



裏表紙



表紙

KYOKUTO BOEKI INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS



05 極東貿易のあゆみ

01 イントロダクション

- 01 目次／レポートのポイント
- 03 経営理念/Mission・Vision・Value
- 05 極東貿易のあゆみ
- 07 強み・ビジネスモデル
- 09 At a Glance



13 トップメッセージ

11 極東貿易のありたい姿

- 11 価値創造プロセス
- 13 トップメッセージ
- 17 マテリアリティ (重要課題)



23 コーポレート統括本部長メッセージ

19 事業活動

- 19 前中期経営計画「KBK プラスワン 2025」振り返り
- 20 「中期経営計画 2028」Beyond NEXUS
- 23 コーポレート統括本部長メッセージ
- 25 産業設備部門
- 27 産業素材部門
- 29 機械部品部門



45 社外取締役座談会

31 サステナビリティ

- 31 サステナビリティ
- 32 事業の成長と社会貢献
- 35 成長を支える人的資本
- 37 社員座談会
- 40 持続的成長の基盤
- 45 社外取締役座談会

47 コーポレート・データ

- 47 財務・非財務サマリー
- 49 会社概要/株式情報
- 50 ネットワーク

統合報告書2026のポイント

本年度の統合報告書では、当グループが「未来を拓く、ソリューションパートナー」へと変革を遂げるための、持続的な価値創造ストーリーをお伝えします。

当社を取り巻く環境は、構造的な転換期を迎えており、従来型のビジネスモデルのみでは、持続的な成長と資本効率の向上を実現することは難しくなっています。この認識のもと、ビジネスモデルの高度化と収益構造の転換を進めるべく、2026年5月に「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSを策定いたしました。新たにROICを経営指標として導入し、防災、防衛、エネルギー、モビリティ、半導体の5つの重点領域へ経営資源を集中させることで、これまでの延長線上にはない非連続な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

この新たな経営戦略を持続可能なものとするための羅針盤が、当社が特定したマテリアリティです。事業活動を通じた社会課題の解決なくして、持続的な企業価値の向上は成し得ません。本報告書では、特定した5つのマテリアリティが新中期経営計画の重点テーマといかに密接に連動し、マテリアリティへの取り組みそのものが企業価値の向上へと直結していく構造を分かりやすく解説しております。

さらに、これらの戦略を根底で支えるサステナビリティ経営についても、本年度より新たな枠組みへと進化させました。これまで推進してまいりました「サステナビリティ7つのテーマ」を、経営戦略との連動性をより明確にするため、「事業を通じた社会貢献」「成長を支える人的資本」「持続的成長の基盤」という3つのグループへと再整理しております。

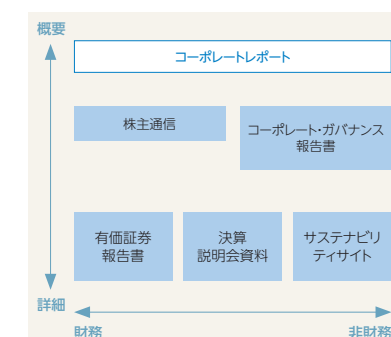
本報告書を通じて、新たな戦略と枠組みに基づく当社の取り組みの全体像をご理解いただき、ステークホルダーの皆様との建設的な対話の出発点となることを期待しております。

編集方針

すべてのステークホルダーの皆様に対して、当社の事業内容及び中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくことを目的として統合的に編集しています。

- 報告対象範囲
極東貿易グループ
- 報告対象期間
2025年4月1日～2026年3月31日
- 発行時期
2026年9月
- 参考にしたガイドライン
IIRC「国際統合フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」
GRIサステナビリティ・レポート・ガイドライン

極東貿易のコミュニケーション



WEBサイトのご案内

本レポートは、当社の企業価値向上のために重要性の高い情報を厳選して掲載していますので、技術や製品、財務などについての詳細な情報は、当社のWEBサイトをご覧ください。



トップページはこちらから
<https://www.kbk.co.jp/ja>



IR情報ははこちらから
<https://www.kbk.co.jp/ja/ir>



サステナビリティはこちらから
<https://www.kbk.co.jp/ja/sustainability>



人と技術と信頼と

技術商社として皆様のベストパートナーを目指す

極東貿易株式会社は、1947年の設立以来、社是である「人」を重んじ、「技術」に長じ、「信頼」をすべての関係の基本とする『人と技術と信頼と』の不变の精神を持ち、すべてのステークホルダーの皆様と共に歩んでまいりました。我々は、この不变の精神の下で、皆様の「ニーズ」と先端技術の「シーズ」をKBKスタッフ(人)が皆様との信頼をベースに「橋」となっておりま。

我々の果たすべき使命とは、技術商社として社会と企業のベストパートナーとなること。そのために、我々役職員一人一人が、常に「経営感覚」「起業家精神」「コンプライアンス」という3つの精神を価値行動規準としながら、社会に+1(プラスワン)を提供する企業集団へと進化を続けてまいります。

当グループのマテリアリティ

ESG(環境・社会・ガバナンス)に基づくマテリアリティ(重要課題)の特定は、経営理念と密接に結びついていきます。当グループは、社会や企業のニーズに応え、信頼される技術商社として持続的な成長を目指しており、以下の5つのマテリアリティを特定しました。

1. 脱炭素社会の実現に向けた取り組み



2. 産業の発展と技術革新への貢献



3. 人権尊重と多様な人材の育成・活躍推進



4. 顧客の信頼向上と責任あるサービスの提供



5. ガバナンスの強化と透明性の向上



経営理念:「ニーズとシーズの橋になる」

Mission

(果たすべき使命)

技術商社として社会と企業の
ベストパートナーを目指す

Vision

(目指すべき姿)

「社会に+1(プラスワン)を提供する企業集団へ」

Value

(KBKの行動指針)

経営感覚

起業家精神

コンプライアンス

3つの精神を持ちながら
未開拓な分野に積極的にチャレンジ

極東貿易のあゆみ

1947年の設立以来、機械関連を主体とする技術商社として、常に国内外のニーズに対応し、先進技術や製品の取り扱いに努めてまいりました。

「人」を重んじ、「技術」に長じ、「信頼」をすべての関係の基本とする極東貿易の社是である『人と技術と信頼と』のもと、すべてのステークホルダーの皆様と共に歩んでまいります。

創業期

- 1947年** 極東貿易株式会社(千代田区丸の内)の商号をもって設立
- 1948年** 札幌支店を設置
この後、国内主要都市に支店を設ける
- 1956年** アメリカに海外現地法人を設立
- 1958年** ドイツに海外現地法人を設立

成長期

- 1965年** 本店を千代田区大手町に移転
- 1970年** グループ会社として「日本システム工業株式会社」を設立
- 1987年** 東京証券取引所市場第2部へ株式上場
- 1997年** 中国に海外現地法人を設立

発展期

- 2000年** 東京証券取引所市場第1部銘柄に指定
- 2008年** インドに現地法人を設立
- 2009年** グループ会社として「KBKスチールプロダクツ株式会社」を設立
- 2015年** メキシコに現地法人を設立

創出期

- 2022年** 東京証券取引所の市場区分見直しによりプライム市場へ移行
グループ会社として「株式会社TWD Japan」を設立

生産現場へのモノの提供・最先端技術の提供

- 建設機械
- 製鉄機械
- 石炭機械
- 紡績機械
- 掘削機械
- 航空機器
- 制御機器
- 電子機器
- 通信機器
- ソフトウェア
- 樹脂・塗料

- 新素材
- 資源探査
- 電子部品

- DX IoT
- 再生可能エネルギー
- バイオプロダクツ



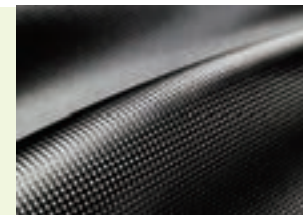
極東貿易株式会社設立
(丸の内ビルディング内に本社設立)



ニューヨーク現地法人設立
(42nd Street, New Yorkに事務所開設)



東京証券取引所市場上場



黎明期から市場開拓に貢献
炭素繊維複合材料



環境保全事業への取り組み



経常利益の推移

M&Aの実績

2011年より、さらなる成長を実現し、事業環境の変化に対応するためM&Aと事業投資を中心に、収益基盤の拡大と企業価値の向上を目指す

- ▶ (株)ゼットアールシー・ジャパン 完全子会社化



- ▶ サンコースプリング(株) 完全子会社化



2011

- ▶ オートマックス(株) 完全子会社化



2013

- ▶ エトー(株) 完全子会社化



2015

- ▶ プラント・メンテナンス(株) 完全子会社化



2018

- ▶ (株)三幸商会 完全子会社化



2024

- ▶ エトー(株)にて(株)ウエルストーン完全子会社化



外部環境

- 高度経済成長

- バブル経済の発生と崩壊
- オイルショック

- リーマンショック
- 東日本大震災

- 新型コロナウイルスの感染拡大
- 東京オリンピック・パラリンピックの開催

1947

1960

2000

2020

2025

強み・ビジネスモデル

極東貿易の 強み

社 是: 「人と技術と信頼と」
経営理念: 「ニーズとシーズの橋になる」

P.03-04 経営理念/
Mission・Vision・Value



常に国内外のニーズに対応し、先進技術
を提供

P.05-06 極東貿易のあゆみ

技術力を強みとするソリューション提供

技術提案、導入・据付、運用・保守まで一貫した技術サポートができるエンジニアリング商社

多様でユニークな 取扱商材

製鉄所向け設備、海洋探査・掘削機器から
地震計、エンジニアリングプラスチック、
コーティング剤、複合材料、
産業用精密ファスナー等まで

P.25-30 事業活動/
事業領域

グローバル体制による ものづくり支援

米州、中国、東南アジア、インド、欧州など
グローバルなネットワークで
日系企業などのものづくりを支援

P.50 ネットワーク

極東貿易の ビジネスモデル

ワンストップでビジネスを支える「技術商社」

マーケティング

技術提案

製造

調達

販売

導入・据付

運用・保守

技術提案から導入後の保守・運用まで一貫してサポートできる 高い専門性により、高付加価値・ビジネスチャンスの創出を実現

「技術商社」である当社は、専門知識を持つ営業が、お客様の仕様に合わせた設備の提案から、
導入、そしてアフターサービスまで一貫して技術サポートを提供。

また、部品や材料の供給においても、お客様の調達部門の一員として、最適なサプライチェーン
全体を提案する「価値共創パートナー」としての役割を担っています。

「お客様の課題に深く寄り添い、技術と信頼を基盤として、期待を超える付加価値を提供する。」
それこそが当社のビジネスモデルの真髄であり、持続的な成長の原動力といえます。

