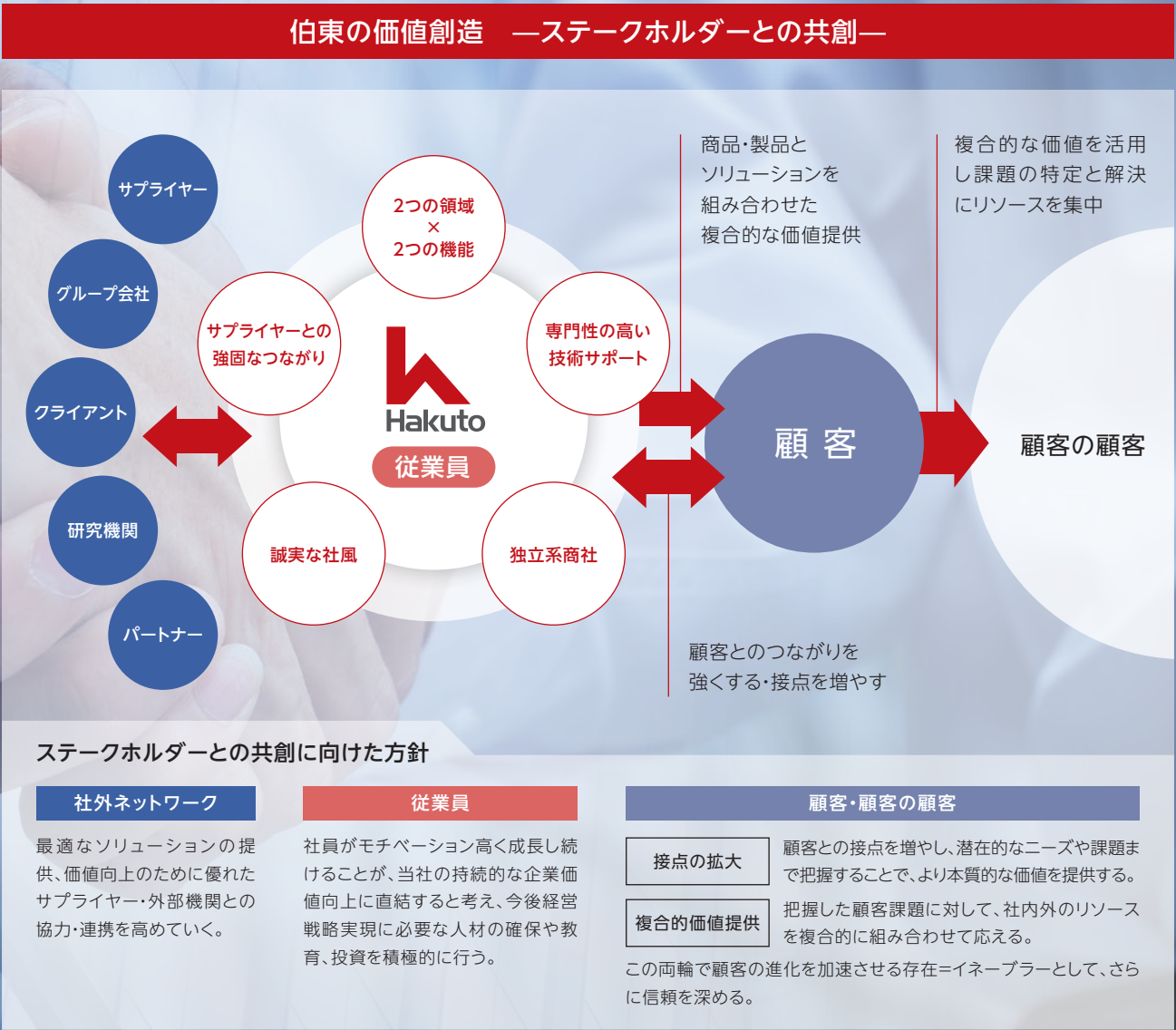


顧客の進化を加速させるイネーブラーを目指し、
ステークホルダーとの共創による複合的な価値を提供



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 財務担当役員メッセージ 22 第3章 事業概況 24 事業領域 24 電子部品事業 26 電子・電気機器事業 28 ケミカル事業 29 グローバル特集 30 第2章 成長戦略 18 中期経営計画「Hakuto 2028」 「Hakuto 2028」の位置づけ 18 第4章 サステナビリティ 32 ESG経営推進ユニット 担当役員メッセージ 32	人的資本経営 33 環境 36 バリューチェーンと人権 39 コーポレートガバナンス 40 役員一覧 42 社外取締役座談会 44 役員の指名・報酬 48 リスクマネジメント 49 第5章 コーポレートデータ 50 財務・非財務サマリー 50 会社情報 52
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			
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。					

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

エレクトロニック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。

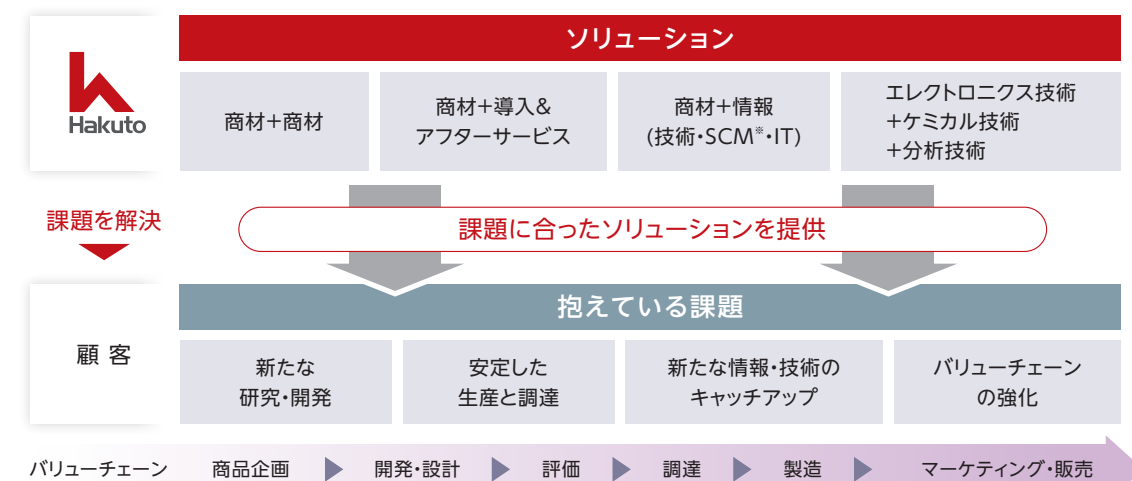
お客様の課題も複雑化しており、我々の商材が急速にコモディティ化するような事態も起こり得ます。これからはお客様に求められた単一の商材を提供するだけではなく、お客様の課題解決、成長を見据えた提案やソリューション、

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

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



※SCM: サプライチェーン・マネジメント

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。