けた活動の推進

・第三次中計期間においては、脱炭素に向けた活動として下記の取り組みを推進する。

重要なテーマ		具体的な取り組み
低炭素社会 への移行	・太陽光発電等の再生可能エネルギーを推進	<ul style="list-style-type: none"> ・太陽光発電システムの増設（岡山鋼材センター）（初年度） ・富士自動車興業/滋賀支店新設時の設置（次年度以降） 
	・環境配慮型商材の販売を促進	<ul style="list-style-type: none"> ・太陽光発電システム関係商材の販売体制を構築 ・LED電球/バイオマスボイラー等の拡販 
当社グループにおける全社エネルギー消費量の削減 （前回数値目標：2010年度比 ▲30%）		第三次中計期間における設定目標 2010年度比 ▲40% 2022年度比 ▲10% 