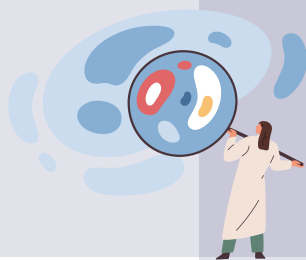


We will become the irreplaceable enabler
for accelerating client success.



High-Value



Humanity



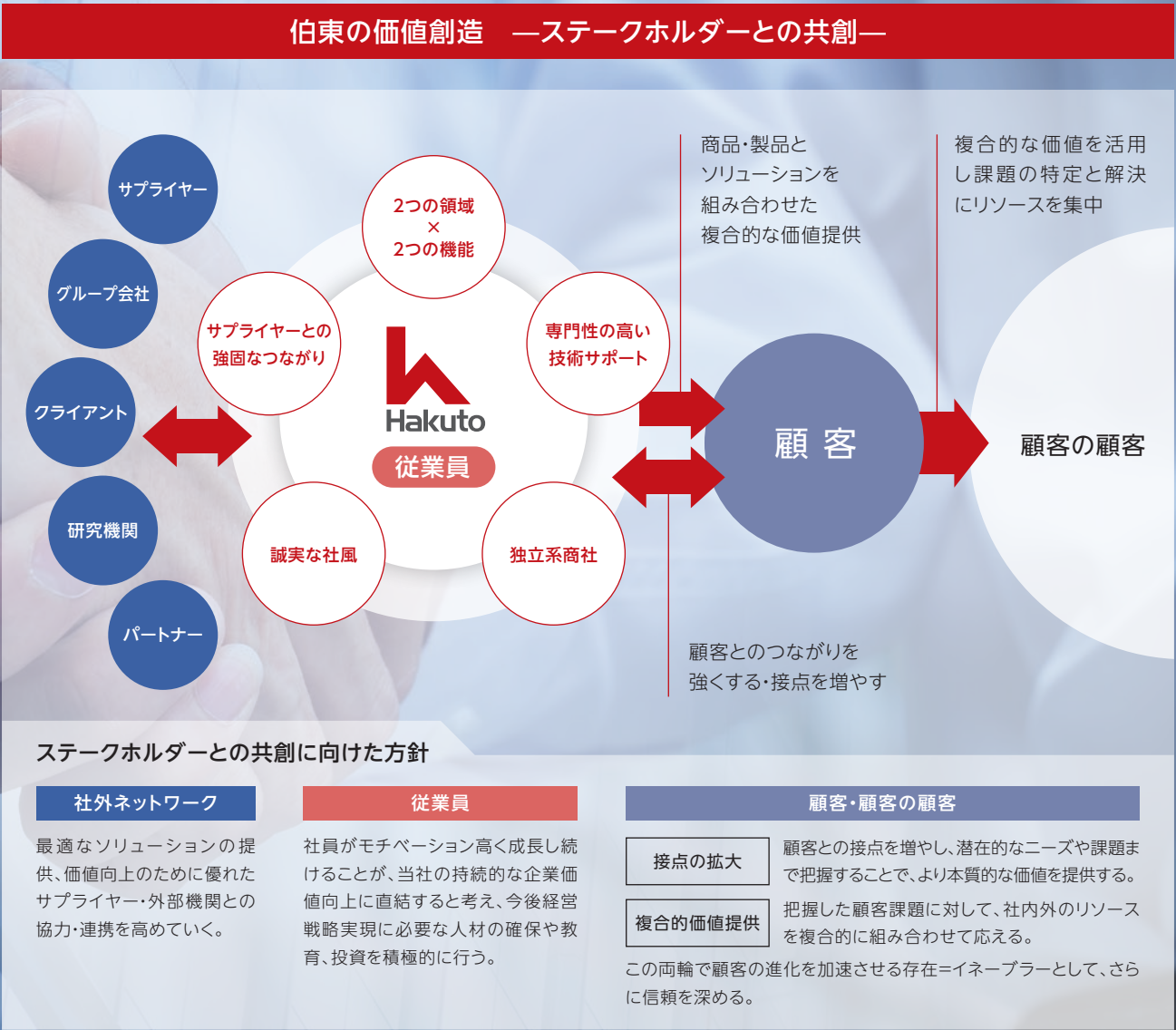
High-Technology



Hakuto Report 2025

伯東 統合報告書

顧客の進化を加速させるイネーブラーを目指し、
ステークホルダーとの共創による複合的な価値を提供



編 集 方 針	この度、当社の事業活動を通じた価値創造や目指す姿、社会と当社のサステナビリティに向けた取り組みをステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えすることを目的として初の統合報告書を発行いたしました。今号では4月に発表した中期経営計画を中心に当社の成長戦略を詳しくお伝えしています。今後も、ステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たし、対話を深めていくためのツールとして開示の拡充を図ってまいります。	見通しに関する 注意事項	本報告書に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。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。	CONTENTS	TOP INTERVIEW	4	3つの戦略軸―事業戦略、基盤強化戦略、財務・資本戦略―	20	人的資本経営	33
	財務担当役員メッセージ		22		環境	36				
報告対象期間	2024年4月1日～2025年3月31日 ※一部の報告については前後の情報も含まれます	発 行	2025年11月		第1章 価値創造	8	事業概要	8	バリューチェーンと人権	39
	成長の軌跡		10		事業領域	24	コーポレートガバナンス	40		
報告対象範囲	本報告書に記載されているデータの集計範囲は、特に記載がある場合を除き伯東株式会社および連結子会社を対象としています。				価値創造プロセス	12	電子部品事業	26	役員一覧	42
	ビジネスモデルと強み		14		電子・電気機器事業	28	社外取締役座談会	44		
					非財務資本	16	ケミカル事業	29	役員の指名・報酬	48
					第2章 成長戦略	18	グローバル特集	30	リスクマネジメント	49
					中期経営計画「Hakuto 2028」				第5章 コーポレートデータ	50
					「Hakuto 2028」の位置づけ	18	ESG経営推進ユニット 担当役員メッセージ	32	財務・非財務サマリー	50
									会社情報	52

2030年に目指す姿の実現に向けて お客様の進化を加速させる イネーブラーとして 「価値の複合化」に挑戦します

代表取締役 社長執行役員
宮下 環

ビジネスインキュベーションセンター
小松 正平

エレクトロニクスアクセラレーターカンパニー
東海林 玲菜

ケミカルソリューションカンパニー
和平 英里

システムイノベーションカンパニー
杉山 茂

今回のインタビューは当社の若手社員がインタビュアーを務め、社長の宮下(中央)の考えや思いを引き出しました

統合報告書発行にあたって

初めての統合報告書発行にあたり、その目的や役割をお聞かせください。

私たちには多様なステークホルダーに対して、どのような事業を行い、どのように社会へ貢献しているのかを明確に説明する責任があります。統合報告書は、伯東の存在意義や価値創造、そして中長期でさらに成長し社会に貢献していくという意思表明をお伝えするための重要な媒体だと考えています。だからこそ、読めば「何をしている会社か」が直感的に理解でき、事業モデルや強み、果たしている役割が具体的に伝わるものであるべきです。当社は電子・電気機器、電子部品、ケミカル事業とポートフォリオを拡充してきたのですが、今となっては、お客様から「伯東は何の会社ですか?」と問われることもあります。

本書を通じて当社への理解が深まり、さらには関心も高まり、「伯東と一緒に価値を創りたい」と感じていただける—そのような統合報告書を目指していきます。

前中期経営計画の総括

前中期経営計画「Change & Co-Creat 2024」の成果と課題をどのように評価していますか。

電子部品事業がグループ全体の成長を牽引しました。需給

ひっ迫の局面において顧客の要求に真摯に対応し、サプライチェーンを守るため、価格の適正化にも取り組んだことも貢献要因となりました。電子・電気機器事業においても商材ラインアップの強化によりこれまでとは一段上の売上・利益水準を安定的に確保できるようになりました。結果、営業利益目標は期間中平均70億円以上と、上方修正後の90億円以上には届かなかったものの当初目標の50億円を大幅に上回るかたちで達成し、着実に成長を遂げた4年間だったといえます。

一方、並行して進めた事業構造改革は生産性の向上において一定の成果はあったものの計画は未達でしたので、総合的な達成度は75%程度と評価しています。

ビジョン「2030年に目指す姿」

現中計と合わせて発表されたビジョンでは「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」というステートメントが掲げられています。どのような背景や思いがあるのでしょうか。

不確実性が高まり、先が読めない今のような時代には「少し先のゴール」を定め、着実に前進の方がよいのではない。「将来どんな会社でありたいか」さえ明確であれば、環境が変わってもやるべきことは常に明確になる。そこに向けての前進を止めない限り、時間が経ったとしても

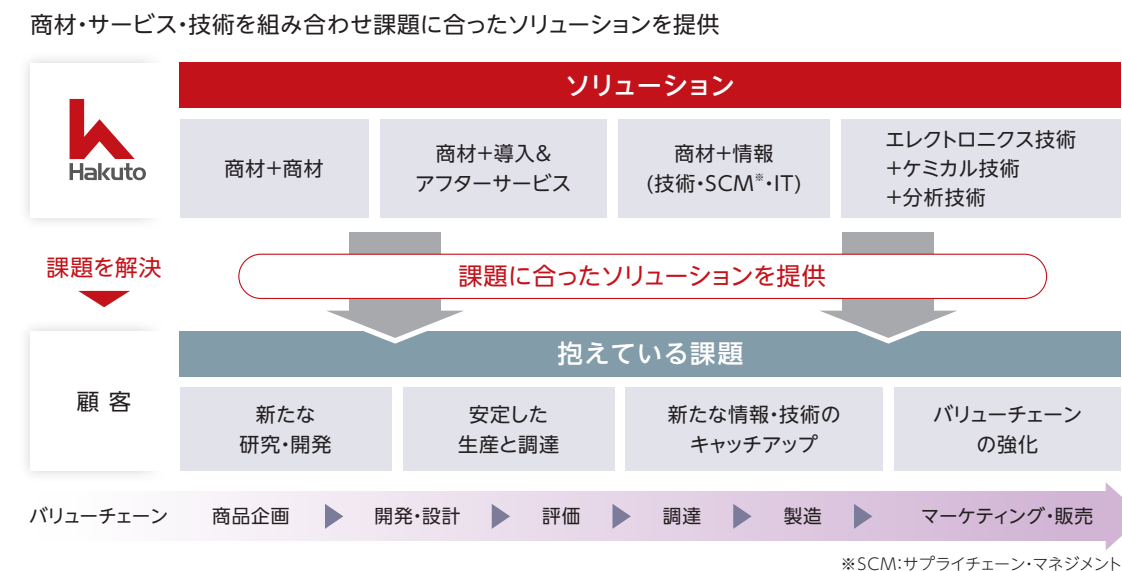
我々は成長し、必ず到達できるはず—これがビジョン策定の出発点でした。

お客様の課題も複雑化しており、我々の商材が急速にコモディティ化するような事態も起こり得ます。これからはお客様に求められた単一の商材を提供するだけではなく、お客様の課題解決、成長を見据えた提案やソリューション、

複合的な価値を提供できなければ、顧客の期待には応えられないと考えています。

イネーブラーとは「何かを起動する人」を意味します。お客様の成長を実現する価値提供へとバージョンアップしていくことで「かけがえのない存在」であり続けたいという思いを、このステートメントに込めています。

顧客課題に応じたソリューションの複合化



中期経営計画「Hakuto 2028」

ビジョンの実現に向けて、現中期経営計画ではどの領域に注力していくのでしょうか。

これまで当社はサプライヤーとの強固な関係を強みとしてきましたが、時に顧客視点の欠如を指摘されるという課題も認識していました。現在の体制下では、提供価値が相対的に減り収益性もさらに低下していくことが想定されます。そこで現中計の基本方針ではあえて「顧客優位」へと明言し、振り切りました。これまでと何を変えるのか？それは「価値の複合化」と「顧客とのつながり・接点の強化」です。「価値の複合化」とはお客様の課題に対して、社内外のリソースを組み合わせで最適解を生み出すことであり、事業戦略の中核となる方針です。商材単体ではなく商材と商材、さらにはサービス、技術、情報など解決に導くためにあらゆるものを組み合わせる。モノ売りではなくコト売り、もっと言えばお客様に成功体験を提供することが、私たちが果たすべき役割となります。このように様々な連携から価値を生み出せる企業として、独立系商社である当社は、多様な社外ネットワークの強みを活かし、当社らしさを存分に発揮できるはずです。

そのためにはお客様課題の把握が重要となります。お客様の方を向いて仕事をしないと本質的な課題は引き出せませんし、新たな商機も見つけられません。課題やニーズを見逃さないように常にアンテナを高く張り、フットワーク軽くお客様と広くコンタクトを継続することでつながりを深めていくという基本動作をいま一度徹底していこうというのが「顧客とのつながり・接点の強化」です。

事業戦略では「新規事業の創出」、「M&A・資本提携」にも注力していきます。

各セグメントで個別に進めていた新規事業開発を一元化する専任組織として、各部門から約40名の事業開発人材が結集し、2025年4月にビジネスインキュベーションセンターを設立しました。部門間の壁や投資・リソース投入の制約を最小限にし、全社横断でスピード感のある事業・ソリューション開発を推進していきます。

M&Aも価値の複合化を進めるための有効な投資施策のひとつです。2024年には株式会社クリアライズがグループインしました。従来、当社では分析技術を保有しつつも薬品販売が主であり、分析サービスの商用化が十分ではありませんでした。今後はクリアライズの高度な分析技術が加わることで、薬品の販売力強化に加えて、試験や分析技術を付加価値の高いサービスとして提供できるようになりました。

このように、価値の複合化を進めていく上での“武器”を補完していくために、シナジー創出が可能な機能を持つ企業との提携やグループ化を積極的に検討していきます。

現中計はビジョン実現に向けて、しっかりと投資をして成長するための準備期間と位置付けています。期間中に投資成果の刈り取りまではいかないかもしれませんが、次期中計での大きな成長を確信できるようなところまでには持っていきたいと考えています。

グローバル戦略

グローバル展開における市場環境認識や現中計での戦略はどのように考えていますか。

中国はまだまだ市場規模が大きいので、引き続きビジネスの拡大に取り組んでいきますが、インドにも注力していきます。2025年9月に現地法人を設立し、工業排水処理システムの国内販売を本格稼働させています。昨年、独占代理店契約を結んだサプライヤーの装置と当社オリジナルの薬剤・装置を一体的に提案できる体制が整いました。

アメリカも足元の市況はやや落ち着いているものの、昔から展開しているエリアですので現地でのビジネス開発に力を入れていきたいと考えています。

この一年で競争環境は大きく変化しました。半導体は地政学的な分断などの影響により、日本に限らず米国・欧州でも域内生産へとシフトしています。この傾向は当社にとってビジネスエリアの拡大という商機となる反面、自国優先の政策に伴う制約や参入障壁も生じています。こうした環境変化に柔軟かつ機動的に対応するために必要なのは、制約に縛られない商流を増やすことです。特定の顧客・地域に限定されることなく販売できる自社製品のラインアップ拡充は、現中計における重点施策のひとつです。電子・電気機器事業では既に売上約30%を占めていますが、今後は他部門も段階的に引き上げながら、当社がイニシアティブを取れる商流モデルを拡大します。需要地・供給地の多極化を機会として販路や商流の自由度を高め、海外にさらなる成長の可能性を見出していきます。

基盤強化戦略

イネーブラーを体現する人材になるためには何が必要なのでしょう。どのように育てていこうと考えていますか。

私が入社した2000年当時と現在を比べると優秀で模範的な人材が増えましたが、半面、画一化が進み、際立った発想や得意分野を持つ「らしさ」のある人材が減ってきています。それに伴い、「伯東しか持っていないから買います」

「〇〇さんから買いたい」というような当社と取引をする必然性が薄れてきていることに課題感を抱いています。かつてあった当社らしい多様性を取り戻し、取り扱う商材にしてもお客様に提供する価値にしても、もっと「伯東らしさ、自分らしさ」を強く出していける人材を育成するとともに、あらゆる個性や感性が受け入れられる会社を目指したいと思っています。

そのために、オンライン教育システムの充実など成長・学びの機会の提供やpay for performance(成果に応じた報酬)を実現する評価・報酬制度の運用強化にしっかりと投資し、環境を整えていきます。私自身、社長就任直後の何から始めれば良いのか不安な中で、コーチングを受講したおかげで自分を見つめ直し、思考を整理することができたという経験がありました。今後は、行動やマインドセットを変える研修を取り入れていきます。人は他人に、「行動を変えなさい」と言われても中々変わりませんが、自身の思考パターンを整理し、課題に向き合うときのものの見方を変えると行動を変えることができます。社員には自ら考え、行動を変えられるような主体的な思考を習慣化することを期待していきます。

ESG経営

持続可能な環境・社会に向けて、顧客以外のステークホルダーに対して、どのような価値を提供していきたいと考えていますか。

当社の事業活動を通じ、お客様以外のステークホルダーへの貢献や社会課題の解決に直結感を認識するケースは決して多くはありません。しかし、お客様がステークホルダーへ届ける様々な価値は、当社がお客様に対して提供する価値によって支えられていると言えます。それをどのように支えているのか、どうすれば支えられるのかといった視点で考え、取り組むことが私たちにとって大事だと考えています。お客様のその先、“顧客の顧客”を意識しながら仕事ができると、お客様課題の先にある地球環境や社会の課題も把握しやすくなると思います。最先端のテクノロジーで未来を支え、地球環境を守っているお客様から「伯東がいるから実現できる」と言っていただけるようになりたいですね。

また、2025年4月の組織変更で、人事・総務・サステナビリティの領域を担っていた管理統括部をESG経営推進ユニットへと改称しました。管理統括部は組織や資産などを管理することが主な役割でしたが、ESG経営推進ユニットは中長期的視点で当社の成長を支えるためにどのような経営基盤を築くべきかという課題に向き合う組織だと考え



ています。管理の視点だけではなく、情報発信など様々なアクションが増えることを期待しています。

財務・資本戦略

還元方針について教えてください。

前述の通り、現中計は成長に向けた準備段階であり、投資が先行する期間となります。成長投資と株主還元とのバランスを踏まえて検討し、配当性向は70% (±5%) に設定しました。DOE(純資産配当率)も導入し、5%を下限とすることで、業績変動に左右されにくい安定配当を確保しつつ、中長期の株主価値向上を図ります。

前中計の総還元性向100%からの見直しに対して、厳しい意見をいただくことも想定していましたが、結果として多くのご理解をいただけたと受け止めています。株主の皆様のご期待に応えるべく、着実に成長投資を具体化し、さらに成果を示していきます。

ステークホルダーへのメッセージ

最後に、現中計の達成とビジョンの実現に向けたトップとしてのコミットメントをお願いします。

ビジョンの実現に向けて全社が一体となって動ける揺るぎない体制を築いていきます。社員の皆さんとビジョンステートメントを共有し、「イネーブラー」と呼べる人材を一人でも多く育成すること、その上で現中計をしっかり完遂することが私の使命です。現中計は全員参加型というコンセプトで策定しており、実行フェーズでも当事者意識を高めるために全力を尽くしていくつもりです。簡単なことではありませんが、真剣にかつ楽しみながら、企業価値向上に向けて着実に前進することをお約束しますので、ぜひ今後の伯東の成長にご期待いただければと思います。

