

2025年度-2027年度

第12次 中期経営計画

“SUN-WA Growth Plan 2027”

価値ある提案力を高め、製造業の未来に貢献する



サンワテクノス株式会社

証券コード：8137

2025年5月9日

目次

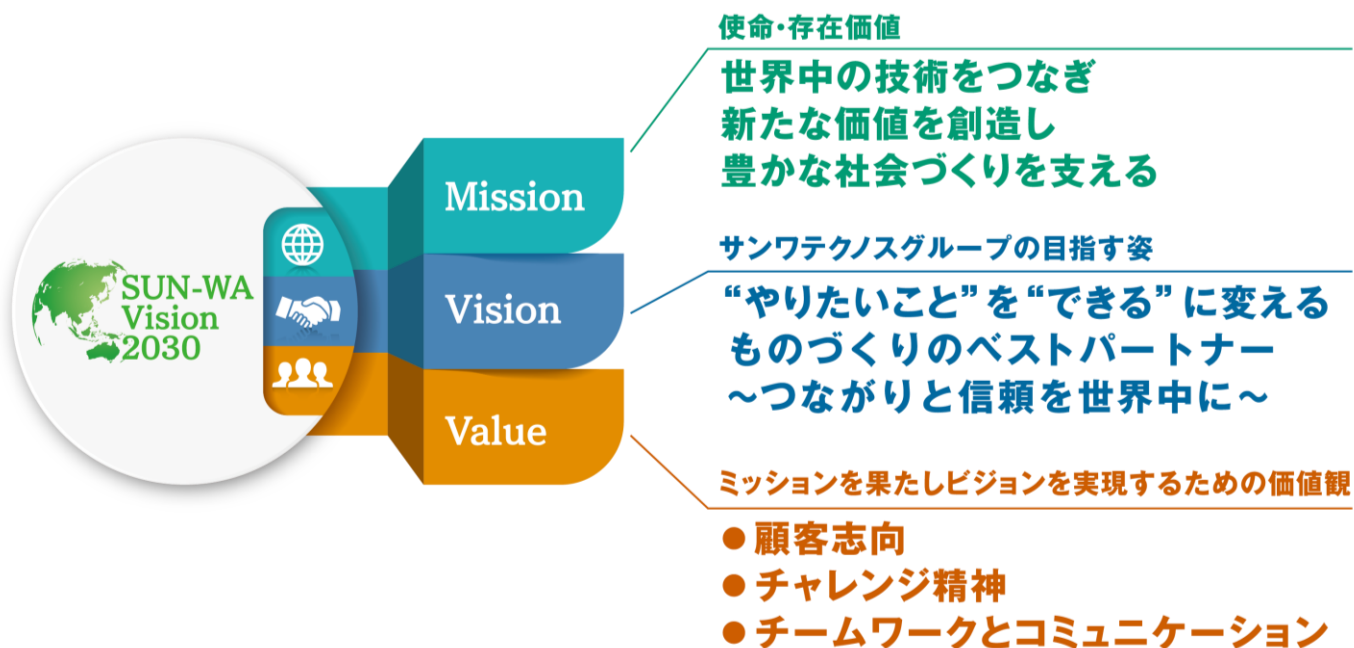
1. サンワテクノスの理念	P.3
2. SUN-WA Vision 2030へのロードマップ	P.4
3. 第12次中期経営計画の位置付け	P.5
4. 第11次中期経営計画（SNS2024）の振り返り＜方針の成果＞	P.6
5. 事業環境認識と策定方針	P.7
6. 中期経営計画の骨子・経営目標	P.8
7. 基本方針	P.9
8. 戦略と施策	P.10
① 市場環境の変化に適合する事業構造改革	P.11
② 3つの成長戦略による収益力の強化	P.14
● 商品戦略	P.16
● 顧客セグメント戦略	P.17
● エリア戦略（国内・海外）	P.21
③ 成長を支える投資と個別戦略の実施	P.23
● 投資戦略	P.24
● DX戦略	P.25
● 人財戦略	P.26
9. サステナビリティ経営	P.27
10. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	P.28

1. サンワテクノスの理念

社 是 人を創り 会社を興し 社会に尽くす

経 営 理 念 明るい未来を創るサンワテクノスグループ

長期経営ビジョン SUN-WA Vision 2030



2. SUN-WA Vision 2030へのロードマップ

2030年にありたい姿



営業利益：100億円

第12次中計
2025-2027



(最終年度)

営業利益：80億円超

ROE：10.0%超

PBR：1.0倍超

第11次中計
2022-2024



(3
ヶ
年
平
均)

