

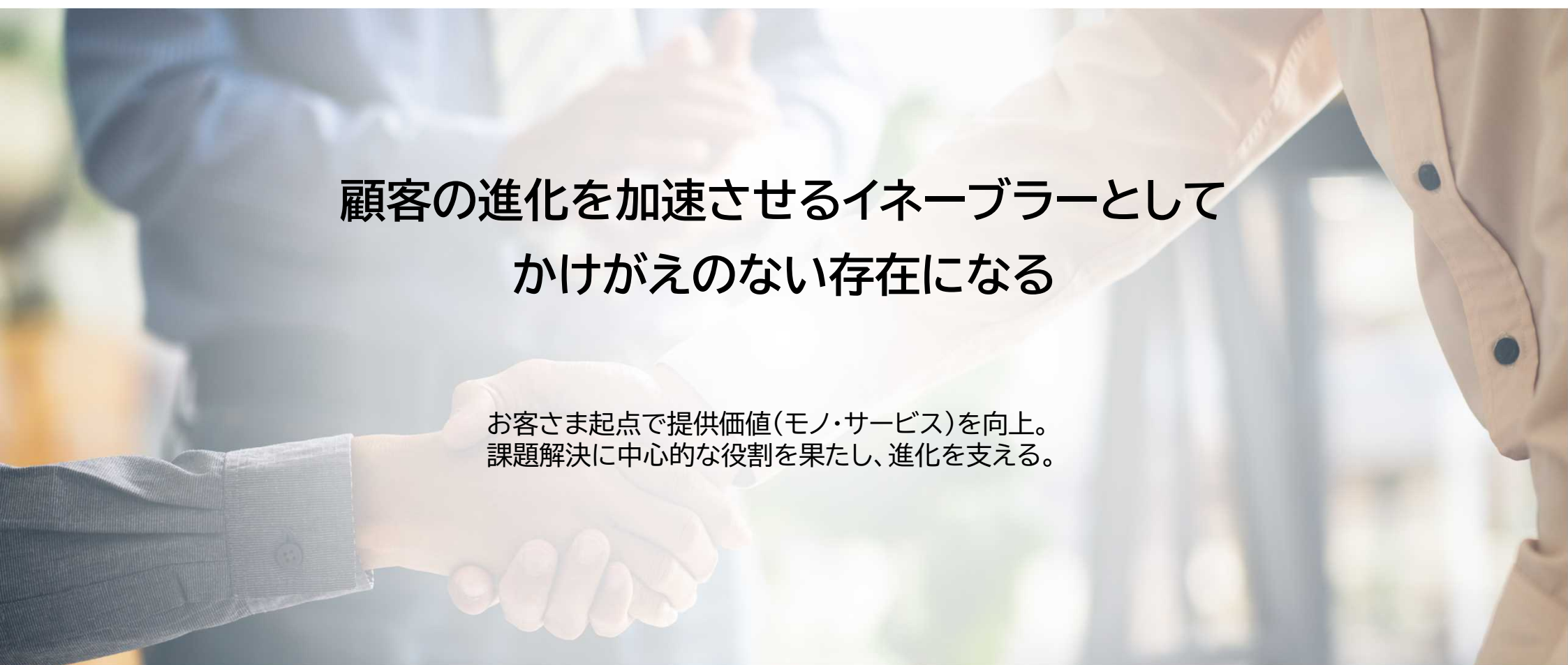
中期経営計画 Hakuto 2028

伯東株式会社

2025年4月30日



東証プライム市場 | 証券コード7433

A background image showing a close-up of two hands shaking in a firm grip, symbolizing agreement or partnership. The hands are wearing light-colored shirts. The image is slightly blurred, focusing attention on the text overlay.

顧客の進化を加速させるイネーブラーとして かけがえのない存在になる

お客さま起点で提供価値(モノ・サービス)を向上。
課題解決に中心的な役割を果たし、進化を支える。

Part. 1 前中期経営計画の振り返り

Part. 2 新中期経営計画 Hakuto 2028

Part. 3 セグメント別事業戦略

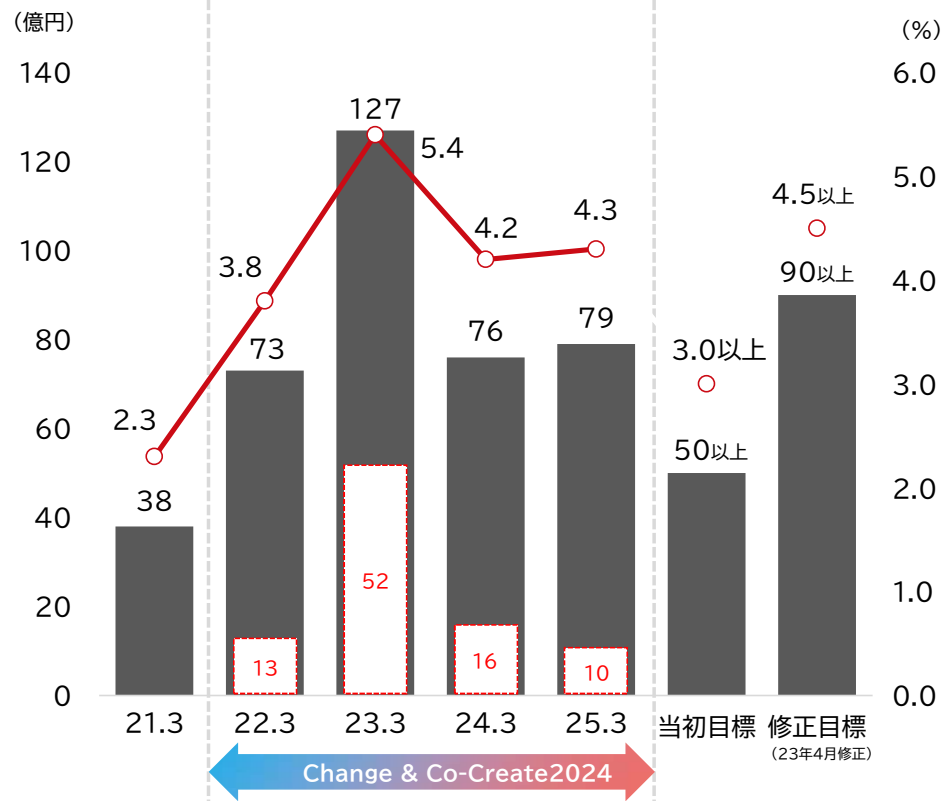
Part. 1

前中期経営計画の振り返り

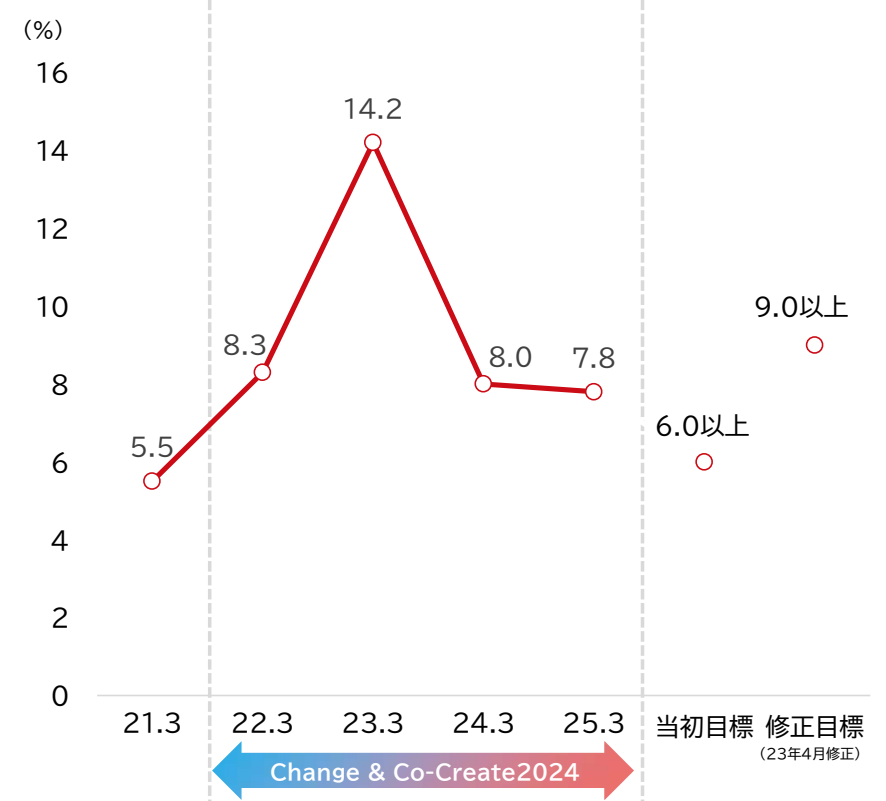
前中期経営計画の振り返り(定量面)