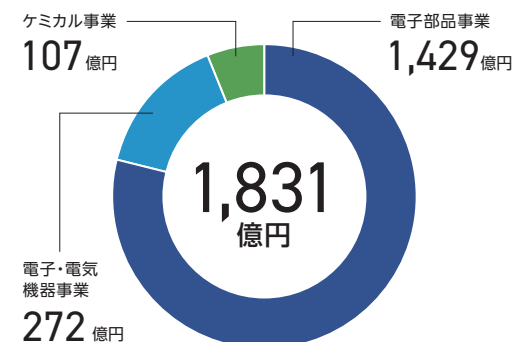
事業概要

エレクトロニクスとケミカル領域の確かな技術力を軸にグローバルにビジネスを展開

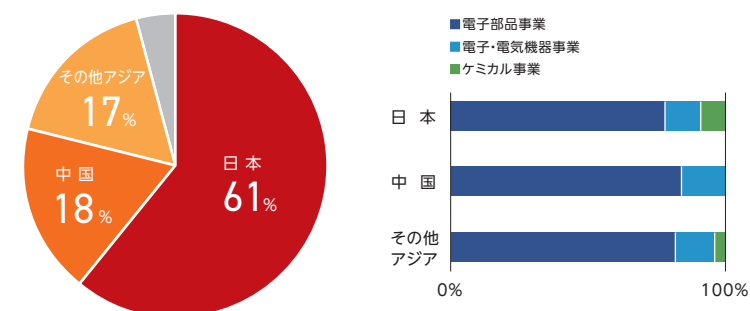
創業以来築いてきた高い技術力のもと、エレクトロニクスとケミカルの2つの事業領域、商社とメーカーの2つの機能で国内外40拠点以上のネットワークを活かして多様かつ多彩なビジネスを展開しています。



売上高



地域別売上高比率



営業利益率

4.3%

R O E

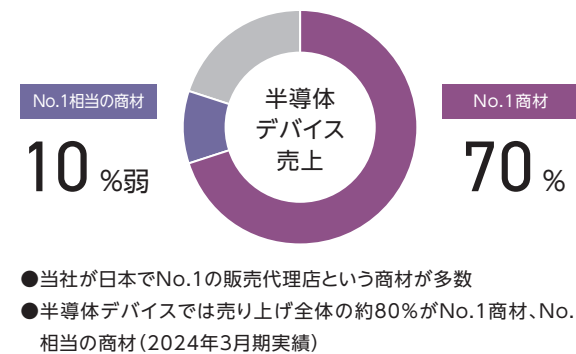
7.8%

特色

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

No.1 商材



拠点数

国内	海外
17 拠点	25 拠点

- 海外ではアジア諸国を中心に、ヨーロッパや北米などに現地法人・拠点を展開
- 研究所・自社工場・物流センターを所有

従業員数

連結	単体
1,318 名	723 名

※2025年3月末現在

エンジニア比率

事業領域	エンジニア比率 (%)
電子部品事業	20%超
電子・電気機器事業	50%超

外部評価

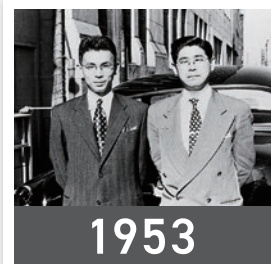
伯東株式会社	伯東ロジスティクス株式会社
DX認定事業者	健康経営優良企業【金】
健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)	健康経営優良法人2025 (中小規模法人部門) ネットワーク1000

成長の軌跡

お客様のニーズと時代の要請に応え
さらなる進化に向けて歩み続ける

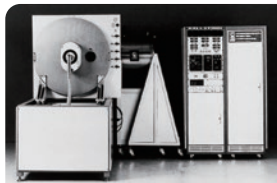
当社は1953年、電子部品材料の輸入商社として発足しました。以来72年にわたり、電子機器や半導体、化学薬品など時代に即した事業を開拓し、その規模を広げてきました。時代と共に求められるニーズも刻々と変わっていくなか、エレクトロニクス×ケミカルのシナジーを広げ、我々にしかできない「変革」と「共創」を実現していきます。

売上高(2025年3月期)
183,133 百万円

**1953**

| 創業 |

ブラジルから水晶原石を輸入する会社として東京都中央区銀座で事業を開始



1958
電子・電気機器事業を開始

水晶原石の加工機械から電子・電気機器の取り扱いを開始

1972
ファイファークリュム社(ドイツ)製品の販売開始



1972
コネクタ事業開始
1972年からコネクタなどの取り扱いを開始。専門商社としての地位を確立していく

1980
東京都新宿区に本社移転



1983
プリント基板用オートカットラミネーター販売開始



1994
デバイス事業拡充
米国IBM社製ICの販売を開始。海外製デバイスのラインアップを大幅拡充



2013
売電事業開始
現在の再エネ事業展開の根幹となり、その後も取扱アイテムを拡大していく



2000 東証一部上場



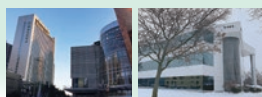
1995年日本証券業協会に株式を店頭登録。1999年には東京証券取引市場第二部に上場し、2000年に第一部へ指定替え

2022
プライム市場移行



1963
化学事業開始

伯東化学株式会社を設立。工業薬品の国内販売とエンジニアリングサービスの提供を開始



1973 海外展開開始
香港支店開設

香港支店の開設を皮切りに各国に拠点を展開。海外での事業を拡大していく

1974
台湾

1977
シンガポール

1970
三重県四日市市に四日市工場及び四日市研究所を設置

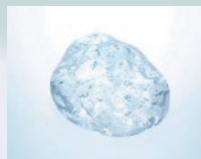
1989
タイ

1995
中国

2002
米国

1986
アルカシーラン生産菌発見

アルカシーランが化粧品素材として国内外で採用され化粧品事業が立ち上がる



2016
チェコ

2018
マレーシア

2015
自社ブランド化粧品の販売開始

敏感肌に悩む人々のニーズに応え自社技術を生かした「TAEKO」シリーズを開発、販売開始



1950-1960 年代

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1950 朝鮮戦争 | 1964 東海道新幹線開業、東京五輪開催 |
| 1951 サンフランシスコ平和条約 | 1965 いざなぎ景気 |
| 1953 テレビ放送開始 | 1966 中国文化大革命 |
| 1958 東京タワー完成 | 1969 アポロ11号、月面着陸 |
| 1960 新日米安保条約調印 | |
| 1961 ソ連、人類初の宇宙飛行 | |

1970-1980 年代

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1970 大阪万博 | 1986 チェルノブイリ原子力発電所事故 |
| 1971 ドル・ショック | 1987 国鉄民営化 |
| 1972 沖縄が日本に復帰/日中国交正常化 | 1988 リクルート事件 |
| 1973 第4次中東戦争/第1次オイルショック | 1989 ベルリンの壁崩壊/消費税導入 |
| 1976 ロッキード事件 | |
| 1979 第2次オイルショック | |

1990-2000 年代

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| 1990 東西ドイツ統一 | 2002 サッカーワールドカップを日本と韓国で共同開催 |
| 1991 湾岸戦争 | 2005 愛知万博開催/京都議定書発効 |
| 1993 EU発足 | 2007 郵政民営化 |
| 1995 阪神・淡路大震災/地下鉄サリン事件 | 2008 リーマン・ショック/iPhone日本初上陸 |
| 1999 通貨ユーロ導入 | |
| 2001 アメリカ同時多発テロ | |

2010-2020 年代

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 2011 東日本大震災 | 2020 新型コロナウイルス「COVID-19」が流行 |
| 2012 東京スカイツリー開業 | 2021 東京五輪開催 |
| 2013 富士山世界遺産登録 | 2022 ロシアがウクライナ侵攻 |
| 2014 消費税8% | 2024 日経平均株価初の4万円台 |
| 2015 マイナナンバー制度開始/パリ協定 | |
| 2019 消費税10%に引き上げ | |

価値創造
プロセス“イネーブラー”として顧客起点で価値を提供し
2030ビジョンの実現を目指す

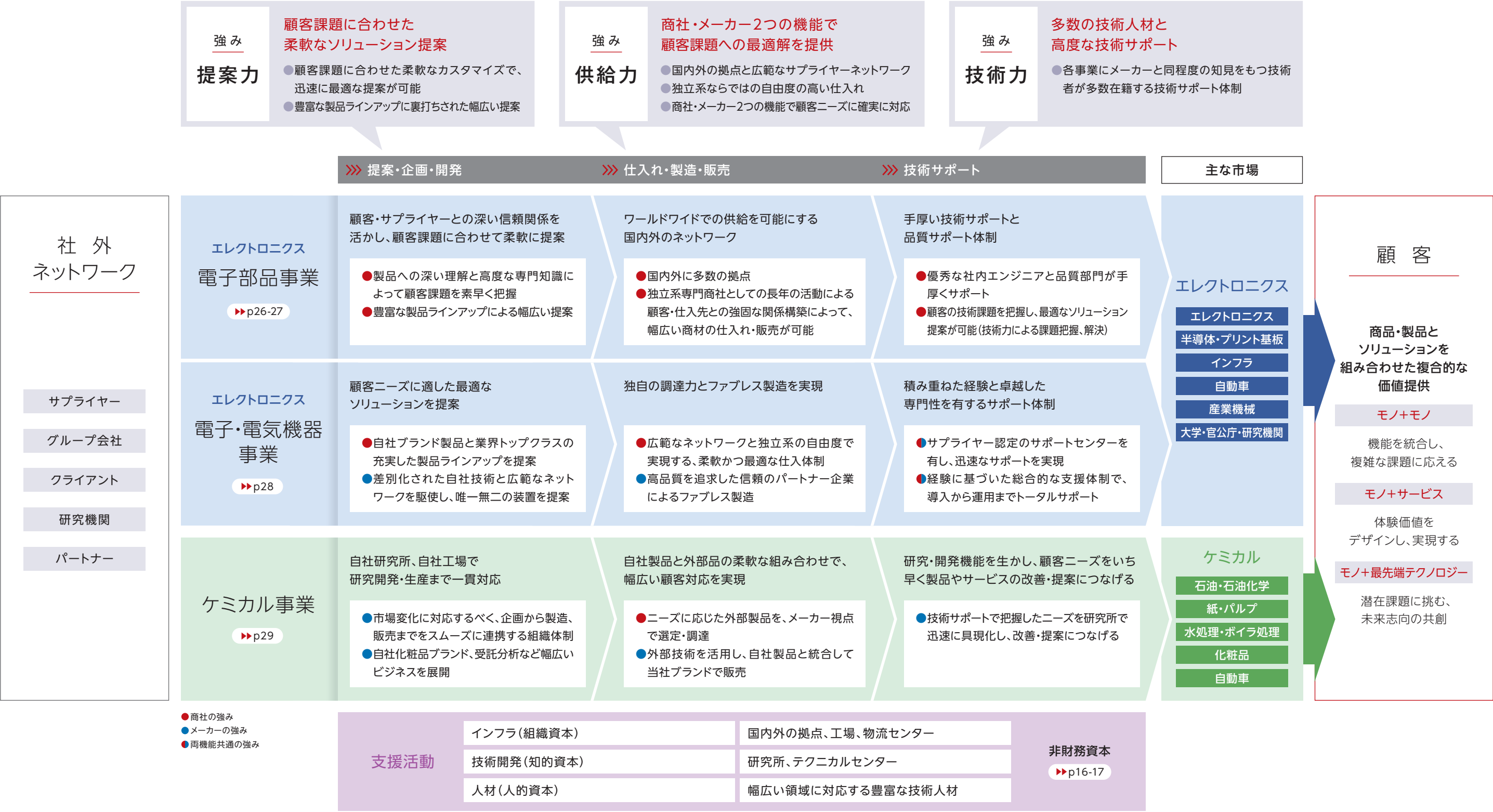
2つの領域×2つの機能というユニークなビジネスモデルを、「提案力」「供給力」「技術力」という強みと多様な経営資本が支え、当社ならではの価値創造を実現しています。2030年に目指す姿において掲げた、“顧客の進化を加速させるイネーブラー”としての立ち位置を確かなものとするために顧客起点での提供価値の向上を追求していきます。



ビジネスモデルと強み

2つの領域×2つの機能で独自の強みを発揮し、顧客起点の複合的な価値提供を実現

提案から販売までのバリューチェーンにおいて、豊富な技術人材による技術サポートをはじめとする独自の強みを発揮しています。商社とメーカーそれぞれの機能を活かしながら、モノ+モノ、モノ+サービスなど、複合的なソリューションでお客様の課題解決に貢献しています。



非財務資本

価値創造を支える非財務資本

顧客の進化を加速させるイネーブラーの根幹となる人材、ソリューションの複合化を実現する技術力と創業来培われた知見、それらを支える力強い組織に社内外のネットワークなどの非財務資本は、当社の持続的成長と企業価値の向上を支える重要な経営資源です。イネーブラーとして揺るぎない信頼を確立するために、非財務資本の強化に取り組みます。

人的資本



イネーブラーとしてビジネスを創出する根幹であり、原動力

- 常に最先端技術を追求し、技術・情報を知見として提供しうる構想力や発想力
- 顧客を進化に導く複合的な価値提供が可能なソリューション力
- 顧客やステークホルダーの課題に真摯に向き合い、揺るぎない信頼を獲得できる人間力
- 顧客・サプライヤーとの関わりに基づく業界や市場に対する高い洞察力和アプローチする力

知的資本



顧客課題に応じたソリューションの複合化を可能にする知見の集積

- エレクトロニクスとケミカルの2つの領域で、商社として、またメーカーとして積み重ねてきた専門的な知見、目利き、ノウハウ
- 半導体・理化学機器・プリント基板関連業界で65年間の実績と知見
- 幅広い製品群と自社開発製品
- 効率化と提供価値の向上を両立するDX

組織資本



揺るぎない信頼を確立し顧客にとってかけがえのない存在になるための基盤

- 国内外事業所
- 開発・製造・物流拠点
- 顧客・サプライヤーごとの専任部隊
- ISO9001をベースにした、高いサービス・品質体制
- 事業間シナジー効果の発現を促す組織体制

社会関係資本



経済的価値・社会的価値を共創していくためのステークホルダー

- 約70年の歴史で築いてきた顧客基盤
- 独立系ならではのサプライヤーネットワーク
- 提携研究機関
- 従業員
- グループ会社
- 株主・投資家
- 地域社会

- 拠点数 国内17拠点、海外25拠点
 - (開発) 四日市研究所／伊勢原技術センター
 - 物流センター
 - (製造) 四日市工場
 - 海外は中国・アジア圏を中心に展開
- ステークホルダーに対する真摯な姿勢

- 国内外サプライヤー
- 国内外顧客基盤
- 価値の複合化を共創するパートナー企業、提携研究機関との連携
- シナジー効果の発現が期待できるグループ企業
 - モルデック株式会社／株式会社クリアライズ

- ビジネスインキュベーションセンターの新設
 - ▶▶ p20「事業戦略2」
- 海外販路網、海外ローカルビジネスの拡大
 - インドに新たに拠点設置。排水処理ビジネスを本格展開
 - ▶▶ p30-31「グローバル特集」
- 新たな組織文化の醸成
 - ワークショップ&研修
 - シェアードバリュー・アワード
 - ▶▶ p35「新たな組織文化の醸成」

- 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
- IoT/AI分野での提携先・研究機関の開拓
- M&A・資本提携による新たな価値の獲得
- 当社ファンを増やすためのIR/SR、各種広報の強化

資本の定義と重要性

資本の現状

資本強化に向けた戦略・取り組み

- 従業員数……………1,318人
- エンジニア比率
 - 電子部品事業……………20%超
 - 電子・電気機器事業……………50%超
- 外国籍社員……………15人
- 1人当たり教育・研修費……………87,233円
- 女性管理職比率……………9.1%
- 男女賃金格差……………70.9%
- 伯東ウィメンズカレッジ受講者数……………28人

- 取扱商材シェア
 - 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(2024年3月期末実績)
 - 石油精製・石油化学のプラント用薬剤トップシェア
- 専門性の高い技術サポート(メーカーに代わり導入・運用をトータルに支援)
 - 独・ファイファーバキューム社との50年超に及ぶ信頼関係
- 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
- 顧客課題に応じたソリューションの複合化
 - カメラソリューションによるAI泡検知システム(エレクトロニクス技術 + ケミカル技術 + 分析技術)

- ▶▶ p33-35「人的資本経営」
- イネーブラー人材の再定義・それに基づく採用活動
- エンジニア/DX人材など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
- Pay for Performance の制度運用強化
- 「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

- 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
- ビジネスインキュベーションセンターでの“新規事業R&D”立ち上げ&スケールアップ
 - ▶▶ p20「事業戦略2」
- 新規事業創出におけるDXの活用
 - ▶▶ p21「基盤強化戦略2」
- M&A・資本提携による新たな価値の獲得
 - ▶▶ p21「事業戦略3」

中期経営計画「Hakuto 2028」

2026年3月期から4年間を対象とする新中期経営計画「Hakuto 2028」。私たちがこの中計を通じて実現したいビジョンが、『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』です。顧客を起点に、モノやサービスの提供価値をさらに高め、本質的な課題に寄り添いながら、複合的な提案によってその進化を支えていく。私たちは、そうした企業であることを、新中計の根幹に据えています。

「Hakuto 2028」の位置づけ

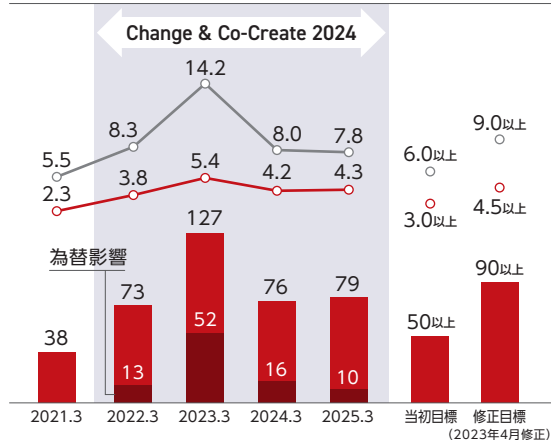


前中期経営計画「Change & Co-Create 2024」の成果と課題

当初目標に対しては初年度から上回る水準で推移したものの、修正目標は2023年3月期のみの達成に終わりました。しかし、重点戦略の取り組みは着実に進みました。

● 定量

■ 営業利益(億円) ○ 営業利益率(%) ○ ROE(%)



● 定性

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月にエネコート・テクノロジーズ株式会社と資本業務提携、ペロプスカイト太陽電池販売協業開始

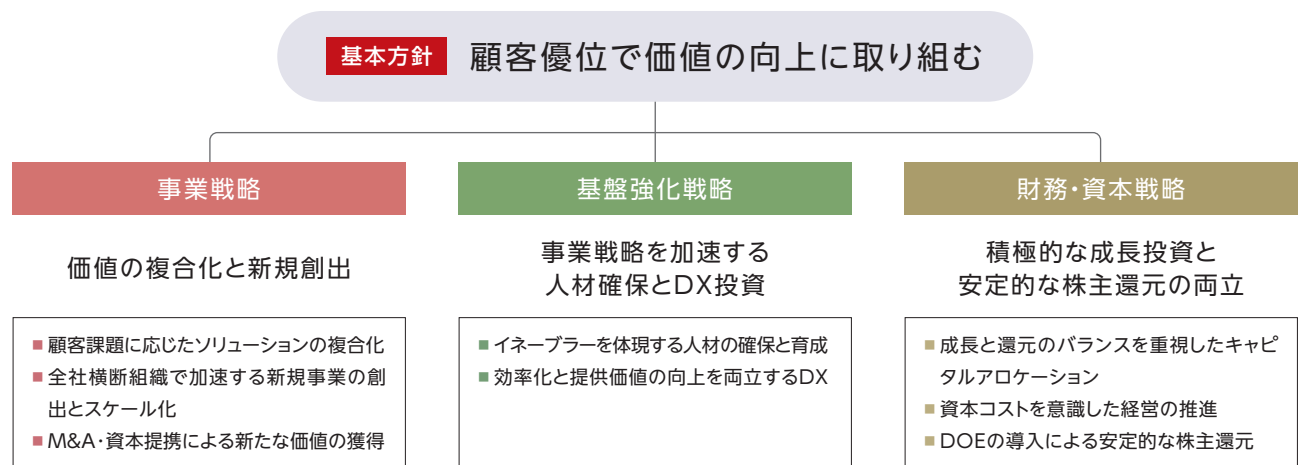
中期経営計画策定における環境認識

当社の主要事業領域であるエレクトロニクスとケミカルを取り巻くマクロ環境は、半導体需要の継続・拡大と、環境&エネルギーへのさらなる意識の高まりによって、環境変化のスピードが加速しています。その一方、私たちの「顧客(=メーカーなど)」のニーズは高度化・多様化しており、そのために、複数の商品やソリューションなどを複合的に組み合わせた価値提供を求める傾向が強まってきました。