産業設備部門

国内外メーカーとの強い連携により
トータルソリューションを提供し、
新たな付加価値を創出しお客様の
発展に寄与

- 取引先のニーズに迅速かつ
最適な製品・サービスの提供
- 部門内にメーカー機能内包
- 専門性の高い営業体制

産業素材部門

高付加価値・環境配慮型素材への
シフトとグローバル供給網により、
持続可能な社会の実現と産業の高
度化を支える

- 高度な専門知見に基づく最適な高機
能材料・素材の提案
- 取環境・品質・コンプライアンスに配慮
した強固なグローバル調達基盤
- 多様な産業分野のニーズに応える技
術サポートとソリューション提供

機械部品部門

環境配慮型アイテムへの置換提案
や安定供給力により新たなビジネ
ス機会を創出

- 多様化する顧客ニーズや新たな需要
への迅速・的確な対応
- プロフェッショナルによる高品質
- 充実のサプライヤネットワーク

At a Glance

財務情報

売上高

64,538 (百万円)

主要事業が牽引し、
増収基調を維持

営業利益

2,583 (百万円)

収益性改善が進み、
利益創出力が回復

経常利益

2,846 (百万円)

営業外収益も安定し、
堅調に推移

自己資本比率

53.5 (%)

50%超の強固な
財務健全性を継続

1株当たり純資産

2,644.20 (円)

着実な純資産増に伴い、
株主価値が向上

1株当たり 当期純利益

151.69 (円)

収益力の向上を反映し、
順調に推移

親会社株主に帰属する 当期純利益

1,829 (百万円)

一時的要因を除き、実質的な
増益基調を確保

総資産

59,506 (百万円)

事業拡大に伴い、
順調に拡大

純資産

31,822 (百万円)

利益積み上げにより、
自己資本がさらに充実

ROE

6.0 (%)

資本効率は改善傾向にあり、
目標に向け前進

配当実績

74.00 (円)

安定配当の維持を通じ、
継続的な株主還元を実施

株価

1,853 (円)

市場の期待を背景に、
期末株価は堅調

非財務情報 (単体+エトー株)

女性管理職比率

8.0 (%)

女性の管理職登用が
着実に進展

年次有給休暇取得率

69.9 (%)

高い取得率を維持し、
良好な就業環境を担保

男性従業員の 育児休業取得率

66.7 (%)

育休取得が定着し、
多様な働き方を支援

価値創造プロセス

当グループは「人と技術と信頼と」の社是のもと79年にわたり貴重な経営資源を積み上げてまいりました。確かな技術力と世界をまたぐバリューチェーンを通して社員の創造性を育み、サステナブルな社会を実現するための事業を展開していくことで企業価値の向上に努めてまいります。

外部環境・社会課題

メガトレンド

- 脱炭素
- 地政学リスク
- DX・AI
- 人手不足

機会

- 設備投資回復
- バイオプラ需要
- クリーンエネルギー需要

リスク

- 世界経済の不透明性
- 原材料価格高騰
- 気候変動
- 競合激化

5つのマテリアリティ

P.17-18

脱炭素社会

産業発展

人権・人材

顧客信頼

ガバナンス

インプット

経営資源

2026年3月期末時点

人的資本

社員の個性と創造性を尊重した人材・組織作り

従業員数 659名(連結)154名(単体)

財務資本

健全な財務体質

総資産 595億円

純資産 318億円

自己資本比率 53.5%

ネットワーク資本

国内外に広がる収益の源泉

46拠点 (国内拠点)
27拠点 (海外拠点)
15社 (国内関係会社)
9か国23社 (海外関係会社)

経営基盤

「人と技術と信頼と」の社是のもと79年にわたり産業や社会の発展へ貢献してきた当グループへの信頼/信用

- 「人と技術と信頼と」
- サステナブル経営
- ガバナンス

極東貿易の強み

P.07-08

技術力を強みとするソリューション提供

多様でユニークな取扱商材

グローバル体制によるものづくり支援

事業活動

「中期経営計画 2028」Beyond NEXUS

5つの重点領域

- ① 防災
- ② 防衛
- ③ エネルギー
- ④ モビリティ
- ⑤ 半導体

5つの重点テーマ

- ① 事業ポートフォリオ戦略
- ② M&A戦略
- ③ エリア・パートナー戦略
- ④ 人材・組織戦略
- ⑤ DX戦略



産業設備部門

産業素材部門

機械部品部門



サステナビリティ経営

P.31-46

- 環境経営
- 脱炭素社会
- サーキュラービジネス

- ウェルビーイング
- DE & I

- コーポレート・ガバナンス
- 情報開示

事業の成長と社会貢献

成長を支える人的資本

持続的成長の基盤

アウトプット・アウトカム

変化の時代に、最先端の技術で応えて社会課題を解決し、顧客価値を創出

社会価値

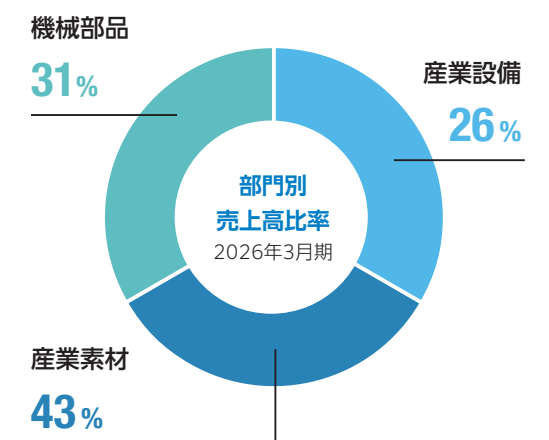
技術商社として、社会基盤の安心・安全を支えるとともに、顧客の課題解決と価値創出に貢献する

経済価値

- 連結営業利益: 35億円*
- ROE: 8%以上*
- ROIC: 7%以上*

*2029年3月期目標

バランスのとれた部門構成



事業の創出 人財の創出

トップメッセージ

代表取締役社長
社長執行役員

佐久間 慎治

技術と人の力で
社会課題の解決に挑み、
企業価値のさらなる向上を
実現します

代表取締役社長就任にあたって

2026年4月、私は極東貿易株式会社の代表取締役社長に就任いたしました。入社以来、当社が構成する産業設備、産業素材、機械部品の3部門すべてにおいて国内外の様々な事業に携わりました。また、米国で7年、中国での5年間の海外駐在に加え、この3月までは社長として5年間、グループ最大の子会社であるエトー株式会社の経営に従事して参りました。多様な商材を扱う分野、地域、そして様々な立場から極東貿易グループを見る機会に恵まれたなかで、一貫して感じてきたのは、当グループには他社にはない独自の強みと可能性があるということです。

当社は1947年の創業以来、専門性の高い技術商社として歩みを続けてきました。私たちが提供しているのは単なる商材ではありません。お客様が抱える課題と、世界中に存在する技術や製品を結び付け、新たな価値を創造することが私たちの使命です。「人」を重んじ、「技術」に長じ、「信頼」をすべての関係の基本とする極東貿易の社是である「人と技術と信頼と」のもと、「ニーズとシーズの橋になる」という経営理念を実践してまいりました。変化の激しい時代にあっても、お客様や仕入先との信頼関係を築きながら、多様な産業分野で価値を提供してきたことが当社の大きな財産です。

私が社長として担う役割は、この強固な基盤を次世代へ引継ぎながら、新たな成長機会を取り込み、企業価値の向上につなげていくことです。前中期経営計画で築いた成果を土台として、新たな「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSを着実に実行し、さらなる飛躍を目指してまいります。

技術商社としての独自性を磨き、社会に必要とされる存在であり続ける

投資家の皆様から、「極東貿易は何をしている会社なのか」と質問をいただくことがあります。当社は、産業設備関連(地震振動計、航空宇宙・防衛機器、洋上風力発電向機器、自動車開発用試験装置、プラント向重電機器など)、産業素材関連(自動車向部品・コーティング剤、炭素繊維・複合材料、耐熱・防錆塗料、化学品、食品業界向け資材・設備、など)、そして機械部品関連(精密ファスナー(特殊ねじ類)、特殊スプリング(定荷重ばね、ぜんまいなど)、船舶補修部品)まで、多様でユニークな商材を取り扱っています。そし

てまた、欧米、中国・台湾・東南アジア、さらにインド・メキシコなどの新興国まで、ワールドワイドなネットワーク拠点で日系企業などのグローバルなモノづくりを支援しています。そのため、一言で説明することが難しい会社かもしれません。しかし私は、その多様性こそが当社の大きな強みであると考えています。

事業領域が広く、何を強みとしているのか分かりにくいと「コングロマリット・ディスカウント」が懸念されることもあります。様々な産業や市場と接点を持つことで、一つの市場環境の変化に依存しない強固な事業基盤を築いています。これにより、仮にある事業が調整局面に入っても、別の事業が成長することで全体を支えることができます。私は、この多様性のメリットは「コングロマリット・プレミアム」に値すると確信しています。多様な事業群を単なる寄せ集めではなく、社会課題の解決という共通の価値創造につながる事業ポートフォリオとして発展させていきたいと考えています。