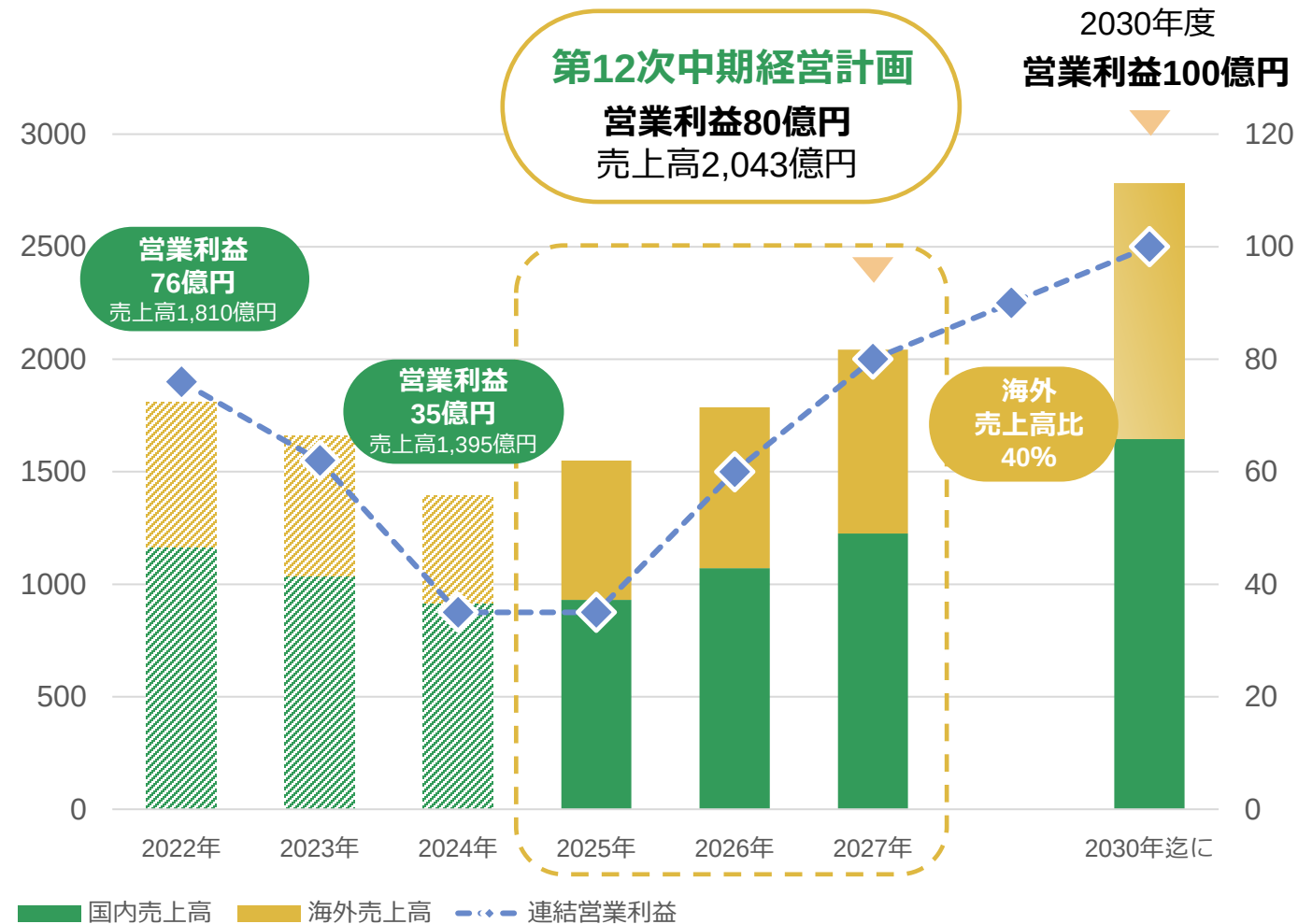
営業利益：57億円

ROE：9.7%

PBR：0.70倍

3. 第12次中期経営計画の位置付け

本中期経営計画は2030年ビジョンに向けて、前中計の成長戦略を一層深化させ、変化する市場環境における新たな機会を積極的に捉えていきます



4. 第11次中期経営計画（SNS2024）の振り返り＜方針の成果＞

01

イノベーションが求められる成長分野への注力

- 6つの顧客セグメントに専門人材を配置し、KGI達成に向けた営業活動を実施
- 顧客セグメント活動による有力顧客の獲得
- 3ヶ年平均売上総利益率13.1%（前中計最終年度12.2%から約1%向上）

02

より高付加価値な製品と新たなソリューションの提供

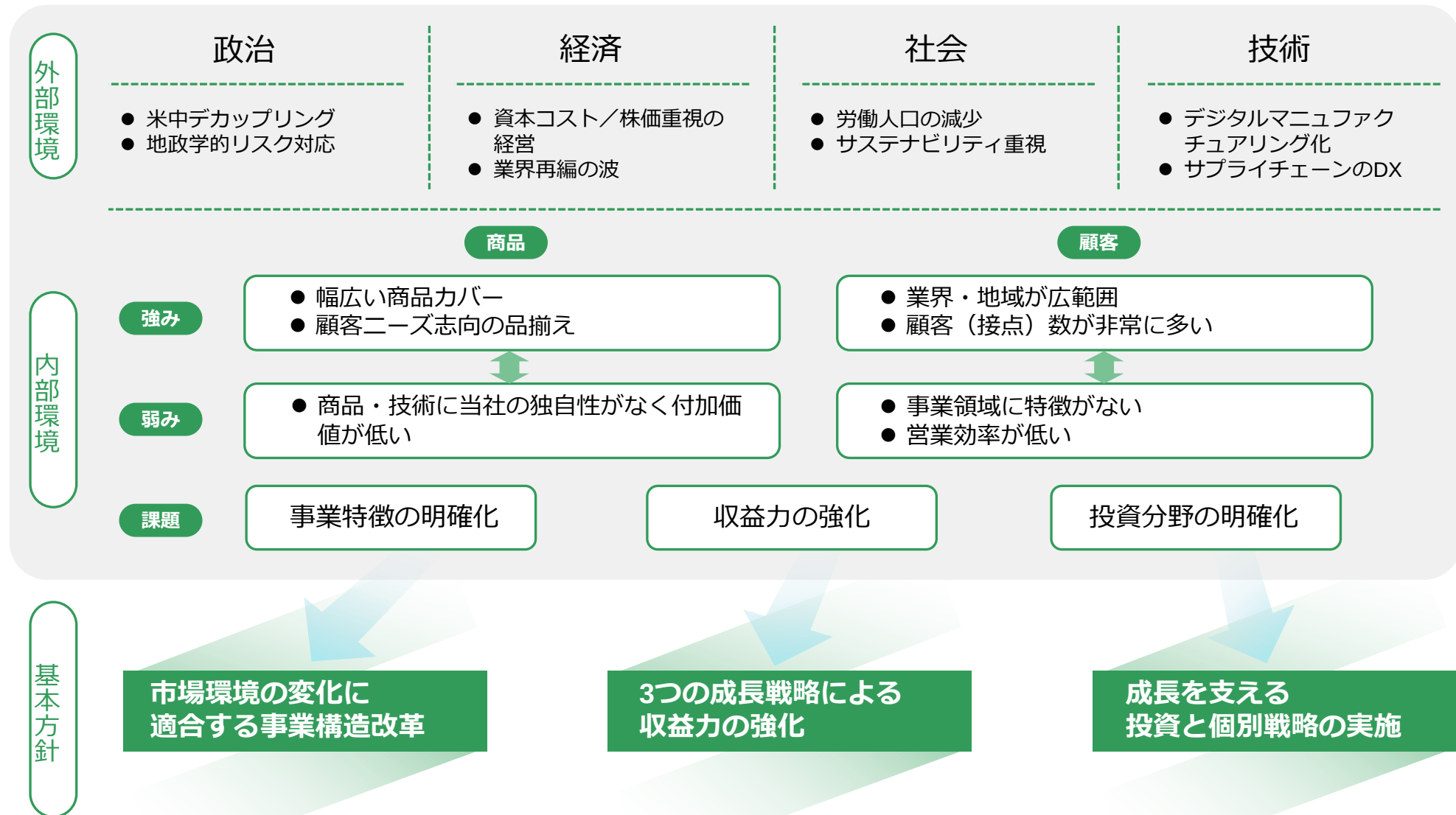
- 尖った技術力を有するメーカーとの業務提携によるソリューションの開発と顧客セグメントへの展開
- DX推進プロジェクト活動による現行ビジネスの可視化・効率化
- 3ヶ年平均海外シェア35.9%
（前中計最終年度34.1%に対し約1.8%海外シェア拡大）

