



### (3) 配当状況

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76円」とする方針としており、下表のと通りの推移となりました。

※連結みなし当期利益：連結経常利益×(1-実効税率)

単位:百万円

期間	2023年度 (前々期)	2024年度 (前期)	2025年度 (当期)	増減
	実績	実績	実績	前年比
年間_1株配当額	73円	76円	82円	6円
配当総額 a	1,538	1,599	1,711	112
配当性向	23.8%	26.6%	26.1%	-
連結みなし当期利益 b	5,059	4,989	5,662	673
(a/b)	30.4%	32.1%	30.2%	-

## 2. 第四次中期経営計画（2026年度～2028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。

第四次中期経営計画では、「The power to connect ～つなぐ力～」を経営ビジョンに掲げており、来たる「100年企業」にむかって、マルチステークホルダーへの還元を重視しながら、更なる成長へとつないでいけるよう、グループ一丸となって推進してまいります。

## 3. 第四次中計の主要な重点課題

第四次中期経営計画では、マルチステークホルダーを意識しながら、以下の重点課題に取り組んでまいります。

### 〈お取引様〉

- ・顧客ニーズに応えるための積極的な投資活動や商材の提供
- ・法令遵守と情報セキュリティ体制の強化

### 〈従業員〉

- ・人的投資の強化によるエンゲージメントの向上

### 〈株主・投資家〉

- ・株主還元の強化と安定化
- ・事業ポートフォリオの見直しとグループの最適化による価値向上

### 〈地域社会〉

- ・脱炭素への活動促進
- ・投資活動による雇用の創出

## 4. 第四次中計の経営目標及び方針

第四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。

### (第四次中計最終年度の業績目標)

連結売上高	3,200 億円		
連結営業利益	90 億円	連結経常利益	92 億円
ROIC	6.0%	ROE	8.0%以上
PBR	1.0 倍以上		

### (中長期的な成長投資)

成長投資及び基盤強化（DX 推進・人的投資）の観点から、積極的な投資活動を推進する。  
第四次中計期間 3 ヶ年合計の投資額目標は **150 億円以上**とする。

### (株主還元方針)

第四次中計期間における配当方針は、「継続的な安定配当として、**連結みなし当期利益(※1)の 30%以上**、かつ下限は **DOE (株主資本配当率※2) 2.7%**」とする。

※1 連結みなし当期利益＝連結経常利益×（1－実効税率）

※2 DOE：支払配当÷期首株主資本

株主資本は**期首の親会社所有帰属持分**から為替換算調整勘定やその他評価差額金等の  
「**その他の資本の構成要素**」を除外する。

その他の株主還元として、自己株式取得についても継続して検討する。

(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

SATOSHIOJI

# 第四次中期経営計画

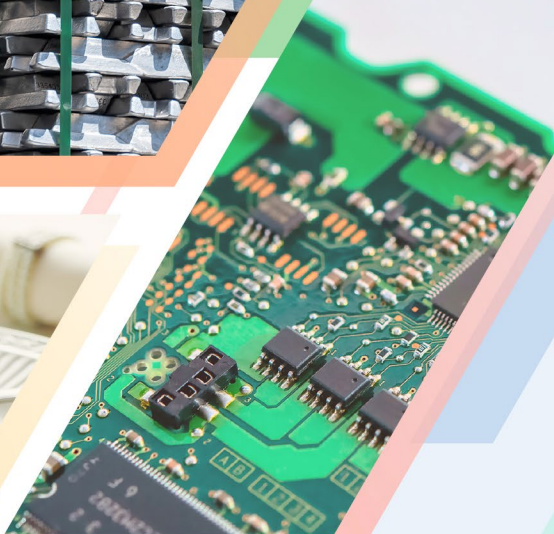
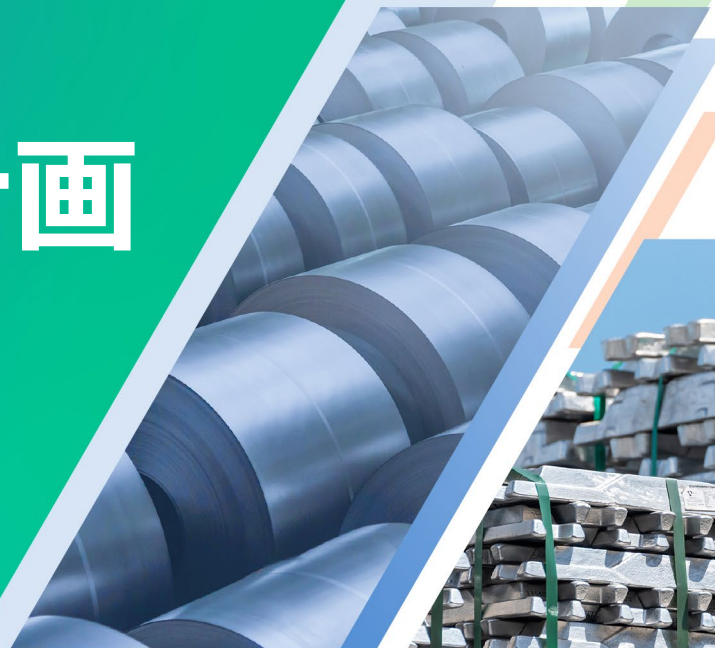
2026年度～2028年度