また、当社の強みは単に商材を販売することではありません。技術商社として、お客様の課題を理解し、技術提案を行い、導入・据付から運用・保守に至るまで伴走できることにあります。当社には、メーカー以上に製品や技術を理解し、お客様の現場に深く入り込んで価値を提供する人材が数多くいます。私はそうした技術商社としての強みこそが、今後も当社の競争優位性の源泉になると考えています。

長年にわたり蓄積してきた技術知見や現場対応力は、一朝一夕に構築できるものではありません。専門性の高い分野ほど参入障壁も高く、当社の存在価値はむしろ高まっていくと考えています。その象徴の一つが、防災分野における制御用地震計事業です。発電所や鉄道など重要インフラに採用されている制御用地震計は、地震発生時に設備を安全に停止させる重要な役割を担っています。2011年3月の東日本大震災の際にも、当社の制御用地震計が設置されていたために新幹線は緊急停止しました。このように高速鉄道の安全運行を支える技術として機能しています。

社会インフラを支えるこうした事業は、高い信頼性と専門性が求められます。一度採用されれば長期にわたる保守や更新需要にもつながるため、継続的な価値創出が可能です。今後もこうした高付加価値事業を育成しながら、社会に必要とされる技術商社としての存在感を高めていきます。

トップメッセージ



10年後のありたい姿から逆算した 成長戦略「Beyond NEXUS」に挑戦する

2026年3月に前中期経営計画「KBK プラスワン 2025」が終了しました。2021年度から3カ年のPhase I(変革期)に当社発展のための基礎固め、地盤作りを行い、2024年度から2カ年のPhase II(発展期)に成長基盤を活かした発展を実現し、最終年度の2025年度には利益やROEなどの数値目標を達成することができました。しかし、私たちはそこで満足しているわけではありません。

そこで2026年度より3年間をPhase III(飛躍期)と位置づけ、グループ人材力×DX変革力で競争優位を確立させる「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSをスタートさせました。新中計の策定にあたっては、まず「10年後のありたい姿」について議論を重ねました。本社だけでなく国内外のグループ会社の社員も参加し、多様な視点からボトムアップで将来像を描きました。こうした議論には、グループ会社エトーでのマネジメント経験も活かされています。私はエトー株式会社の社長時代に、経営会議を合議制とし、執行役員以上のメンバー全員が集まって徹底的に議論を重ねたうえで意思決定を行う仕組みを取り入れました。社長が最初に発言してしまうと結論が誘導されてしまうため、活発な議論を促し、多様な意見をすくい上げる手法です。

もちろん、スピード重視でトップダウンにより決議すべき議題もありますが、時間はかかっても多様な視点を取り入れ、組織内での納得感を高める合議制も、有効に活用しています。

今回、「10年後のありたい姿」の議論で共有されたのが、自律的に考え、挑戦し、価値を創造する「自律型プロ集団」を目指すという考え方です。そして、「技術商社 × メーカー機能による価値創造企業」ならびに「データドリブンで競争優位を築くインテリジェンス経営」という項目も加えました。変化のスピードが加速する時代において、経営陣だけが答えを持つことはできません。現場の一人ひとりが主体的に考え、行動し、新たな価値を生み出す組織でなければ、持続的な成長は実現できないと考えています。

新中計のスローガン「Beyond NEXUS」の“NEXUS”には、「つながり」を進化させるという意味を込めました。従来のように「ニーズとシーズの橋になる」だけでなく、お客様、仕入先、地域社会、グループ会社、そして社員との関係を、より深く強固なものへつなげていきます。最終年度2029年3月期の目標に掲げた連結営業利益35億円、ROE 8%以上は決して容易に達成できるものではありません。しかし、成長市場への投資とグループの総合力を発揮することで、実現可能な目標であると考えています。

重点領域への投資とM&Aで 持続的な成長を実現する

当社は新中計において、防災、防衛、エネルギー、モビリティ、半導体の5分野を重点領域として位置づけています。これらはいずれも社会的な重要性が高く、中長期的な成長が期待される市場です。例えば防災分野では自然災害への備えがますます重要になっています。エネルギー分野では脱炭素社会の実現に向けた取り組みが加速しています。半導体分野ではAIやDXの進展を背景に需要が拡大しています。当社はこれらの分野で長年培った技術や顧客基盤を有しており、社会課題の解決と事業成長を両立できるポジションにあります。

また、成長を加速する手段としてM&Aも積極的に活用していきます。新規事業をゼロから立ち上げるには時間を要します。一方、M&Aは「時間を買う」戦略でもあります。当社は最近では、株式会社三幸商会や株式会社ウエルストンなどの買収を通じて事業領域を拡大してきました。今後も重点領域との親和性やシナジーを重視しながら、成長機会を積極的に取り込んでいきます。同時に、東南アジア、インド、米州を重点地域としたエリアパートナー戦略も推進します。海外市場での事業拡大と現地人材への権限移譲を進めながら、グローバルな成長基盤を構築していきます。

「ピンチはチャンス」の前向きな精神で 未来を切り開く

私は、企業価値向上の源泉は人材であると考えています。近年、当社にはキャリア採用や女性人材など、多様な経験や価値観を持つ人材が数多く加わっています。従来の強みに新しい知見が加わることで、組織の活力は確実に高まっています。

また、海外研修制度の再開やDX推進、人材育成施策の充実などにも取り組んでいます。変化の激しい時代だからこそ、学び続ける組織でなければなりません。私自身、若い頃に米国での大型プロジェクトを経験し、大きく成長する機会を得ました。海外での挑戦や新たな経験は、人を大きく成長させます。これからも社員一人ひとりに挑戦の機会を提供していきたいと考えています。

そして何よりも、社員が「この会社で働いていて良かった」と思える企業でありたいと考えています。新しい挑戦が

できること、成長を実感できること、仲間と共に成果を分かち合えること。その積み重ねが企業の成長につながると信じています。

株主・投資家との対話を重視し、 企業価値向上に取り組む

私は社長就任以来、株主・投資家の皆様との対話の重要性を強く感じています。当社はこれまで安定した財務基盤を維持してきました。そのことは不確実性の高い時代において大きな強みです。しかし同時に、資本市場からは資本効率や成長性に対する期待も高まっています。

企業価値を向上させるためには、利益成長だけでなく、資本コストや株価を意識した経営が欠かせません。私たちは株価を単なる結果として捉えるのではなく、企業価値に対する市場からの評価であると認識しています。そのためには事業の成長だけでなく、積極的な情報開示と対話を通じて、当社の強みや将来性を正しく理解していただくことが重要です。近年は個人投資家向け会社説明会や機関投資家との対話機会も拡大しています。今後も継続的なコミュニケーションを通じて、当社の価値をより多くの皆様にお伝えしていきたいと考えています。

また株主還元も重要な経営課題として位置づけています。新中計では成長投資を強化する方針を掲げていますが、それは株主還元を軽視するということではありません。持続的な利益成長を実現し、その成果を株主の皆様へ還元していくことが企業としての責任であると考えています。成長投資と株主還元を両立させることで、企業価値向上の好循環を生み出していきます。

現在は不確実性の高い時代であり、世界情勢や経済環境の先行きは決して楽観できません。当然ながら困難な局面も予想されますが、そこには必ず新たな成長の機会が存在すると確信しています。私たちはこれらを好機と捉え、常に前向きに突き進んでまいります。当社はこれからも技術商社として培ってきた専門性、多様な事業基盤、そして挑戦する人材の力を結集し、社会課題の解決に貢献しながら持続的な成長を目指してまいります。

株主・投資家の皆様には、これからの当グループの挑戦と成長にぜひご期待いただきたいと思います。

マテリアリティ(重要課題)

当グループは、持続的な企業価値向上を目指すため、サステナビリティに関する基本的な考え方を定めております。この考え方を軸とし、多様なステークホルダーとの対話を通じて、社会と企業双方にとっての重要課題、すなわちマテリアリティを特定するプロセスを進めてまいりました。このプロセスでは、国際的なガイドラインを参照しつつ、当グループの事業におけるリスクと機会を多角的に分析することで、マテリアリティを特定いたしました。

さらに、これらを経営戦略へと精緻に落とし込み、進捗を管理するためのKPI(重要指標)を策定いたしました。この連動により、マテリアリティを軸とした「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSが本格的に始動し、当グループのサステナビリティ経営は「特定」から「実行」フェーズへと移行、具体的な取り組みをスタートさせています。

マテリアリティ特定のプロセス

1. 社会課題の抽出・リスト化

SDGs、GRIスタンダード、国連グローバル・コンパクトといった国際的なガイドラインを参照し、バリューチェーン全体を網羅する視点で広範な社会課題を抽出しました。この段階では、環境、社会、ガバナンス、業種特性などの観点から課題を洗い出し、それぞれをリスクと機会に分けて整理しました。
2. 重要度の評価・優先順位付け

抽出した課題について、自社とステークホルダー双方の視点から、事業への影響度や課題の発生頻度を考慮して重要度を評価しました。この評価結果を、自社目線及びステークホルダー目線の2軸でマッピングすることで、優先的に取り組むべき課題を可視化しました。専門家の助言も得るなど、客観的なプロセスを通じて、議論を深めました。
3. 重要課題の特定

結果に基づき、社是・経営理念や中期経営計画との整合性を確認しながら、解決すべき「重要課題」を絞り込みました。このプロセスを経て、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