マクロ環境		
AI技術の普及・拡大	半導体の戦略物資化	石油&紙削減など環境意識の高まり
人口減によるさまざまな自動化	世界的な物価・資源高	自動車100年に一度の変革
機会		リスク
■ 半導体は引き続き高い成長率を維持(CAGR 7%~)。用途は車載・産機・各種インフラ等		■ 技術の進化による新たな競合の出現
■ 国内の半導体製造設備の投資に、引き続き高い期待感		■ 既存技術や価値のコモディティ化、陳腐化の進行
■ 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		■ 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

「Hakuto 2028」の基本方針と戦略

前中計からの課題と当社を取り巻く環境認識を踏まえ、「Hakuto 2028」では、顧客優位の発想で価値の向上に取り組むという基本方針を掲げました。この方針のもと、下記の3つの戦略軸に沿って施策を推進し、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きます。



● 「Hakuto 2028」の定量目標

		2025年3月期実績	2029年3月期目標
売上高	電子部品事業	1,831億円	2,500億円以上
	電子・電気機器事業	1,429億円	1,850億円
	ケミカル事業	272億円	430億円
	ケミカル事業	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DOE5%*
成長施策の粗利益貢献率		—	30%

*DOE:純資産配当率

3つの戦略軸 ―事業戦略、基盤強化戦略、財務・資本戦略―

「Hakuto 2028」では、事業戦略、基盤強化戦略、財務・資本戦略の、3つの戦略軸に沿って施策を推進していきます。ここからは、それぞれの戦略の具体的な取り組みについて説明します（財務・資本戦略は22ページから）。

事業戦略 1 顧客課題に応じたソリューションの複合化

顧客は日々、自社のバリューチェーンを強化・再構築する中で、研究開発、生産、マーケティングなどの各段階で、複雑な課題に直面しています。当社は、そうした課題に対して、商材・サービス・技術・情報を柔軟に組み合わせたソリューションを提供し、顧客の製品開発やバリューチェーンの最適化に貢献していきます。具体的には、下記の3つの複合的アプローチを強化していきます。

- 商材単体の提供だけでなく、導入支援やアフターサービス
- 技術提案やSCM・IT支援などの情報機能の提供
- エレクトロニクス技術とケミカル分析を掛け合わせたハイブリッドな価値提供

- 商材・サービス・技術を組み合わせ課題に合ったソリューションを提供



事例 工場向けAI泡検知システム | 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

従来、人が目視で判断していた泡の発生を、カメラ+AIによって自動検知・分析し、必要に応じて薬剤を自動で投入する仕組みを構築。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と、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を掛け合わせ、環境配慮と効率化を両立する仕組みを提供しました。



事業戦略 2 全社横断組織で加速する新規事業の創出とスケール化

これまで当社では、事業部門ごとにIoT、AI、医療、エネルギーなどの新規領域でソリューション開発を進めてきましたが、部門間のノウハウ共有や相互連携には構造的な限界がありました。この課題を解決するため、2025年4月に「ビジネスインキュベーションセンター」を設置しました。この組織には、各事業部門から約40名の専任人材が集まり、領域を横断してノウハウや顧客視点を融合させながら、新たなソリューション創出とスピード感ある事業立ち上げを進めていきます。当社にとって、これまでの蓄積と連携をフル活用しながら、中長期的な競争力を生み出す「価値の種」を育てる新たな基盤となります。

- 事業開発に特化した専任組織を新設



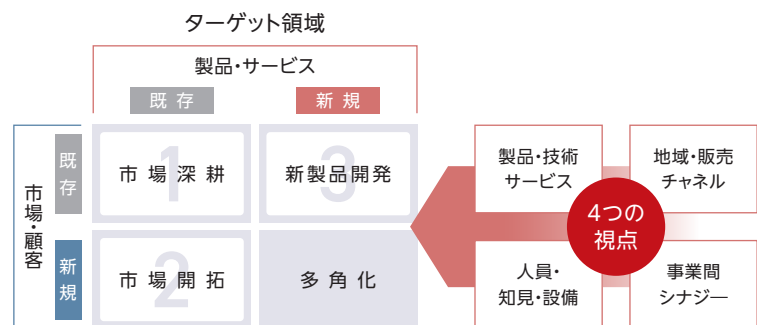
事業戦略 3 M&A・資本提携による新たな価値の獲得

当社は、M&Aを単なる事業拡大手段ではなく、注力事業の補完や周辺領域への展開、そして現有資産を活かしたシナジー創出の手段として、戦略的に位置づけています。特に、

- 既存領域の深化(市場深耕)
- 周辺市場への拡張(市場開拓)
- 新領域での製品・ソリューション開発

といった視点から、優先順位を持って投資対象を検討しています。

- シナジー創出の手段としてのM&A



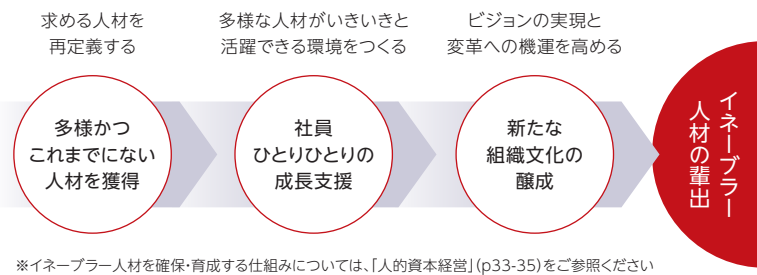
事例 株式会社クリアライズの完全子会社化 | 水問題を抱えるインドに排水処理ビジネスを本格展開

急成長を続けるインド市場では、深刻な水不足や工業排水による水質汚染といった社会課題が顕在化しています。こうした状況を事業機会と捉え、当社は、「日本で開発・設計された高品質な処理装置」、「クリアライズが持つ独自の排水処理システム」、「当社独自の排水処理薬剤」を組み合わせ、高品質かつ一貫性のある排水処理ソリューションを提供しています。今後もこのような取り組みを通じて、経済的価値と社会的価値の両立を図っていきます。

基盤強化戦略 1 イネーブラーを体現する人材の確保と育成

「Hakuto 2028」の成否を左右するのは、人材です。特に、顧客の進化に寄り添い、価値を共創できる「イネーブラー人材」の継続的な輩出が、全戦略の推進力となります。そのために当社では、右記の3つの観点から組織的な仕組み化を進めています。これらの取り組みを通じて、中長期的に「イネーブラー人材」を生み出す組織の土壌をつくっていきます。

- イネーブラー人材を確保・育成する仕組みづくり



※イネーブラー人材を確保・育成する仕組みについては、「人的資本経営」(p33-35)をご参照ください

基盤強化戦略 2 効率化と提供価値の向上を両立するDX

社内外両面からDXを推進することで、企業全体の価値と生産性を同時に高めていきます。まず社内では、業務プロセスの最適化や経営情報の可視化、セキュリティ強化を進め、柔軟で高効率な業務基盤の構築を図っています。そしてDXは、顧客への価値提供にも直結します。当社はセンサーや通信機器を多数扱っており、これらを活用してデータを収集・可視化し、AIで予測につなげるといったIoT×DXサービスの構想を進めています。

- 社内基盤構築+デジタルを活用した新たな価値の創出





財務担当役員メッセージ

ROE10%以上達成に向けて
P/L・B/S両面の改善を進めます取締役執行役員
コーポレートインテリジェンスユニットマネージャー

海老原 憲

財務マネジメントの基本的な考え方とポイント

私たちは商社機能とメーカー機能を併せ持つ専門商社として、顧客への製品の安定供給を使命としています。仕入先の生産時期と顧客の需要期のずれを吸収する在庫・配送機能を担うとともに、仕入先の債権回収期間と顧客企業の支払期間の差を吸収する金融面の機能も担っています。

また、商社領域の中でも、仕入先との取引条件や顧客の需要動向、当社の技術サービスの提供などにより、当社に求められる機能や収益性は事業領域により異なります。「ジャストインタイム」に代表される生産方式が進んでいる車載関連分野では柔軟で精度の高い在庫管理と供給機能が不可欠です。また、例えばメーカー機能を担うケミカル事業は、半導

体のような大きな市況変動がない反面、近年は原材料価格や人件費などのコスト上昇に直面しています。

会社全体としては、2025年3月期棚卸資産の平均回転期間は3.9ヶ月と、前年同様の高い水準で推移しており、より最適な在庫管理を実現すること、及び為替変動リスクが財務上の重要リスクと認識しています。特に電子デバイス部門ではドル建て取引が多く、仕入と販売時の為替変動が粗利益に大きく影響します。先物為替予約でヘッジしつつも、仕入時点において販売時期が未定である在庫に対して売上債権の為替予約をすることはあまり合理的ではないため、在庫期間の短縮や商流の見直しなど、為替リスクを低減するための対策が必要と考えています。

前中期経営計画の振り返りと「Hakuto 2028」ROE10%以上達成に向けた道筋

2025年3月期の当社のROEは7.8%、PERは15.1倍、PBRは1.18倍となっており、近年向上した主な要因は2つあります。

1つ目は業績拡大です。2021年4月の前中期経営計画開始時点でROEは5.5%、PERは約9倍、PBRは約0.5倍と低水準でしたが、新型コロナウイルス感染症による巣ごもり需要や半導体需要の拡大、円安の影響で業績が大きく伸び、2023年3月期には売上高・利益ともに過去最高を達成しました。

2つ目は積極的な株主還元です。内部留保による自己資本が積み上がっていたことから、前中計期間中は自己資本

を増やさず、株主の皆様への利益還元と資本効率の改善を事業上及び財務上の重要課題と位置付け、総還元性向100%を基本方針としました。そしてこの目標は配当と自己株式取得により実現しました。

こうした取り組みを経て、「Hakuto 2028」ではROE目標を10%以上に引き上げました。目標達成には各事業のROIC－WACCスプレッドなどの資本収益性の改善が不可欠です。

当社は事業別・部門別ROICを算出し、売上高利益率や投下資本回転率などをKPIとして活用しています。2026年3月期

はビジネスユニット別にWACCを算定し、ROICツリーと改善施策の策定を進めています。その際、事業ごとにマーケットやビジネスモデルが異なるため、それぞれの特性に応じたROIC向上策を推進していくことがポイントになります。

例えば、電子部品事業は売上・利益を増やしながら棚卸資

産回転期間の短縮などによる収益体質の強化、電子・電気機器事業は重点領域への投資とそのリターンの最大化、ケミカル事業は不採算分野からの撤退と成長市場への集中を実践します。KPIは全社に共有し、P/L・B/S両面の業績進捗管理を進めてまいります。

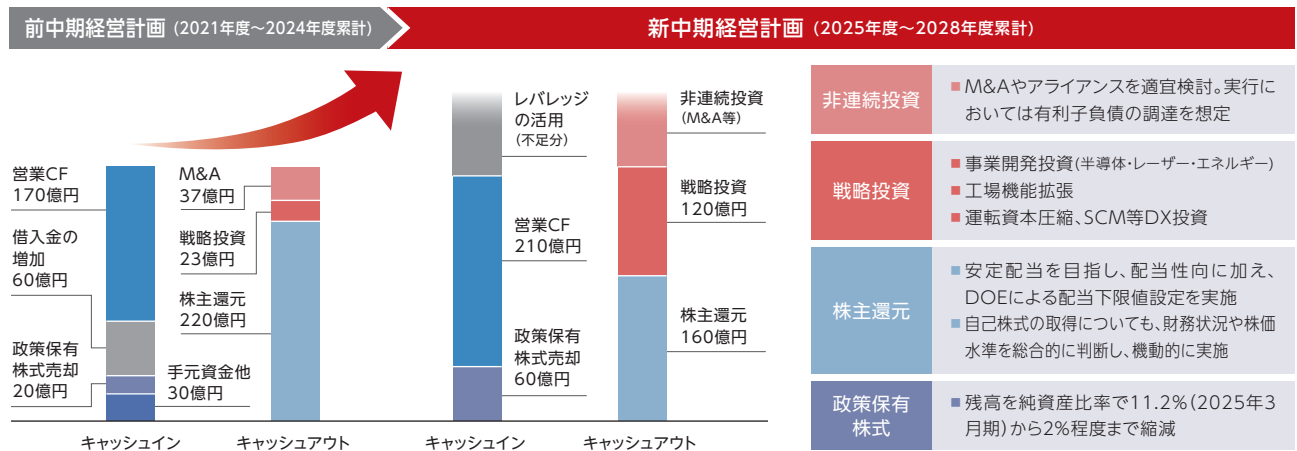
成長と還元の両立を重視したキャピタルアロケーションを推進

当社は2025年3月期末連結純資産約650億円、自己資本比率50.3%、DEレシオ0.54倍と財務の安定性を確保しています。一方で、資本効率の向上は課題と認識しており、今後は自己資本比率40%、DEレシオ1.0倍程度を目安に、資本効率と成長投資・株主還元の最適なバランスを目指します。

「Hakuto 2028」では、成長投資と株主還元の両立を重視したキャピタルアロケーションを推進します。今後4年間で120億円を戦略投資に充て、新規事業開発55億円、ケミカル事業工場拡張20億円、DX投資45億円を計画しています。

政策保有株式は戦略的意義が薄れたものを縮減し、4年間で政策保有株式の売却による収入を60億円見込んでおります。これは2025年3月末時点における政策保有株式

●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



情報発信と対話の充実を図る

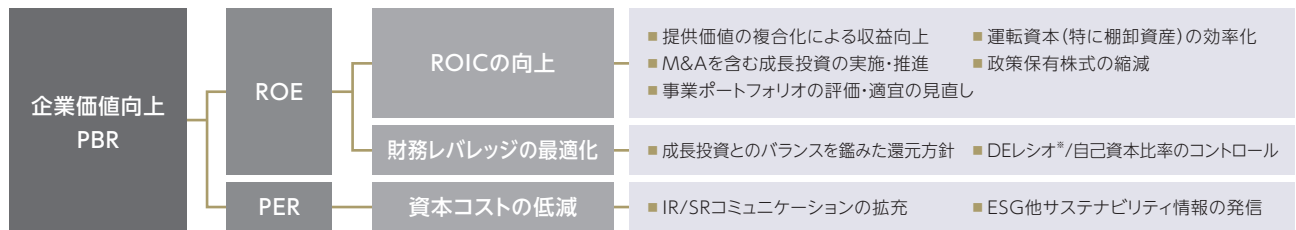
当社はIRおよびSR活動を強化しています。個人・機関投資家向け説明会を毎年オンラインで開催し、動画や資料も分かりやすさに配慮してホームページで公開するなど、情報発信と対話の充実を図っています。

「Hakuto 2028」の財務・資本戦略における、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には投資家の皆様との対話が反映されています。経営会議・取締役会では配当性向や成長投資額について複数のシミュレーションを

実施し、DOE5%を下限とする方針を決定。投資家の皆様との対話が、新たな経営戦略につながっています。

株主・投資家の皆様のご期待に応えるためにも、新中計のもと、「2030ビジョン」で掲げる「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」という目標の実現に向けて、具体的な施策や成長投資を力強く推進し、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

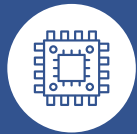
●企業価値向上に向けた考え方



※DEレシオ:有利子負債÷純資産

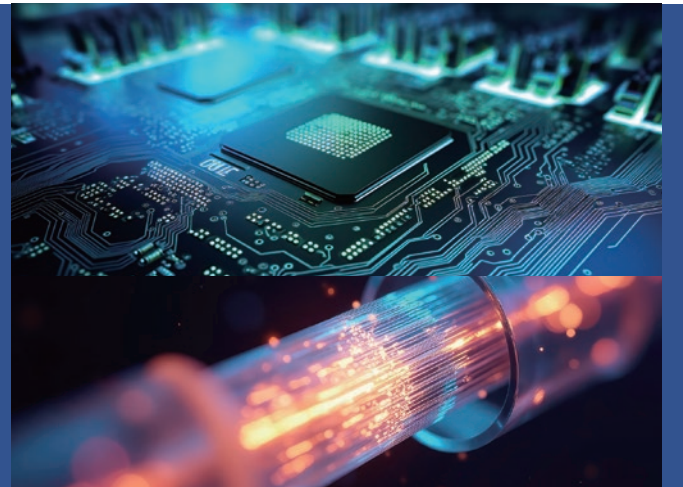
事業領域

当社は電子部品や電子・電気機器の販売および輸出入、ならびにケミカル製品の製造・販売を主な事業内容として、事業活動を展開しています。



電子部品事業

半導体など最先端の電子デバイスや、電子機器・回路を構成する電子コンポーネント製品を、世界中のサプライヤーから仕入れ、国内外のお客様に提供します。電子コンポーネントではカスタム生産も手がけ、丁寧かつ高品質な技術・品質サポートでお客様のニーズに応えています。



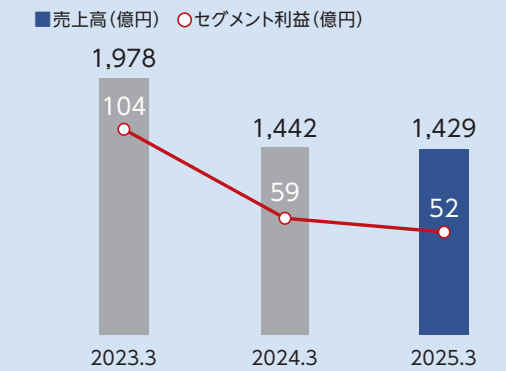
事業の特長

- 販売代理店日本No.1を誇る商材が多数。特にデバイスでは売上の約80%がNo.1、またはNo.1相当の商材
- エンジニア比率20%超。国内外の拠点から素早く手厚い技術サポート(デバイス)
- 顧客に寄り添う品質管理チームが、検査や品質サポートを実施(コンポーネント)

取扱分野

- 半導体デバイス
- 各種コネクタ
- 液晶モジュール
- 光通信関連製品

業績推移



電子・電気機器事業

半導体製造関連装置をはじめ、ものづくり・開発の現場で活躍する装置や検査機器を提供。カスタマイズから導入、保守・点検まで、熟練のエンジニアがトータルな技術サポートを実施します。自社ブランドの各種製造装置開発・販売も行うメーカー機能も有し、お客様の要望に応えます。