佐藤商事株式会社

東証プライム コード8065



*Martian*



1. 第三次中期経営計画（2023年度～2025年度）総括 .....	03
2. 第四次中期経営計画（2026年度～2028年度）策定 .....	07
3. サステナビリティ経営に関する取り組みについて .....	16
4. 資本コストや株価を意識した経営について .....	20

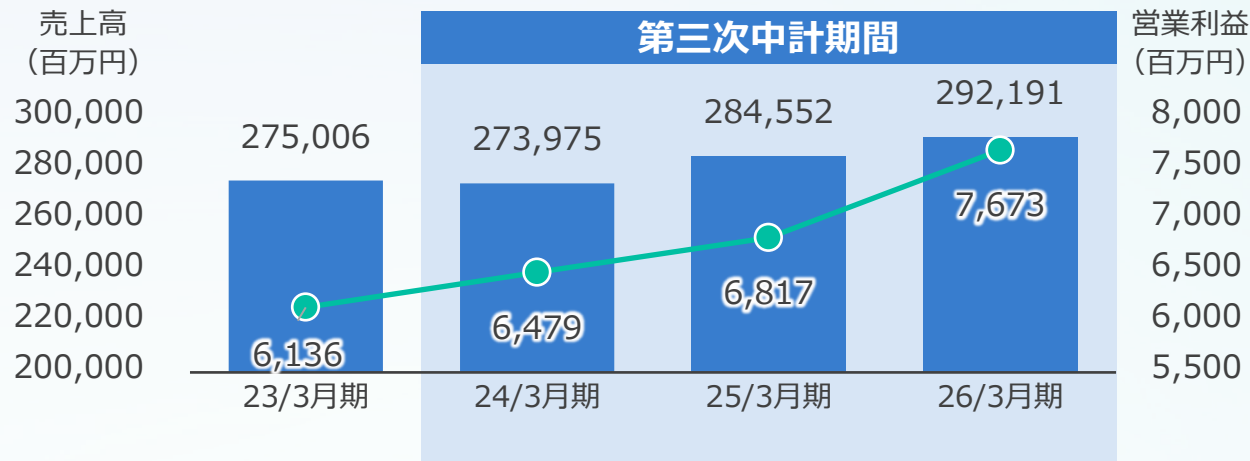
# 1. 第三次中期経営計画 (2023年度～2025年度) 総括



# 前期まで 第三次中計の振り返り（達成状況）

## 1 各KPI指標の達成状況

区分	各指標	23/3月期 (2022年度)	第三次中計期間			25/3月期対 26/3月期 伸び率	中計最終 年度目標	目標進捗率 (最終年度) (26/3実績)
			24/3月期 (2023年度実績)	25/3月期 (2024年度実績)	26/3月期 (2025年度実績)			
業績目標	連結売上高	2,750億円	2,739億円	2,845億円	<b>2,921億円</b>	2.7%	2,900億円	<b>100.8%</b>
	連結営業利益	61億円	64億円	68億円	<b>76億円</b>	12.6%	68億円	<b>112.8%</b>
ROIC目標	ROIC	5.2%	5.5%	5.3%	<b>5.4%</b>	-	5%以上	<b>達成</b>
海外売上高	連結海外売上高	459億円	468億円	592億円	<b>666億円</b>	12.4%	580億円以上	<b>114.9%</b>
	同比率	16.7%	17.1%	20.8%	<b>22.8%</b>	-	20%以上	<b>達成</b>