当初目標に対しては初年度から上回る水準で推移。修正目標は23.3期のみクリア

営業利益 / 営業利益率 = 為替影響



ROE



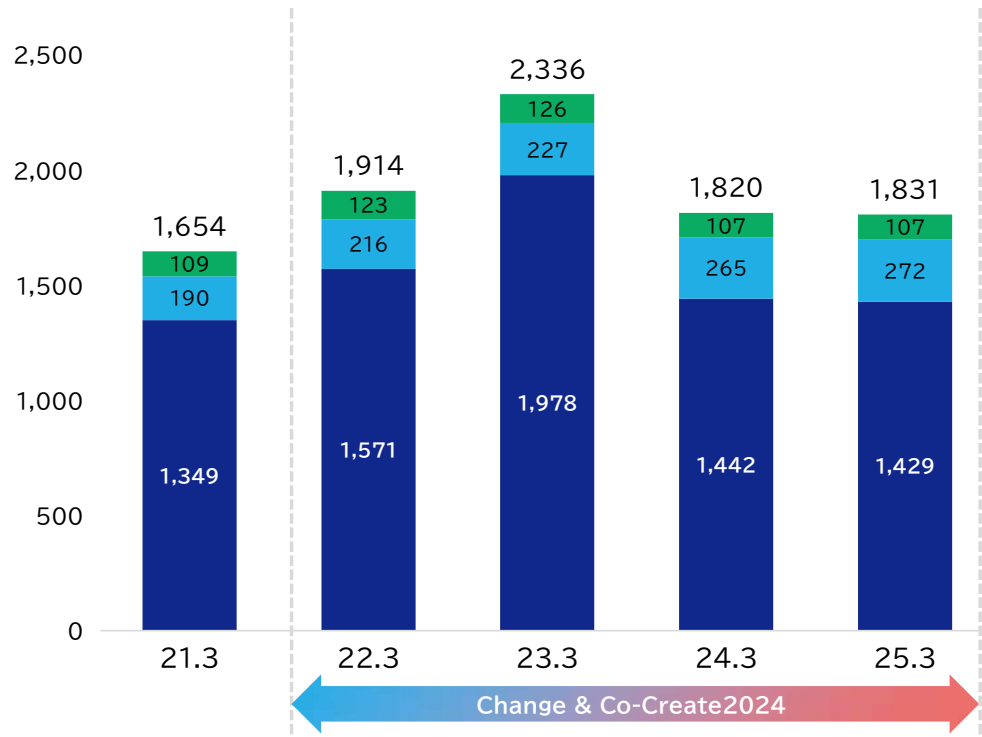
前中期経営計画の振り返り(セグメント別業績)

半導体需要の拡大を背景に電子部品事業が売上高、利益ともにけん引

■ 電子部品事業
 ■ 電子・電気機器事業
 ■ 工業薬品事業 (※1)
 ■ その他事業 (※2)

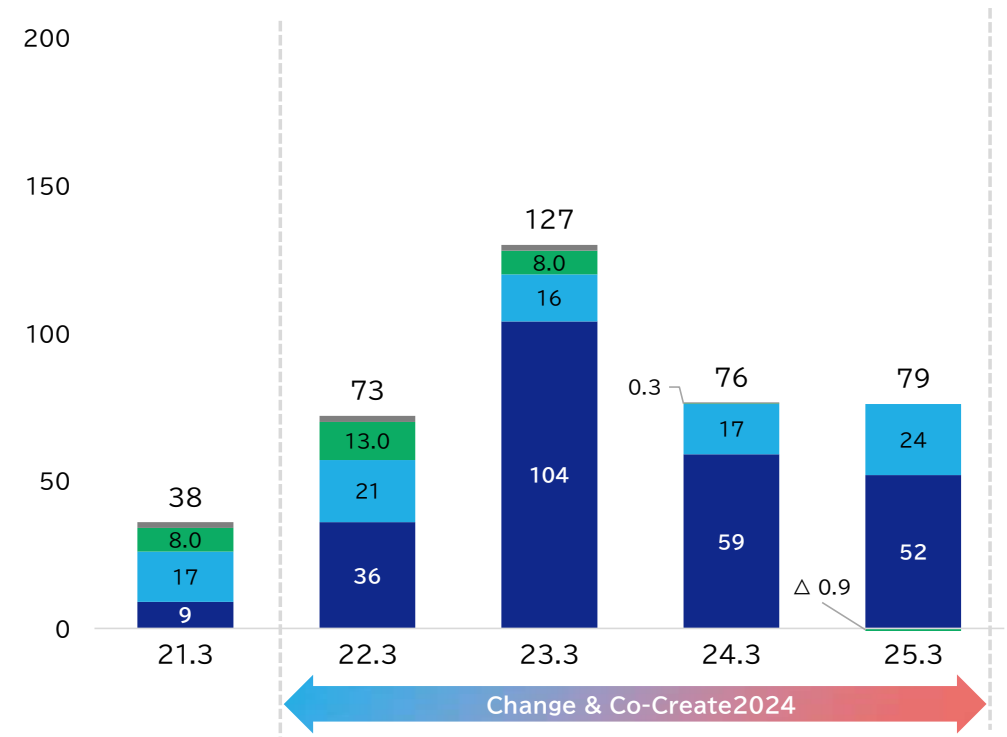
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



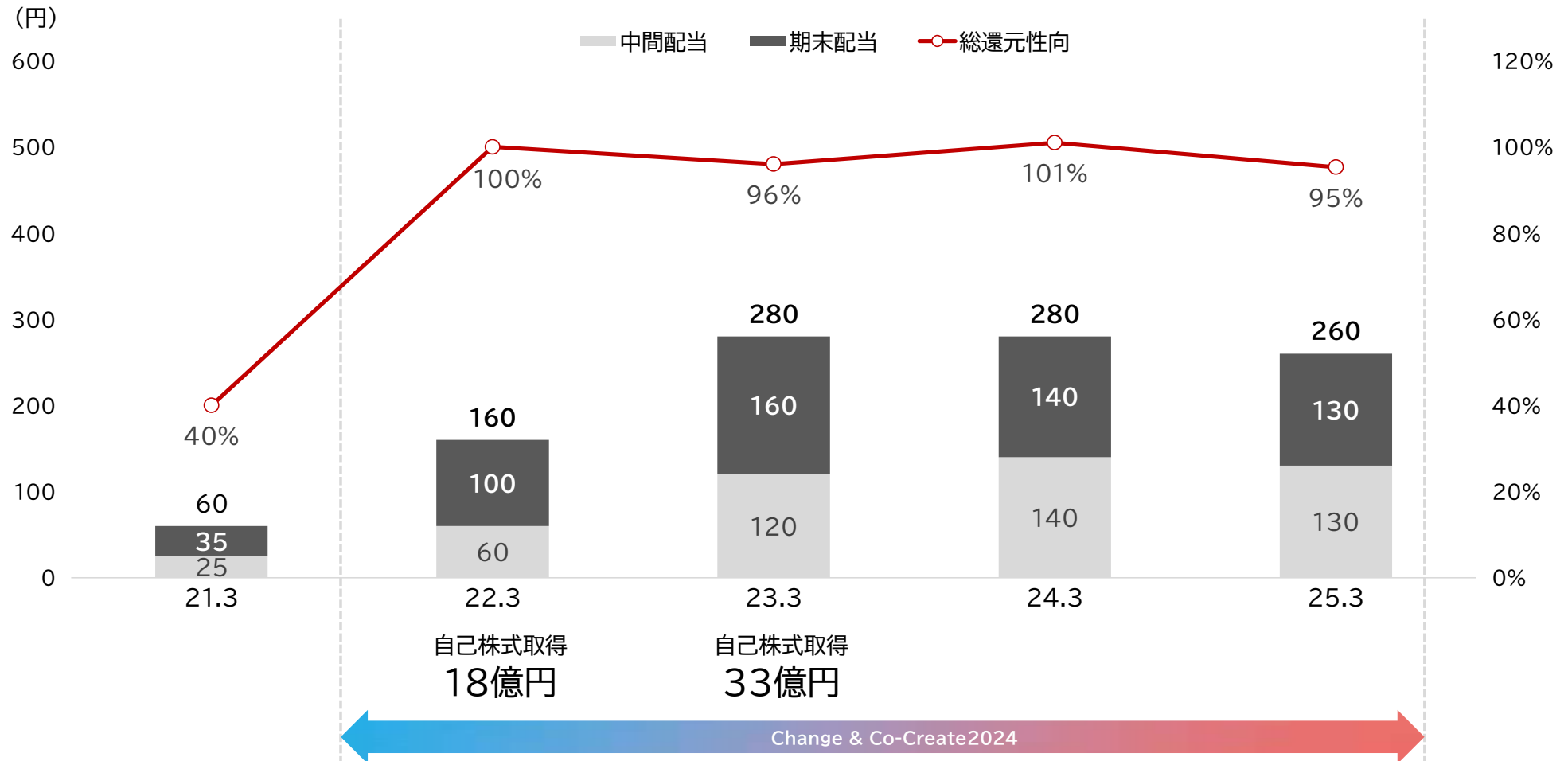
※1 26.3期からケミカル事業にセグメント名称変更
 ※2 その他事業:太陽光発電事業

前中期経営計画の振り返り(重点戦略)