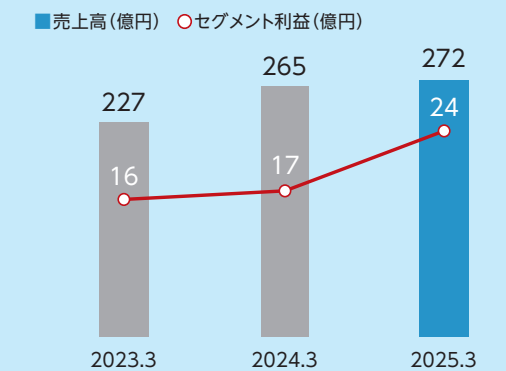
事業の特長

- メーカー同等の技術力・専門知識保有のエンジニアが50%超
- 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
- 自社ブランド製品を持つメーカー機能保持。新技術・新製品をタイムリーに市場投入

取扱分野

- FPD(フラットパネルディスプレイ)&半導体パッケージ製造装置
- 分析機器・研究開発用測定機器等の産業機器
- 化合物半導体・センサー・電子部品製造装置
- レーザー加工機
- 真空関連機器

業績推移



ケミカル事業

化学薬品のメーカーとして、顧客の生産効率化などに貢献する各種薬剤、化粧品基材を自社開発・製造し、工場やメーカーなどに販売します。また商社として商品の販売、自社化粧品の開発・販売も行うほか、受託分析サービスやAI泡検知システムなど、新たなソリューションを開発しています。



事業の特長

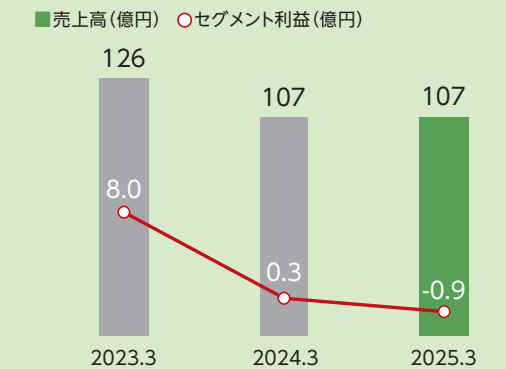
- 生産・製造設備の工場の「汚れ問題」を解決に導くケミカルソリューション力
- 顧客課題に応じて化学薬品を開発
- 界面活性剤フリーの化粧品を独自開発・販売



取扱分野

- 石油・石油化学(プラント用薬剤)
- 紙・パルプ(各種工程添加剤)
- 自動車(水処理薬剤)
- 環境(水処理用薬剤)
- 化粧品

業績推移





エレクトロニクス

電子部品事業

デバイス

コンポーネント

取締役執行役員
石下 裕吾セグメント
トップメッセージ顧客価値の最大化を軸に持続可能な成長を追求
～デバイス～

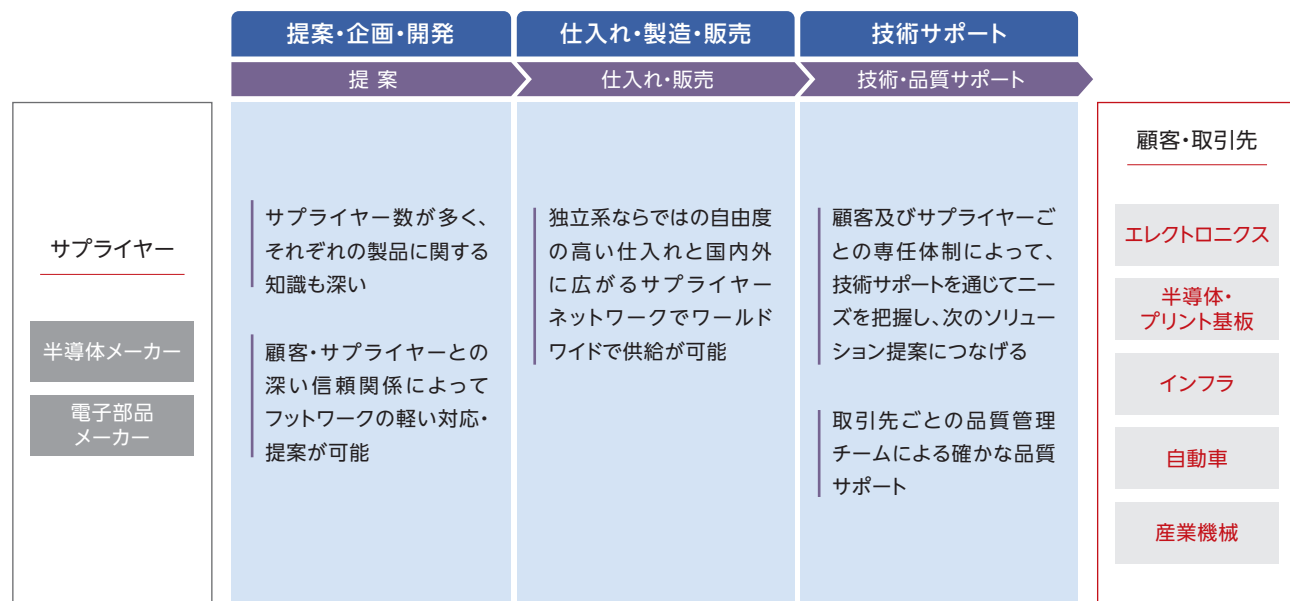
世界的な物価高、資源高、地政学的なリスクが顕在化する一方で、AI関連技術への投資拡大により、エレクトロニクス業界には引き続き成長機会が存在します。当事業は、顧客課題の深掘りとモノ・コト・情報の複合的提供を強みとし、新規商材開発、ポートフォリオ拡充、クロスセルの推進、バリューチェーン強化を戦略の柱に、「顧客価値の最大化」を軸に持続可能な成長を追求してまいります。また中国、アセアン、インドを中心とした国際市場にも注力。とりわけ車載、産業機器、通信・データセンター分野での事業基盤の拡充を図ります。

セグメント
トップメッセージバリューチェーン拡大による高付加価値サービス提供で
顧客の進化に貢献 ～コンポーネント～

技術開発と品質管理を軸としたバリューチェーンの拡大により、お客様の潜在的なニーズや課題に応え、持続可能な需要に基づく提案を実現してまいります。お客様の評価設計支援を強化し、クロスセルや商材開発、人材育成を推進するとともに、通信インフラや半導体製造など注力市場での売上拡大を目指します。表示器事業においては、製品ポートフォリオの拡充やODM提案を推進し、車載・医療・OA分野での事業拡大を推し進めます。お客様の進化に貢献できる存在を目指し、ソリューション提案への転換を進めてまいります。

執行役員
島津 昌弘

ビジネスモデルと強み 顧客課題の解決につながる最適なデバイス運用を提案



デバイス

市場
環境

IoTを活用したスマート社会が拡大し、エネルギーやカーボンニュートラルなど社会的課題解決に向けた取り組みが促進されることで、より高度な半導体の利用の加速が期待される。

リスク	機会
● 求められる商社の役割・機能に変化。問われる存在意義 ● 米国関税措置による世界経済の不透明感の高まり	● 半導体業界は引き続き高い成長率を維持 ● 国内半導体製造装置への投資、AI投資に高い期待感

重点
戦略

新規商材開発によるポートフォリオ拡充

バリューチェーンにおける領域拡大と強化

クロスセルによる提供価値の複合化

TOPIC デバイス事業の3つの基本戦略

デバイス事業では、①「新規商材開発によるポートフォリオ拡充」、②「クロスセルによる提供価値の複合化」、③「バリューチェーンにおける領域拡大と強化」の3つを基本戦略の柱としています。①は電力効率化を支えるパワー系デバイスや、AI・IoT技術の基盤となる新規センサーデバイスの獲得を推進しています。②では国内外のネットワークを活用し市場ニーズ・技術的シーズを吸い上げ、多様な商材の組み合わせにより、高度かつ複合的なソリューション提案を実現しています。さらに③を通じて開発・設計支援や品質管理サポート体制の強化に取り組むほか、エンジニアの増員を進め、外部企業との連携を積極的に推進し、幅広い価値創出を目指しています。また、今年度より組織体制を従来の縦割り構造から、マトリクス組織へ移行し、縦横の相乗効果を図っています。新設されたソリューションデバイスカンパニーは、お客様の潜在的課題やニーズを深掘りし、先進デバイスと独自の知見を組み合わせた最適なソリューションを提供します。これにより、お客様の成長と目標達成に貢献し、真の満足と長期的な信頼関係を築くことを目指します。

執行役員
ソリューションデバイス
カンパニープレジデント
大塚 通史

コンポーネント

市場
環境

AIの活用に期待が集まり、スマートフォンやサーバー、PCなどを中心にニーズが増加。関連電子部品もIT化促進による多様な需要増が考えられる。

リスク	機会
● 既存技術や価値のコモディティ化、陳腐化の進行 ● さまざまな要因で、供給遅延とコスト増、粗利圧迫が生じる懸念	● 光通信網増強、データセンター増設、自動運転の進化など ● 電子部品の世界的な需要増 ● 顧客ニーズの複合化、多様化

重点
戦略

注力市場での売上拡大

ツール活用・他部署との連携販促強化

評価・設計支援強化

商材開発とプロフェッショナル人材育成

TOPIC 注力市場での事業拡大の進捗状況



注力市場での事業拡大では、車載統合ECU^{※1}向け案件、表示器のODM^{※2}提案案件に着手。また、光高速通信やデータセンター関連分野ではタスクフォースを継続することで、ビジネス獲得数は増加しています。新商材のポートフォリオ拡大としては、新規液晶メーカーとの取引を開始し、初回案件も順調に進捗しています。お客様の評価設計支援については、当社傘下のクリアライズとの協業にて推し進めてまいります。また、全社で取り組むDX推進による業務プロセス改善や効率化による価値提供力の向上を図っています。今後、技術保有者人材のさらなる拡充を進め、お客様の潜在ニーズを捉えた高付加価値サービス提供をさらに推進していきます。

※1 ECU：電子制御ユニット (Electronic Control Unit) ※2 ODM：Original Design Manufacturingの略語。委託者のブランドで製品を設計・生産すること



エレクトロニクス

電子・電気機器事業

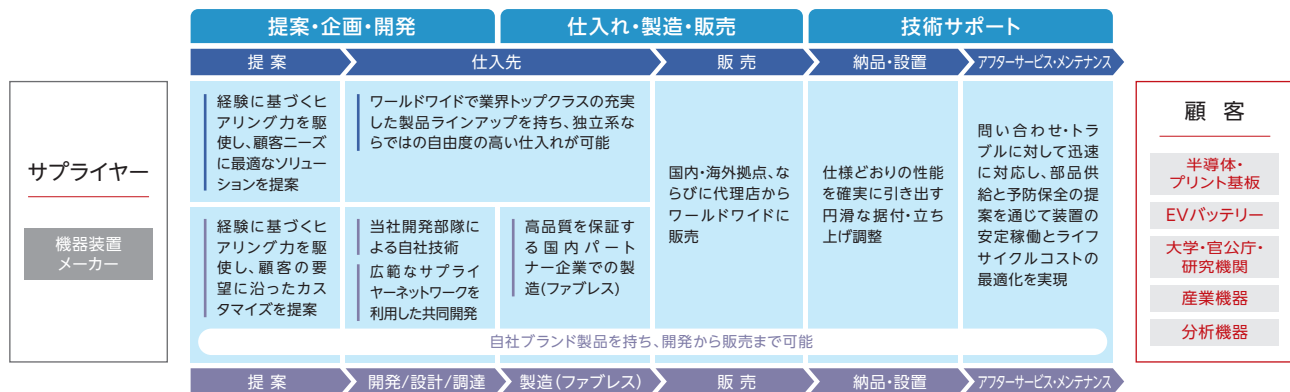
システムイノベーション
カンパニープレジデント
白井 勝則セグメント
トップメッセージ

顧客満足度向上を図る

戦略は大きく3つ。第一に半導体、プリント基板やレーザー市場において、メーカー機能を生かした自社ソリューションの強化を行います。第二に経験に基づく目利き力を活かした新規商材による事業ポートフォリオを拡充します。第三に当社オリジナルのエンジニアリング事業を高度化し、顧客満足度向上を図ります。グローバル展開に向けては中国、台湾、アセアン地域に注力。AI向け最先端プリント基板製造ラインの需要に対応するため、当地域での販促を強化していきます。

ビジネスモデルと強み

製品の販売から設置・メンテナンス・アフターサービス・部品供給などライフサイクル全体で長期的なサービスを提供



市場環境

国内半導体は政府の支援策も拡充され、AI向けが活況を呈する。ただそれ以外の市況回復は不透明な状況。中国を含む新興国の成長と円安は、自社ブランドの海外ビジネス拡大のチャンスともいえる。

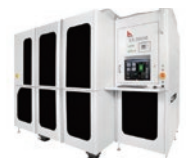
リスク	機会
● 景気変動や製造業の生産動向に影響を受けやすい装置市場 ● 世界経済の減速による半導体市況低迷の長期化 ● 複雑化する顧客ニーズに対応しきれない	● 半導体、最先端プリント基板の需要高まり ● 顧客ニーズの複合化、多様化 ● 生産ライン自動化やDXを駆使したサービスへの期待値が高まる

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	エンジニアリング事業の高度化
新規商材によるポートフォリオ拡充	営業・技術・クライアントサービスの育成

TOPIC | 高い技術力を誇る開発チーム

当セグメントにおける最大の強みは、市場のニーズに応じた最先端技術を追求め、自社ブランド製品の開発に注力している点です。特に、ステッパ開発チームの卓越した技術力は、日本国内のみならず世界市場でも高く評価され、多くの販売実績を誇ります。次世代モデルでは、「高解像度の維持」と「高スループットの両立」という極めて困難な課題を克服し、開発を完了しました。これにより、次世代パッケージング技術の可能性を最大限に引き出すとともに、最先端分野におけるお客様の期待を超える製品とソリューションを提供し、革新的な挑戦を力強く支援してまいります。

サブストレート投影露光装置
(ステッパ)LS-360SB

※ステッパ：半導体製造用の露光装置



ケミカル事業

セグメント
トップメッセージ

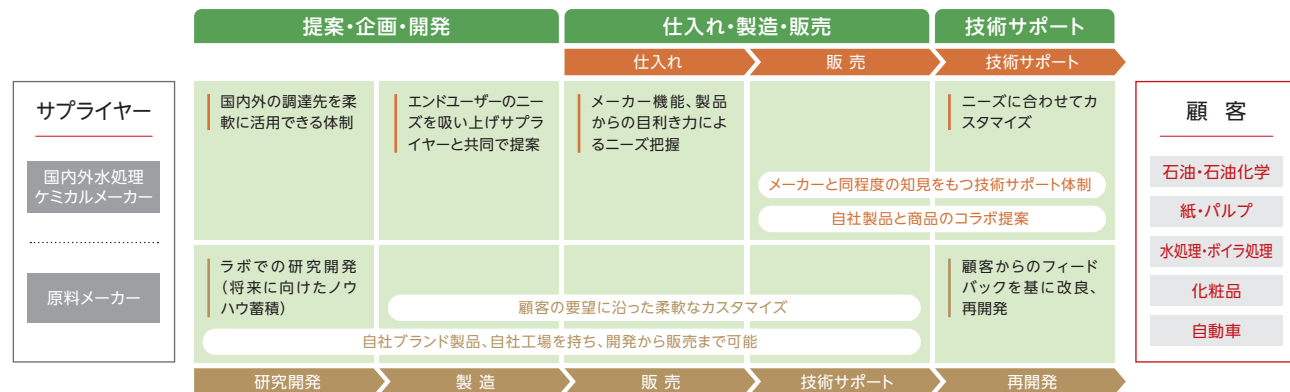
大気・排水処理やバイオ技術を用いた新規事業に期待

大気・排水処理やバイオ技術を用いた新規事業(環境、エネルギー、ライフサイエンス)領域は、今後の成長が期待できます。既存事業領域(石油・紙パルプ)で培った水処理技術を軸にオリジナルケミカルを提供すると共に、顧客への提供価値を最大化するためにエンジニアリング機能とプロセス管理技術を組み合わせたソリューションを提供していきます。海外では、環境規制への対応が社会課題となっている中華圏・ASEAN、インドに絞って展開していきます。

取締役執行役員
高橋 秀樹

ビジネスモデルと強み

顧客の生産効率化などに貢献する自社開発・製造製品を販売



市場環境

カーボンニュートラルに加え、水・資源等のリサイクル(サーキュラーエコノミー)など、既存事業に親和性の高い領域において、多様なニーズが増加している。

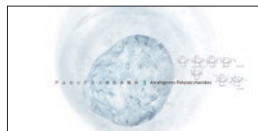
リスク	機会
● 世界的な資源高の継続、レアアース等の相場変動の影響 ● 既存顧客(石油石化、紙パルプ)の縮小 ● 原材料の規制化による配合変更、配合不可化	● 代替エネルギー・環境対策(水・空気)領域で新たなビジネス機会 ● IoTとケミカルの融合で新しい価値を創出

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規事業を創出
既存事業のソリューション強化・拡充

TOPIC | 新たなビジネスモデル構築を進める

既存事業領域の縮小が予想されるなか、培った技術を軸に顧客ニーズを満たすビジネスモデル構築を進めています。環境事業では、電子産業の水処理ソリューションに必要なオリジナルケミカルの開発を進めており、ライフサイエンス事業についても、バイオ技術を用いた天然素材を開発中で、いずれも現中期経営計画期間内での商業生産を目指しています。当社の基本技術が活用可能であり、顧客ニーズ、プロセス課題を解決するケミカルの設計、製造に強みを持つ一方、これら事業とビジネス文化が異なることから、顧客ニーズの正確な理解と対応が必要です。

バイオ技術を用いた
新しい天然素材を開発中

グローバル
特集伯東のグローバル戦略を支える
多様な人材と拠点

中華圏

長い歴史と豊富な実績を
誇る重要市場

執行役員
グローバルビジネスユニット
中華圏統括本部長
近藤 聡



管轄エリアと位置付け

台湾を含む中国全域を対象とした事業を統括しています。拠点を上海に置き、半導体をはじめとする電子部品、各種製造装置を主な商材として、顧客は現地日系企業を中心に、ローカル企業や研究機関・大学など多岐にわたります。中華圏は当社の海外事業において最も歴史が長く、また規模も大きな重要な市場です。私は現地の事業戦略の策定と実行、拠点管理、ならびに日系・ローカル企業双方との関係構築を主な役割としています。具体的には、販売戦略の立案、新規顧客開拓、既存取引の拡大、リスク管理など、事業全般を統括しています。

強みと展望

当社の強みは、半導体や電子部品の専門知識、多様なニーズに対応できる商材ラインアップに加え、中華圏での長い歴史と豊富な実績にあります。経験豊かな社員が多く、ローカル企業との取引にも柔軟に対応可能。人民元での決済ができることも大きな競争優位となっています。現在、地政学的リスクや景気の減速といった外部環境の変化に直面していますが、世界有数の人口を抱え、技術革新も急速に進んでいることから、中長期的には大きな成長ポテンシャルを有していると確信しています。今後は新たな商材の開発や事業構造・組織の見直しに取り組み、現地市場に根ざした持続可能な事業展開を推進していきます。

エリア担当 ● Hakuto Enterprises Ltd. (香港) ● Hakuto Enterprises (Shanghai) Ltd. (上海)
グループ企業 ● Hakuto Trading (Shenzhen) Ltd. (深圳) ● Hakuto Taiwan Ltd. (台北)