### 業績目標

- 26/3月期の連結業績は、前年対比売上高+2.7%の増、営業利益は+12.6%の増となり、中計最終年度の業績目標を達成した。

### ROIC

- 26/3月期のROICは5.4%となり、中計最終年度目標の5.0%以上を達成した。

### 海外売上高等

- 26/3月期の海外売上高は666億円となり、同比率は22.8%となった。それぞれ中計最終年度の目標を達成した。

# 前期まで 第三次中計の振り返り（成長投資）

## 2 中長期的な成長投資

3か年合計の投資額目標 **130億円以上**

最終年度となる26/3月期の投資額は約**42億円**となり、**3か年合計**での投資額は**140億円**となった。  
 よって、中計3か年合計の投資額目標**130億円以上**を達成し、**106.5%の達成率**となった。

単位：百万円

単位：百万円

投資区分	総投資額 3年間合計 (目標)	投資区分	投資内容	既投資額 中期3年目 (実績)	既投資額 3年間累計 (実績)	第三次中計期間			
						2023年度 (中計1年目)	2024年度 (中計2年目)	2025年度 (中計3年目)	
拠点/設備	9,000	拠点/設備 ※1	鉄鋼部2課浦安新倉庫土地等	1,615	4,373	●————→			
			富士自動車興業厚木工場建物等	45	2,035	●————→			
			滋賀支店新倉庫土地建物等	0	2,719	●————→			
			電子新潟三条倉庫土地建物等	861	1,038	●————→			
			上記以外の投資額	205	792	●————→			
			小計	2,726	10,957	●————→			
IT投資	1,000	IT投資	基幹システム入替検討等	1,025	2,114	●————→			
M&A等投資	3,000	M&A等投資	出資/投融資等	403	888	●————→			
ESG投資	200	ESG投資	太陽光発電等	45	102	●————→			
総合計	13,200	総合計		4,199	<b>14,061</b>				
					3か年累計目標額に対する達成率	<b>106.5%</b>			

※1 上記の「拠点/設備」は、開示済の主要な案件における実績額を個別に記載しております。

## 前期まで 第三次中計の振り返り（配当）

### 3 配当の状況

最終年度の26/3月期は年間1株あたり**82円**となり、配当方針通りの連結みなし当期利益の**30%**となっており、3か年とも継続した安定配当を行っている。

単位：百万円

項目名	24/3月期 実績	25/3月期 実績	26/3月期 実績
1株当たりの配当金	73円	76円	82円
配当総額 a	1,538	1,599	1,711
配当性向	23.8%	26.6%	26.1%
連結純利益	6,478	6,015	6,568
連結みなし当期利益 b	5,059	4,989	5,662
(a/b)	30.4%	32.1%	30.2%

#### 最終年度の配当方針(現行中計期間)

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76円**とする。

※連結みなし当期利益 = 連結経常利益 × (1 - 実効税率)