マテリアリティ	取組み	経営戦略重点テーマ
環境 脱炭素社会の実現に向けた取組み	- 再生可能エネルギー事業の拡大 - LNG関連でのライフサイクル型付加価値提案 - 環境配慮型ソリューションの提供拡大	①
社会 産業の発展と技術革新への貢献	- 重点5領域への経営資源の集中 - 戦略的M&Aの推進とPMIの実行 - 最適な資源配分による新規事業の創出	① ② ③
社会 人権尊重と多様な人材の育成・活躍推進	- グループ横断での人材交流と多様性の推進 - 挑戦と成果を評価する新人事制度の運用 - 働きがいと健康を支える職場環境の整備	④
ガバナンス 顧客の信頼向上と責任あるサービスの提供	- プロジェクト管理体制の標準化と高度化 - 素材から設備までの一貫提案による価値創造 - 高品質な部品の安定供給を支える体制構築 - ソリューション営業力・エンジニアリング力強化プログラムの構築と全社展開	④
ガバナンス ガバナンスの強化と透明性の向上	- データ統合基盤によるデータ経営の推進 - グループガバナンスとリスク管理の最適化 - 情報セキュリティ体制の整備と継続強化 - 国内外の法令・規制動向の監視と遵守	④ ⑤

リスクと機会

WEB

「リスクと機会」の詳細については有価証券報告書をご覧ください
<https://www.kbk.co.jp/ja/ir/library/securities>



特定されたマテリアリティは、脱炭素社会の実現に向けた気候変動対応、産業基盤の強化・技術革新への貢献、人権尊重と多様な人材の育成・活躍推進など多岐にわたります。これらのマテリアリティに取り組むことは、異常気象による事業継続リスクや原材料費の高騰といったリスクを低減す

る一方で、再生可能エネルギー導入によるコスト削減や新技術導入による競争力向上といった新たな収益機会を創出します。当社は、これらのマテリアリティを経営戦略と一体のものとして捉え、具体的な施策とKPIを設定し、事業活動を通じて課題解決と企業価値向上を両立させていきます。

マテリアリティと戦略の連動・KPI

経営戦略重点テーマ

P.20-22 「中期経営計画 2028」Beyond NEXUS

① 事業ポートフォリオ戦略	② M&A戦略	③ エリア・パートナー戦略
④ 人材・組織戦略	⑤ DX戦略	

マテリアリティのKPI策定にあたっての考え方

昨年度特定した5つのマテリアリティを新中期経営計画の戦略に紐づく「取り組み」に落とし込み、実行フェーズへ移行しました。その進捗を管理する「重要指標」としてKPIを策

定しています。成長を示す定量的指標と、変革の進捗を測る定性的指標をバランスよく設計し、実効性のある進捗管理と透明性の高い開示を両立します。

KPI	対象	2026年3月期 実績・評価	目標値
脱炭素関連事業 売上高成長率	連結	—	4%以上
パッケージ化した付加価値提案と供給推進	—	—	
環境配慮型ビジネスの開発と事業展開	—	—	
重点5領域における売上高成長率	連結	—	29/3期:26/3期比30%
M&A・新規事業投資額(累計)	連結	(前中計期間)65億円	29/3期:50億円以上
新規事業開発プロセスの構築と実施・最適化	—	—	
新卒入社内定者の女性比率	単体+エトー(株)	28.6%	25%以上
女性管理職比率	単体+エトー(株)	8.0%	
年次有給取得率	単体+エトー(株)	69.9%	28/3期:75%
男性従業員の育児休業取得率	単体+エトー(株)	66.7%	100%
エンゲージメントサーベイスコア	連結	—	前期比向上
プロジェクト管理監督体制の強化・拡充	—	—	
一貫提案営業体制の構築と事業拡大	—	—	
技術影響教育の体系化とプログラム高度化	—	—	
BIツールの導入・活用推進	—	—	
グループのガバナンス強化	—	—	
取締役会の実効性評価に基づく取組実績	単体	—	
重大な情報セキュリティインシデント発生件数	連結	0件	0件
コンプライアンス教育の拡充と監査実効性の向上	—	—	

前中期経営計画「KBK プラスワン 2025」振り返り

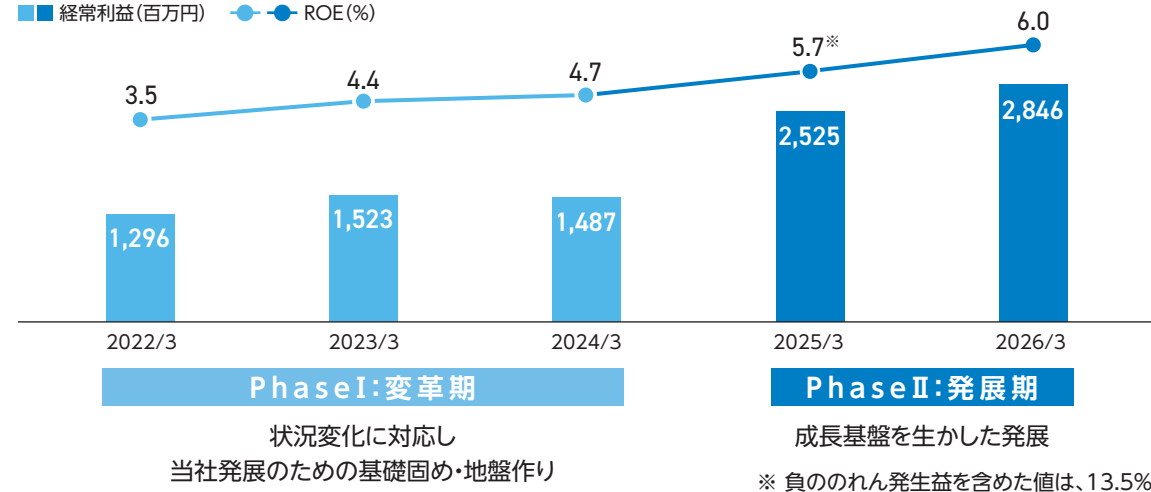
中長期的な企業価値向上に向け、当グループの持続的成長と積極的な株主還元を実現させるため「KBK プラスワン 2025」では、3つの重点施策に取り組みました。1つ目の「新分野における事業展開と投資実行」においては、洋上風力発電分野やEV関連分野などへの事業拡大を果たすとともに、洋上風力発電分野の株式会社TWD Japan、汎用プラスチック・エンジニアリングプラスチック及び溶射材などを扱う株式会社三幸商会、船舶補修部品に強みを持つ株式会社ウエルストンの3社のM&Aを実現させました。2つ目の「株主価値に資する資本政策の実行」

においては、ROEの改善や累進配当の導入などにより、株主価値の向上に努めました。3つ目の「“想像”し“創造”できる人材の育成」においては、研修等を通じて若手を中心に、新たな価値を創出できる人材育成に努めました。

これら重点施策の着実な進捗を背景に、前中期経営計画5か年の連結業績は売上・利益共に順調に拡大を続け、最終年度におきましても、経常利益は目標の19億円を大きく上回る28億円を計上し、ROEにつきましても目標の5.4%を超える6.0%を達成いたしました。

■ 財務指標の目標

■ 経常利益(百万円) ● ROE(%)



経営目標とその振り返り

前中計の概要		実績・振り返り	
定性目標	重点施策	振り返り	
	① サステナブルな社会を実現するための新分野における事業展開と投資実行	- 洋上風力の基盤整備・技術連携推進 - EV市場・循環型素材分野で事業強化	
	② 株主価値に資する資本政策の実行	- 収益性の改善と機動的な自己株式取得によりROE改善 - 累進配当の導入により株主還元を強化	
	③ パラダイムシフトの中で「想像」し「創造」できる人材の育成	- 海外研修・DX推進で若手の創造力を育成 - 部門横断プロジェクトで発想力・協働力を強化	
定量目標 2026年3月期	項目	目標	実績 振り返り
	連結経常利益	19億円	28億円 ● 収益構造改革により目標超過達成
	ROE	5.4%	6.0% ● 収益性向上・資本効率改善により目標達成
	M&A等投資枠 (計画期間5年間)	50億円	65億円 ● 積極的な戦略的投資により成長基盤拡充 M&A投資50億円
配当政策	70円下限		74円 ● 高水準の配当実施・累進配当導入

「中期経営計画 2028」Beyond NEXUS（2027年3月期～2029年3月期）

当社は、社是「人と技術と信頼」と及び経営理念「ニーズとシーズの橋になる」をすべての原点とし、社会課題の解決と顧客価値の創造を両立する「ソリューションパートナー」への変革を推進しています。

この変革の先に描く「10年後のありたい姿」——すなわち「技術商社×メーカー機能による価値創造企業」、「多様な才能が躍動する自律型プロ集団」、そして「データドリブンで競争優位を築くインテリジェンス経営」の実現に向け、新たなロードマップとなる「中期経営計画 2028」Beyond

NEXUSを策定いたしました。本計画は、2027年3月期から2029年3月期までの3カ年を対象とし、当グループを「未来への飛躍期」へと導く重要な位置づけにあります。

この計画のもと、強固な「グループ人材力」と「DX変革力」を基盤に、ビジネスモデルの高度化と収益構造の転換を加速させます。これにより、独自の競争優位性を確立し、持続可能な成長とさらなる資本効率の向上を徹底して追求してまいります。