▲伯東の海外事業において、中華圏は最も歴史が長く規模も大きな重要な市場
▶中華圏は中長期的には大きな成長ポテンシャルを有する



ASEAN

多種多様な国々の社会
課題解決に向けて

グローバルビジネスユニット
アセアン統括本部長
千葉 大輔



管轄エリアと位置付け

シンガポールを拠点に、ASEAN+インドを統括しています。主に車載機器、産業機器、OA機器メーカーに対するデバイス、電子部品の販売に加え、環境対策ソリューションの提案、装置のアフターメンテナンス、ファクトリーオートメーションの提案も開始しました。ASEANは地政学リスクの分散先として注目され、またインドは旺盛な国内需要の増加と共に中東、アフリカ進出のハブ拠点としても期待され、海外事業の成長戦略上、重要な立地といえます。多様な国、民族、文化、宗教が存在する当エリアにおいて、当社の付加価値をどのように提供していくのか、その方針を決定することが自身の役割と考えています。



地域のニーズに即したソリューションの提供に向け、現地スタッフとの交流は欠かせない

強みと展望

課題は、ローカルビジネスの成長をどのように実現していくのか。その施策の一つとしてインド法人を開設しました。経済成長の進むインドでは、水や空気環境対策の需要も拡大すると思われました。このように地域のニーズに合ったソリューションの提案に向け、現地スタッフと協力し、当社の価値を提供していきたいと考えています。2025年度から、シンガポール、タイ、マレーシアの管理職から将来の幹部候補を選抜し、集合研修を実施しました。拠点の枠を超えた統括組織機能の強化にも取り組んでいます。



ASEAN諸国から幹部候補を選抜し、集合研修を実施

エリア担当 ● Hakuto (Thailand) Ltd. (バンコク) ● Hakuto Singapore Pte. Ltd. (シンガポール)
グループ企業 ● Hakuto Engineering (Thailand) Ltd. (バンコク) ● Hakuto Malaysia Sdn. Bhd. (クアラルンプール)

インド

インドのより良い環境
づくりに貢献します

GENERAL MANAGER
表 高弘



インド北部のグルガオンに法人を設立し、現在は主に北部地域を中心に活動していますが、今後はインド全体をカバーできる体制を整備していきたいと考えています。取り扱う商材は、タイのROCK ENGINEERING社製の排水蒸留濃縮装置と、当社オリジナルの排水処理用薬剤です。これらを通じて、インドの水不足や工業排水による水質汚染といった課題に対し、効果的なソリューションを提供しています。

インドは世界一の人口を抱え、今後も高い成長が見込まれます。この市場での成功は、当社にとって極めて重要であり、新会社の円滑な運営体制を構築するとともに、継続的な成長を支える仕組みづくりが私の役割です。新たに加わったローカルスタッフと協力しながら、新会社の発展とインドにおけるより良い環境づくりに貢献していきたいと考えています。



ローカルスタッフとともにインドの社会課題解決に貢献

エリア担当 ● Hakuto India Pvt. Ltd.
グループ企業



ESG経営推進ユニット 担当役員メッセージ

ESG経営と事業推進の一体化で、
持続的成長と企業価値向上を
実現します取締役常務執行役員
ESG経営推進ユニット管掌

新徳 布仁

ESG経営と事業推進が連動する組織体制に

「2030ビジョン」と新中期経営計画「Hakuto 2028」の策定にあたり、ESG経営を持続的な成長や企業価値向上に直結する重要なテーマと位置づけました。その方針を社内外に示すため、コーポレート部門を再編し、ESGに特化した「ESG経営推進ユニット」を新設しました。同ユニットは、グループ全体のESG方針や目標の発信、社内での啓発・教育やKPI管理、社外への情報開示、信頼構築に至るまで広く担います。

「2030ビジョン」と新中計の実現に向けては、ESG経営と事業推進とが一体となって取り組む体制を整え、3つのシェ

アードバリュー（逆算思考、思いやる・高め合う、“つなぐ”をリードする）を掲げています。従来の枠にとらわれず、逆算思考によるPDCAの定着、部門横断の議論や対話、社内外の連携強化を主な改革のポイントとしています。

こうした方針のもと、新中計ではESGの視点を軸とした経営基盤強化を最重要課題として取り組みます。特に人的資本経営を重視し、創業者の「社員の成長無くして、会社の成長無し」という教えのもと、これまで進めてきた人事制度の改訂や報酬水準の引き上げ、女性管理職の育成などの人的投資をさらに拡充していきます。

イネーブラー人材の確保から育成・活用・定着まで一貫した仕組みを構築

新中計で求める「イネーブラーを体現する人材」とは、単に目の前の業務をこなすだけでなく、新しいアイデアを持ち込み、革新を推進し、顧客や社会の課題解決に積極的に寄与できる人材です。こうした人材の確保に向け、各セグメントが求めるスキルや経験を再定義し、エンジニアやDX人材、新卒理系人材の採用を強化すると共に、既存社員の成長支援に力を入れます。

2025年度は、DXを活用した業務効率化や人的リソースの確保など、前中計からの継続課題の推進に加え、求める人材要件の明確化、経営戦略達成に向けた能力開発・教育プログラムの提供、人材ポートフォリオの可視化、ビジョン、シェアードバリューの浸透による組織風土醸成を進めます。

イネーブラー人材の確保から育成・活用・定着まで一貫した仕組みを実装し、これらの施策は、仮説検証とKPI管理により、毎月のユニット会議で部門横断的に評価。軌道修正が必要か、必要なのであればどのように行うかについて議論を行います。当初の計画にこだわりすぎず、環境や状況の変化に応じて取り組みを見直し、進化させていくことを重視していきたいと考えています。その結果として、全社的に仕組みが定着し、経営基盤を強化していくことを目指していきます。

人的資本経営 ―継続的・安定的にイネーブラーを育成する仕組みづくりを推進―

Shared Value (ビジョン実現に向け、組織・社員が大事にする価値観)

逆算思考

それはお客様起点のゴールを考えること

思いやる、高め合う

まずは相手に興味を持つことから始める

“つなぐ”をリードする

そのために主体性をもってものごとに向き合う

イネーブラー人材の要件（イネーブラーを体現するために必要な能力）

Think 考える力

「情報への高い感度と収集力を持って、変化を先取る」
「課題の本質を捉え、新しい視点で解決策を考える」

Drive 推進する力

「迷わず選択し、前進する」
「共に挑戦する仲間を作り、最後までやり遂げる」

Refine 磨く力

「自らフィードバックを求め、そこから学ぶ」
「状況に応じて軌道修正し、常に最善を追求する」

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

① 求める人物を再定義する

多様かつこれまでにない人材を獲得するために

イネーブラー人材像の定義

当社が目指すイネーブラーの体現に向けて、求める人材像を再定義しました。それは、多様な専門性を持つ人材がつながり、高め合うことを通じて新たな価値を創出していくために必要となる、能力や行動の再定義を意味しています。

当社のシェアードバリューである「逆算思考」「思い合う・高め合う」「つなぐをリードする」は、共通で持ってほしい基本姿勢ですが、この人材像はイネーブラーを体現している人材が

多様な人材を獲得するための採用活動と課題

当社は、多様な専門性を持つ人材が相互に補完し合うことで、顧客の進化を加速させる複合的なソリューションを創出できると考えています。多様な人材を獲得するためには、異業種からの採用や理系人材の積極登用を進め、従来の延長線上にはない新しい視点やスキルセットを持つ人材の層を厚くしていくことが重要です。具体的には、中途採用を通じた即戦力人材の獲得や、大学・大学院との連携による理系人材の採用強化などが有効な手段となります。また、採用活動においては「イネーブラー」という人材像を明確に打ち出し、単なる

発揮している能力・行動であり、伯東で働く社員一人ひとりの成長の羅針盤として位置づけられます。

人材像は、「Think: 考える力」「Drive: 推進する力」「Refine: 磨く力」の大きく3つで構成され、伯東で働く人材や、当社への入社を希望される学生の皆さまに発信していくと同時に、OJT/Off-JTの基軸として展開していきます。

執行役員
ESG経営推進ユニット
マネージャー
谷川 聡一郎

高度専門人材へのアプローチとDX人材の育成

今後の持続的成長を支える基盤として、高度専門人材の獲得と育成に注力しています。特に、エレクトロニクスやケミカルといった基幹事業分野における先端技術人材、データサイエンス、AI、クラウド活用などの領域におけるDX人材の強化を急務と位置づけています。顧客の課題解決に直結する高度専門性を備えた人材が増えることで、より革新的かつ付加価値の高い提案が可能となり、当社のイネーブラーとしての役割を拡大できると考えています。

また、採用活動においては、他業界で経験を積んだ人材や、大学・研究機関で専門性を磨いた人材にも積極的にアプローチしていきます。さらに既存社員に対しては、リスキリングや外部資格取得の支援を行い、専門知識とデジタルスキルの双方を兼ね備えた人材が育つ環境を整えています。特にDX関連の資格取得者数については、全社員の1割を目標に拡大する方針を掲げ、組織全体のデジタル対応力を底上げしていきます。

今後も「高度専門性」と「デジタル活用力」を両輪に据えた人材戦略を推進し、社会や顧客にとってかけがえのない存在であり続けます。



既存社員に対してはリスキリングや外部資格取得の支援を実施

DX関連取得支援対象資格例

Di-Lite 推奨試験	ITパスポート試験 G検定 データサイエンティスト検定
-----------------	-----------------------------------

- 情報セキュリティマネジメント試験
- E資格
- 基本情報技術者試験
- 応用情報技術者試験
- 情報処理安全確保支援士試験
- ITストラテジスト試験

2 多様な人材がいきいきと活躍できる環境をつくる

社員一人ひとりの成長支援

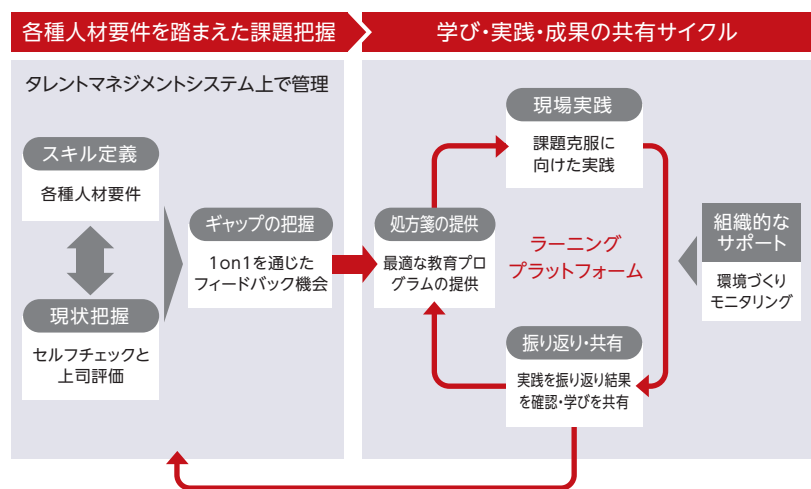
人材ポートフォリオの可視化

当社は、従業員一人ひとりの経験・スキル・志向を体系的に整理し、人材ポートフォリオとして可視化を進めています。これにより、組織全体の人材構成や強み・弱みを把握し、戦略的な人材配置や育成計画に結びつけていきます。さらに、多様な人材が能力を発揮できるよう、将来のリーダー候補や高度専門人材を早期に発掘し、計画的なローテーションや研修機会を通じて成長を支援する仕組みを強化していきます。



ラーニングプラットフォームの充実

社員一人ひとりの自律的な学びを支援するため、ラーニングプラットフォームの充実に注力しています。時間や場所を問わず学べる環境を整備し、専門性の向上とキャリア形成を後押ししています。特にDX、語学、マネジメント分野を中心にプログラムを拡充し、将来的には新規事業やグローバル展開を担う人材育成にもつなげます。2028年度までに全社員の70%以上が活用することを目標とし、学びが企業成長の原動力となる仕組みづくりを進めています。



女性活躍支援の推進

女性社員のキャリア形成と管理職登用を体系的に支援するため、2024年度に「伯東ウィメンズカレッジ」を開講しました。本プログラムは職域拡大やキャリア開発を推進するほか、参加者同士のネットワーク形成やロールモデルの育成にもつながっています。その成果として女性管理職比率は9.1%（前期比+1.4%）に上昇しました。当社は2030年度までに同比率20%を目標としており、多様な人材が能力を発揮できる環境整備を一層加速させてまいります。

エンゲージメントサーベイを通じた組織活性化に向けた取り組み

当社では、社員のエンゲージメント向上を重要な経営課題と位置づけ、定期的なサーベイを実施しています。組織ごとの課題や強みを可視化し、「サーベイ実施・検証→課題と打ち手の検討→フィードバック・施策の実行」というサイクルを通じて改善活動につなげています。これにより、現場の声を経営に反映し、施策の精度を高めるとともに、社員一人ひとりが働きがいを実感し、自律的に成長できる環境づくりを推進しています。

健康経営

社員一人ひとりの健康は健全な経営基盤と生産性向上の要であり、企業価値向上の基盤でもあります。当社はフィジカルケア、メンタルヘルスケア、働き方改革の三本柱で、生活習慣改善や運動促進、働き方への両立支援、テレワーク導入などを推進し、心身の健康維持と柔軟な働き方を実現し、持続的成長と組織活性化を図ります。

3 ビジョンの実現と変革への機運を高める

新たな組織文化の醸成

ビジョンとシェアードバリューの理解・共感を促進し、社員一人ひとりのチャレンジマインドを醸成することを目的に、全社的な取り組みを進めています。まず“中計座談会”と称する、社長をはじめ経営層と社員が、ビジョン実現に向けた「現在地」と「課題」を語り合う場をつくりました。経営層と社員が直接意見を交わすことで「全員参加型」の文化を育み、中期経営計画に対する理解を深めるとともに、これまでにない新しい交流のかたちが生まれています。

また、シェアードバリュー実践に必要な思考法や、フレームワークを学ぶ機会を提供しています。ビジョンや中計の公表を経て、「具体的にどう行動すべきか」という社員の期待に応える場として、自らの学びを継続し、行動変革へとつなげる契機となっています。さらにシェアードバリュー・アワードを通じ、日々の業務の中で価値を体現した社員やチームを称える仕組みを設けました。互いの挑戦や成果を共有することで、価値観の浸透と行動変革を促します。これらの取り組みを通じ、当社は新たな組織文化を育み、変革への機運を全社に広げていきます。

2024年度
女性管理職比率

9.1%

前期比 +1.4%

エンゲージメントサーベイによる改善活動サイクル

サーベイ実施・検証

- サーベイを通じて自組織の現状を把握する
- これまでの打ち手の効果を検討する

課題と打ち手の検討

- ワークショップや結果説明会などの場を通じて、自組織の問題を分析する
- 解決に向けた課題と具体的な打ち手を検討する

フィードバック・施策の実行

- 自組織のメンバーに結果と打ち手案を共有し、議論する
- 組織ぐるみでの改善活動に取り組む

健康経営の実現に向けた取り組みは下記「戦略マップ」を参照



https://www.hakuto.co.jp/sustainability/social/pdf/corporate_health_management_map.pdf



新たな組織文化の醸成に向けた施策の1つとして、座談会的ワークショップを開催



日々の業務の中で価値を体現した社員やチームを称える仕組み、シェアードバリュー・アワードも開催された

環境

気候変動に関する考え方

当社は、最先端の技術による電子・電気機器、電子部品を取り扱うエレクトロニクス技術商社として、また環境に配慮した工業薬品を製造するケミカルメーカーとして、時代のニーズに対応する商品やサービスの安定供給に努めてきました。このような企業活動を通じた気候変動をはじめとするサステナビリティ課題の解決は、その取り組みを強化すべき重要課題であると認識し、2023年に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同を表明し、気候変動への対応、および持続可能な社会の実現に貢献できるよう取り組んでいます。

ガバナンス

当社は、気候変動課題に関するリスク/機会の分析・特定、施策及び指標・目標の策定、進捗管理のため、「リスクマネジメント委員会」^{※1}の下部組織として「気候変動分科会」を設置しています。

気候変動分科会は、具体的取り組みの推進主体となる「各部門・グループ会社等」の計画・推進状況を把握・管理し、リスクマネジメント委員会(年4回開催、委員長:リスク担当取締役)へ報告します。「取締役会」はリスクマネジメント委員会からの報告内容に基づき、取り組み全般のモニタリング、指示・監督を行います。

※1 当社グループのリスク管理の総括機能を担う委員会組織

リスク管理

気候変動分科会は、気候変動に伴うリスク/機会を分析・特定し、リスクマネジメント委員会へ結果を報告します。リスクマネジメント委員会は報告内容に基づき、対応の優先順位を評価した上でリスク管理計画^{※2}に組み込み、取締役会へ管理状況を報告・提言します。

※2 経営が管理すべき重要リスクについて、リスク事象への対応・モニタリングのための対応計画

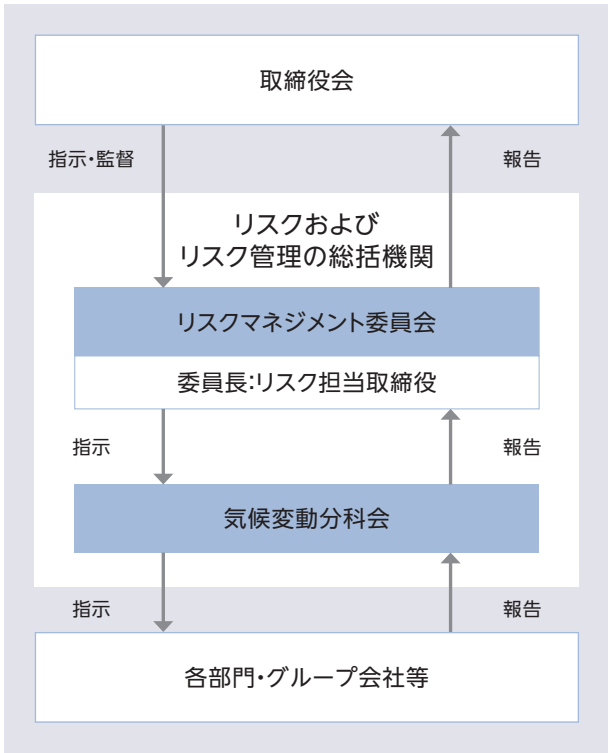
戦略 シナリオ分析

日本国内の主要事業を対象に、気候変動課題に伴うリスク/機会がもたらすインパクトを把握するため、短期・中期・長期(2025年・2030年・2050年)の時間軸でシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析では平均気温が1.5℃、もしくは4℃上昇する将来像を中心に、低炭素経済への「移行」^{※3}や気候変動がもたらす「物理的」変化^{※4}に関する社会経済シナリオを参照し、当社にとってのリスク/機会と、取り得る対策案を検討しました。

検討過程では、分析対象である各事業部門へのヒアリン

TCFD推進体制図



グを通じて、約60の社会経済シナリオに伴うリスク/機会について「小・中・大」の3段階で定性的に評価しました。

評価結果を踏まえ、「移行」関連は1.5℃シナリオ、「物理的」関連は4℃シナリオを前提に、中期(2030年)から長期(2050年)にかけて当社の経営・事業にもたらす影響が「中」以上の主な項目は以下(右ページ)のとおりです。