## 2. 第四次中期経営計画 (2026年度～2028年度) 策定



## 第四次中計の基本方針について

### 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」

その先へ

### 第四次中期経営計画のビジョン

The power to connect ～つなぐ力～

「100年企業」にむかって、マルチステークホルダーへの還元を重視しながら、更なる成長へとつないでいく。

2030年2月  
創業100周年

第四次  
中期経営計画期間

現 在

## 第四次中計の重要課題と取り組みについて

### The power to connect ～つなぐ力～

「100年企業」にむかって、マルチステークホルダーへの還元を重視しながら、更なる成長へとつないでいく。



マルチステークホルダーそれぞれに向けた主要な重要課題

#### お取引様

- 顧客ニーズに応えるための積極的な投資活動や商材の提供
- 法令遵守と情報セキュリティ体制の強化

#### 従業員

- 人的投資の強化によるエンゲージメントの向上

#### 株主・投資家

- 株主還元の強化と安定化
- 事業ポートフォリオの見直しとグループの最適化による価値向上

#### 地域社会

- 脱炭素への活動促進
- 投資活動による雇用の創出

## 第四次中計における経営指標について

## ● 第四次中計最終年度(2028年度)の業績目標及び他定量目標

		2025年度実績	第四次中計(最終年度目標)	
		実績	目標	伸び率
業績指標	連結売上高	2,921億円	3,200億円	+約10%
	連結営業利益	76億円	90億円	+約17%
	連結経常利益	81億円	92億円	+約13%
他定量指標	ROIC	5.4%	6.0%	
	ROE	9.1%	8.0%以上	
	PBR	0.63倍	1.0倍以上	

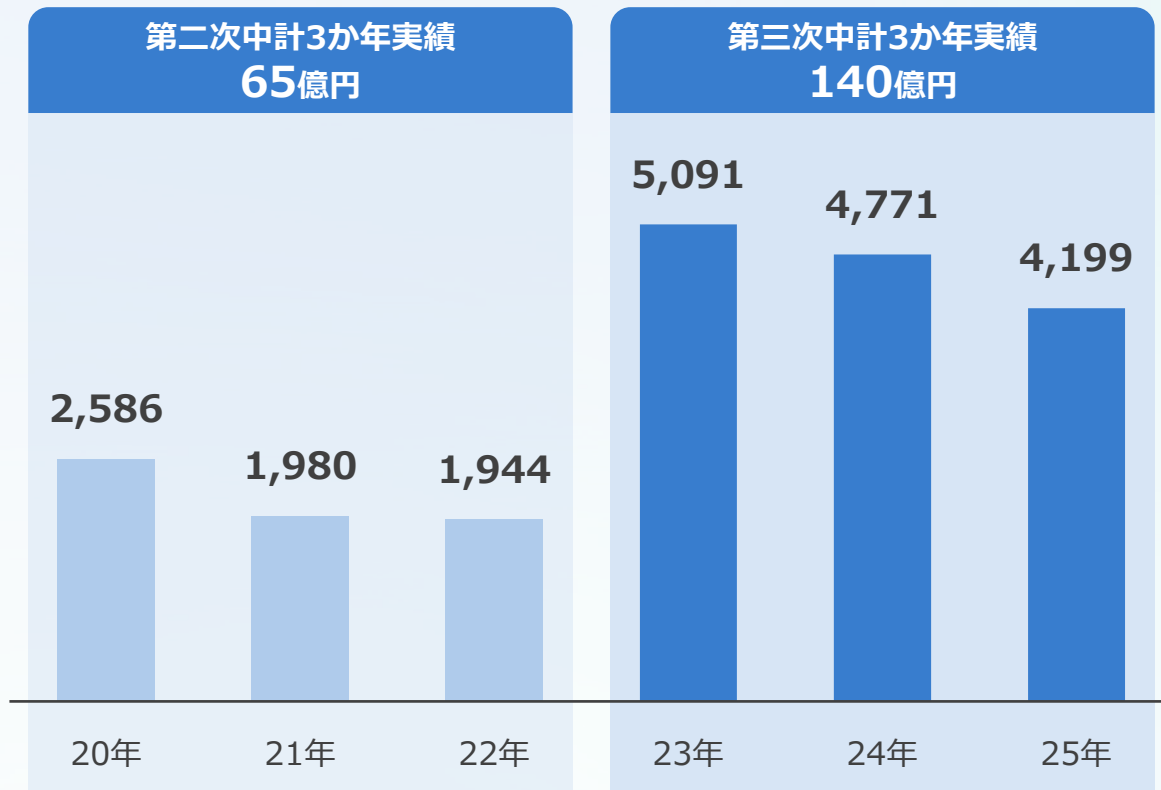
※ROICはいずれも株主資本ベースで算出

# 第四次中計の成長投資

## ● 成長投資・基盤強化

第四次中計期間では、成長投資・基盤強化（DX推進・人的投資）の観点から積極的な投資活動を推進する。

### 前期までの実績



第四次中計3か年合計の投資額目標  
150億円以上

単位：百万円

投資区分	総投資額 3年間合計 (目標)	
成長投資	拠点/設備	9,800
	M&A等投資	4,000
基盤強化	IT投資	1,300
	人的投資	300
総合計	15,400	