03

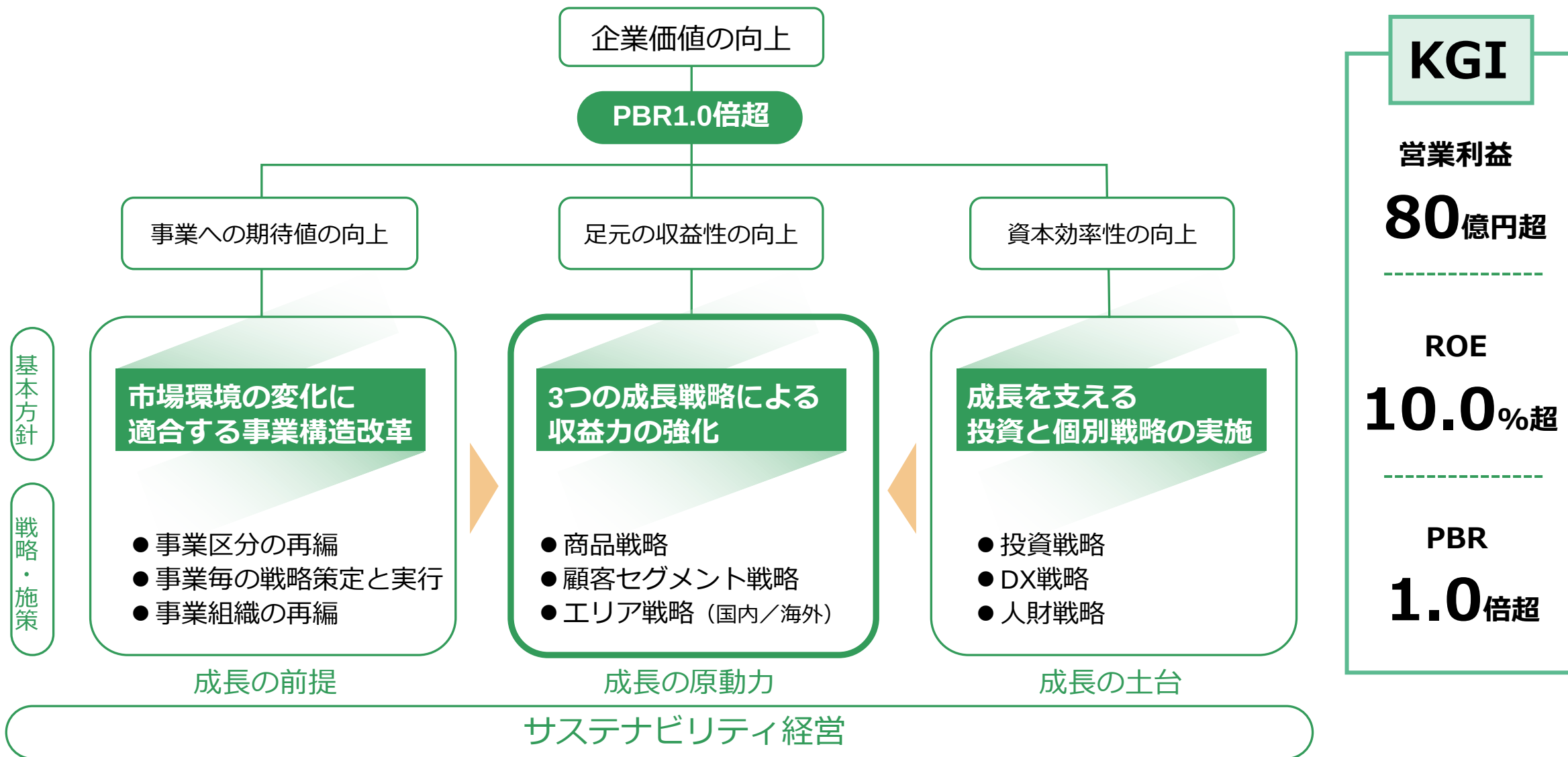
サステナビリティ経営による持続可能な社会の実現に貢献

- 健康経営優良法人（大規模法人部門）に5年連続で認定
- 「日経SDGs経営調査」で3年連続★★★（星3）に認定
- 女性管理職割合11.2%達成
- 温室効果ガス排出量（Scope1,2）2020年度比6.7%減（2023年度実績）

5. 事業環境認識と策定方針



6. 中期経営計画の骨子・経営目標



7. 基本方針

第12次中期経営計画2025-2027



SGP2027 (SUN-WA Growth Plan 2027)

価値ある提案力を高め、製造業の未来に貢献する

市場環境の変化に適合 する事業構造改革

<成長の前提整備>

- ◆事業区分の再編：4つの事業区分とソリューション開発の強化
- ◆事業毎の戦略策定と実行
- ◆事業組織の再編：事業価値向上を実現する組織への再編

3つの成長戦略による 収益力の強化

<成長の原動力強化>

- ◆商品戦略：メーカーとの連携による商品戦略の強化
- ◆顧客セグメント戦略：8セグメントの特定とグローバル展開
- ◆エリア戦略（国内／海外）：顧客の完全掌握

成長を支える投資と 個別戦略の実施

<成長の土台増強>

- ◆投資戦略：事業協調型による戦略的投資の推進
- ◆DX戦略：攻めのDXへのシフトにより顧客への価値提供を強化
- ◆人財戦略：社員一人ひとりが活躍できる制度と組織の構築