※3 低炭素化経済の実現に向けた政策や法規制、市場、企業への要請等の変化

※4 気候の変化に伴う「急性」(渇水・干ばつ、風水害の増加等)、および「慢性」(平均気温の上昇、海面上昇等)の事象の発生

シナリオ分析の結果

社会経済シナリオ			リスク/機会		対策案
移行	政策・法的	炭素税の適用	リスク	●自社活動への炭素税適用 ●取引先のコスト増加(自社の購買・調達・配送コストへの転嫁) ●輸出入に係る規制・炭素税適用への対応	●Scope1～3の定量化・削減 ●取引先気候変動対応のモニタリング ●関連規制・技術のモニタリング
		施設・設備のGHG排出量削減	機会	●ZEB化に貢献する製品・サービスの需要拡大 ●自然冷媒・グリーン冷媒機器への入替に伴う関連製品・機器の需要拡大	●Scope1～3の定量化・削減 ●関連規制・技術のモニタリング
		低炭素化・省電力化・省スペース化の要請	機会	●企業・家庭向け製品・機器の需要が拡大 ●製造プロセスの低炭素化・効率化に貢献する製品・機器の需要が拡大	●関連技術・製品のモニタリング
	技術	EV・FCVの普及	機会	●関連製品・機器・製造装置の需要が拡大	●関連技術・製品のモニタリング
	市場	石油精製業関連の既存取引減少	リスク	●関連製品の需要減少	●関連技術・製品のモニタリング
			機会	●バイオ燃料、廃プラスチック再利用技術 関連製品の需要拡大	
物理的	評判	気候変動対応	リスク	●低炭素化取り組みの要請への対応が不十分な場合、取引の縮小・停止 ●開示情報の不足による企業価値低下、若手層等の人材確保困難	●具体的取り組みの推進・進捗管理 ●適時・適切な開示
			機会	●適切な情報開示を通じた企業価値向上 ●中長期的に安定した人材確保	
	急性	渇水・干ばつの発生	リスク	●購買・調達先での水使用量制約による原材料・製品の高騰・調達困難	●サプライチェーン全体の水リスクの把握
		風水害の増加・甚大化	リスク	●自社の事業拠点・太陽光発電施設、購買・調達先・ロジスティクス拠点の被災	●サプライチェーン全体の風水害リスクの把握
			機会	●製品・機器の交換・修理等を通じた顧客の事業継続への貢献	

主な参照シナリオ

移行 1.5℃シナリオ: IEA[Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)]

※1.5℃シナリオに該当するシナリオがない場合、2℃未満シナリオ(IEA[Sustainable Development Scenario(SDS)]等の近似のシナリオで補完

物理的 4℃シナリオ: IPCC[RCP8.5]

指標および目標

当社では気候変動への取り組みを評価するため、Scope 1～3の温室効果ガス排出量を指標として、パリ協定の1.5℃目標に準じた削減目標を以下の通り設定し、低減に取り組んでいます。

● GHG排出量実績 (Scope3) 対象範囲:当社単体 単位:t-CO₂

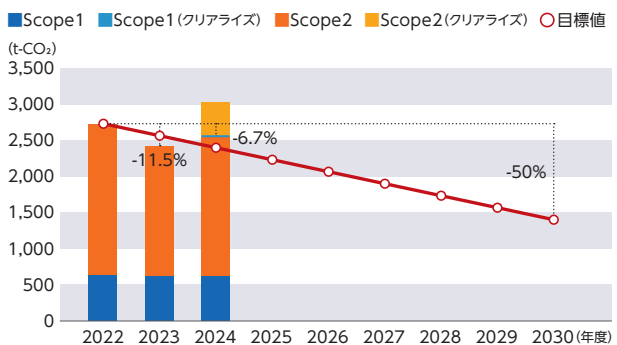
カテゴリー	2024年度
① 購入した製品・サービス	1,129,349.8
② 資本財	4,347.5
③ Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動	284.0
④ 輸送、配送(上流)	6,540.9
⑤ 事業から出る廃棄物	11.8
⑥ 出張	1,110.1
⑦ 雇用者の通勤	211.3
⑧ リース資産(上流)	0.0
⑨ 輸送、配送(下流)	115.3
⑩ 販売した製品の加工	10.6
⑪ 販売した製品の使用	3,835,275.0
⑫ 販売した製品の廃棄	10.0
⑬ リース資産(下流)	124.5
⑭ フランチャイズ	0.0
⑮ 投資	920.6
合 計	4,977,900.0

当社事業においては、サプライチェーンにおける取り組みも重要と考え、主要な仕入れ先に対し、温室効果ガス排出量削減の取り組みについて、年1回定期的に確認します。その他の上位の仕入れ先に対しては、年1回定期的に、温室効果ガス排出削減を含むCSR調達についての当社の考えや取り組みを提示し、理解促進に努めます。

● 温室効果ガス(CO₂)排出削減目標

指 標	基準年	目標年	目 標
Scope1, Scope2 合計	2022年度	2030年	50%削減
		2050年	カーボンニュートラル

● GHG排出量実績と目標値



※2024年9月度より、Scope1,2の国内グループには(株)クリアライズを含む。
2024年度対2022年度には(株)クリアライズのScope1,2を除く

環境に配慮した製品の提供

汚染の防止、有害物質管理

化学物質の排出量・移動量を把握し、報告することが義務付けられている「PRTR法」において、化学物質を扱うケミカルソリューションカンパニー四日市工場は、取扱量、排出量、移動量及び消費量を、都道府県に届出報告しています。

PRTR対象物質の排出・
移動量は下記を参照



<https://www.hakuto.co.jp/sustainability/environment/pdf/data2025.pdf>

TOPIC ISO14001(環境)への取り組み

当社では、ISO14001:2015版の認証を取得し、環境負荷の低減、資源・エネルギーの効率的利用に取り組んでいます。当社の事業内容は、電子機器、電子部品、半導体デバイス、工業化学薬品と多岐にわたり、また事業所(サイト)がわかることから、環境組織体制として事業組織を11の「環境部会」として構成し、それぞれに部会長、環境推進者を配して、部会ごとの環境側面の抽出、著しい環境側面に対してはプラス(機会)の側面を拡大し、マイナス(リスク)の側面を緩和する活動に取り組んでいます。また、当社の取り扱う製品のうち、環境に配慮された製品の「販売活動」をプラスの側面と捉え、製品の情報提供・拡販の活動を推進しています。

バリューチェーンと人権

当社は、2024年4月、人権方針(以下、「本方針」)を策定し、社内外に公開しました。策定にあたっては、簡潔で、広く共感性が得られる当社らしさを踏まえた内容とすることを心掛けました。

本方針は、「事業に関わるすべての人を個人として尊重し、当社の事業を通じてこれらの人の人権が侵害されることのないよう万全に取り組む」ことを旨としています。

2024年度は、海外拠点を含めた当社グループ全体(約1,300人)に対し、本方針の紹介を含めた弁護士による人権講演を動画配信し、アンケートも実施しました。2025年度はこれを受けて、当社グループ内における本方針の浸透を現場レベ

● 当社の事業において想定される人権リスクの例

カテゴリー	想定されるリスクの例
差別/外国人労働者の権利	① 国籍または雇用形態によって差別的取り扱いを受けるリスク
パワーハラスメント	② 上司からの高圧的な態度や行動、および意見を聴かない一方通行のコミュニケーションによりストレスが増大するリスク
プライバシーの権利	③ マネジメントサイドが社員との面談で得た個人情報を漏えいし、プライバシーが侵害されるリスク
過剰・不当な労働時間	④ 潜在的なサービス残業や休日出勤に関するリスク
サプライチェーン上の人権問題	⑤ 社員が顧客からハラスメントを受けるリスク



全グループを対象とした人権講演動画

ルで着実に落とし込む活動を展開するとともに、バリューチェーン上の懸念点の抽出作業に取り組む方針としています。

加えて、アンケート結果を踏まえ、職場における差別・ハラスメントの問題を中心に、人権に関する懸念事項の実態調査と、取り組み課題の絞り込み作業も進めていきます。

TOPIC 人権方針の策定と浸透に向けた取り組み

2025年度は、以下の3点を柱とした取り組みを順次展開しています。

1 人権方針の現場レベルへの落とし込みと浸透

法務部を中心としたタスクフォースを組成して、当社の各事業所を訪問し、異なった属性を代表する従業員数名との人権をテーマとした対話を展開する。これを通じて、当法人権方針の社内浸透をより確実なものにするとともに、現場由来の人権課題を発見し、解決・改善に向けての足掛かりとする。

2 バリューチェーン人権デューデリジェンスの実施

重要な顧客・仕入先における人権取り組み状況に関し、公開資料をベースとしたモニタリングを実施し、専門家の意見も仰いだうえで、評価を行う。その結果を踏まえ、相手先ごとに課題を設定し、その深掘りに向けて、質問状の発出を含めた人権コミュニケーションの展開に向け、検討を進める。

3 人事施策と連動した個別課題への取り組み

昨年度のアンケート結果を再分析し、差別・ハラスメントを中心とした懸念事項に関する実態の把握と分析を進める。再アンケートの実施に加え、キーパーソンへのインタビュー実施も含めた対応を展開し、具体的な問題点の所在を絞り込む。これに人権の観点で横ぐしを入れて分析し、今後の取り組みの方向性を見定める。

コーポレートガバナンス

当社は、取締役会機能の強化や経営の透明性の向上、グループガバナンスの強化に向け、さまざまな施策に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスの考え方(概要)

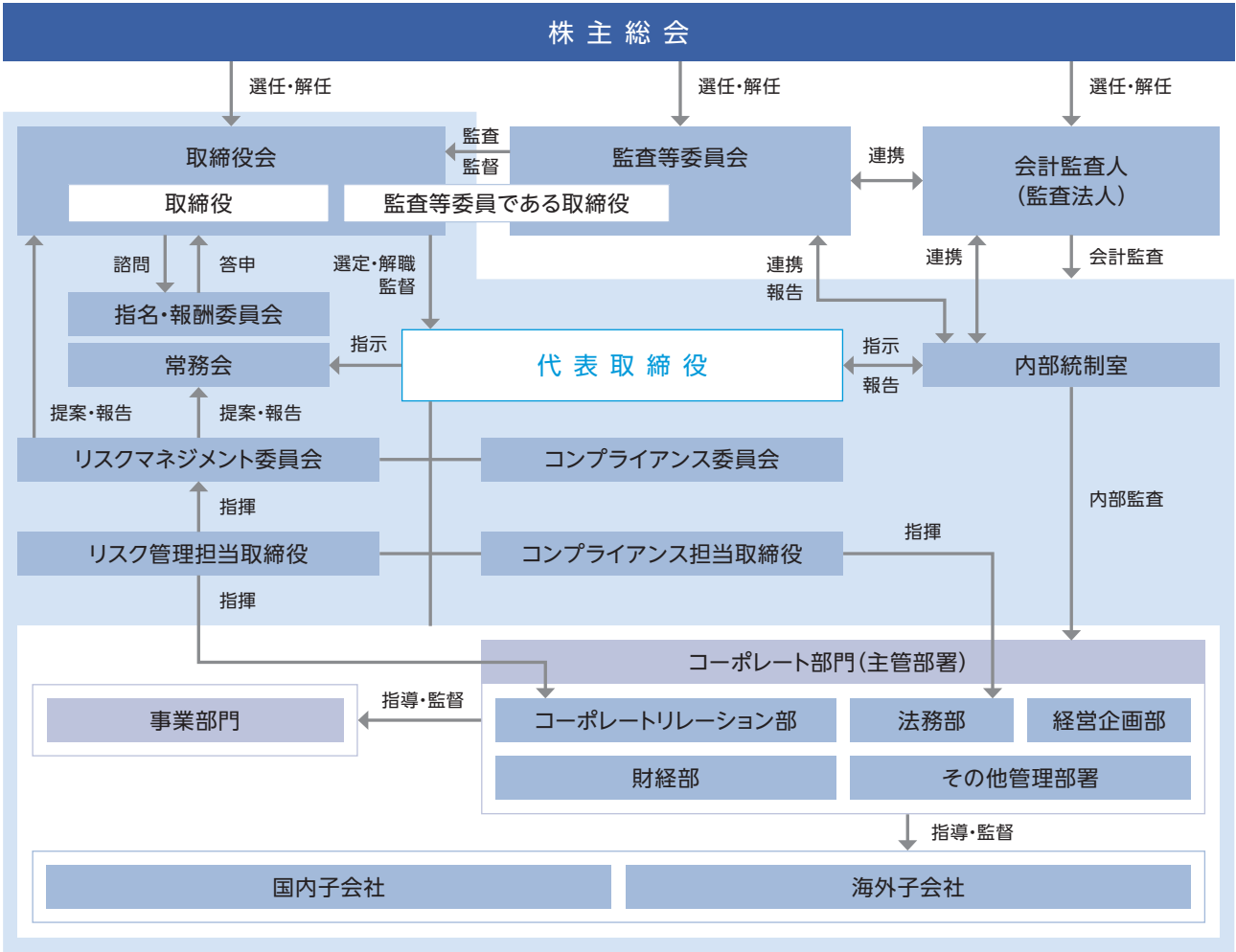
当社はコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付け、内部統制システムの適正な構築に努めるとともに、国際貢献を図る企業として、株主をはじめとする

すべてのステークホルダーの期待に応える企業経営を実現させるため、経営の適正性、遵法性、透明性を確保し、さらなる企業価値の向上を図ることを基本方針としています。

コーポレートガバナンスの体制

当社は、2020年6月25日開催の第68期定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンス強化に取り組んできましたが、監査等委員会設置会社に移行したことにより、取締役会の議決権を有する監査等委員会に

よる監督機能のさらなる強化を目指します。また、当社グループを取り巻く環境変化が激しい中、業務執行取締役に必要な業務執行決定権限の委任を進めることで、経営の意思決定のさらなる迅速化を図ります。また当社は、経営の意思決定機能の充実・迅速化と業務執行機能の強化を目的として、2015年6月から執行役員制度を導入しています。



取締役会の構成・役割

原則月1回定時で開催している「取締役会」は、取締役10名(監査等委員である取締役を除く。うち3名は社外取締役)および全員が社外取締役である監査等委員3名で構成されています。取締役会は、執行役員制度のもと、法令や定款で定められた事項および会社が定めるその他の重要事項について、付議基準に従い意思決定を行っています。取締役会専決事項以外の業務執行およびその決定については、下位の会議体である常務会または執行役員等に委任するとともに、取締役会への報告基準に基づき、常務会または当該執行役員等から委任事項に関する報告を受け、職務執行およびその決定の状況について監督を行っています。

取締役会での主な審議事項

分類	審議事項
事業戦略	●中計進捗・新中計策定 ●個別の投資案件 ●海外現地法人設立
財務戦略	●決算関連・予算関連/有価証券報告書・内部統制報告書 ●配当関連・関係会社配当関連/資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応/ 投資単位引き下げに関する検討状況/政策保有株式
経営基盤戦略	●人事・組織/株主総会関連/取締役会の実効性評価 ●役員体制/役員賞与・報酬・譲渡制限付株式/D&O保険/人的資本投資/ 伯東グループ企業倫理行動憲章/国内子会社・関係会社役員人事/内部統制評価報告/ リスクマネジメント委員会報告/コンプライアンス委員会報告

各委員会の役割、構成について

会議体等	役 割	独立役員の人数
監査等委員会	社外取締役3名で構成され、原則月1回定時で「監査等委員会」を開催。また、取締役会等の重要会議に出席するなど、監査・監督機能の充実に努めている	3/3名
常務会	各事業の責任者による月次事業報告等を通し、経営状態の早期把握と重要な業務執行について迅速な対応を図る。特に重要な案件については、常務会で予め十分な審議を行ったうえで取締役会に付議することとしており、審議の充実と適正な意思決定の確保を図っている	0名 (1名参加あり、 構成メンバーではない)
指名・報酬委員会	取締役の指名及び報酬等の決定に関する手続きの透明性ならびに客観性を確保することにより、取締役会の監督機能を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図る	2/3名
リスクマネジメント委員会	当社グループのリスクおよびリスク管理について全体を俯瞰した審議を行い、その内容について取締役会および常務会等に提案・報告する	0名 (1名参加あり、 構成メンバーではない)
コンプライアンス委員会	当社グループ全体のコンプライアンス上の重要な事項を審議し、その結果を取締役に報告する	0名 (1名参加あり、 構成メンバーではない)

役員一覧 (2025年9月30日現在)



みやした たまき
宮下 環
代表取締役社長執行役員
指名報酬委員

在任期間	取締役会
6年	14／14
所有株式	指名報酬委員会
15,800株	3／3

2000年 4月 当社入社
2019年 6月 同取締役執行役員システムプロダクツカンパニープレジデント兼中華圏機器ビジネス推進担当
2020年 4月 同取締役執行役員システムプロダクツカンパニープレジデント兼海外事業統括部長兼韓国支店長兼中華圏機器ビジネス推進担当
2023年 4月 同取締役執行役員システムプロダクツカンパニープレジデント兼海外事業統括部長
2024年 4月 同代表取締役社長執行役員兼電子・電気機器事業掌管(現在に至る)



しんとく のぶひと
新徳 布仁
取締役常務執行役員

在任期間	取締役会
14年	13／14
所有株式	24,300株

1985年 4月 当社入社
2011年 6月 同取締役管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼支店(管理関係)担当
2011年 6月 伯東A&L株式会社(現・伯東ロジスティクス株式会社)代表取締役社長(現在に至る)
2015年 6月 当社取締役執行役員管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼関西支店長兼支店(管理関係)担当
2022年 4月 同取締役常務執行役員管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼支店(管理関係)担当
2023年 4月 同取締役常務執行役員管理統括部長兼総務部長兼伊勢原事業所長兼コンプライアンス担当兼支店(管理関係)担当
2025年 4月 同取締役常務執行役員ESG経営推進ユニット掌管兼伊勢原事業所長兼コンプライアンス担当兼支店(管理関係)担当(現在に至る)



いした ゆうご
石下 裕吾
取締役執行役員

在任期間	取締役会
5年	14／14
所有株式	11,600株

2000年 4月 当社入社
2013年 4月 同電子デバイス第二事業部営業一部長
2017年 4月 同海外事業統括部副統括部長(STビジネス担当)兼デバイスソリューションカンパニー営業一部長
2018年 4月 同執行役員ストラテジックデバイスカンパニープレジデント
2020年 4月 同執行役員ストラテジックデバイスカンパニープレジデント兼デバイス事業統括部長
2020年 6月 同取締役執行役員ストラテジックデバイスカンパニープレジデント兼アドバンスドデバイスカンパニープレジデント兼デバイス事業統括部長
2023年 4月 同取締役執行役員デバイス事業担当アドバンスドデバイスカンパニープレジデント兼デバイス事業統括部長
2025年 4月 同取締役執行役員デバイス事業掌管兼デバイス営業推進本部長(現在に至る)



おやま しげのり
小山 茂典 独立
社外取締役
指名報酬委員会委員長

在任期間	取締役会
2年	14／14
指名報酬委員会	4／4

1982年 4月 東北金属工業株式会社(現:株式会社トーキン)入社
2010年 6月 同社取締役執行役員
2011年 6月 同社取締役執行役員常務
2012年 2月 同社代表取締役執行役員社長
2017年 4月 KEMET Corporation Executive Vice President
2021年 7月 公益財団法人トーキン科学技術振興財団理事長(現在に至る)
2022年 6月 株式会社七十七銀行社外取締役(現在に至る)
2023年 6月 当社社外取締役(現在に至る)



やまもと ふみあき
山元 文明 独立
社外取締役
常勤監査等委員(監査等委員長)

在任期間	取締役会
7年	14／14
所有株式	監査等委員会
1,200株	17／17

1979年 4月 株式会社協和銀行(現:株式会社りそな銀行)入行
2004年 4月 株式会社りそな銀行執行役融資管理部長
2005年 6月 同行執行役員企業金融部副担当
2010年 4月 株式会社レオパレス21常務執行役員
2010年 6月 同社取締役常務執行役員
2013年 4月 りそな総合研究所株式会社専務取締役
2015年 6月 大平洋金属株式会社社外監査役
2017年 6月 昭和電線ホールディングス株式会社(現:SWCC株式会社)社外監査役
2018年 6月 当社常勤社外監査役
2019年 6月 昭和電線ケーブルシステム株式会社(現:SWCC株式会社)社外監査役
2020年 6月 当社社外取締役常勤監査等委員(現在に至る)