# 株主還元方針について

第四次中計期間の株主還元方針は株主還元の更なる安定性向上を目的として、以下のとおりとする。

## 第三次中計(従来)の配当方針

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76円とする。

※連結みなし当期利益 = 連結経常利益 × (1 - 実効税率)



## 第四次中計の配当方針

継続的な安定配当として連結みなし当期利益※1の30%以上、かつ

下限はDOE(株主資本配当率※2)2.7%とする。

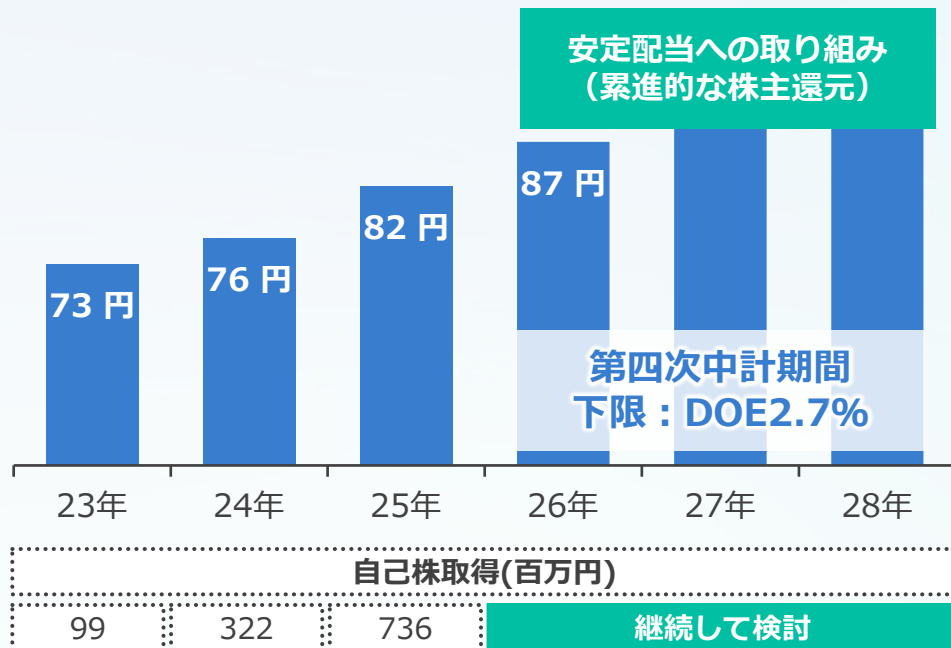
※1 連結みなし当期利益 = 連結経常利益 × (1 - 実効税率)