8. 戦略と施策



①市場環境の変化に適合する事業構造改革



②3つの成長戦略による収益力の強化

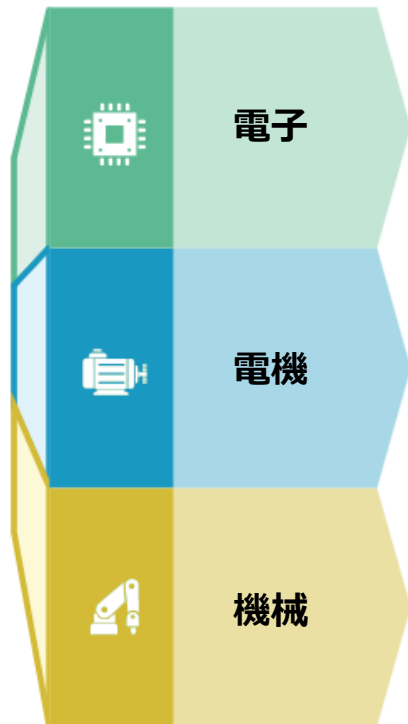


③成長を支える投資と個別戦略の実施

8.① 市場環境の変化に適合する事業構造改革

事業区分の再編：4つの事業区分とソリューション開発の強化

第11次中期経営計画



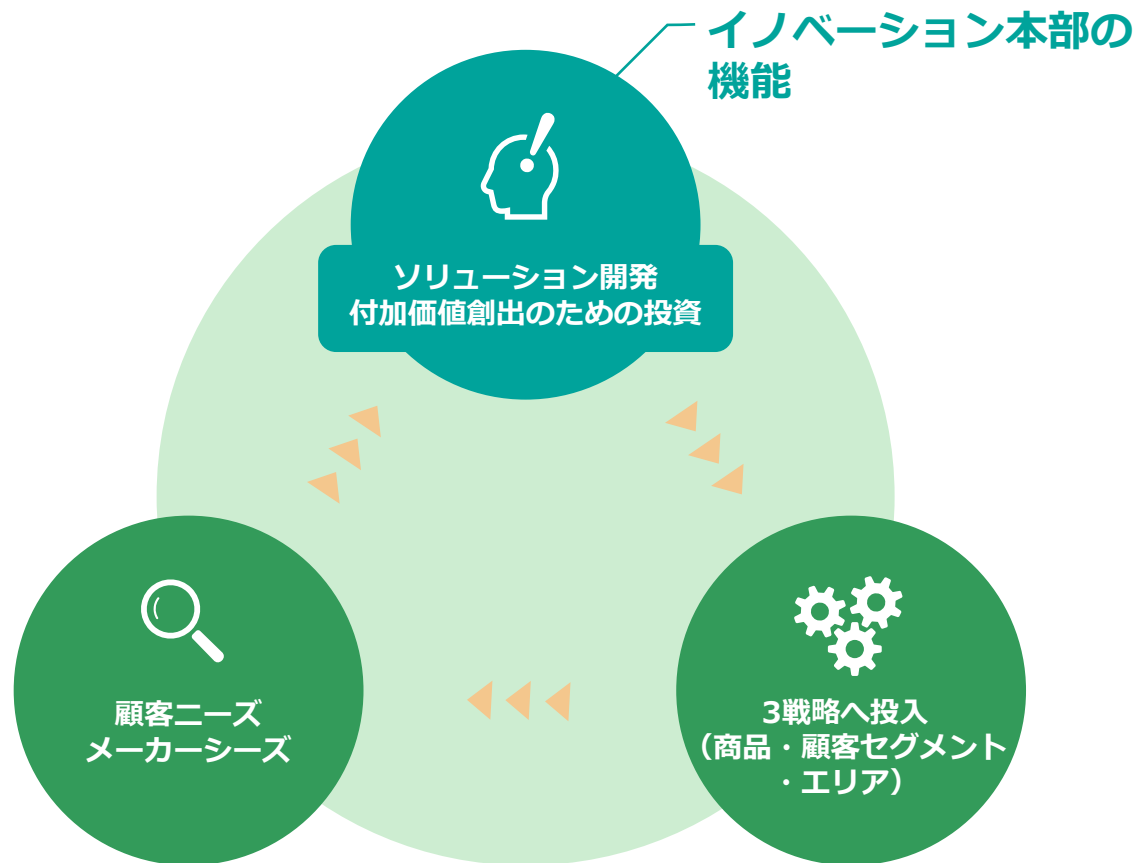
第12次中期経営計画



* 本事業区分での開示は2026年3月期を予定

8.① 市場環境の変化に適合する事業構造改革

サンワテクノスのイノベーション

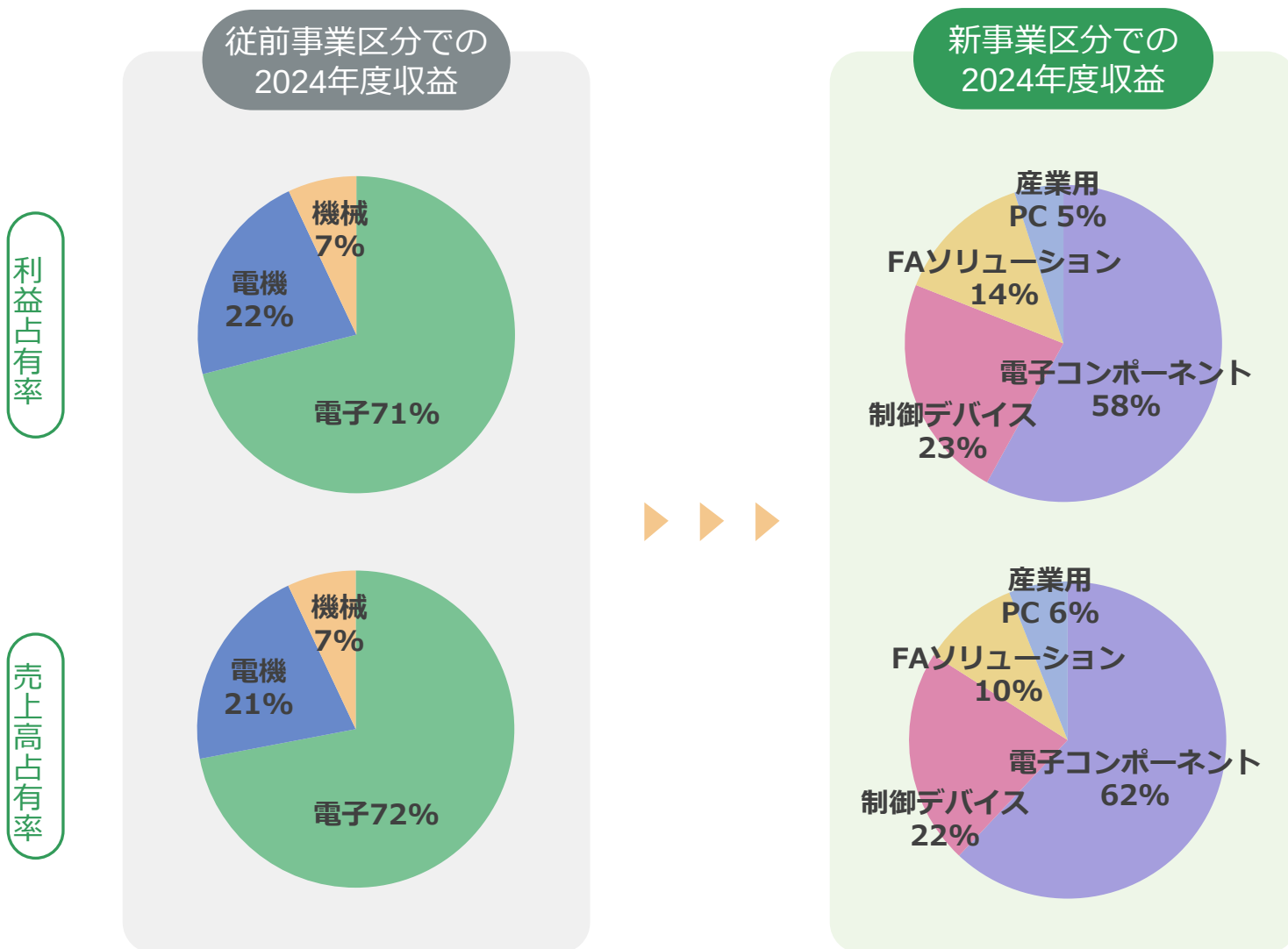


革新的なソリューション開発 (R&D) によるビジネスモデルを構築

- 事業化につながる注力技術分野を特定し、最適な機器やパートナー企業の技術シーズを組み合わせたソリューションを開発。
- 最適な機器や技術を組み合わせでマルチパッケージ化することで、3つの成長戦略（商品・顧客セグメント・エリア）に展開し、顧客の高度なニーズに応える。