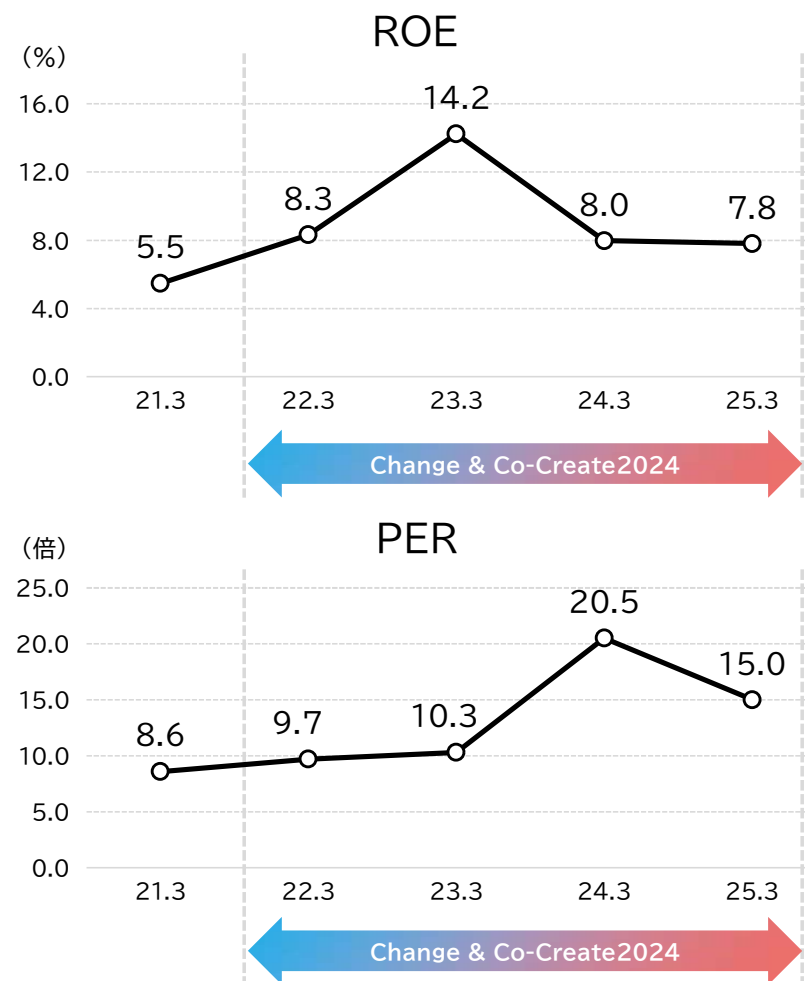
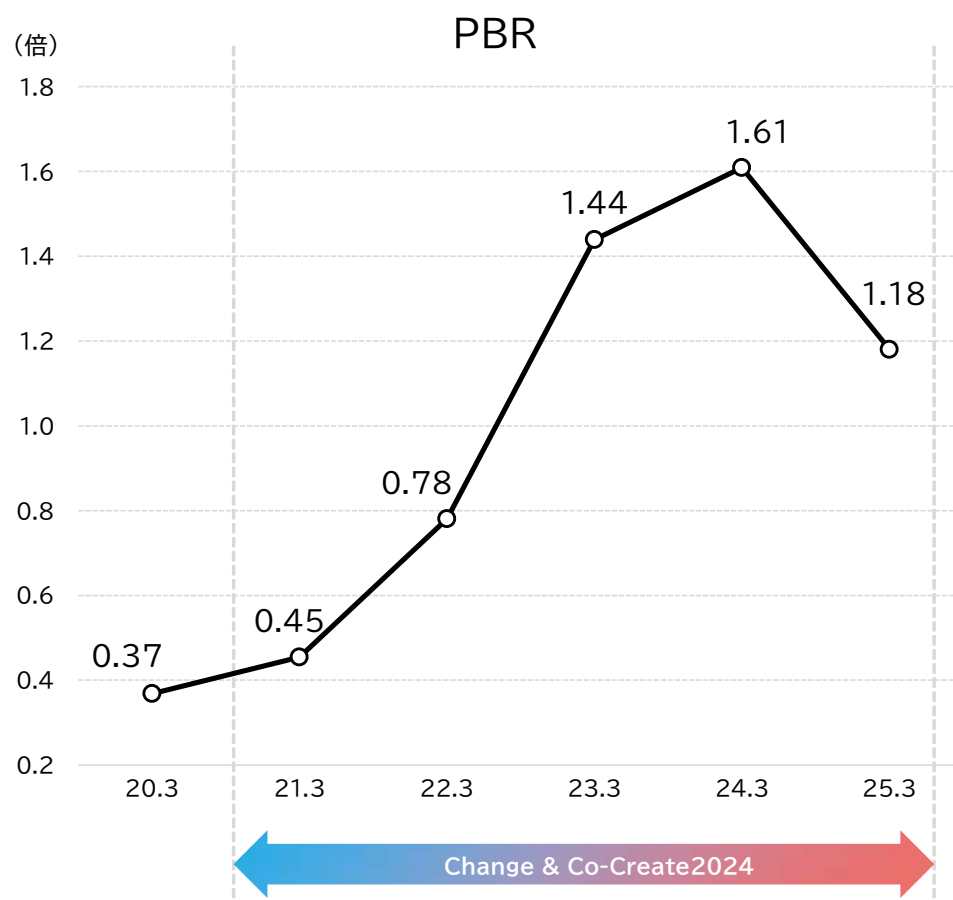
重点戦略	達成度	取り組み・成果
高収益事業への資源の投下	○	各事業部門で事業ポートフォリオの見直し
部門横断の情報・技術連携による価値創造	○	- デバイス&ケミカル部門共同で、AI/IoT ソリューション拡販 - 事業部門間&管理部門横断で、新中計に向けた種まき開始
業務改革実現を加速させるDX戦略	○	- バックエンドDX :約900時間の作業時間削減を実現 2025年3月に「DX認定」(経済産業省が認定)を取得
外部との協業およびM&A	◎	2024年9月に株式会社クリアライズを子会社化 - 材料・環境分析事業を拡充・強化
外部資源との連携 (オープンイノベーション)	○	2024年7月 エネコート・テクノロジーズ株式会社と資本業務提携、ペロブスカイト太陽電池販売協業開始

株主還元

当初基本方針の通り、配当と自己株式取得により総還元性向100%を実現



業績の拡大と積極的な株主還元などによりPBRは1倍超に



A thick red vertical bar.

Part. 2

新中期経営計画 Hakuto 2028

半導体需要の継続・拡大と環境&エネルギーへの更なる意識の高まりで、環境変化のスピードが加速

マクロ環境

AI技術の
普及・拡大

半導体の
戦略物資化

石油&紙削減
環境意識高

人口減による
様々な自動化

世界的な
物価・資源高

自動車
100年に一度の
変革

機会

半導体は引き続き高い成長率を維持(CAGR 7%~)
用途:車載・産機・各種インフラ等

国内の半導体製造設備の投資に、引き続き高い期待感

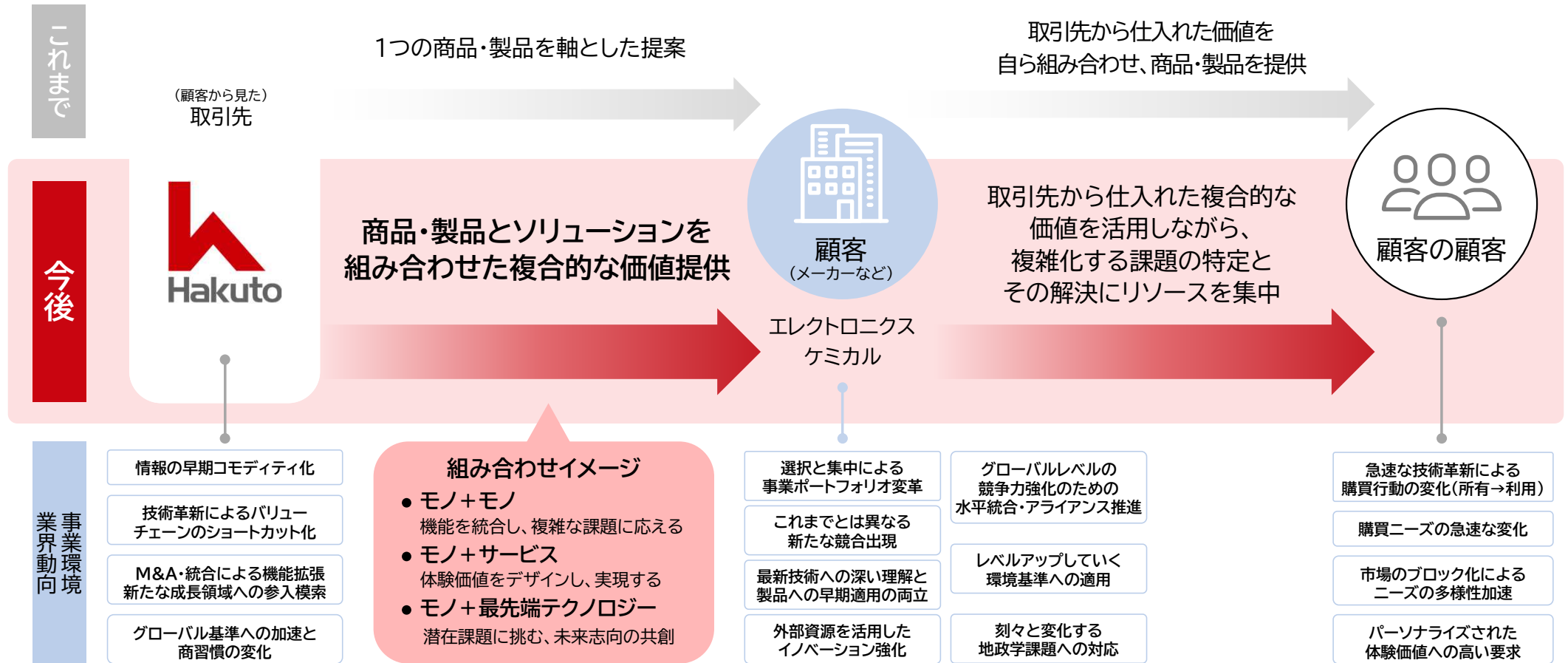
代替エネルギー・環境対策(水・空気)領域で
新たなビジネス機会創出

リスク

- ・ 技術の進化による新たな競合の出現
- ・ 既存技術や価値のコモディティ化、陳腐化の進行
- ・ 半導体業界で求められる商社の役割・機能が変化。その存在意義が改めて問われる