おかなん けいじ
岡南 啓司 独立
社外取締役
監査等委員

在任期間	取締役会
6年	13／14
監査等委員会	16／17

1979年 4月 国税庁入庁
1999年 7月 札幌国税局調査査察部長
2006年 7月 国税庁審理室長
2008年 7月 大阪国税局総務部長
2011年 7月 福岡国税局長
2012年 6月 国税庁徴収部長
2013年 9月 日本蒸留酒造組合専務理事(現在に至る)
2019年 6月 当社社外監査役
2020年 6月 当社社外取締役監査等委員(現在に至る)



えびはら けん
海老原 憲
取締役執行役員

在任期間	取締役会
2年	14／14
所有株式	4,889株

1997年 4月 当社入社
2013年 4月 Hakuto Enterprises Ltd. Director
2015年 6月 当社経営企画統括部経営企画部長
2019年 4月 同経営企画統括部長兼財経部長
2020年 4月 同執行役員経営企画統括部長兼財経部長
2023年 6月 同取締役執行役員経営企画統括部長兼財経部長兼海外事業統括部副統括部長兼海外経営管理担当
2025年 4月 同取締役執行役員コーポレートインテリジェンスユニットマネージャー兼財経部長兼グローバルビジネスユニットマネージャー(現在に至る)



まつうら つとむ
松浦 努
取締役執行役員

在任期間	取締役会
1年	12／12
所有株式	7,214株

2005年 6月 当社入社
2014年 4月 同電子デバイス第一事業部営業三部長
2017年 4月 同アドバンスドデバイスカンパニーバイスプレジデント
2019年 4月 同アドバンスドデバイスカンパニープレジデント
2020年 4月 同執行役員中部オートモーティブデバイス事業部長
2021年 4月 同執行役員エンベッドデバイスカンパニープレジデント
2023年 4月 同執行役員事業企画室掌管
2024年 4月 同執行役員事業企画室管掌兼リスク管理担当
2024年 6月 同取締役執行役員事業企画室管掌兼リスク管理担当(現在に至る)



たかはし ひでき
高橋 秀樹
取締役執行役員

在任期間	取締役会
1年	12／12
所有株式	3,399株

1986年 4月 当社入社
2010年 4月 同化学事業部四日市研究所副研究所長
2015年 4月 同化学事業部営業統括部長
2016年 4月 同化学事業部副事業部長
2021年 4月 同執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼技術・生産本部長
2024年 4月 同執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼営業本部長兼事業戦略本部長
2024年 6月 同取締役執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼営業本部長兼事業戦略本部長
2025年 4月 同取締役執行役員ケミカルソリューションカンパニープレジデント兼営業本部長兼イノベーション推進本部長(現在に至る)



かとう じゅんこ
加藤 純子 独立
社外取締役
監査等委員

在任期間	取締役会
3年	14／14
監査等委員会	17／17

1997年 4月 セイコー電子工業株式会社(現:セイコーインスツル株式会社)入社
2007年 9月 司法試験合格
2008年12月 司法研修所修了
弁護士登録(現在に至る)
安西法律事務所入所
2017年 4月 渡邉岳法律事務所入所(現在に至る)
2022年 6月 当社社外取締役監査等委員(現在に至る)



たかやま いちろう
高山 一郎
取締役

在任期間	取締役会
25年	13／14
所有株式	1,058,923株

1986年 6月 アメリカ合衆国医師国家試験に合格
1990年 5月 日本国医師国家試験に合格
1990年 6月 当社取締役
1996年 6月 同取締役退任
2000年 6月 当社取締役(現在に至る)



むらた ともひろ
村田 朋博 独立
社外取締役
指名報酬委員

在任期間	取締役会
4年	14／14
指名報酬委員会	4／4

1991年 4月 大和証券株式会社入社
1994年 7月 株式会社大和総研入社
1996年 9月 モルガン・スタンレー証券会社入社
2009年 2月 フロンティア・マネジメント株式会社入社
2015年 6月 山一電機株式会社社外取締役
2021年 6月 当社社外取締役(現在に至る)
2025年 3月 フロンティア・マネジメント株式会社顧問(現在に至る)
2025年 9月 部品大好き株式会社代表取締役社長(現在に至る)



みなみかわ あきら
南川 明 独立
社外取締役

在任期間	取締役会
3年	14／14

1982年 4月 モトローラ株式会社入社
1990年 5月 ガートナー・ジャパン株式会社シニア・アナリスト
1996年 1月 IDC Japan株式会社ディレクター
2000年 6月 WestLB証券会社調査部ディレクター&シニア・アナリスト
2003年 4月 クレディ・リヨネ証券会社調査部テクノロジヘッド&シニア・アナリスト
2004年 7月 株式会社データラージ取締役社長
2010年11月 米HSグローバル株式会社コンサルティングディレクター
2019年 8月 英インフォマインテリジェンス合同会社シニアコンサルティングディレクター
2022年 6月 当社社外取締役(現在に至る)

●執行役員

島津 昌弘

エレクトロニックアクセラレーターカンパニープレジデント兼ビジネスインキュベーションセンター長

大塚 通史

ソリューションデバイスカンパニープレジデント兼営業第一本部長兼名古屋支店長

近藤 聡

Hakuto Enterprises (Shanghai) Ltd.
MANAGING DIRECTOR
グローバルビジネスユニット中華圏統括本部長

谷川 聡一郎

ESG経営推進ユニットマネージャー

●スキルマトリクス

◎は主たる専門スキル及び経験

氏 名	専門性と経験						
	企業経営経験	マーケティング・営業	技術・開発・製造	人事・労務	財務・会計	内部統制	グローバル
宮下 環	○	◎	○			○	○
新徳 布仁	○			◎		○	
石下 裕吾	○	◎				○	○
海老原 憲	○				◎	○	○
松浦 努	○	◎			○	○	
高橋 秀樹	○	○	◎			○	
高山 一郎	○						◎
村田 朋博	○	◎	○				
南川 明	○	◎	○				○
小山 茂典	◎	○	○			○	○
山元 文明	○				○	◎	
岡南 啓司				◎		○	
加藤 純子				◎		○	

●各スキルの定義

企業経営経験	当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で必要となる高度なマネジメント経験や企業経営の経験・実績。
マーケティング・営業	顧客価値向上の観点から、既存のエレクトロニクス事業やケミカル事業、また新規事業についての事業戦略を策定するために不可欠なマーケティング知識や営業経験・スキル。
技術・開発・製造	エレクトロニクスとケミカルのハイブリッド企業として、差別化された技術、製品及びサービスの提供に必要な技術、開発ならびに製造に関する知見や経験・スキル。
人事・労務	社員価値向上の観点から、人材開発、ダイバーシティの推進をはじめとした人的資本投資や労働安全衛生の確保など、社員が会社を自己実現の場として最大限能力を発揮するために必要な人事・労務管理の知識や経験・スキル。
財務・会計	健全な財務状況の維持、正確な決算情報の開示のみならず、株主価値向上のための資本政策や成長戦略の一つであるM&A推進に必要な財務、会計知識や経験・スキル。
内部統制	当社グループの業務の適正を確保する体制を維持する上で必要な内部統制をはじめコンプライアンス、リスクマネジメントに関する知見やスキル。
グローバル	国際価値向上の観点から、成長分野である海外事業戦略の策定や海外企業との取引、海外子会社管理を行う上で必要な海外の異文化、価値観に対する理解や知見、海外勤務経験。

独立 …証券取引所届出独立役員 ●取締役会、委員会の数字は各役員の出席数／開催数。ただし各役員が取締役、委員に就任中／就任後に開催された当期の取締役会、委員会が対象



社外取締役
監査等委員
加藤 純子

社外取締役
指名報酬委員会委員長
小山 茂典

社外取締役
常勤監査等委員(監査等委員長)
山元 文明

新中期経営計画「Hakuto 2028」が始動

新たな成長フェーズを支える ガバナンス体制の高度化に向けて

2025年4月にスタートした中期経営計画「Hakuto 2028」への評価や達成に向けた課題、ガバナンス強化に向けて社外取締役として果たすべき役割をテーマに座談会を実施しました。

社外取締役 座談会

社外取締役の役割

多様な視点が支える伯東のガバナンスと企業文化

小山 コーポレートガバナンスをあえて定義するならば、「株主や顧客、社員などすべてのステークホルダーが信頼と期待を持てる経営の仕組み」だと考えます。私は電子部品メーカーでエンジニアや経営者として国内外で経験を積み、社長を務めていた会社がアメリカ企業との資本提携をしていた関係もあり、欧米流のマネジメントやガバナンスも学んできました。こうしたグローバルな視点やものづくりの経験を活かし、取締役会の多様性に貢献したいと思っています。就任から2年が経ちますが、今後も固定観念にとらわれず新鮮な視点で「物言う取締役」を目指していきたいと考えています。

山元 私は常勤の監査等委員として、業務執行を監視することが最も重要な役割だと考えています。立場上、日々さまざまな会議に出席し、経営陣とも面談を重ねていますが、そうした自然体での意見交換を通じて、情報収集をすることが重要です。また、内部統制システムが適切に整備・運用され

ているかのモニタリングも大きな使命です。2018年の常勤監査役就任当初は多くの課題がありましたが、監査等委員会設置会社へ移行したこの5年間で大幅に整備され、プライム市場にふさわしいリスク管理・コンプライアンス体制へ進展したと評価しています。就任当初は、過去のリーマンショック後のリストラ策の一環で組織が簡素化されていたと認識していますが、内部統制やリスク管理体制が脆弱でした。その後、内部統制室は社長直轄の独立組織になり、また法務部門が部として発足し体制も強化され、2020年の監査等委員会設置後は、2022年度下期にリスクマネジメント委員会の設置、さらにコンプライアンス体制の機能拡充等も図られ、内部統制やリスク管理の高度化を実現しています。新たな中期経営計画(以下、中計)では、事業視点からのリスク管理も進展できるとよいですね。

加藤 私は監査等委員として、特にリスク管理の観点から必

要なチェックを行うように心がけています。一言でリスクといっても、予防的リスクマネジメントを検討する場面と、例えば新規事業等について検討する場面では留意すべき点が異なりますので、そういった議題ごとの特性を考慮する必要があります。特に後者の場面においては、適切なリスクテイクをするためには、リスクの最大値を把握したうえで議論をする必要があると考えていますので、必要な専門家の意見を確認しているか、あるいは、取締役会に上程されるまでの社内での検討プロセスが適切かなどを確認するようにしています。また、弁護士として人事労務を専門としていることから、「人」に関わる課題にも注目しています。何か社内で問題が発見されたとき、それがあ一人の社員のヒューマンエラーなのか、そうではなくマネジメントなどを含めた組織全体の問題なのかを見極めて対処していくことが大切だと考えています。

小山 伯東は、70年の歴史と確かな事業規模を持ちながら、新しい人材やエネルギーを積極的に取り入れている点がユニークだと感じています。キャリア入社も多数いて、皆さん活躍しているという点も良い企業文化ですね。2023年の秋に創立70周年記念行事が開かれたのですが、伯東愛にあふれ

るすごいお祭りだなと感じました。お祭りができるということは、やはり若いし、エネルギーがあるということだと思います。

加藤 本当にそうですね。先ほど話に出た創立70周年記念行事の際、取締役の皆さんが社員の皆さんと一緒にフラッシュモブに参加し踊ったのには驚きました。経営陣と社員の距離が近く、和気あいあいとした雰囲気の中に愛社精神を感じました。また、小山取締役がおっしゃる通り、中途採用者が多く活躍しているのもダイバーシティの表れで、社員同士の垣根がないのは働きやすさにつながっていると実感しています。

また、商社としての機能を持ちながら、メーカーでもある点が伯東の大きな特徴です。現場の方々と話すと、専門分野について本当に楽しそうに語ってくださいます。商社でありながら、ものづくりの現場やカルチャーを理解できることは、今後の中計の達成においても当社の大きな強みだと感じています。

小山 私自身、これまでさまざまなエレクトロニクス関連の企業を見てきましたが、商社でありながら自社内にメーカー部門を持ち運営している点は、非常にユニークな特徴ですね。

山元 私もエレクトロニクス商社とケミカルメーカーの融合については入社時から大変興味を持っていました。ただ、これまでは両部門がまるで別会社のように共存しているだけで、社員同士の交流も限られており、どこか距離感がある印象でした。それが最近では事業間のコラボレーションや仕事上の協業が進み、徐々に融合のかたちが見えてきています。今回の中計では、この融合をさらに深め、新規事業や製品開発へとつなげていく施策が進行中です。さらに売上約8割が電子部品事業ですが、利益面では電子・電気機器事業やケミカル事業も2〜3割を担い、収益バランスに優れているのも特徴です。私は銀行出身ですが、財務的視点で見るときに多角化による安定性は当社の大きな強みだと感じています。

中期経営計画

「Hakuto 2028」で目指す「顧客優位の価値向上」と経営基盤の高度化

小山 今回の中計では「価値の複合化」というキーワードが印象的で、伯東らしい視点だと感じます。エレクトロニクスやケミカル、商社とメーカーの機能という特性と、強固なサプライヤー連携や高度な技術力を活かし、顧客に多面的な価値を提供し、唯一無二の存在となることを期待しています。

中計の策定では、現状維持ではないメリハリのある計画になっているか、そして全員が納得し共感できる内容になっているかを議論しました。特に私は、伯東らしさが反映された計画になっているかを重視しました。さらに、取締役会では、社員だけでなく株主をはじめとした外部ステークホルダーに

もしっかり中計を発信することが重要だ、という意見も挙がりました。最終的には、具体的な目標と施策が設定され、現実味のある計画に仕上がったと感じています。また、各部門が進める新規事業についても、裏付けとなる財務計画が組み込まれている点を評価しています。

加藤 中計の策定にあたっては、執行役員から「社員が納得できること」が重要だと繰り返し意見があり、それが一つの核になったように思います。策定後各部門で計画達成に向けた活発な議論も行われており、中計が全社員にとって「自分ごと」となることを期待しています。

また、伯東の「顧客第一」の精神は誠実さにつながる反面、リスクを過度に取りすぎないよう内部統制による管理も重要だと感じています。特に、株式会社クリアライズのグループ入りなど、新規事業やM&Aにより新たな文化が加わるなかで、リスクヘッジや内部統制の徹底が今後より必

要になると考えています。

山元 中計では顧客の課題解決を起点として、モノ・サービス・テクノロジーを組み合わせる価値提供を強化する、複合的な価値創造に注目しています。また、事業ポートフォリオの再構築により、高収益事業への資源集中や低収益事業の効率化、M&Aや外部連携の拡大も進める必要があります。加えて、DX推進・人材投資、AI・IoT・エネルギー・環境分野への投資や事業部横断の連携強化も予定しています。こうした取り組みには、全社で危機意識を共有することが重要です。現行事業の安定だけでなく将来のリスクも見据え、危機感を持つことで新規事業の推進につながります。人材確保やリスク認識、課題の明確化と確実な対策が求められます。

加藤 人材面では今回の中計でも技術力を持つ社員の育成や新規採用が不可欠です。そのためには教育訓練だけでなく、「ここで活躍したい」と思える職場づくりが重要です。またダイバーシティの観点では、現時点で女性取締役は私一人だけであり、取締役会で説明をする経営幹部も、議論をするメンバーもほぼ男性という状況は課題です。当社には非常に優秀な女性が多数いらっしゃるからこそ、経営幹部として活躍する風土ができていくとよいと思います。伯東ウィメンズカレッジが開設され、女性幹部候補の育成が進められていますので、今後ロールモデルを増やし、取締役会や執行役員クラスにも女性が登用される環境づくりを目指していきたいですね。

サクセッションプラン

2030ビジョンに向けて変革と成長を実現するリーダーの在り方

山元 中計の遂行にあたっては、社内外に明確なビジョンや戦略を発信し、全社一丸となった体制が整いつつあると感じています。一方で、その浸透にはまだ課題があります。最近、宮下社長が支店を訪問して現場社員と交流した際、「イネーブラー」への理解が十分でないことが分かり、今後も繰り返し働きかける必要があると話されていました。

現場から意識改革を進めるのは非常に良い取り組みです。さらに、経営陣には戦略の実行力と柔軟性、市場環境の変化に対応する力、そして必要に応じて果敢に計画の見直しや軌道修正を行う実行力を期待しています。株主、取締役、従業員、地域社会など多様なステークホルダーとの対話

を重視し、持続的な企業価値の向上に向けて、リーダーシップを発揮してほしいと思います。

小山 指名報酬委員に就任して強く意識するのは、委員会における議論や決定が株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任を伴うという点です。そのため、常に客観性と妥当性を意識し、外部から問われても自信を持って答えられるようにすることが大切だと考えています。宮下社長についても以前から有能な経営幹部として認識していましたが、有能な取締役と社長とは求められる資質が異なります。そこで、改めて社長候補として面談し、能力や実績だけでなく、ご本人の強い覚悟と情熱も十分に認識した上で自

信を持って候補として推薦しました。

加藤 2030年を見据えると、組織にも新陳代謝が求められる時期が来ると考えています。現リーダーは自身でリーダーシップを発揮しつつ、次世代の育成にも取り組む難しさがありますが、周囲と対話しながらオープンなリーダーシップを発揮してほしいと思います。当社は人材こそが強みの会社です。良いリーダーがいる組織には優秀な人が集まり、高い定着率にもつながります。今後、伯東の2030年、さらにその先に向けて、どのように適切なリーダーを選び育てていくか、議論し続ける責任を感じています。

小山 リーダー育成に向けては、次世代経営層育成の「サクセッションプラン」も策定し、実行を始めました。リーダーに

取締役会の実効性

ガバナンス体制のさらなる進化に向けて

小山 当社の取締役会は、オープンで闊達な雰囲気があり、IRなどで寄せられる外部の意見も共有されている点で良い体制だと感じています。総じて取締役会の実効性は確保されていますが、実効性評価では主に三つの課題が指摘されています。第一に、十分な審議時間の確保と議題の平準化です。これは資料の事前共有や説明時間の短縮などの工夫で改善を図っています。第二に、中長期的な事業課題や企業戦略など、ある意味取締役会でしか扱えないような大きなテーマに十分な時間をかけて議論ができるような工夫が必要です。そのためには、業務執行側への権限移譲と議題整理が重要です。第三に、取締役会の構成における多様性の継続的な向上が求められており、先ほど加藤取締役がお話されたように女性取締役の登用も望まれます。

山元 権限移譲を含めたガバナンス体制の見直しは現在議論中です。議題にメリハリを持たせることで、中長期的な議論時間の確保につながります。また、脱炭素やAI活用などの中長期課題を明確化し、外部専門家による業界動向や規制説明会を定期開催することも議論の質を高めるうえで有効です。執行役員との戦略対話の場を設け、取締役が監督だけでなく戦略的アドバイザーとして機能する体制も検討すべきでしょう。

小山 おっしゃる通りですね。そのために私たち取締役自身も常にアンテナを高く持ち、実務レベルの方々と積極的に交



は多様なタイプが必要で、強い牽引力を持つ人材だけでなく、共感力や発信力、行動で結果を出すタイプなど、さまざまな資質のリーダーがいてよい。女性リーダーを含め多様なリーダー層の形成が必要です。さらに、次世代経営層育成プログラムでは、参加者同士が切磋琢磨するだけでなく、社外の次世代人材とも交流しながら学べるようにプログラムを構成しています。