8.① 市場環境の変化に適合する事業構造改革

新事業区分占有率イメージ（単体）



8. 戦略と施策



①市場環境の変化に適合する事業構造改革

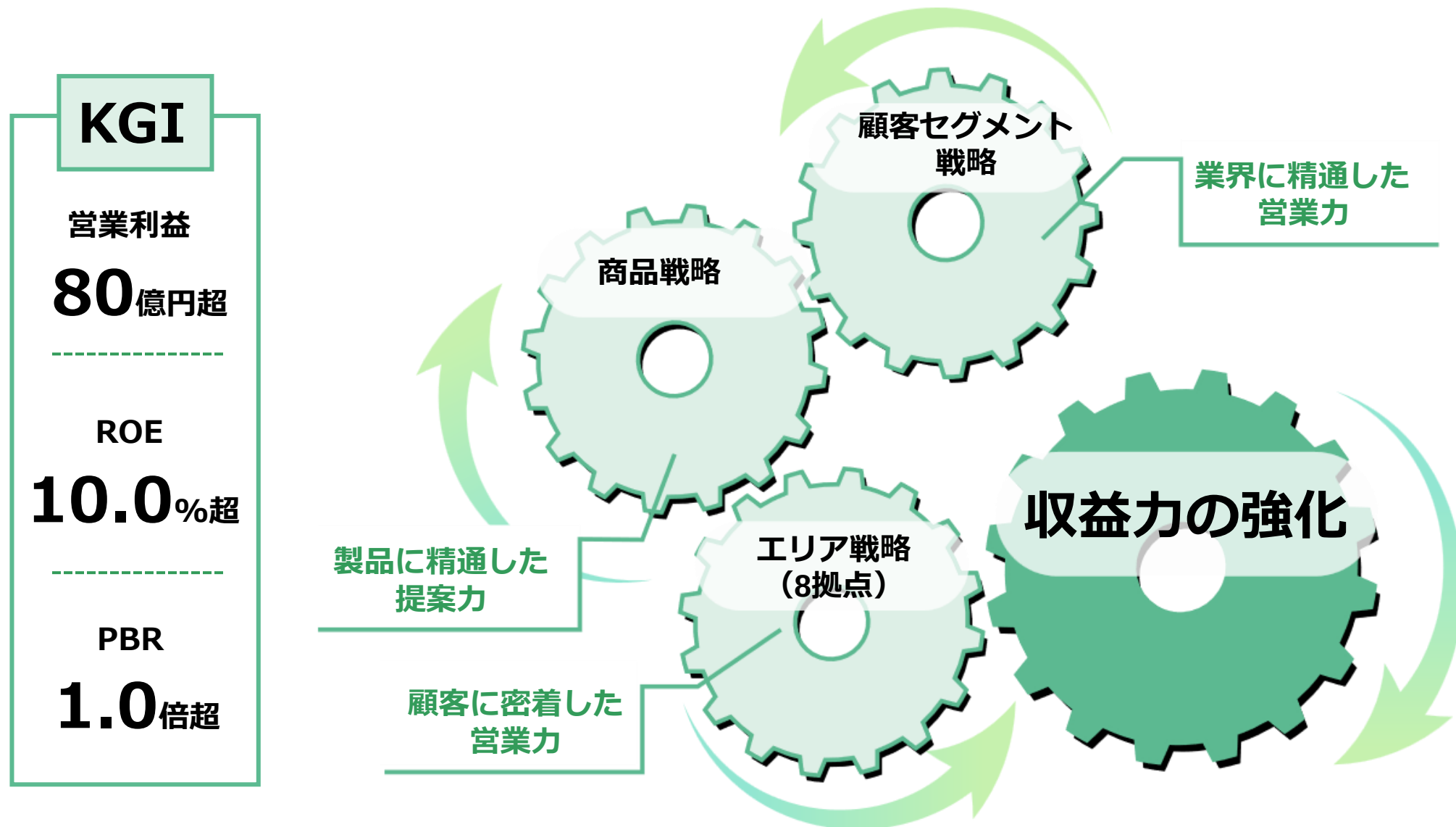


②3つの成長戦略による収益力の強化



③成長を支える投資と個別戦略の実施

8.② 3つの成長戦略による収益力の強化



8.② 3つの成長戦略による収益力の強化

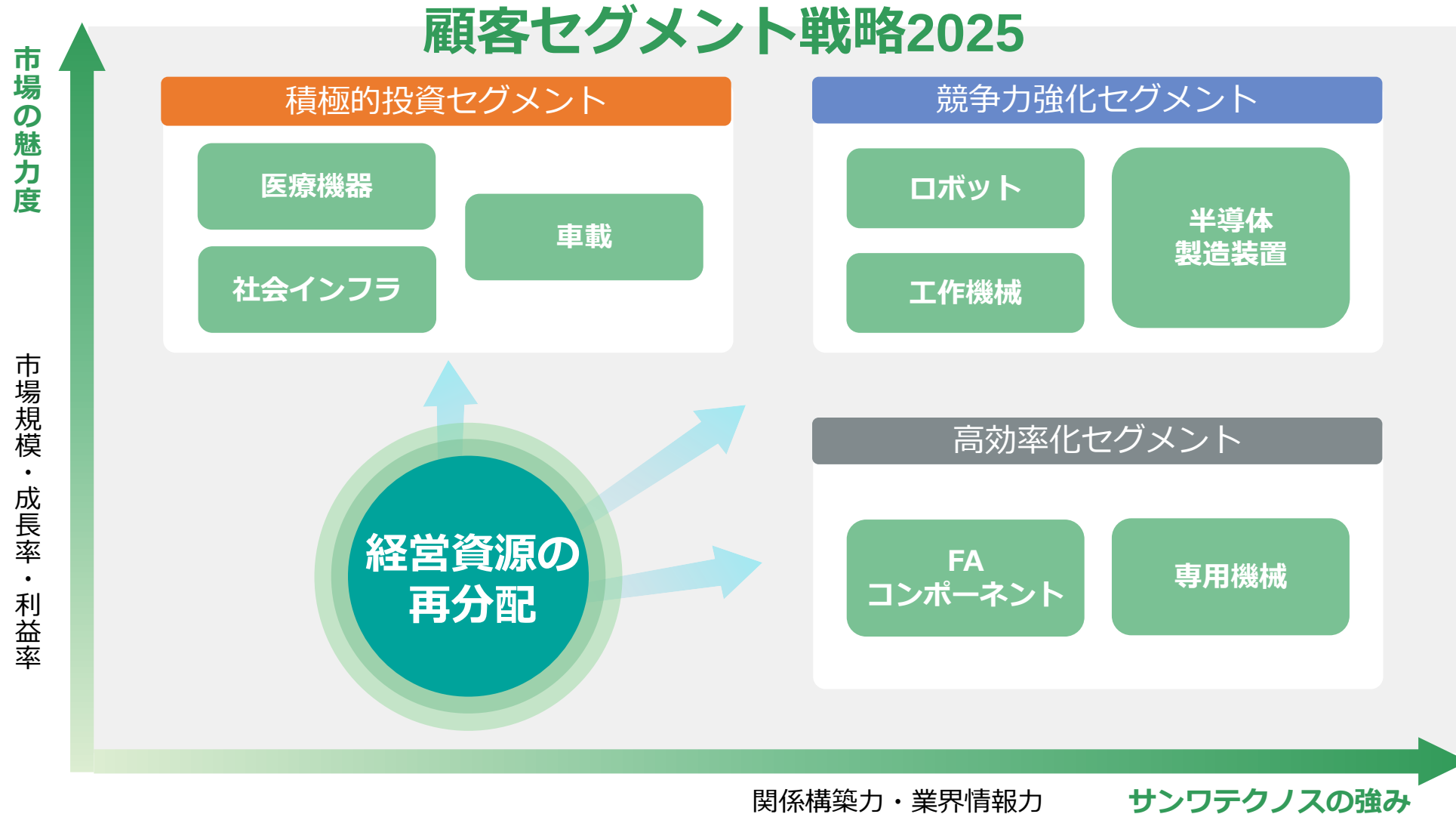
商品戦略：メーカーとの連携による商品戦略の強化

事業区分	定義	戦略方針・施策
 電子コンポーネント Electronics Components	電子・機構部品及び加工組立された商品を提供する事業	多様な顧客のニーズに応える多彩な商品を効率的に提供する 1. 主要仕入先との戦略的パートナーシップを構築し現場対応力を強化 2. 顧客ニーズと最新の技術トレンドを反映した商品ラインナップの拡充
 制御デバイス Control Devices	産業システムや機械の制御・管理ソリューションを提供する事業	顧客の装置の競争力強化に貢献する商品を提供する 1. 仕入先の戦略商品と当社専門知識を有した営業活動を推進 2. 顧客セグメントチームとの連携で顧客ニーズを反映した商品を開発
 産業用PC Industrial Computing	産業用PCを活用したハードウェア・ソフトウェアを提供する事業	幅広い産業機器と連携した高度な自動化を実現する商品を提供する 1. 当社の優位性が高い分野を特定し、その未開拓分野に新ビジネスを創出 2. 高付加価値な機能とサービス提供による差別化を図る 3. 製造現場の効率化につながるソリューション提供
 FAソリューション FA Solution	FA市場での効率化、品質向上ソリューションを提供する事業	顧客の課題解決に向けSIerと協業し最適なソリューションを提供する 1. 顧客の課題やニーズを分析し専門性の高いSIerと最適な提案を実施 2. 業界分析を踏まえて主要メーカーと販売戦略を立案し現場力を強化 3. 自社開発製品を主要SIerと連携し付加価値向上を目指す

8.② 3つの成長戦略による収益力の強化

顧客セグメント戦略：8セグメントの特定とグローバル展開

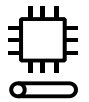
各セグメントをポジショニングし、ポートフォリオ上の位置づけで戦略的にリソースの投入施策を意思決定



8.② 3つの成長戦略による収益力の強化

顧客セグメント戦略

競争力強化セグメント 市場での競争が激しく、主に競争力を強化するために投資・施策を実施する分野

	戦略方針	施策	利益目標 CAGR	利益 シェア
 半導体 製造装置	独自の技術提案力 と顧客基盤で業界 に貢献する	- 顧客の課題解決に繋がる共同テーマの獲得 - イノベーション本部との連携による幅広いユニット提案 - 半導体製造装置向けモジュールメーカーの攻略	15.0%	13.5%
 ロボット	市場拡大と技術進 化で強みを発揮す る	- イノベーション本部との連携で市場に響く商品の提案 - 半導体・物流・食品業界まで対象を拡大し、産業用ロボット 業界を広くカバー - 周辺機器（搬送台車・ハンド・画像など）に対する提案を 実施	15.0%	4.0%