顧客を取り巻く環境変化と当社の役割

より複雑化した課題解決に直面する顧客は、取引先に対してより複合的な価値提供を求める



当社の強み

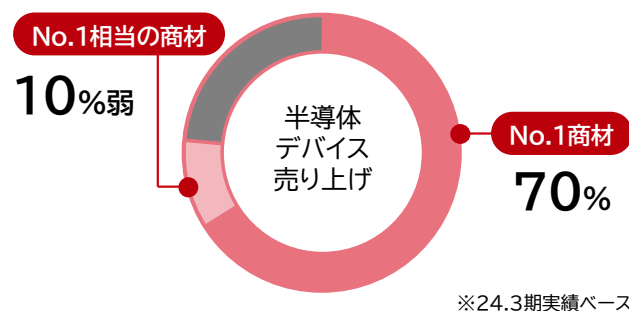
2つの領域×2つの機能

エレクトロニクスとケミカルの2つの領域それぞれに商社機能とメーカー機能を有し、多様な顧客ニーズに対応



サプライヤーとの強固なつながり

サプライヤーごとに専任を置き、強固な関係性を構築。サプライヤーの協力・連携と深い製品理解が顧客の課題解決に寄与



- 当社が日本でNo.1の販売代理店という商材が多数
- 半導体デバイスでは売り上げ全体の約80%がNo.1商材、No.1相当の商材

独立系商社

創業来、独立系のエレクトロニクス専門商社として地位を確立。仕入先、販売先いずれにも自由度高く関係構築でき、幅広い商材・ソリューションの提供が可能

専門性の高い技術サポート

メーカーと同等程度の技術力・専門知識が備わっている人材が、設計・開発からアフターサービスまで一貫した技術サポートを国内・海外で提供

電子・電子機器事業

フィールド・サービス・エンジニア

エンジニア比率
50%超

電子デバイス 電子部品

フィールド・アプリケーション・エンジニア

エンジニア比率
20%超

- 半導体・理化学機器・プリント基板関連業界で65年間の実績
- ISO9001をベースにした、高いサービス・品質体制を提供

誠実な社風

顧客やサプライヤーなどステークホルダーに対して真摯に向き合おうとする姿勢は、当社の社風。顧客満足度調査では“誠実さ”を評価する声が多い

ビジョン:2030年に目指す姿

当社ならではの提供価値を追求し、顧客から代えがたいイネーブラーとして揺るぎない信頼を確立

社是

不変の理念

われわれは、
社業の正しい営みを通し、
国内産業ならびに
国際貿易の発展に寄与し、
併せて人類社会の
平和と幸福に
貢献せんとするものである。

Shared Value

ビジョン実現に向けて
組織・社員が大事にする価値観

逆算思考

思いやる、
高め合う

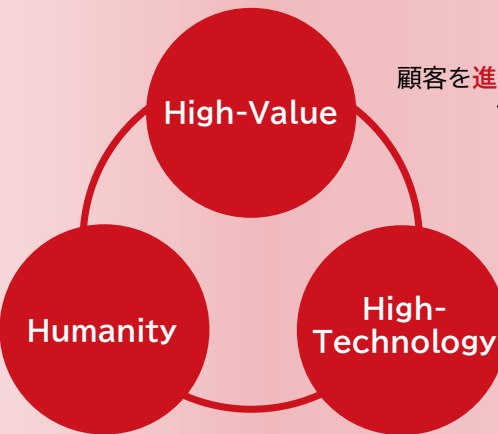
“つなぐ”を
リードする

ビジョン

2030年に目指す姿

伯東は、顧客の進化を加速させる
イネーブラーとしてかけがえのない存在になる

人のこころを
熱量で動かす



顧客を進化させる
価値提供

最先端技術を追求し、
技術、情報を知見として
提供する構想力・発想力

顧客の進化を加速させるイネーブラー

顧客とのつながりを深化させ、ニーズを深掘りしながら社内外の垣根を超えて複合的に価値提供

社外ネットワーク



サプライヤー

グループ会社

クライアント

研究機関

パートナー

2つの領域×2つの機能

サプライヤーとの強固なつながり

専門性の高い技術サポート

独立系商社

誠実な社風

顧客とのつながりを
強くする・
接点を増やす

顧客課題を解決する
ための複合化

Humanity

High-Value

High-
Technology

顧客

エレクトロニクス

エレクトロニクス

半導体・
プリント基板

インフラ

自動車

産業機械

大学・官公庁・
研究機関

ケミカル

石油・石油化学

紙・パルプ

水処理・
ボイラ処理

化粧品

自動車

前中期経営計画
Change & Co-Creat2024
2021.4~2025.3

事業構造の変革を実施

- 高収益事業への集中的な資源配分
- 低収益事業の徹底的な効率化

中期経営計画
Hakuto 2028
2025.4~2029.3

顧客優位で
価値の向上に取り組む

- 価値の複合化と新規創出
- 事業戦略を加速する人材確保とDX投資
- 積極的な成長投資と安定的な株主還元の両立

2030年に
目指す姿

顧客の進化を加速させる
イネーブラーとして
かけがえのない存在になる

提供価値の高度化と複合化により、成長性と収益性を高めていく

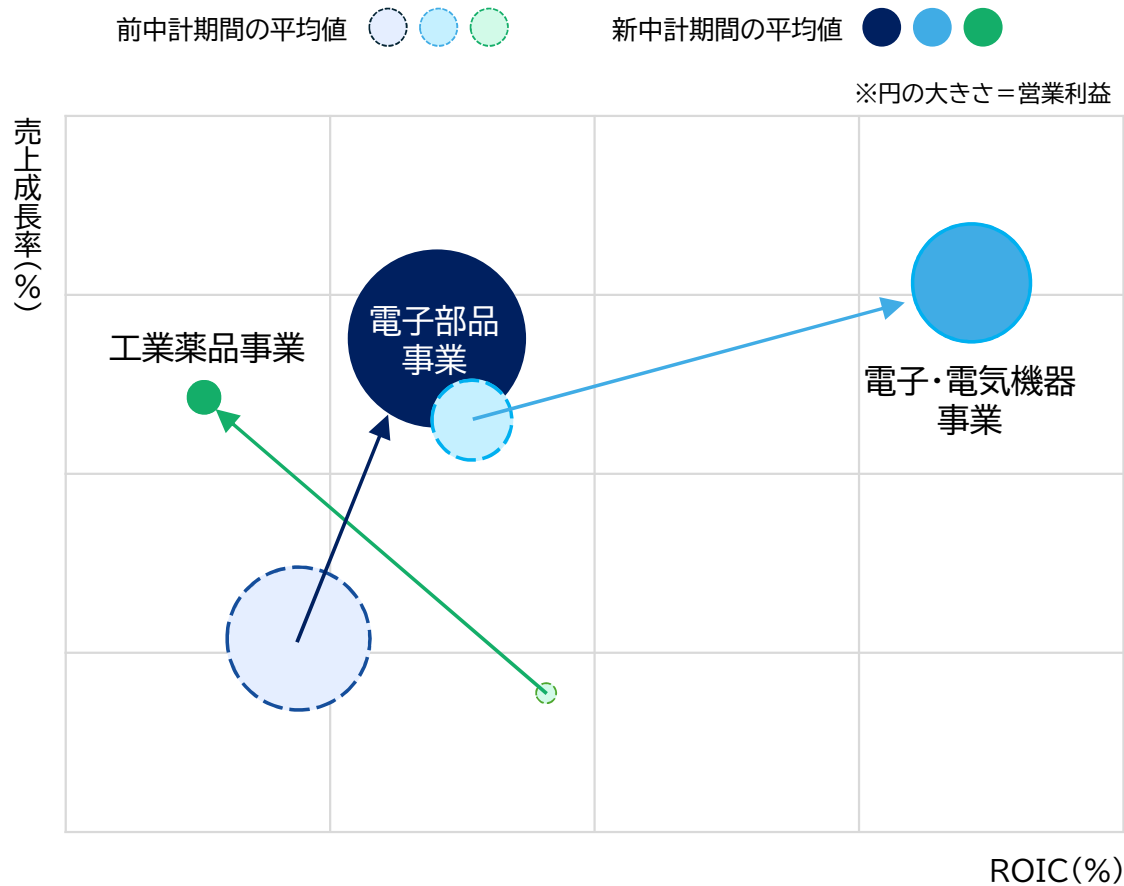
		2025年3月期 実績	2029年3月期 目標
売上高		1,831億円	2,500億円以上
	電子部品事業	1,429億円	1,850億円
	電子・電気機器事業	272億円	430億円
	ケミカル事業 (※1)	107億円	170億円
営業利益率		3.8% (為替影響除く)	4.0%以上 (為替影響除く)
ROE		7.8%	10%以上
株主還元		総還元性向 95%	配当性向 65～75% 加えて下限値DOE 5% (※2)
成長施策の粗利益貢献率		—	30%