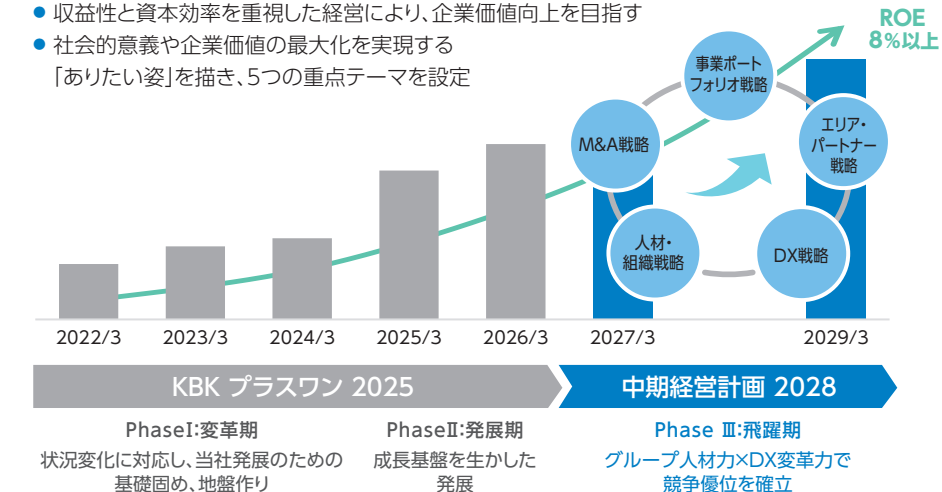
WEB

「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSの詳細はこちらをご覧ください
https://www.kbk.co.jp/ja/ir/management_plan



「中期経営計画 2028」の位置づけ

- 収益性と資本効率を重視した経営により、企業価値向上を目指す
- 社会的意義や企業価値の最大化を実現する「ありたい姿」を描き、5つの重点テーマを設定



「中期経営計画 2028」のアウトライン

取組方針

経営戦略
重点テーマ

定量目標

重点領域(防災・防衛・エネルギー・モビリティ・半導体)への集中投資とグループ横断の協業を推進

① 収益性と成長性を両立する事業ポートフォリオ戦略

② 非連続成長を目指すM&A戦略

③ グローバル競争力を強化するエリア・パートナー戦略

④ 組織活力と人材競争力を高める人材・組織戦略

⑤ データドリブン経営を実現するDX戦略

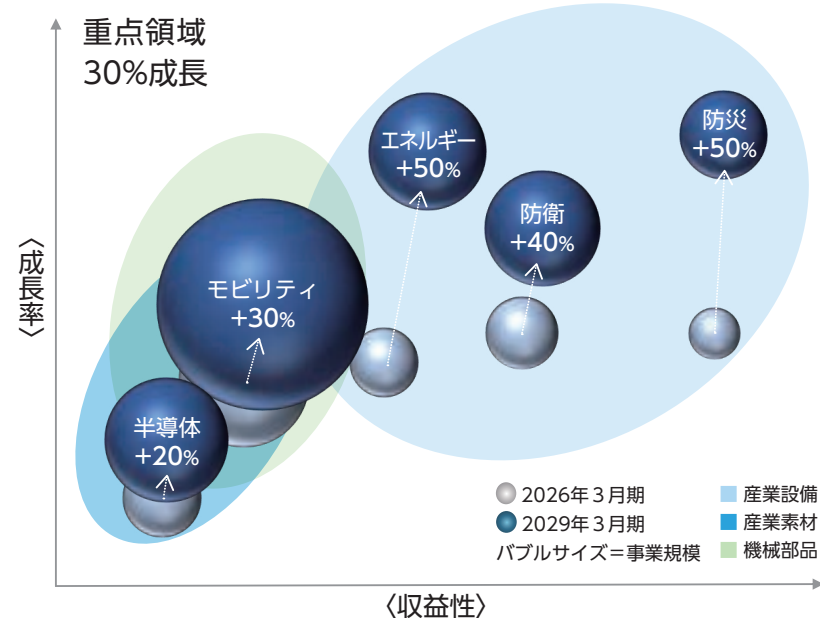
項目	2026年3月期 実績	2029年3月期 目標
連結営業利益	26億円	35億円
ROE	6.0%	8%以上
ROIC	4.7%	7%以上
M&A等投資枠	(5年間) 65億円 M&A投資50億円	50億円以上
株主還元	74円	累進配当

重点領域

当社は「未来を拓く、ソリューションパートナーへの変革」をコンセプトに、「防災」「防衛」「エネルギー」「モビリティ」「半導体」の5分野を重点領域と定め、これら重点領域における「30%成長」を全社目標として掲げています。

具体的には、「防災」「防衛」「エネルギー」領域を担う産業設備部門において、より高い成長率と収益性を備えた領域へのシフトを図り、同時に事業規模のさらなる拡大を目指します。これは、地震計の生産・販売体制強化に伴う防災関連事業の成長加速や、LNG火力関連における高付加価値創出などが牽引する見込みです。また、「モビリティ」「半導体」領域を牽引する産業素材部門は、現在3部門中で最大の事業規模を誇る一方、収益性の向上が課題となっていました。今後は、炭素繊維複合材の一貫提案によるソリューション事業への進化や、半導体関連市場における強固な収益基盤の構築により、事業規模を維持・拡大しつつ、成長率と収益性の大幅な改善を伴う軌道を描いてまいります。さらに、「モビリティ」分野の競争力強化を図る機械部品部門についても、ユニット・モジュール化などの高付加価値型ビジネスへの転換を通じて、成長率・収益性共に明確な改善へと向かいます。

このように、すべての事業部門が重点領域へ経営資源を集中し、ビジネスモデルの高度化を強力に推し進めることで、社会課題の解決と顧客価値の創造を両立させ、持続的な成長と資本効率の向上を確実に実現してまいります。



重点テーマ

成長戦略（何に投資し、どこで成長するか）

① 事業ポートフォリオ戦略

- 収益性・成長性で事業再評価
- 重点領域へ経営資源を集中

② M&A戦略

- 重点領域の補完・拡張型M&A推進
- PMIプロセス標準化による統合力強化

③ エリア・パートナー戦略

- 東南アジア・インド・米州に資源集中
- ガバナンス強化、ローカリゼーション推進

基盤戦略（何を整え、どう成長を支えるのか）

④ 人材・組織戦略

- グループ人材力の強化と経営人材の育成
- 評価制度改革による成長意欲向上

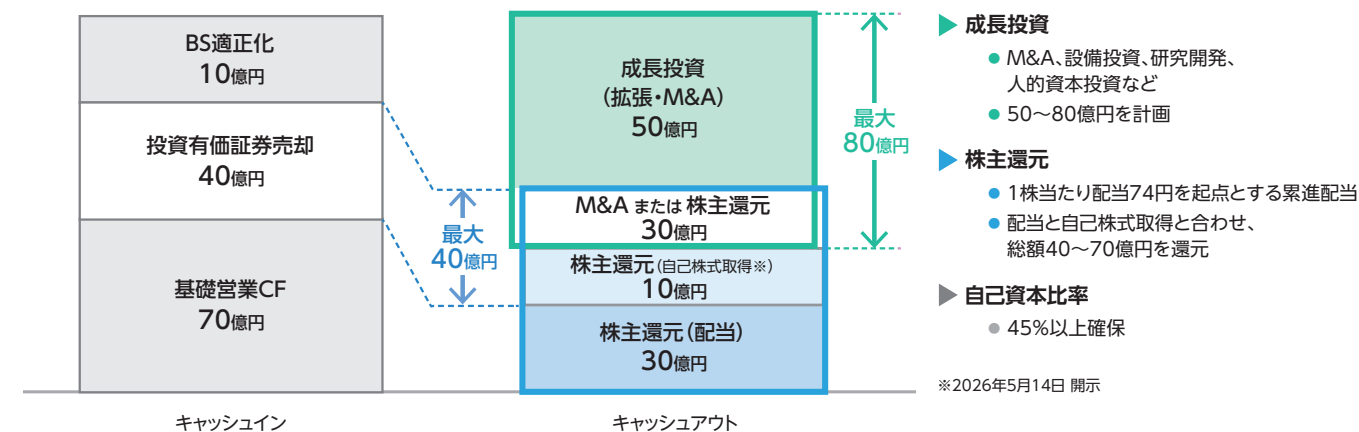
⑤ DX戦略

- データドリブン経営の推進
- 業務効率化による生産性改善

キャッシュアロケーション

3年間で120億円のキャッシュを創出し、成長投資と株主還元以最適配分します。重点領域への投資を最優先に、M&Aや設備投資、人的資本投資を推進するとともに、累進配当や自己株式取得を通じた積極的な株主還元も実施してまいります。

3カ年累計（2027年3月期～2029年3月期）

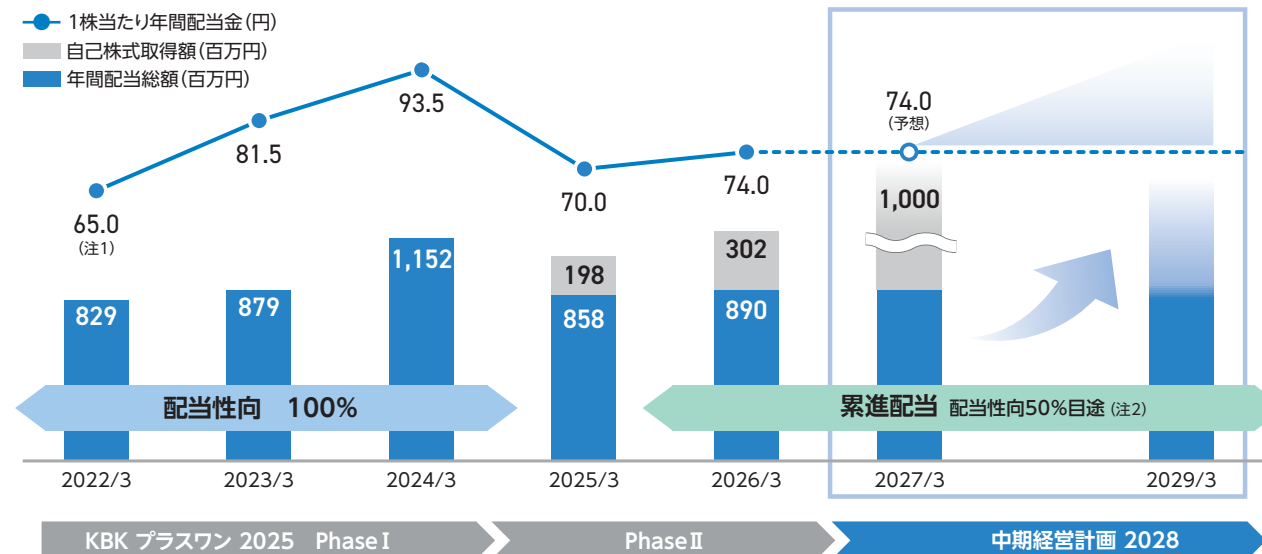


株主還元方針

2027年3月期からの配当については、「累進配当」を継続し、一過性の損益を除く調整後当期純利益を基準に、配当性向50%を目途とする方針です。この方針に基づき、2027年3月期の年間配当金は、1株当たり74円を予定しています。また、上限10億円・60万株の自己株式取得を2027年2月末まで実施してまいります。