 工作機械	マザーマシンの高 性能化・自動化・ デジタル化で成長 する	- 工程集約・自動化・DX・GXに貢献するコンポーネント& ソリューション提案 - ターゲット顧客を日系に加えグローバルへ拡大 - 新商材をグローバルに発掘	12.0%	4.4%

8.② 3つの成長戦略による収益力の強化

顧客セグメント戦略

積極的投資セグメント 市場の成長が大きく期待でき、優先的に投資を行うことで、今後の成長の柱とする分野

	戦略方針	施策	利益目標 CAGR	利益 シェア
 医療機器	技術革新と社会的ニーズの変化を背景に規模拡大を狙う	- 仕入先医療チームとの連携による専門性のある商品の提案 - 各種医療機器を分類して当社が得意なPCソリューションを提案 - 医療規格、医療機器クラスに合わせたコンポーネントの提供	15.0%	2.7%
 社会 インフラ	将来、基盤となるインフラ毎に、共通する最適提案を発信する	- 交通／通信／メーター（電力・ガス・水道）に特化した情報集約と提案 - 積極的投資が計画される系統蓄電池業界への最適電力商品の提案 - 公的助成金が投入される公共分野へのアプローチ - デジタル化される老朽化した電力設備への提案	12.0%	4.6%
 車載	モビリティ進化を支える環境・安心分野で基盤技術強化を狙う	- 小型化・脱炭素・低コスト化ニーズへの挑戦 - 環境・安心分野に対して積極的に投資を進める既存・新規顧客との取引拡大 - 差別化可能な技術を持つメーカーとの協業強化 - 車載業界に特化した組織と専門知識を有する人材を活用した新規開拓の推進	12.0%	7.0%

8.② 3つの成長戦略による収益力の強化

顧客セグメント戦略

高効率化セグメント

現状収益の柱となっており、今後事業の効率化を行うことで持続的な資金を確保する分野

	戦略方針	施策	利益目標 CAGR	利益 シェア
 FAコンポー ネント	広い顧客層に多岐 にわたる商品品種 を提供する	- 回路構成の理解に基づく効率的な電子部品ソリューションの提供 - アプリケーション軸で戦略商品の創出と展開 - エネルギー、自動化、AI関連アプリケーションに特化した拡販	12.0%	25.3%
 専用機械	将来、基盤となる インフラ毎に、共 通する最適提案を 発信する	- アプリケーションを基にシステム構成をブロック化した商品の提案 - 業界トレンドに対応したユニット提案による付加価値の提供 - グローバル市場で競争力のある商品を投入	12.0%	9.2%

8.② 3つの成長戦略による収益力の強化

エリア戦略（国内）：顧客の完全掌握



戦略方針

- ◆5支社への責任・権限の集中で、迅速かつ顧客密着での営業活動の実施
- ◆スマート営業所*¹の増強による、リアルでの顧客接点の強化
- ◆スマート物流*²の展開による、顧客サービス・顧客満足度の向上

*1 スマート営業所
お客様の近くに存在するベストパートナーを目指し、営業パーソンがお客様の存在する各地に駐在し営業サービスを提供し、業務オペレーションは営業部から遠隔支援

主な施策

- ◆エリア開拓目標の明確化
- ◆支社評価制度の見直し

*2 スマート物流
「見える化システム」を活用して物流拠点の最適化と高精度な運営を実現し、さらに顧客ニーズに応じた柔軟なサービスを提供することで、総合的なサービス品質の向上を目指す