※2 DOE : 支払配当 ÷ 期首株主資本

株主資本は、期首の親会社所有帰属持分から為替換算調整勘定やその他評価差額金等の「その他の資本の構成要素」を除外する。

上記の配当方針により、1年目（2026年度）は1株あたり年間87円の配当を見込んでいる。

その他の株主還元として、キャッシュフローの進捗を踏まえながら、自己株式取得についても継続して検討する。



# キャッシュアロケーションについて

安定的な基盤事業からの営業CFを軸に、資産入替を促進しながら、更なる成長投資や株主還元を実行する。

## 資本配分



注1 調整後の営業CFは「債権債務等、運転資本の増減」影響を除く。

## 2. 第四次中期経営計画（2026年度～2028年度）策定 各セグメントの事業戦略について

### ● 現行の6セグメントから7セグメントに変更

▶ 海外グループ事業を新設し、海外拠点における「成長性」と「収益性」の向上を目指しながら、企業価値を高めていく。

旧	新	セグメントの概要
鉄鋼事業	鉄鋼事業	鉄鋼を中心に、産業や工業に関連するお取引様に対して北海道から九州まで全国規模の拠点で地域密着型のサービスを展開する事業
非鉄金属事業	非鉄金属事業	お取引様のニーズに応えるべく新しい用途の非鉄金属素材の提案や製造メーカーと一体になった販売を行いながら、お取引様にとって魅力ある付加価値を創造することや新しい分野への提案を積極的に展開する事業
電子事業	電子事業	AIサーバーをはじめとする通信インフラ分野や半導体分野を軸に、プリント基板の主材料である銅張積層板や、製造工程資材並びに製造設備の輸出入及び半導体部品や加工品など、時代が求める最新技術を追求しながら、お取引様への提案を積極的に展開する事業
機械・工具事業	機械・工具事業	機械設備の販売に加え、お取引様の生産性向上に寄与するために自動化に対応するライン一式での工事提案などを積極的に展開する事業
ライフ営業事業	ライフ営業事業	自社商品である洋食器やカトラリー、厨房用品などの業務用品、企業のセールスプロモーション用ノベルティグッズなどの企画製造販売を行う事業
営業開発事業	営業開発事業	産業や工業に関連するお取引様に対し、環境問題や労働改善の改善提案を行うことにより、お取引様の環境改善に貢献することを目的とした事業
	海外グループ事業	佐藤商事グループの海外連結子会社を集約した事業であり、成長性の高い海外拠点での事業展開を強化し、積極的な事業領域の拡大を目指す事業







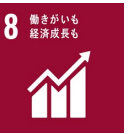





# 各セグメントの事業戦略について

事業	注力分野	主要な取り組み
鉄鋼事業	戦略的投資による既存事業の最適化と収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ M&amp;Aや設備投資等による事業拡大や収益力の強化</li> <li>・ 国内販売拠点網の最適化</li> <li>・ 顧客ニーズを重視した販売活動を目的とする体制の強化</li> </ul>
非鉄金属事業	戦略的投資によるパートナーシップの深化と収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資本業務提携先との更なる関係強化による拡販活動の推進</li> <li>・ 先端材料や高付加価値商材の積極的な販売活動の推進</li> </ul>
電子事業	成長分野への積極的投資及び販売体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ M&amp;Aや設備投資及び積極的な海外展開等による事業拡大や収益力の強化</li> <li>・ 高付加価値商材や電子部品及び加工品の積極的な販売活動の推進</li> </ul>
機械・工具事業	設備自動化提案等による高付加価値営業の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設計/エンジニアリングパートナーとの提携強化</li> <li>・ 物流自動化ニーズ等の取込に向けた販売活動の推進</li> </ul>
ライフ営業事業	自社ブランドの積極的な海外展開とスケール拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外展示会への積極的な出店等による海外販売活動の推進</li> <li>・ 自社ブランドの認知度向上や新規事業開発を目指した投資活動の促進</li> </ul>
営業開発事業	労働環境の改善をテーマにした複合型営業の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境配慮型商材や労働環境改善商材の開発及び販売活動の推進</li> <li>・ 各工事対応の為の人員体制強化</li> </ul>
海外グループ事業	積極的な海外事業展開とグループネットワークの強化（鉄鋼・非鉄金属・電子）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 積極的な海外投資や拠点新設による東南アジアやインド等への積極的な事業領域の拡大</li> <li>・ グループ間の情報共有とネットワークを活用した販売活動の推進</li> <li>・ グローバル人材の積極的な採用と同人材育成の強化</li> </ul>

### 3. サステナビリティ経営に関する取り組みについて



# 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"> <li>再利用率資源等の調達</li> <li>EV化の普及等を見据えた販売活動を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルかつ各産業への 販売領域を拡大</li> <li>学校法人/育英財団への参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
自社の事業を通じた貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型商材の 販売を促進</li> <li>太陽光発電等の 再生可能エネルギーを推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務合理化による ペーパーレス化促進</li> <li>グリーン購入の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資活動での拠点拡大及び 労働雇用の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働環境の改善</li> <li>労働安全衛生の確保</li> <li>働き方改革の推進</li> <li>多様な人材活用を推進</li> </ul>
関係するSDGs	 	  	 	  
<b>Governance</b> ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底、リスク管理体制の強化</li> <li>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</li> </ul>		 	

### 3. サステナビリティ経営に関する取り組みについて

## 人的資本の活用と投資について

#### 当社グループの方針

- 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
- 多様な人材がそれぞれの能力を発揮できる会社を目指す