自己株式の取得について

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得期間	2026年5月15日～2027年2月28日
取得し得る株式の総数	600,000株(上限)
株式の取得価額の総額	1,000,000,000円(上限)



(注1) 2022年9月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割実施。1株当たり年間配当金はこれらの影響を加味して遡及修正。

(注2) 「中期経営計画2028」における配当性向は、一過性の損益(投資有価証券の売却益や負ののれん発生益等)を除いた調整後当期純利益を基準として算定。

コーポレート統括本部長メッセージ

資本効率を意識した 経営基盤の強化と、 人材・組織改革を通じた 持続的な企業価値向上を 実現します

取締役常務執行役員

八田 忠道

資本効率や企業価値向上を意識した経営への転換

私がコーポレート統括本部長に就任してから、ほぼ2年が経過いたしました。この間、私が一貫して取り組んできたのは、極東貿易グループが持続的に成長し、資本市場からより高い評価を得られる企業へ進化するための経営基盤づくりです。経営環境や投資家の視点が大きく変化する中、当社に求められるのは、利益成長はもとより、資本効率や企業価値向上を意識した経営への転換です。私は財務企画グループと業務管理グループを統括する立場として、経営と現場、そして株主・投資家の皆様をつなぐ役割を果たしながら、改革を推進してきました。

これからも株主・投資家をはじめステークホルダーの皆様との対話を踏まえ、その期待に応える施策を打つために、従来から当社を支えてきた社員と、積極的なキャリア採用により新たに加わった多様な専門性を持つ社員の総合力を発揮し、迅速かつ適切な対応を行ってまいります。

前中期経営計画「KBK プラスワン 2025」の 総括と残された課題

前中期経営計画「KBK プラスワン 2025」では、利益やROEなどの数値目標を達成するとともに、戦略投資やガバナンス強化などの定性目標についても着実に成果を上げることができました。これらは事業部門が主体となってビジネスを牽引し、グループ全体が同じ方向を向きながら取り組んだ結果であり、大きな手応えを感じています。

一方で、目標を達成したからといって改革が完了したわけではありません。企業価値向上に終わりはなく、新たな課題も見えてきています。その一つが資本効率を重視する経営の浸透です。従来の売上や利益を中心とした考え方から、バランスシートや資本コストを意識した経営へ転換するには、経営陣だけでなく社員一人ひとりが理解を深め、自分事として捉える必要があります。また、人材育成や組織変革も継続的なテーマです。社員の当事者意識や挑戦意欲を高めながら、変化に対応できる組織文化を育んでいくことが、次の成長ステージを支える重要な基盤になると考えています。

成長と還元の最適なバランスを追求する 「中期経営計画 2028」 Beyond NEXUS

2026年度よりスタートした「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSにおいて、コーポレート統括本部として

特に注力しているのが、資本効率を意識した経営の実践です。

当社はこれまで健全な財務体質を維持してきました。自己資本比率が高く、安定した経営基盤を有していることは大きな強みです。しかし、保有資産をより有効に活用し、資本効率を高めていく余地もあります。

投資家の皆様に対して、昨年のメッセージでは「PL(損益計算書)重視の考え方から、BS(バランスシート)重視の経営へシフトし、最終的にはROIC(投下資本利益率)経営を構築していく」とお約束いたしました。この1年間、社内へのROICの浸透は着実に進んでいます。業績モニタリングにおいては、各事業部門が営業利益だけでなく「どれだけの投下資本を使ってその利益を出したか」という視点を持つようになりました。現在は、グループ会社も含めた幹部職員へのROIC勉強会の実施や各種資本政策の丁寧な説明を通じて浸透を図っている段階です。今後はさらに一般社員層へと対象階層を広げていく方針であり、これを組織力向上に向けた新たなミッションとして推進してまいります。ROIC経営の徹底は、当社の資本コストを強く意識した経営へと体質を大きく変え、最終的にはPBR(株価純資産倍率)の改善と企業価値の向上に直結するものと確信しています。

新中計の策定にあたっては、当社として初めて「ありたい姿」から逆算するバックキャスト型の手法を採用しました。グループワイドで若手・中堅社員も交えた3チーム、20数名が中心となって将来像を描き、積み上げベースの数値とのギャップを詳細に分析・検証しながら、具体的な戦略や数値計画へと落とし込みました。また、キャッシュアロケーション計画の開示など、資本市場との対話を意識した取り組みも進めました。

成長投資については、今後もM&Aを重要な手段として位置づけています。2024年10月にグループへ迎え入れた株式会社三幸商会と株式会社ウエルストンの統合プロセス(PMI)は順調に進捗しています。単なる形式的な連結化に留まらず、経営管理の高度化を図るとともに、商材の相互展開など具体的なシナジー効果が現れ始めています。今後はM&A以外にも設備投資、研究開発、人的資本投資などへの成長投資を適切に行い、資産と負債をバランスよく拡大させながら、企業として持続的な成長を実現する財務基盤を構築してまいります。

一方で、株主還元方針については、昨年より導入した「累進配当」を継続いたします。また、配当性向の目安につきましては、一過性の損益を除く当期純利益の50%程度としております。将来の持続的な利益成長に向けた新規

投資への資金配分を確保しつつ、株主の皆様には業績に左右されない安定的な配当をコミットするための適切な水準であると認識しております。

人材・組織戦略については、新たな人事制度の構築に向けた取り組みに着手いたしました。新制度設計にあたっては、従業員との対話を丁寧に重ね、現状の課題分析から進めてまいります。そのうえで、当社のあるべき姿に即した制度を構築し、特に中堅・若手社員の挑戦意欲やエンゲージメントをより引き出す仕組みを織り込んでいく方針です。これに加えて、専門性の高い人材の採用強化やリスクリングへの投資も拡大し、組織全体のエンゲージメントを高めることで、「人と技術と信頼」という当社の社是を体現する次世代のプロフェッショナル集団を育成してまいります。

リスクマネジメントを強化し、 持続的な企業価値向上へと突き進む

未来に向けて、コーポレート統括本部が果たすべき役割はさらに大きくなっています。私たちが今後さらに注力していくテーマは、グループ全体の「内部統制・コンプライアンスの高度化」と「DXによるコーポレート業務の効率化」です。M&Aやグローバル展開が進むなかで、ガバナンスの網を弛ませないことは、持続可能な成長の大前提です。昨年はコンプライアンス関連の研修を、初めてグループ全体を対象にして200名以上の管理職全員に実施しました。今後も毎年、テーマを決めた研修を実施していき、グループ一体となったリスクマネジメント体制を強化してまいります。

極東貿易グループは今、長年培ってきたエンジニアリング商社としての強みを活かしながら、資本効率と人材の力を最大限に高める大きな変革の最中にあります。私たちは、株主・投資家の皆様からお預かりしている資本の重みを誰よりも深く理解し、そのリターンを最大化させるために、お約束した施策の一つひとつを正直に、かつスピード感を持って実行してまいります。

今後も、変革を恐れず、持続的な企業価値向上へと突き進む極東貿易の未来に、ぜひご期待いただき、中長期的な視点での温かいご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



産業設備部門

地球規模の課題に対する解決と
サステナブルな社会実現に向けた最適なソリューションを
基幹産業・エネルギー開発・センシング技術の分野で
提供します。

事業概要

産業設備部門は主に3つの分野において事業を展開しています。

基幹産業の分野においては国内外のグローバルネットワークと豊富なスタッフの確かな知見やエンジニアリングで、鉄鋼、化学、モビリティ、電力など基幹産業の持続的な発展をお手伝いしています。

エネルギー開発の分野では輸入に頼らない鉱物・石油資源の探査・掘削や、洋上風力、地熱などのクリーンエネルギー発電に必要な技術・サービスを包括的に提供しています。

またセンシング技術の分野ではあらゆる業界のセンシング技術に対する長年の実績と確かな知見は航空宇宙業界、自動車業界、エレクトロニクス業界や環境・防災の分野に活かされています。

当部門は大規模なモノづくりから最先端のエレクトロニクスまであらゆる規模の変化し続けるニーズに応え支援しています。地球規模の課題に対する解決とサステナブルな社会実現に向けた最適なソリューションを提供します。

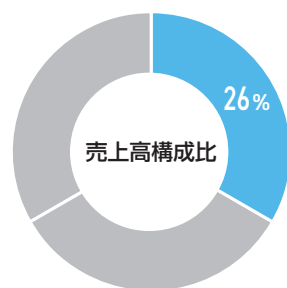
● 事業領域



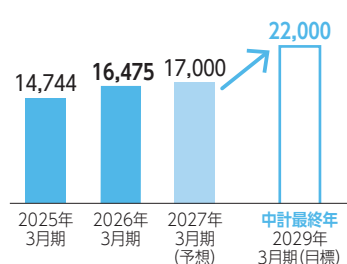
主な取り扱い製品・サービス

- 鉄鋼、非鉄、モビリティ、化学、造船、プラントエンジニアリングなどの関連機械装置、電気機械設備、検査装置
- 石油掘削関連機器、石油・天然ガス探鉱技術サービスなどの資源開発機器
- 電子機器、画像処理装置、電子部品及びソフトウェア
- 航空機搭載電子機器、地上支援電子機器、航空機用機材、航法装置
- 地震・振動計、計装制御システムなど