8.② 3つの成長戦略による収益力の強化

エリア戦略（海外）：顧客の完全掌握

『グローバル＋ローカル』の推進と3地域の『シンカ』

グローバル戦略

海外



顧客セグメント戦略のグローバル展開

ASEAN・インドへ成長戦略の重点化

地域統括への責任・権限の集中

ローカル戦略

地域



中国地域

圧倒的スケールの内需化への
挑戦を『**深化**』

- ◆ 中国企業中心とした顧客開拓へのシフト
- ◆ 各拠点の特色を活かしたビジネスの拡大
- ◆ 現地優良仕入先の開拓

ASEAN

SCMに技術支援体制を加えた
ビジネス形態に『**進化**』

- ◆ 現地ローカル企業取引拡大
- ◆ 現地日系工場の調達ビジネス拡大
- ◆ 現地企業との協業

欧米地域

商品力・付加機能を重点とした
価値の『**新化**』

- ◆ 独自の商品力・価値の提供
- ◆ 新しい商材の発掘発信
- ◆ 現地パートナーの開拓

8. 戦略と施策



①市場環境の変化に適合する事業構造改革



②3つの成長戦略による収益力の強化

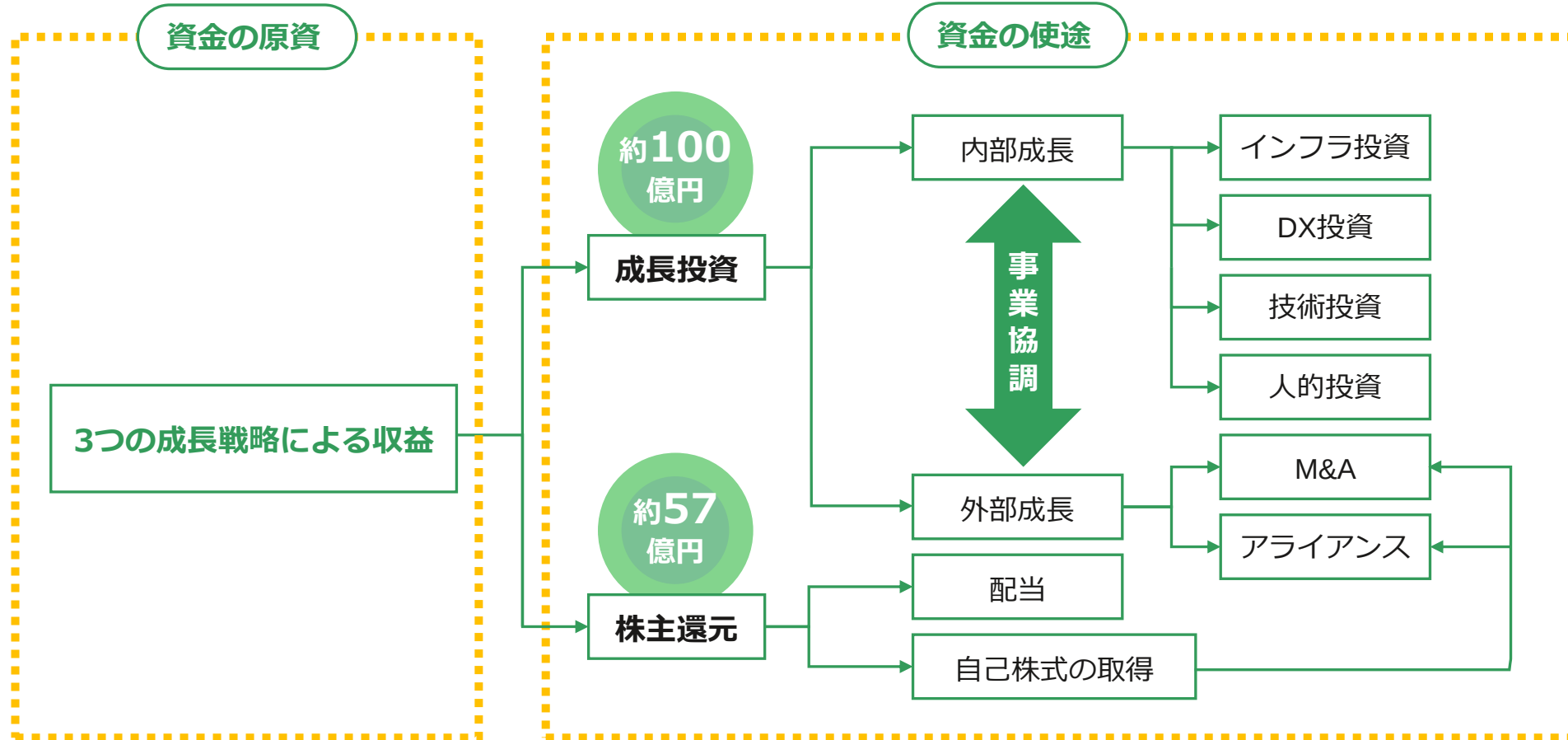


③成長を支える投資と個別戦略の実施

8.③ 成長を支える投資と個別戦略

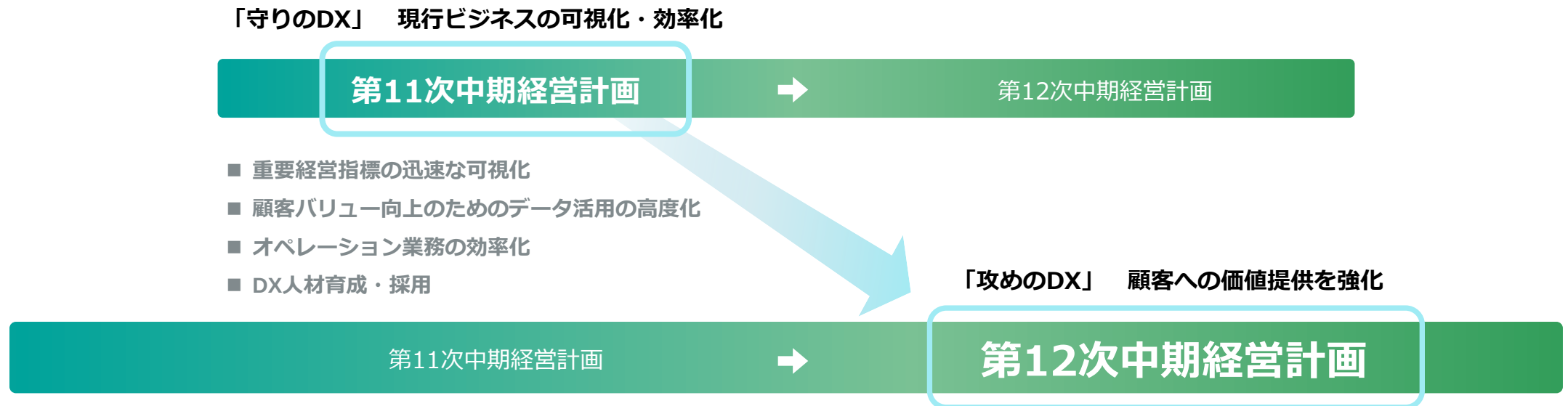
投資戦略：事業協調型による戦略的投資の推進

- ◆ 投資戦略を内部成長と外部成長を相互に補完し合う「事業協調型の投資」として位置付け、持続的な成長を目指す
- ◆ 内部資金・自己株式の取得等を活用してM&A・アライアンスを積極的に実施
- ◆ 外部成長投資は既存事業とのシナジー（協調）が期待できる分野を選択