#### 人材育成

関係するSDGs

- ◆ 人材育成への投資〈年間80百万円（従業員一人当たり10万～15万円を目標）〉
  - ・ 階層別/目的別研修の高度化と推進及び法令遵守(コンプライアンスマニュアル)の啓蒙
  - ・ 海外トレーニー制度の強化
  - ・ 技能職従業員の安全意識/力量向上に向けた研修



#### エンゲージメント向上

- ◆ 従業員への補助手当等の投資〈年間20百万円〉
  - ・ 従業員への資格取得手当 ▶ 自己啓発手当の支給
  - ・ 健康経営の取り組みを強化 ▶ 健診100%受診に向けた健診補助の充実
  - ・ 他福利厚生 of 充実 ▶ 給与引NISA導入
- ◆ ワークライフバランスや職場環境の改善
  - ・ 育休取得（目標：男性育休取得率50%以上）/介護休暇両立支援の促進
  - ・ コミュニケーションツールの高度化/熱中症対策等の充実



#### 多様性

- ◆ 国内外グループ全体における新卒/中途採用活動の促進 ▶ 目標 連結ベース総合職 年間40名程度
- ◆ 女性管理職の活躍を見据えたカリキュラムの実行 ▶ 目標 新卒採用における女性比率20%/女性管理職比率5%



## サステナビリティ委員会の設置

当社グループの方針

● 2026年3月にサステナビリティ委員会を設置 ▶ 当委員会で下記の取り組みを推進

### 人的資本投資に関する取り組み

- 前項「人的投資に関する取り組み」の進捗管理
- 各戦略の見直しや必要な措置の検討

### 脱炭素に向けた取り組み

- 脱炭素に向けた指標の充実化と進捗管理
- 脱炭素に資する商材の推進と進捗管理
- 太陽光発電等の継続的な導入促進と効果検証

サステナビリティ委員会で定期的な報告と検証を実施し、ESG視点を踏まえた企業価値向上につなげる。

# 4. 資本コストや株価を 意識した経営について



## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## ● 現状認識（進捗）

	現状分析	
	(2025/3月期)	(2026/3月期)
資本コスト（WACC）	<b>(5.2%)</b>	<b>(5.3%)</b>
ROIC	<b>5.3%</b>	<b>5.4%</b>
ROE	<b>9.0%</b>	<b>9.1%</b>
株価（年度末日）	<b>1,485円</b>	<b>2,357円</b>
PBR	<b>0.45倍</b>	<b>0.63倍</b>

- 業績は堅調に推移し、第三次中計の業績目標を達成。
- ROICは、同水準で推移しているが、WACCを上回っている。
- ROEは適正水準である8%以上で推移している。
- 株価は前年比1.58倍の2,357円となり、PBRは0.63倍に上昇も1.0倍には満たない。

## 改善への対応

- 第四次中計の業績目標達成にむけた収益性の強化
- 投資家との対話を意識したIR活動の充実化
- 成長投資や株主還元を踏まえた資本政策の強化

## 企業価値向上に向けた取り組み

### 第四次中計の業績目標達成

- 連結売上高 3,200億円
- 連結営業利益 90億円
- 連結経常利益 92億円
- ROIC 6.0%
- ROE 8.0%以上

### IR活動の充実化

- 決算説明資料の内容充実
- 決算説明会動画の配信
- 個人/機関投資家とのIR面談

### 資本政策の強化

- 成長投資：  
150億円以上の投資活動
- 株主還元：配当方針の実現
- キャッシュアロケーションの  
進捗管理

第四次中期経営計画の達成を通じて、企業価値の向上を図り、  
同中計最終年度にはPBR1.0倍以上を目指す。

## 本資料のお取り扱い上のご注意

- 本資料は、業績に関する情報提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的に作成したものではありません。
- 本資料に掲載された情報や見通しは、資料作成時点において入手可能な情報を基にしており、当社の判断が含まれております。情報の正確性を保証するものではなく、今後様々な要因により実際の業績や結果とは異なることがあります。
- 本資料中の情報によって生じた影響や損害については、当社は一切責任を負いません。
- 本資料の一切の権利は当社に属しており、方法・目的を問わず、無断で複製・転載を行わないようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

経営管理部



03-5218-5314