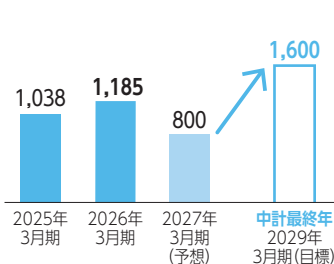
セグメント業績



● セグメント売上高推移（百万円）



● セグメント利益（百万円）



産業インフラ関連事業^{※1}は、海外プラント向け重電機器が好調を維持しました。また、地震振動計測機器事業においては、防災・減災意識の社会的な高まりを背景に、官公庁向け地震計の大型案件が売上に貢献したほか、鉄道分野における保守点検案件も着実に増加し、当事業の業績を牽引しました。

資源・計測器関連事業^{※2}では、航空宇宙・防衛機器が底

堅い需要を背景に伸長したほか、海洋資源探査に用いる物理探査システムの主要構成品に関する更新・性能向上案件を受注したことに加え、掘削関連案件も着実に積み重なりました。また、欧州地域におけるリチウムイオン電池事業においても、新たな屋外モビリティ向けの大口案件が収益に寄与しました。これらの結果、営業利益は前期比で大幅な増益を達成しました。

※1 「産業インフラ関連事業」は2026年4月1日付で「産業インフラ事業」に名称変更

※2 「資源・計測器関連事業」は2026年4月1日付で「航空・防衛事業」及び「資源エネルギー事業」に名称変更

強み

- メーカー機能を踏まえた技術起点の提案・実行力
- 設備設計・製作・据付・保守を含む現場実行力
- 国内外の多様なプロジェクトを推進する統合的な対応力

事業戦略

防災関連事業の成長加速

地震計の生産・販売体制を強化し、火山・気象観測、原子力・鉄道分野において、更新・保守需要を獲得

航空・防衛事業の収益力強化

高収益商材を成長ドライバーとして、製品ポートフォリオの高度化を進めシナジー創出を推進

LNG火力関連での付加価値創出

補修・改修商材と遠隔監視をパッケージ化してライフサイクル型の高付加価値提案を推進

日本成長戦略17分野のうち、取り組みのある分野

AI・半導体	航空・宇宙	デジタル・サイバーセキュリティ
資源・エネルギー安全保障・GX	防災・国土強靱化	フュージョンエネルギー
港湾ロジスティクス	防衛産業	情報通信
海洋		



部門長インタビュー

産業設備部門 部門長 常務執行役員

久次米 克則

「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSにおける事業戦略

私たち産業設備部門はこれまで、高い専門性と実行力により、大規模プロジェクトを通じて社会インフラを支え、お客様からの信頼を築いてきました。一方で、プロジェクトの大型化・複雑化が進む中、個人の力量に依存した従来の体制は、案件リスクの増大や収益の不安定化につながる構造的課題を抱えています。この変革を先送りすれば、競争力の低下や成長機会の逸失につながりかねません。

これまでの成功モデルが、今後の競争優位を保証するものではないという認識が、私たちの出発点です。

この認識のもと、当部門は「個」依存から脱却し、「組織力」を基盤とした事業運営へと転換します。「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSでは、マネジメント強化を軸に組

織改革を進め、チームとしての遂行力と収益基盤の安定化を図ります。

特に、防災・航空・防衛、エネルギー分野においては、受注前段階からの関与を徹底し、エンジニアリング精度の向上によりプロジェクトリスクを抑制し、提供価値の最大化を実現します。

本改革は、移行過程において一時的な効率低下やマネジメント負荷の増加といったリスクを内在しますが、これを乗り越えることが中長期的な収益の安定化と競争力の確立には不可欠であると考えています。

当部門は本変革を確実に実行し、企業価値の向上に貢献していきます。

世界の生産現場
を起点に設備事業の
成長領域を
切り拓く



産業素材部門

持続可能な循環型社会の実現に向けて、お客様の発展に寄与する最先端素材から地球の未来を考えた機能素材まで、広範囲なソリューションを提供します。

事業概要

産業素材部門は、モビリティや航空宇宙といった先進の産業分野に注力するとともに、環境配慮及び環境保全に貢献するソリューションの提供に取り組んでいます。

モビリティの分野では、国内外の業界向けに樹脂、塗料、部品や加工機器など幅広い商品を提供し、現在では地球環境にやさしい素材の取り扱いにも取り組んでいます。

航空宇宙の分野においては、炭素繊維・ガラス繊維強化複合材料を中心に、素材から副資材、成形品、加工設備までワンストップで提供しています。

環境配慮の分野では省エネルギー・低環境負荷など省資源型で循環型の未来を創るため、炭素繊維や生分解促進添加剤など最先端素材と成型技術を通じて、お客様の多様なニーズにお応えしています。

環境保全の分野では排水に含有した油脂を回収して再利用したり、石油由来だけに頼らない自然に戻る素材の提供といった環境と健康をサポートするビジネスを展開しています。

また当部門は米国、メキシコ、中国、インド、東南アジア地域などの拠点を活用し、進化するニーズを的確に捉え、グ

ローバルなモノづくりを支援しています。持続可能な循環型社会の実現に向けて、お客様の発展に寄与する最先端素材から地球の未来を考えた機能素材まで、広範囲なソリューションを提供します。

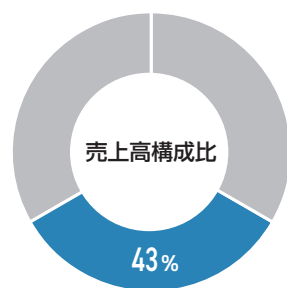
● 事業領域



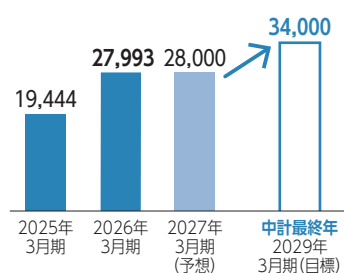
主な取り扱い製品・サービス

- 樹脂、塗料、防錆塗料、樹脂加工機械、塗装設備、自動車用部品
- 炭素繊維、合成複合材料、複合材料製造設備、繊維加工機械、溶射材
- 食肉加工機、食品用副資材
- 測定・分析装置、建設用資材、鋳鍛造品、不織布製品など

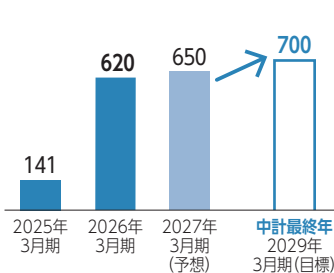
セグメント業績



● セグメント売上高推移 (百万円)



● セグメント利益 (百万円)



機能素材関連事業^{※1}は、前期に連結子会社化した汎用プラスチック・エンジニアリングプラスチック事業が通期で寄与したことに加え、自動車向け部品・材料も北米向けを中心に好調を維持しました。

生活・環境関連事業^{※2}は、旺盛な航空機需要を背景に機内設備向け接着剤が伸長しました。加えて、構造物向け防

錆塗料においても、価格改定による利益率改善と、データセンターや大型物流施設の免震装置向け受注が好調に推移しました。

費用面において、前期に計上したM&A関連の一時的な費用がなくなったことなどもあり、部門全体として大幅な増益を達成しました。

※1 「機能素材関連事業」は2026年4月1日付で「産業素材事業」に名称変更
 ※2 「生活・環境関連事業」は2026年4月1日付で「機能材料事業」に名称変更

強み

- 課題解決する独自のグローバル・サプライチェーン・マネジメント
- 技術力を核としたニッチ市場における高付加価値製品提案力
- 高機能材料・塗料分野における専門性と独自ネットワーク

事業戦略

ソリューション事業への進化

炭素繊維複合材を素材から設計・加工・設備まで一貫提案、顧客に付加価値を伴う最適ソリューションを提供

モビリティ市場における競争優位性確立

アジア・米州におけるエリア・パートナー戦略を深化させ、サプライチェーンマネジメント力を強化

半導体関連市場での収益基盤構築

成長が期待される半導体関連市場において、関連商材のラインアップを拡充し、安定的かつ持続的な収益基盤を構築

高機能・サステナブル素材を軸に成長領域での市場ニーズの先取り

日本成長戦略17分野のうち、取り組みのある分野

合成生物学・バイオ	航空・宇宙	フードテック
防災・国土強靱化	創薬・先端医療	マテリアル
防衛産業	情報通信	



部門長インタビュー

産業素材部門 部門長 執行役員
下村 隆

「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSにおける事業戦略

私たち産業素材部門は、市場環境の急速な変化に対応するため、硬直化した組織体制の改革と、事業全体の収益性向上が喫緊の課題であると認識しています。この課題を克服するため、これまでのトレーディングを主軸としたビジネスモデルから脱却し、事業ポートフォリオの「選択と集中」を進めるとともに、専門知識を活かしてお客様の課題を解決する「ソリューション事業」への進化が不可欠です。

「中期経営計画2028」Beyond NEXUSでは、「高機能・サステナブル素材を軸にした成長領域での市場ニーズの先取り」を基本方針として、この変革を断行します。まず、部門内の組織再編により、当部門の強みである「航空宇宙」及び「モビリティ」関連事業へ経営資源を集中させま

す。そのうえで、単に素材を供給するだけでなく、炭素繊維複合材のように設計・加工から設備提案までを一貫して手掛けることで、お客様にとっての付加価値を創出する「提案型営業」へと進化させます。また、成長が期待される半導体や、生分解・水処理といった環境分野においても、既存の顧客基盤とサプライチェーンを最大限に活用し、事業の柱へと育てていきます。