8.③ 成長を支える投資と個別戦略

DX戦略：攻めのDXへのシフトにより顧客への価値提供を強化



「守りのDX」から「攻めのDX」へシフトし、データとテクノロジーで成長を加速



- 「業務効率化×標準化×スリム化」を実現する次世代基幹システムの導入準備
- 国内外の経営・業務データの収集と活用によりグローバル経営の意思決定を加速
- 営業・マーケティング情報のAI・データ分析により営業戦略を強化
- スマート物流見える化システムで物流拠点最適化と高精度運営を実現し顧客満足度向上
- 先端テクノロジーに対応できるDX人材の育成と活用を推進し、組織力を強化

8.③ 成長を支える投資と個別戦略

人財戦略：社員一人ひとりが活躍できる制度と組織の構築

企業価値の向上 中期経営計画の達成

2027年
ゴール

- 経営目標の達成
- 人財育成体系の充実
- 外部評価の獲得（社会からの評価）

- 重点施策
- ① 個々のスキルと成果を反映する評価制度と報酬体系の検討
 - ② 営業人財の強化・スペシャリスト育成・内勤営業体制の最適化
 - ③ ダイバーシティ推進
 - ④ 次世代リーダー育成
 - ⑤ 社員のリスクリング
 - ⑥ 社員エンゲージメント構築
 - ⑦ ウェルビーイング

① 人財戦略と経営戦略の連動

- 人事ポリシー
- * 社員一人ひとりの強みを活かします
 - * “成長”と“チャレンジ”を支援します
 - * 活躍に応じた成果に向き合い正しく応えます

② 個の成長・組織の強靱化

③ 全員が主役になれる社内制度

サンワ
スピリッツ

④ 多様性を尊重し、信頼関係が構築できている職場づくり

求める人財像

- * 個性を職場で活かし、成果につなげる
- * 自らチャレンジし、自己実現に向けて努力する
- * 人とのつながりを大切にする

⑤ 会社と社員の強い結びつきづくり

9. サステナビリティ経営

当社は社会課題の解決に貢献することに重点をおいたマテリアリティを設定し、経営戦略の実行を通して社会価値と経済価値の向上を目指します。



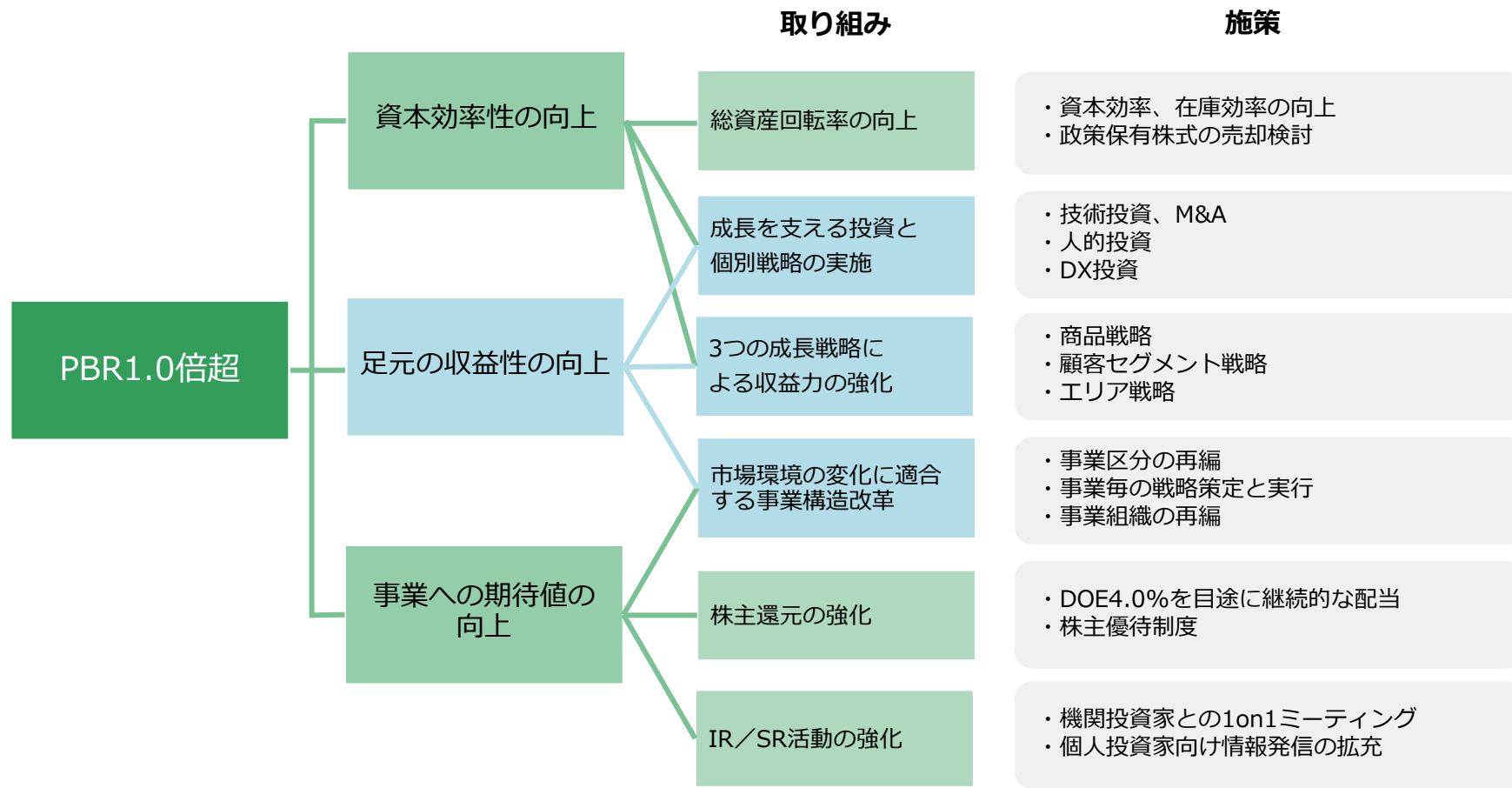
社会価値と経済価値の向上

テーマ・目標

1. 第12次中期経営計画
2. 脱炭素社会へのアプローチ
環境規制への対応
3. 地域・社会貢献活動
社員の健康と福祉の増進
健康で安全な職場環境の確保
4. ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
自己実現に向けて努力する社員の育成
社員エンゲージメントの向上
5. コーポレート・ガバナンスの充実
コンプライアンスの徹底
利益重視経営
SDX（SUN-WA Digital Transformation）の推進

10. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

株主価値向上のために、『営業利益80億円超』『ROE10.0%超』『PBR1.0倍超』を経営目標値（KGI）として以下の取り組みと施策を実施



本資料取り扱い上の注意点

- 本資料には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。
- 現時点における情報に基づき判断したものであり、マクロ経済や当社の関連する業界動向、新たな技術の進展等により変動することがあります。
- 従いまして、実際の業績等が記載の予想数値と異なる可能性がありますことをご承知おき下さい。