※1 工業薬品事業からケミカル事業にセグメント名称変更(26.3期から)

※2 DOE=純資産配当率

事業別ポートフォリオの変化

エレクトロニクスは成長性と効率性を追求、ケミカルは成長領域シフトへの先行投資を実行



※ 営業利益は中計最終年度の実績(為替除)及び目標額

電子部品事業

- 新中計では、売上は既存事業の深化施策により、前中計比で成長を見込む
- ROICも、在庫管理の効率化投資により運転資本を抑え、改善を見込む

電子・電気機器事業

- 前中計では高い成長を実現していたが、新中計でも引き続き旺盛な需要を取り込み成長を目指す
- 新中計ではポートフォリオの更なる拡充と、商品・製品への付加価値を高度化し、提供価値を拡大
- 前中計で投資・開発したオリジナル(自社)の製品・サービスの市場投入・刈り取り

ケミカル事業

- 前中計最終年度となる24年度は化粧品基材の販売不調により低迷
- 成長領域開発にリソースをシフトし売上拡大を加速。プロダクトミックスを変化させるため、新技術獲得への投資を強化

基本方針

顧客優位で価値の向上に取り組む

事業戦略

価値の複合化と新規創出

- 顧客課題に応じたソリューションの複合化
- 全社横断組織で加速する新規事業の創出とスケール化
- M&A・資本提携による新たな価値の獲得

基盤強化戦略

事業戦略を加速する 人材確保とDX投資

- イネーブラーを体現する人材の確保と育成
- 効率化と提供価値の向上を両立するDX

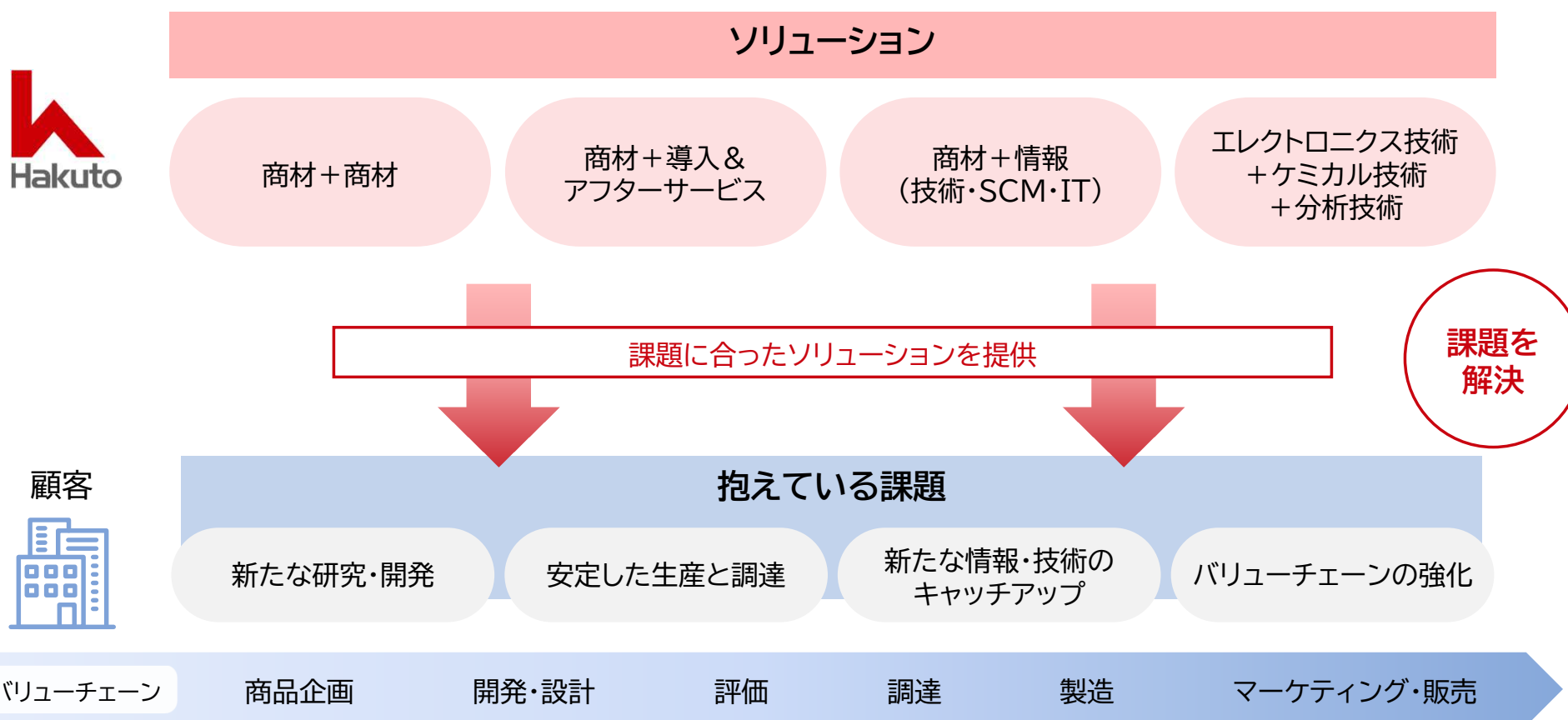
財務・資本戦略

積極的な成長投資と 安定的な株主還元の両立

- 成長と還元のバランスを重視したキャピタルアロケーション
- 資本コストを意識した経営の推進
- DOEの導入による安定的な株主還元

顧客課題に応じたソリューションの複合化

商材・サービス・技術を柔軟に組み合わせ、顧客の商品開発やバリューチェーン強化に貢献



顧客課題に応じたソリューションの複合化

商材+導入& アフターサービス

半導体パッケージ関連製品のラインアップ強化で海外企業を開拓

半導体製造プロセス(前工程)

半導体製造プロセス(後工程)

ウェハ製造

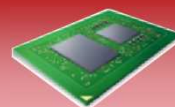
成膜～回路形成

電極形成

ウェハ検査

パッケージングなど

最終検査



パッケージ基板

自社開発のパッケージ基板製造向け製品を国内外で販売

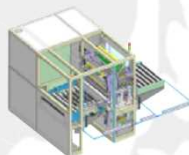
累計販売台数

日本

200台超

海外(台湾、中国、韓国)

300台超

ステッパー
LS-320HRラミネーター
Mach630NPプレヒーター
THBシリーズドライクリーナー
PTHシリーズ基板冷却装置
CCLシリーズ

今後の取り組み

製品ラインアップの拡充

次世代ステッパー	ウェットブラスト
次世代ラミネーター	ABF用オートピーラー
非接触ドライクリーナー	ビア&パターン検査
ホットプレート乾燥炉	DI露光装置
2流体ジェットクリーナー	EFEM対応マテハン

装置+αの提案

半導体後工程自動化・標準化技術研究組合
(SATAS)に正式加入し、研究開発に関与これまでの装置ラインアップ+αの製品群で
顧客単価の向上と新規顧客獲得を狙う海外企業への
拡販を強化

顧客課題に応じたソリューションの複合化

エレクトロニクス技術 + ケミカル技術 + 分析技術

エレクトロニクス&ケミカルの強みを活かした工場向けソリューションとして開発

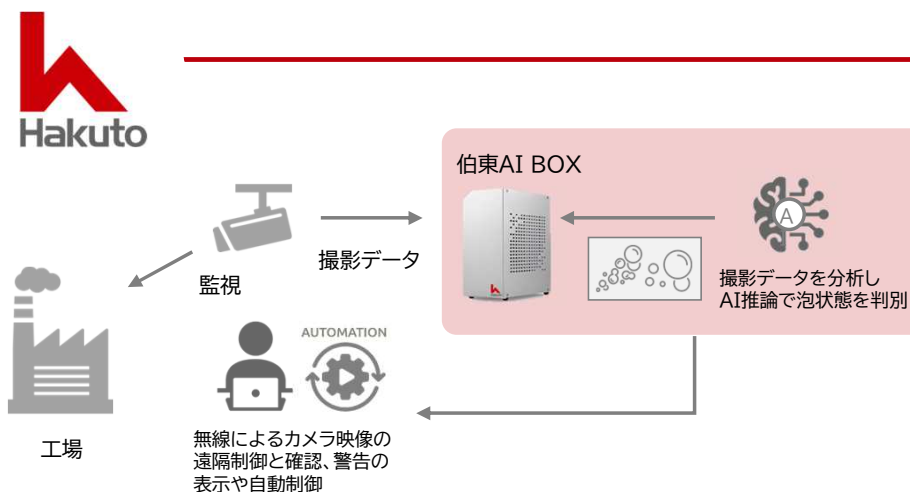
エレクトロニクス

エレクトロニクス商材に対する目利きと技術知見を駆使した組み込み力



ケミカル

ケミカルメーカーとして顧客の抱える課題発見力と解決力

カメラソリューションによる
AI泡検知システム

- ・ 水槽表面をカメラで監視し、事前に状態を学習させたAIモデルの推論により泡状態を判別
- ・ 泡が多い状態だと判別した場合、自動的に薬剤を投入し、泡を除去
- ・ 人間の判断で行っていた作業をAIの使用により自動で制御できるシステム。生産性向上、事故率低減に寄与