取締役会実効性評価結果と今後の対応方針

評価方法

無記名のアンケート

対象者

各取締役

2024年度の分析結果

- 実質的な議論を確保するために必要かつ適切な人数で構成されている
- 原則月1回定期的に開催され、年間スケジュール及び主な審議事項は、事前に決定、通知されている
- 社外役員をはじめとし、全出席者が自由に発言できる雰囲気のもと、活発な議論が行われている
- 議案の説明は、的確に行われており、独立社外取締役による中立かつ客観的な提言のもと、また監査等委員による監督のもと、充実した議論が行われている

改善余地のある項目

- 中長期の課題に関する議論
- 企業戦略の方向性を示す議論

改善に向けた取り組み

- 監督機能強化に向けたガバナンス体制の見直しなどの具体的検討を開始

役員の指名・報酬

役員報酬制度

基本方針

当社は、取締役の報酬について「企業価値の持続的な向上」を主眼とし、株主利益との連動を重視した体系を基本方針としています。個々の取締役の報酬は、その職責に応じた適正水準とし、執行を担う取締役には成果創出のインセンティブを、監督を担う取締役には独立性とガバナンス機能を確保することを意図しています。具体的には、業務執行取締役には基本報酬に加え、業績連動報酬(短期インセンティブ)および譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)を付与する一方、社外取締役および非業務執行取締役については職責の性質に鑑み、基本報酬のみとしています。

報酬算定方法と業績連動性

業務執行取締役の報酬は、「基本報酬：業績連動報酬：議

●役員報酬の構成

区 分	支給対象	構成内容	支給時期・条件
基本報酬(固定報酬)	取締役全員	月例の固定報酬	役位・在任年数等考慮し決定(他社水準・従業員給与水準も参考)
業績連動報酬 (短期インセンティブ)	業務執行取締役	単年度の業績指標(営業利益・ROE等)に連動	KPI達成度による。定時株主総会終了後1ヵ月以内(ROE下限5%。 営業利益額×所定乗率で算出)
譲渡制限付株式報酬 (中長期インセンティブ)	業務執行取締役	株式報酬(退任後に譲渡制限解除)	上限年額70百万円以内の金銭報酬債権を毎年一定の時期に支給

代表取締役および取締役の選任プロセスと指名報酬委員会の活動

当社はコーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置づけ、取締役・経営陣幹部の選任において透明性と客観性を重視しています。取締役候補者の選定では人格・見識・能力・経験・倫理観を基本要件とし、社外取締役は独立性基準を満たした多様な人材を対象に、常務会での厳格な審査を経て取締役に付議します。監査等委員である取締役は監査等委員会の同意を必須とし、財務・会計・法務の知見を有する人材を確保しています。さらに2020年設置の任意の指名・報酬委員会は社外取締役が過半数を占め、選任・解任や報酬方針、後継者計画を審議し、取締役会の判断に客観性と透明性を担保しています。

また、当社は現在、「経営・監督」と「業務執行」の機能を一層充実させるための検討を進めています。取締役会は監督機能と長期的な全社方針の策定を中心とし、執行機能の権限移譲を進めることで、迅速かつ機動的な経営判断を

渡制限付株式報酬＝1:0.5:0.25」を目安に構成しています。業績連動報酬は、中期経営計画の重要指標であるROEおよび連結営業利益の達成度に基づき、基本報酬総額の0～50%の範囲で変動し、株主価値の拡大と密接に連動する仕組みとしています。また、譲渡制限付株式報酬については、役位に応じ基本報酬の20～30%を付与し、株主と価値を共有するとともに、中長期的な企業価値向上へのコミットメントを促しています。

報酬決定に当たっては、取締役会が基本方針を決議し、代表取締役社長が個別配分を決定しますが、その際には社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会への諮問・答申を経ており、透明性と客観性を確保しています。これにより、取締役の報酬はガバナンス強化と企業価値向上に資する仕組みとして機能しています。

●取締役等の選任要件

区 分	選任の要件	選任プロセス
①取締役(全般)	人格・見識・能力・経験・倫理観を基本要件とする	常務会での厳格な審査を経て取締役会に付議
②社外取締役	①に加え、独立性基準を満たすこと	
③監査等委員である取締役	①を満たしたうえで、財務・会計・法務の知見を重視	

リスクマネジメント

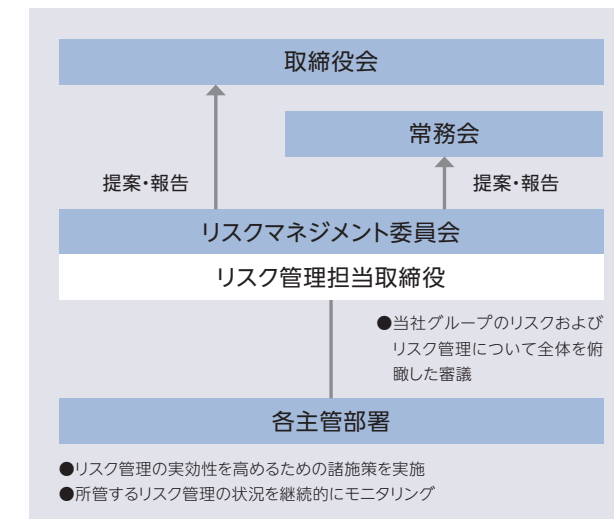


リスクマネジメントの体制

当社グループのリスクマネジメントは、企業が直面する不
確実性(＝リスク)を分析し、最小化する取り組みです。この取
り組みは、事業目標の達成や企業価値の向上、持続的な成長
へとつなげることを可能にします。

当社グループでは、リスクマネジメント委員会を四半期ごと
とに開催しています。この委員会には、各カンパニーやコーポ

●リスクマネジメント体制図


コンプライアンスの体制

当社のコンプライアンス体制は、最高責任者である社長のもと、コンプライアンス担当取締役を置き、コンプライアンス委員会の委員長に任じています。同委員会は、主要なコーポレート部門・事業部門の責任者などから構成され、年度ごとに取り組み方針を決定し、各部門による活動の進捗報告を受けることとしています。また、国内外のグループ会社すべてで

レート部門の責任者が参加し、事業に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクとその対応について協議します。さらに、この協議結果を取締役会でも共有することで、グループ全体でリスクに対する認識を高めています。これらの取り組みにより、持続的に実行可能なERM(エンタープライズリスクマネジメント)体制の確立を目指しています。

●主要なリスクの一覧

区 分	選任の要件
外部環境に 起因するリスク	① 経済、市場動向に関するリスク ② 災害ならびに感染症に関するリスク
技術・競合に 起因するリスク	③ 技術、開発動向に関するリスク ④ 価格競争ならびに競合に関するリスク ⑤ 商圏の喪失に関するリスク
財務リスク	⑥ 運転資本に関するリスク ⑦ 金利動向に関するリスク
法的リスク	⑧ 製造物責任(PL)ならびに得意先等からの 求償に関するリスク ⑨ 法的規制に関するリスク
その他のリスク	⑩ 情報セキュリティに関するリスク ⑪ 人材確保や育成に関するリスク ⑫ 海外事業におけるコーポレートガバナンス に関するリスク

コンプライアンスの体制

当社のコンプライアンス体制は、最高責任者である社長のもと、コンプライアンス担当取締役を置き、コンプライアンス委員会の委員長に任じています。同委員会は、主要なコーポレート部門・事業部門の責任者などから構成され、年度ごとに取り組み方針を決定し、各部門による活動の進捗報告を受けることとしています。また、国内外のグループ会社すべてで

利用可能な内部通報制度を有しています。法務部が事務局として日常の運営にあたり、重要性の高い事案は「ステアリング・コミッティ」の審議により調査・対応方針を定めることとしています。これらのコンプライアンスの現状、および内部通報の状況は、定期的に監査等委員会に対し報告しています。

TOPIC

安全保障貿易管理ガイドライン

輸出管理態勢の充実は、国際情勢の緊迫を踏まえ、ますます重要性が高まっています。かかる状況から、2019年に制定した「安全保障貿易管理ガイドライン」を、2024年4月に全面的に見直しました。具体的には、①国ごとの輸出規制が抵触し合う可能性を踏まえた表現とし、②懸念性の高い取引については、厳格に対応する姿勢を明確にしつつ、必要な手続きを全うすることを条件に、取引の可能性を残す表現としています。さらに、③軍事的要素のみならず、人権・環境の観点も踏まえた管理を行う旨を定めた条項を追加しました。

財務・非財務サマリー

主要財務データ		2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
●連結経営成績					
売上高	(百万円)	131,073	116,296	127,599	138,744
営業利益	(百万円)	4,307	2,906	2,069	3,740
経常利益	(百万円)	4,555	2,873	1,989	3,772
当期純利益	(百万円)	3,394	2,034	1,903	3,287
1株当たり当期純利益(EPS)	(円)	155.08	93.02	87.22	156.22
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	7.0	4.0	3.7	6.2
総資産経常利益率	(%)	5.5	3.6	2.6	4.6
売上高営業利益率	(%)	3.3	2.5	1.6	2.7
●連結財政状態					
総資産	(百万円)	82,785	76,365	78,261	84,796
純資産	(百万円)	50,799	50,774	52,748	53,583
自己資本比率	(%)	61.4	66.5	67.4	63.2
1株当たり純資産	(円)	2,318.50	2,330.43	2,413.21	2,568.01
●連結キャッシュ・フローの状況					
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,296	2,087	2,571	△450
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△374	44	△1,209	212
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,658	△5,469	△1,947	1,771
現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	12,127	8,366	7,748	9,245
●配当の状況					
1株当たり配当金(年間)	(円)	40.00	40.00	40.00	46.00
配当金総額(年間)	(百万円)	883	880	876	960
配当性向(連結)	(%)	25.8	43.0	45.9	29.4
純資産配当率(DOE)	(%)	1.8	1.7	1.7	1.8
●発行済株式数(普通株式)					
期末発行済株式数(自己株式含む)	(株)	24,137,213	24,137,213	24,137,213	24,137,213
期末自己株式数	(株)	2,226,930	2,349,593	2,279,151	3,271,467
●企業価値関連指標					
時価総額	(百万円)	34,637	23,920	24,885	37,702
期末株価	(円)	1,435	991	1,031	1,562
株価収益率(PER)	(倍)	9.3	10.7	11.8	10.0
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.62	0.43	0.43	0.61

主要非財務データ		2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
●環境						
GHG排出量	(t-CO ₂)	3,399.90	3,430.20	2,733.61	2,418.02	3,024.30 ^{※1}
	Scope1 (t-CO ₂)	670.00	645.70	629.01	617.36	611.58
	Scope2 (t-CO ₂)	2,729.90	2,784.50	2,104.60	1,800.67	2,412.73
水使用量(井水含む)	(m ³)	44,981.8	44,594.0	39,539.5	45,480.3	46,593.9
電力使用量	(万kWh)	564.81	620.10	553.75	498.68	650.18
ガス使用量(都市ガス+LPガス)	(m ³)	166,527.6	159,985.2	152,082.5	142,219.3	144,729.2
廃棄物排出量 ^{※2}	(t)	797.41	714.65	628.74	621.76	634.65
●社会						
従業員数(連結)	(人)	1,238	1,221	1,223	1,203	1,318
女性管理職比率	(%)	5.1	5.0	5.4	7.7	9.1
外国籍社員	(人)	9	6	6	14	15

※1 2025年3月期は株式会社クリアライズ分を含む

※2 一般廃棄物+産業廃棄物+特別管理廃棄物+専ら物(専ら再生利用の目的となる廃棄物)

2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
140,123	153,182	165,413	191,495	233,624	182,046	183,133
3,642	2,414	3,806	7,304	12,711	7,636	7,913
3,580	2,139	3,603	7,411	12,048	6,912	7,321
2,473	1,439	3,064	4,970	8,929	5,175	5,131
118.63	70.04	148.91	248.48	470.52	276.20	272.76
4.6	2.7	5.5	8.3	14.2	8.0	7.8
4.1	2.1	3.2	6.0	8.7	4.9	5.5
2.6	1.6	2.3	3.8	5.4	4.2	4.3
87,826	112,135	116,422	131,490	145,900	137,759	130,376
54,635	54,011	58,018	61,668	63,863	65,933	65,546
62.2	48.2	49.8	46.9	43.8	47.9	50.3
2,658.10	2,627.76	2,817.95	3,142.83	3,416.27	3,506.81	3,483.44
△1,198	△ 16,288	7,418	872	△ 3,382	8,712	10,589
△152	△ 16	601	△ 527	△ 300	876	△ 4,568
△699	23,547	△ 5,280	△ 379	1,314	△ 11,451	△ 6,507
7,608	14,736	17,867	18,620	16,751	15,568	14,929
50.00	50.00	60.00	160.00	280.00	280.00	260.00
1,034	1,027	1,235	3,182	5,292	5,259	4,892
42.1	71.4	40.3	64.4	59.5	101.4	95.3
1.9	1.9	2.2	5.4	8.5	8.1	7.4
24,137,213	24,137,213	24,137,213	24,137,213	23,137,213	23,137,213	21,137,213
3,582,961	3,583,121	3,548,445	4,515,220	4,443,389	4,335,504	2,320,518
28,313	23,341	30,896	59,184	113,719	130,494	86,980
1,173	967	1,280	2,452	4,915	5,640	4,115
9.9	13.8	8.6	9.9	10.4	20.4	15.1
0.44	0.37	0.45	0.78	1.44	1.61	1.18

主要非財務データ		2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
●社会						
男女賃金格差	(%)	70.8	69.2	67.7	68.6	70.9
ウィメンズカレッジ受講者数	(人)	－	－	－	28	28
男性労働者の育児休業取得率	(%)	8.0	25.0	27.3	57.1	64.7
女性労働者の育児休業取得率	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
年次有給休暇取得率	(%)	61.6	65.8	72.3	80.9	81.3
障がい者雇用率	(%)	2.49	2.53	2.76	2.79	2.71
1人当たり教育研修費	(円)	27,419	31,268	43,940	51,750	87,233
●コーポレートガバナンス						
取締役人数	(人)	12	13	13	13	13
独立社外取締役人数	(人)	5	6	6	6	6
女性取締役比率	(%)	0	0	7.7	7.7	7.7

会社情報

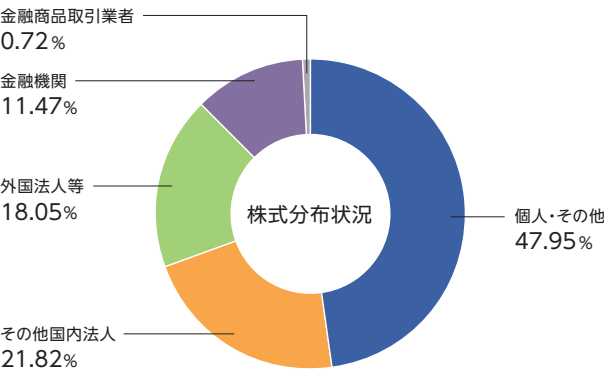
会社概要 (2025年3月31日現在)

会社名	伯東株式会社 https://www.hakuto.co.jp/
英訳名	Hakuto Co., Ltd.
設立	1953年11月7日
本社所在地	東京都新宿区新宿一丁目1番13号
従業員数	連結:1,318名 単体:723名
資本金	8,100百万円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	7433
国内拠点	●エレクトロニクス 関西支店／名古屋支店／福岡営業所／伊勢原事業所 ●ケミカル 四日市研究所／四日市工場／千葉営業所／神奈川営業所／中部営業所／大阪営業所／水島営業所／岩国営業所／大分営業所
海外拠点	Hakuto Enterprises Ltd.(香港) Hakuto Trading(Shenzhen)Ltd.(深圳) Hakuto Enterprises(Shanghai)Ltd.(上海) Hakuto (Thailand)Ltd.(バンコク) Hakuto Engineering(Thailand)Ltd.(バンコク) Hakuto Taiwan Ltd.(台北) Hakuto Singapore Pte. Ltd.(シンガポール) Hakuto Malaysia Sdn. Bhd.(クアラルンプール) Korea Branch(ソウル) Hakuto America, Inc.(デトロイト) Hakuto Czech s.r.o.(プラハ) Hakuto India Pvt. Ltd. ^{※1} (グルガオン)
国内グループ会社	モルデック株式会社 福島県安達郡大玉村大字東24-1 株式会社クリアライズ 茨城県ひたちなか市大字堀口字長久保832-2 伯東ロジスティクス株式会社 ^{※2} 東京都新宿区新宿1-1-13

※1 2025年9月設立
※2 2025年4月1日 伯東A&L株式会社より社名変更

株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	54,000,000株
発行済株式の総数	21,137,213株 ※うち自己株式の数 2,320,518株
株主数	26,646名



大株主(上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持ち株比率 (%)
公益財団法人 高山国際教育財団	4,226.2	22.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,828.0	9.72
高山 一郎	1,058.9	5.63
高山 健	1,058.9	5.63
高山 龍太郎	1,058.8	5.63
伯東従業員持株会	513.2	2.73
株式会社SMBC信託銀行	241.0	1.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	222.5	1.18
BNYM AS AGT/ CLTS NON TREATY JASDEC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	154.4	0.82
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	105.5	0.56

(当社が保有する自己株式は、上記大株主から除外しています)

株主メモ (2025年3月31日現在)

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	期末配当金 受領株主確定日	毎年3月31日
単元株式数	100株	中間配当金 受領株主確定日	毎年9月30日
定時株主総会	毎年6月	株主名簿管理人 (特別口座の口座管理機関)	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
基準日	毎年3月31日 ※そのほか必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日	公告方法	電子公告により、当社ホームページに掲載
		公告掲載URL	https://www.hakuto.co.jp/irinfo/announce/

Hakuto Report 2025制作担当チームより

2030年ビジョンにおいて、当社は「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」となることを決めました。しかしながら、このビジョンの精神が伯東グループのすべての社員に浸透し、日々の行動へと根付くまでには、相応の時間と積み重ねが必要であると認識しています。

今回、初となる統合報告書の発刊にあたり、制作チームは総勢25名となりました。コーポレート部門のみならず、日々営業活動の最前線に立つ事業部門からも多くのメンバーが参加しました。これまで同じ会社に所属しながらも、接点の限られていたメンバー同士の意見交

換は大いに刺激的であり、活発な議論の中から、熱い想いと新たな発見が生まれました。私たちは、この熱量こそが、統合報告書の誌面にも力強く表現されていると確信しています。ぜひ、読者の皆様にも当社の魅力と可能性を感じ取っていただければ幸いです。

最後に、制作チームメンバーが初の統合報告書制作を通じて得た経験とビジョンへの理解が、各部門へと還元され、それぞれがイネーブラーの牽引者として新たな道を切り拓いていくことを心より願っております。



Hakuto Report 2025
制作プロジェクトチーム



中井 裕孝 小川 美由紀 谷川 聡一郎



小松 正平 小泉 真孝 籾谷 幸広



松浦 努 平野 夏鈴 平井 淳宏 石川 克己



尾関 早菜 中司 昌延 左口 文克
杉山 茂 平井 有恒



和平 英里 大谷 浩実 浅田 晋吾
中山 広樹 松木 俊介



桶本 宜孝 東海林 玲菜 高橋 雅巳
海老原 恵 中山 正弘



伯東株式会社

〒160-8910 東京都新宿区新宿一丁目1番13号

TEL:03-3225-8910(代)

<https://www.hakuto.co.jp/>