顧客(メーカー)が抱える課題

工場排水の環境問題や泡による設備汚染



人の介在削減による作業効率の改善に伴う生産性向上



危険環境下での作業の自動化



全社横断組織で加速する新規事業の創出とスケール化

事業開発に特化した専任組織を新設、創発を促す

現状

2025年4月～

事業セグメント		新規領域
電子部品事業	デバイス	IoT&AIソリューション
	コンポーネント	・自動認識ソリューション ・オフィスソリューション ・エネルギーソリューション
電子・電気機器事業		医療ソリューション
ケミカル事業		自社ブランド化粧品「TAEKO」

- 事業部門それぞれに新規事業を立ち上げ、リソースを投入
- ノウハウの共有に課題

創発により新たなソリューション開発を促進

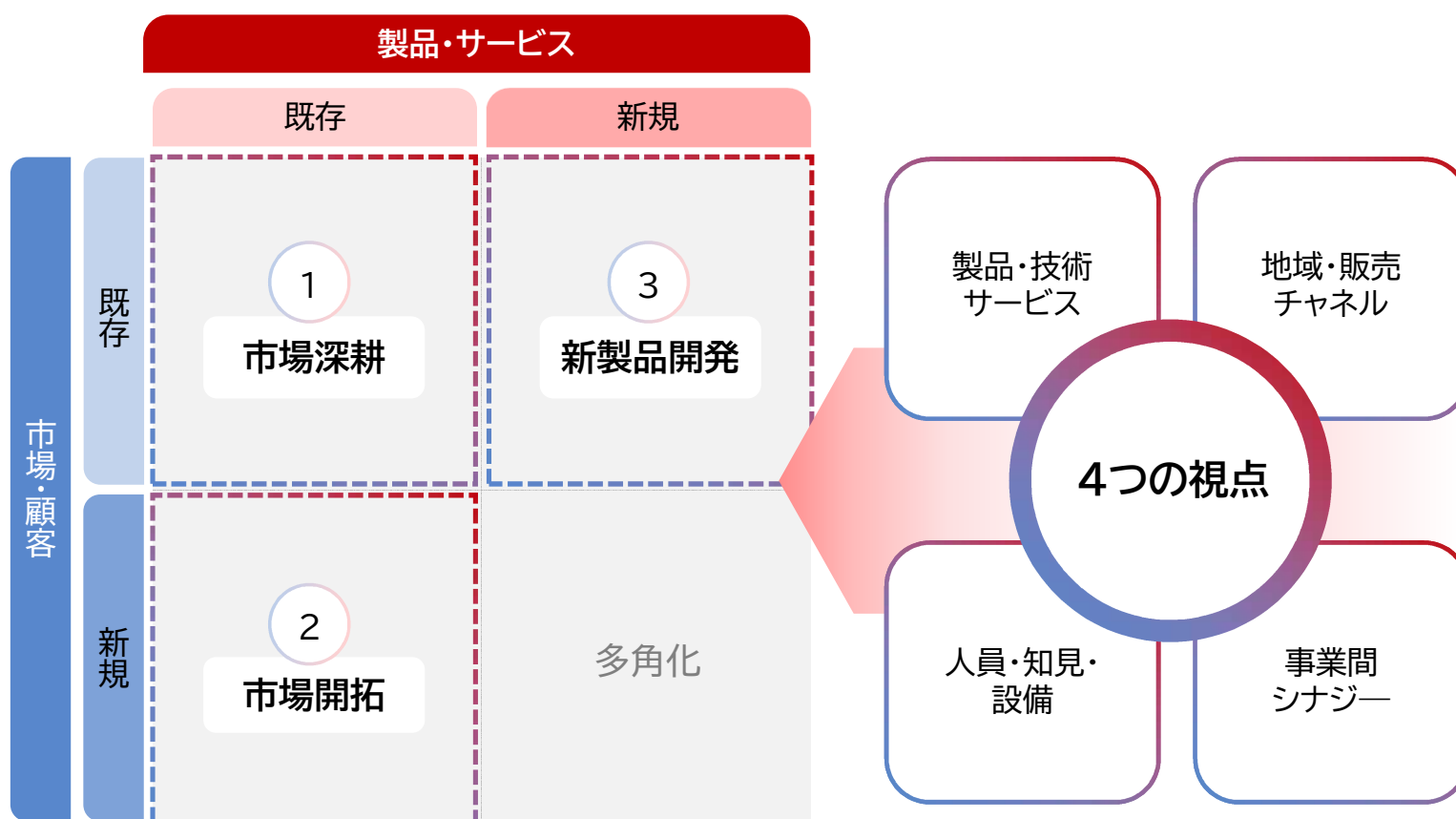


- 新規事業の開発に特化した「ビジネスインキュベーションセンター」を新設。各事業部門から人材が異動し、常駐人員として活動(約40名)
- 事業のR&Dを担う組織としての位置づけ。全社視点で事業開発、ソリューション開発を推進。相互にノウハウを共有しながら創発を促し、新たなソリューションの開発にもつなげる

M&A・資本提携による新たな価値の獲得

注力事業の補完・周辺領域、かつ現有資産の活用やシナジー効果の発現が期待できる先を優先

ターゲット領域



M&A実績

受託分析サービスの
クリアライズを
完全子会社化



株式取得日	2024年9月
事業内容	総合的な受託分析サービスを提供。化学分析、物性分析、構造分析、環境分析など
取得目的	現有事業に属さない新規事業の獲得/既存事業とのシナジー発揮
シナジーイメージ	・伯東の取引先企業に対する受託分析事業のクロスセル提案 ・水処理装置の販売(とくに海外)

M&A・資本提携による新たな価値の獲得

水問題を抱えるインドに排水処理ビジネスを本格展開



インドが抱える“水”に関わる社会課題

- 水不足、工業排水による水質汚染問題が深刻
- とくに北インド(デリー、グルガオン)では、排水を100%排出してはいけないZLD(Zero Liquid Discharge)規制の強化と水不足による排水リサイクルの需要が高い。一方でローカルの排水処理装置は設計・性能・品質が低く、装置導入後のトラブルも多い

インド



リサイクル水は工場内の散水や用水等で使用



当社がインドでの独占販売権を有するROCK ENGINEERING社の排水処理装置、当社独自の排水処理用薬剤及び装置、クリアライズ社の廃水処理システムを組み合わせ、顧客課題に応じた最適なソリューションをトータルに提供



タイに本社・工場を持つメーカー、ROCK ENGINEERING社「MVR蒸留濃縮装置」



廃水処理システム「Eleca」



伯東独自の排水処理用薬剤「ハクトロン」は汚染水の一次処理に使用することで、蒸留装置の運用効率が向上(写真左から処理前、処理後)



RO膜装置を蒸留装置などの二次処理として利用し、ZLD・排水リサイクルを達成

イネーブラーを体現する人材の確保と育成

継続的・安定的にイネーブラー人材を確保、育成する仕組みづくりを推進

求める人材を再定義する

多様な人材がいきいきと
活躍できる環境をつくる

ビジョンの実現と変革への
機運を高める

多様かつ
これまでにない
人材を獲得

社員
ひとりひとりの
成長支援

新たな
組織文化の醸成

イネーブラー
人材の輩出

- イネーブラーを体現する人材の要件の再定義と、それに基づく採用活動の展開
- エンジニア / DX人材といった高度専門人材へのアプローチ強化

- タレントマネジメントシステムを活用した人材ポートフォリオの可視化
- オンライン教育システムの充実をはじめとした学びの最適化と自律的な学びの支援

- Pay for Performanceを実現する制度の運用強化
- 「伯東ウィメンズカレッジ」を通じた女性活躍の支援推進
- エンゲージメントサーベイによるモニタリングと改善活動

- ビジョン&Shared Valueの理解及び共感の促進とチャレンジマインドの醸成
 - ワークショップ&研修
 - Shared Valueアワード
- ビジョン&Shared Value共感度モニタリングと改善活動

理系&エンジニア人材比率

1人当たり教育・研修費

エンゲージメント指数

ビジョン&Shared Value浸透度

オンライン教育システム 利用率

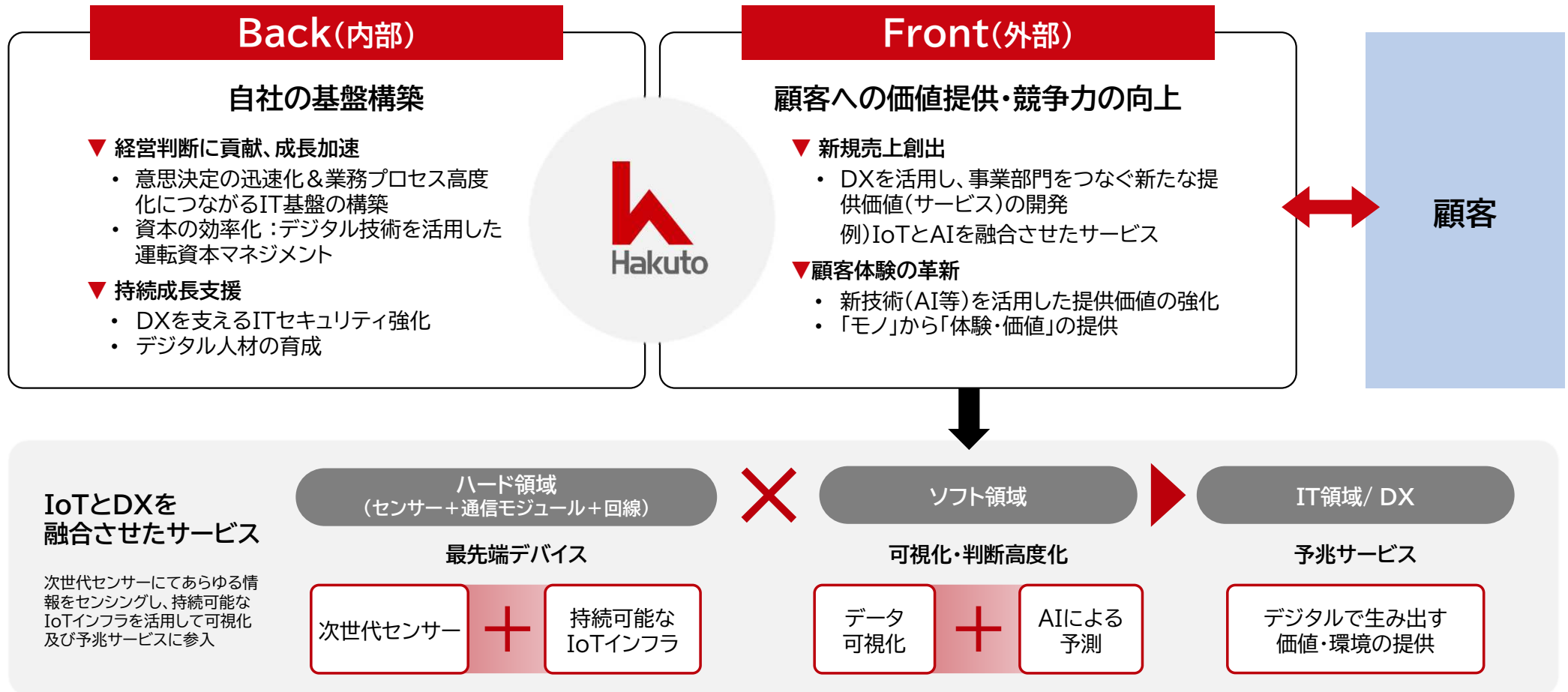
女性の管理職比率

DX関連有資格者数(従業員のうち1割)

KPI

効率化と提供価値の向上を両立するDX

従来の社内基盤構築に加え、デジタルを活用した新たな価値を創出

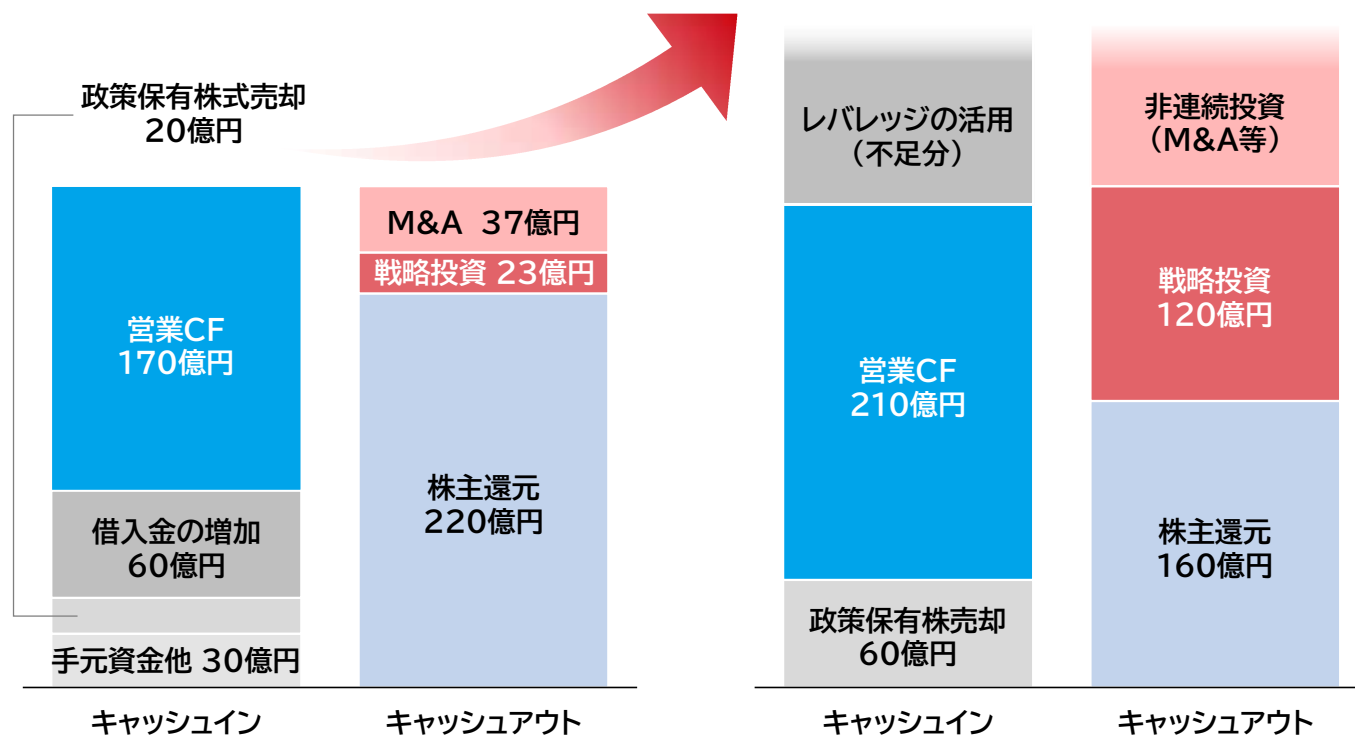


成長と還元のバランスを重視したキャピタルアロケーション

積極的な成長投資と安定的な株主還元を両立

前中期経営計画 (2021年度~2024年度累計)

新中期経営計画 (2025年度~2028年度累計)



● 非連続投資

- ・ M&Aやアライアンスを適宜検討
実行においては有利子負債の調達を想定

● 戦略投資

- ・ 事業開発投資(半導体・レーザー・エネルギー)
- ・ 工場機能拡張
- ・ 運転資本圧縮、SCM等DX投資

● 株主還元

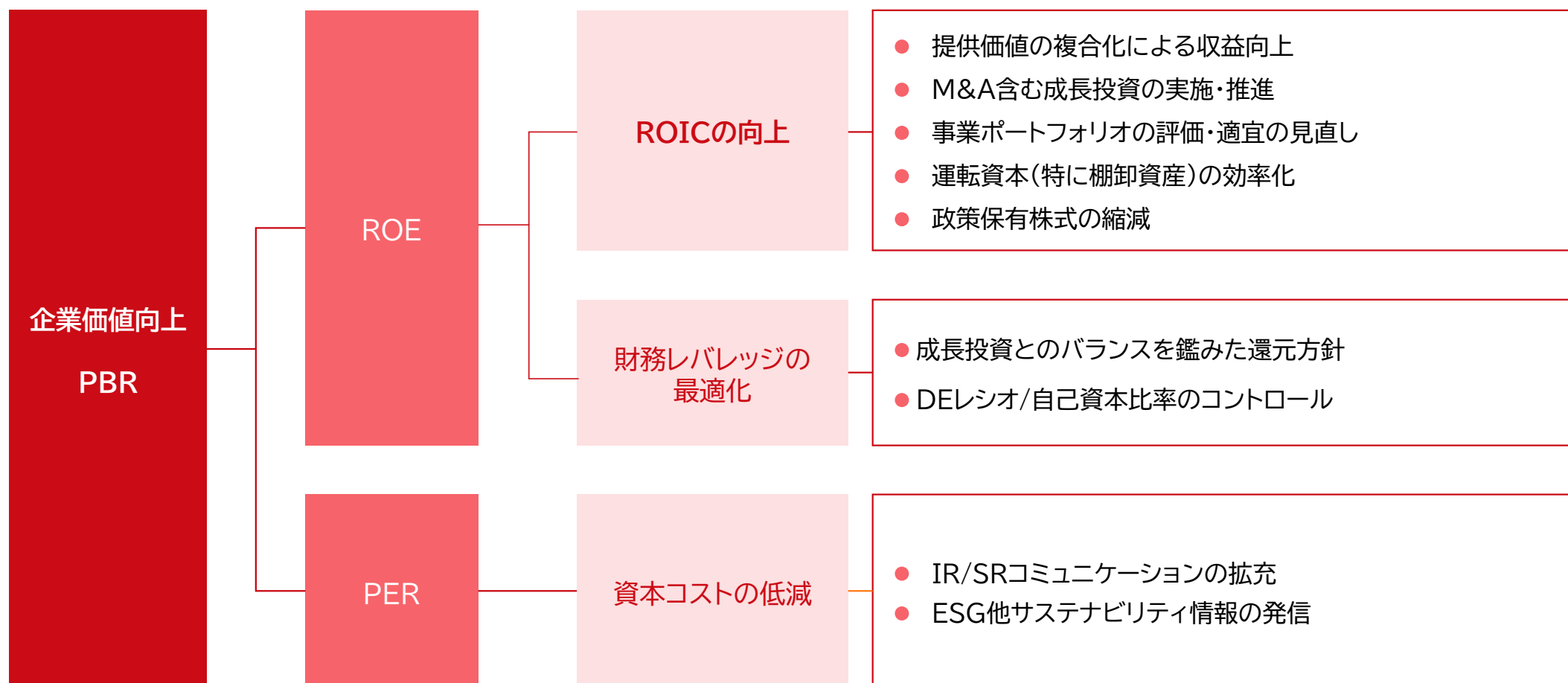
- ・ 安定配当を目指し、配当性向に加え、純資産配当率(DOE)による配当下限値設定を実施
- ・ 自己株式の取得についても、財務状況や株価水準を総合的に判断し、機動的に実施

● 政策保有株式

- ・ 残高を純資産比率で11.2%(25.3期)から2%程度まで縮減

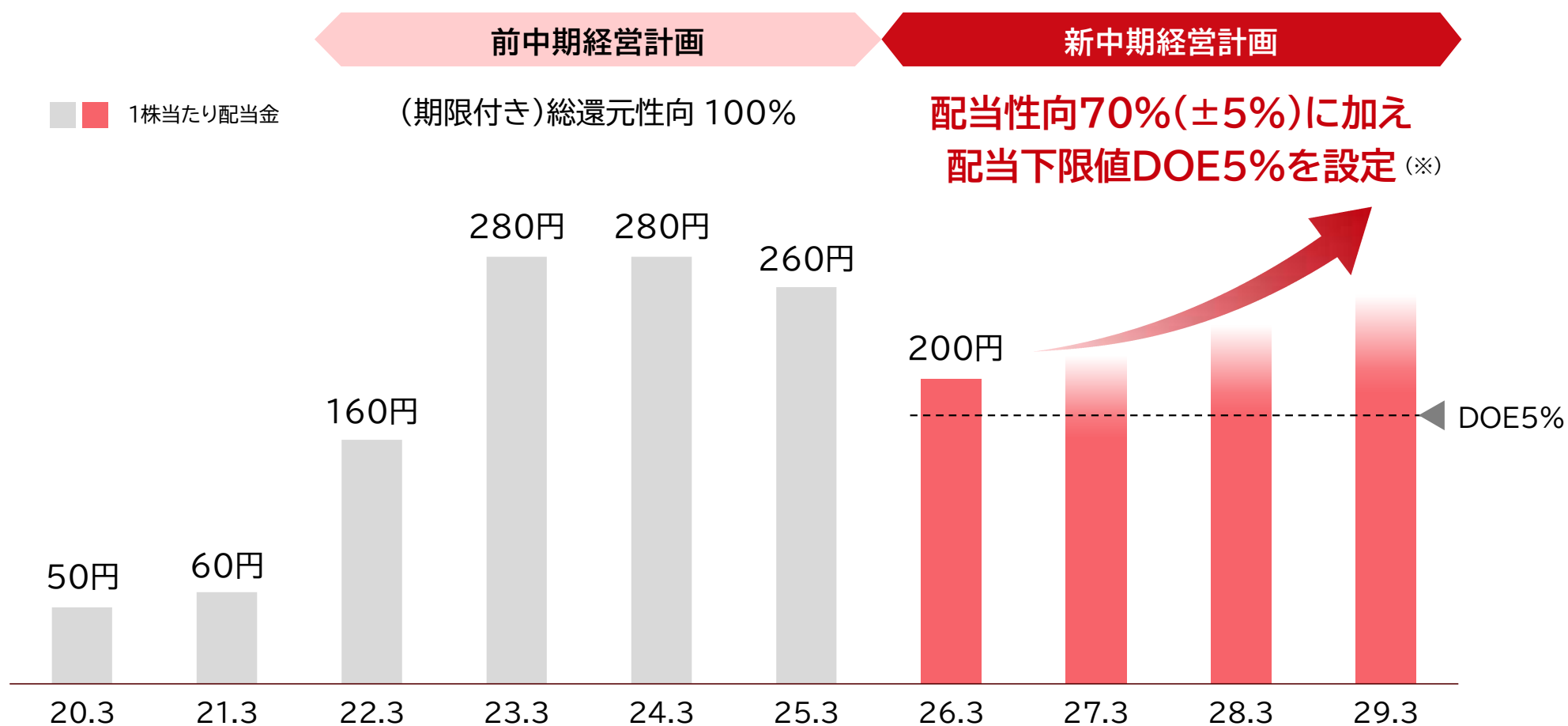
資本コストを意識した経営の推進

当中期経営計画の遂行による収益性と資本効率の向上により企業価値を高める



DOEの導入による安定的な株主還元

安定的な増配を目指し、配当性向70%程度に加え、DOE5%^(※)の配当下限値を設定



※ DOE=純資産配当率

A solid red vertical bar.

Part. 3

セグメント別事業戦略

顧客課題を深掘りし、課題解決につながるモノ・コト・情報を複合的に提供

事業領域

半導体デバイス

コンポーネント&モジュール

ソリューション

主要市場

車載

産業機器

通信&データセンター

重点戦略

新規商材開発によるポートフォリオ拡充

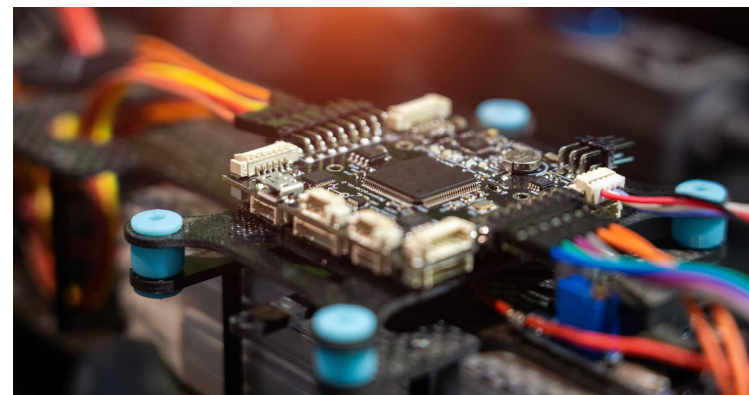
- パワー半導体ラインアップ強化
- 新規センサーデバイス&AI&IoTによる複合化
- ディスプレイ関連製品のラインアップ強化による複合化

クロスセルによる提供価値の複合化 (半導体・電子部品)

- 社内タスクフォース等で複合化のナレッジをシェア
- 複合的にソリューション提案できる人材と教育の拡充

バリューチェーンにおける領域拡大と強化 (イネーブラーとしての役割拡大)

- 開発・設計支援・QCサポート体制強化
- 自社だけではなく外部との業務&資本連携も推進
- エンジニアの増員



商社機能とメーカー機能を両輪で強化し、最先端の技術サービスも提供

事業領域

FPC & 半導体パッケージの
製造機器市場

分析機器・研究開発用途の
測定機器等の産業機器市場

化合物半導体・センサー・
電子部品製造装置市場

自動車・EV用バッテリー市場

重点戦略

メーカー機能を活かした自社ソリューションの強化

- AIサーバー用途をはじめとした最先端プリント基板ライン向け装置開発
- 新たなレーザー加工技術を実現する装置開発
- ニッチ領域の半導体装置の新規開発

新規商材によるポートフォリオ拡充

- 生産ライン自動化などの新規商材を強化し、既存商材との組み合わせで提供
- 特徴ある日系メーカーの技術応用と、
当社の販売力及びサポート力を融合した新たな価値提供

エンジニアリング事業の高度化

- IT & デジタル技術を駆使した当社オリジナルのスマートエンジニアリングサービスの提供
 - 事業部門内でスマートエンジニアリングチームを組織化
 - 他事業部門 & IT部門とのハイブリッド的なサービス創造(事業間シナジー)
- 社内のエンジニア育成のためのデジタル教育の仕組み構築
(=イネーブラー育成の一環)
- 熊本サービスセンター以外の新たなサービス拠点展開

自社ソリューションの一例



LiB極板レーザー切断システム



ステッパー(露光装置)

薬品プラスアルファの価値提供を推進

事業領域

既存領域

石油化学・紙パルプ・
自動車・化粧品

新規領域

環境・電子産業・
ライフサイエンス

重点戦略

環境・エネルギー、電子産業、 ライフサイエンス領域で新事業を創出

- 水処理:「装置(新規獲得商材・クリアライズ等)」+「自社のコア技術を活かした薬品」の組み合わせによる当社オリジナルの排水ソリューションの提供
- 電子産業:「装置」+「自社のコア技術を活かした薬品」の組み合わせで、当社オリジナルの価値を提供
- ライフサイエンス:新規化粧品基材や産業向けバイオポリマーの開発。大学など外部機関との連携を開始

既存事業のソリューション強化・拡充

- カーボンニュートラルの推進や水素・アンモニアの活用など、既存顧客が抱える課題に対する新たなソリューションの開発
- 自社製品の開発に加え、クリアライズ社が有する分析メニュー等との組み合わせによる複合的な提案
- AIを活用した薬品開発
- 工場のDX化の推進(調達活動など)



水処理領域は国内に加え海外販路開拓を推進



微生物由来の「アルカリゲネス産生多糖体」は
当社オリジナルの化粧品基材

本資料にて記載されているデータ及び将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により変化する可能性があります。従いまして、本資料は記載された目標・予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。

IRに関するお問合せ先
経営企画部 Tel.03-3225-8931