これらの戦略と並行して、DXによる業務プロセスの変革も進め、少数精鋭でも高いパフォーマンスを発揮できる筋肉質な組織を構築します。高付加価値な事業への転換と組織の効率化、この両輪を回すことで、中期経営計画の目標達成を確実に目指します。

機械部品部門

当グループは、世界中のお客様に向けて環境に十分配慮した「精密ファスナー（ねじ類）」や「特殊スプリング」に関連する製品を確かなサプライチェーンを活用し安全・安心と共に提供します。

事業概要

機械部品関連部門は、グループ会社であるエトー株式会社の精密ファスナー（ねじ類）関連事業、サンコースプリング株式会社の特殊スプリング関連事業、ならびに株式会社ウエルストンの船舶補修部品販売事業を中核とする三つの柱で構成されています。大型機械から日常生活に密接に関わる製品に至るまで、精密ファスナーや特殊スプリングはあらゆる製品に不可欠な基盤部品です。

当部門は、単なる部品供給にとどまらず、商社機能とメーカー機能を融合させた付加価値創出モデルを強みに、品質・技術に裏打ちされた最適なソリューションを提供しています。お客様のニーズに対し、設計提案から供給、品質保証に至るまで一貫して対応し、ソリューションパートナーとして価値提供を高度化することで、求められる機能や価値を最適な形で具現化しています。

さらに、グローバルに広がる生産現場を支えるため、強固なサプライヤーネットワークを基盤に、高品質と短納期を両立する供給体制を確立しています。この供給力とネットワークを核に、新たなビジネス機会の創出に資する多様な機能を展開しています。世界中のお客様に対し、環境配

慮型製品への対応を含め、精密ファスナー、特殊スプリング、船舶補修部品を中心に、信頼性の高いサプライチェーンを通じて、安全・安心と共に提供してまいります。

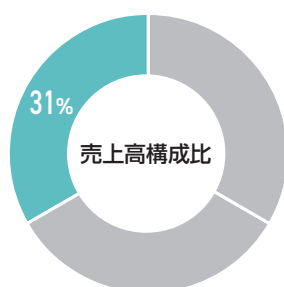
● 事業領域



主な取り扱い製品・サービス

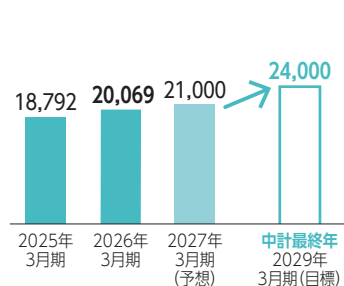
- 産業用精密ファスナー（ねじ類）、関連機械器具工具
- 定荷重ばね、ぜんまい、ステンレス製各種ばね類
- 船舶補修部品

セグメント業績

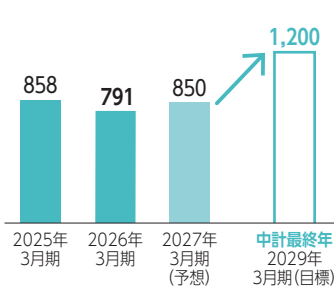


精密ファスナー（ねじ類）関連事業は、中国・アセアン地域における自動車メーカーの自動車市場の停滞や、北米地域におけるインフレ・高金利化を背景とした住宅設備市場の停滞の影響に加え、海外子会社の事業活動本格化に伴う販管費の増加もあり、収益が伸び悩みました。船舶補修部品事

● セグメント売上高推移（百万円）



● セグメント利益（百万円）



業も、需要が低調に推移しました。一方、特殊スプリング関連事業は、価格是正などの構造改革の効果により、収益性が改善しました。

これらの結果、部門全体としては増収減益となりました。

強み

- 多品種少量の開発品から大量生産品まで応える供給力
- 自社工場を起点に顧客ニーズを反映した設計・技術提案力
- 国内外拠点と連動した即応性の高い調達・販売ネットワーク力

事業戦略

高付加価値型ビジネスへの転換

ユニット・モジュール化による高付加価値を追求して提案力を強化することで、価格競争からの脱却を図り収益性改善

海外拠点戦略の再構築による収益性向上

重点地域において拠点網を拡大する一方、低収益拠点の集約・最適化を進め、高収益体質への転換を推進

サプライチェーン対応力の強化

高精度・短納期ニーズに対応するため、生産性改善と品質保証体制強化により供給対応力と信頼性を向上

設計力・供給力・
ネットワークの
高度化による
高付加価値モデルへ
進化

日本成長戦略17分野のうち、取り組みのある分野

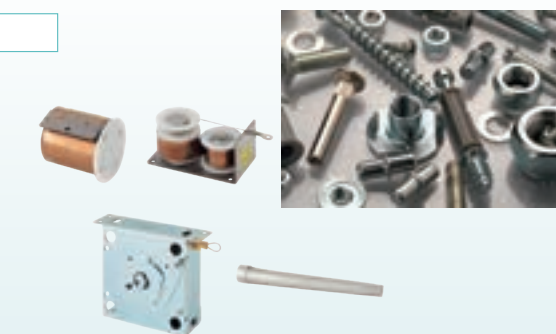
AI・半導体	造船	創薬・先端医療
--------	----	---------



部門長インタビュー

機械部品部門 部門長 取締役常務執行役員

岡田 晃一



「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSにおける事業戦略

私たち機械部品部門は、「Earn Your Respect」を行動指針に掲げ、お客様と社員相互の「敬意と信頼」を事業活動の基盤としています。精密・特殊部品や補修部品を中核に、モビリティ、産業機械、エレクトロニクス分野などのお客様へ価値を提供してきました。自社工場を活用した設計・技術提案力、多品種少量から量産品まで対応可能な供給力、そして国内外に広がる調達・販売ネットワークを強みとして、世界のものづくりを支えてきました。

一方で、グローバル競争の激化や顧客ニーズの高度化、サプライチェーンの複雑化が進む中、従来の部品供給中心のビジネスモデルからの転換が求められています。また、海外拠点の収益力向上や品質・納期対応力のさらなる強

化も重要な課題と認識しています。

「中期経営計画2028」Beyond NEXUSでは、「設計力・供給力・ネットワークの高度化による高付加価値モデルへの進化」を基本方針に掲げています。ユニット化・モジュール化提案を推進し、単なる部品供給から顧客の課題解決に貢献する高付加価値ビジネスへ転換するとともに、東南アジア・インドを中心とした海外拠点網の拡充と最適化を進めます。さらに、品質・コスト・納期（QCD）及びサプライチェーンマネジメント機能を強化し、商社機能とメーカー機能を融合した独自の価値提供を進化させることで、中期経営計画の達成と企業価値の向上に貢献してまいります。



不確実性が高まる世界情勢において、企業が持続的な成長を遂げるためには、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、すべてのステークホルダーの皆様にご貢献することが不可欠であると考えています。

皆様と当グループの双方が新たな価値を共創し、共に持続可能な未来を築いていけるよう、歩みを進めてまいります。

WEB

サステナビリティ推進基本方針

https://www.kbk.co.jp/ja/sustainability/basic_policy

サステナビリティ経営のテーマと 極東貿易の持続可能な成長



■ 事業の成長と社会貢献

環境経営

当グループは、経営理念である「ニーズとシーズの橋になる」の実現に向けて、社会課題、環境課題の解決と企業価値の向上の両立を図ることを目指したサステナビリティ経営、環境経営を目指し、実践しております。

当グループの目指す環境経営は、事業活動のなかで想定される環境負荷を可能な限り低減し、環境保全に通じる製品・サービスを提供することで収益を生み出していくものです。

地球規模での環境課題を解決するには、自社だけの取り組みには限界があり、お取引先やお客様、地域社会といったステークホルダーの皆様と共に取り組むことで、環境への貢献を拡大していくことが重要であると考えています。

サーキュラービジネス

3R(リデュース、リユース、リサイクル)だけではもはや、環境汚染や環境破壊を抑えがなくなっている現状の中、製品や素材、有限な資源をできるだけ長く活用・循環させ、材料の消費や製品の廃棄を最小限に抑える経済活動を行っていくことこそ当グループが行っていくべき使命だと考えています。

循環型ビジネスは今後急拡大していくことが予想される中、当グループもこれに貢献するビジネスモデルを構築し、収益を生み出していくことを目指しています。

事業の成長と社会貢献 — 極東貿易の取り組み

洋上風力発電関連事業

当グループは、サステナビリティ経営の重要課題である「脱炭素社会の実現」に向け、再生可能エネルギー分野、とりわけ洋上風力発電関連事業に注力しています。当社が長年培ってきた海洋関連事業の豊富な経験とグローバルネットワークを最大限に活用し、国内の洋上風力サプライチェーンの強化に貢献しています。

洋上風力発電業界への貢献として、2025年6月には兵庫県淡路島沖にて、送電ケーブル敷設に向けた海底地盤調査プロジェクトを実施いたしました。本調査で得られた知見を活かし、現在は他のエリアにおける新たな調査・取り組みも着実に進めております。

当社は今後も、初期調査から施工エンジニアリングに至る幅広いソリューションの提供を通じて洋上風力発電の本格的な普及を後押しし、脱炭素社会の実現という社会課題の解決に力強く貢献してまいります。



海底地盤調査機器 Manta-200(Geomil社)
(Cone Penetration Testing System)

事業の成長と社会貢献

脱炭素社会に向けて

TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示

当社は製造業ではないながら、温室効果ガス排出の制限・抑制・低減を行うことを経営の最重要課題としつつ、グリーン成長戦略を目指し、洋上風力発電関連、バイオマス関連事業等に注力し、経営資源を積極的に投入しています。

2023年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明いたしました。経営理念である



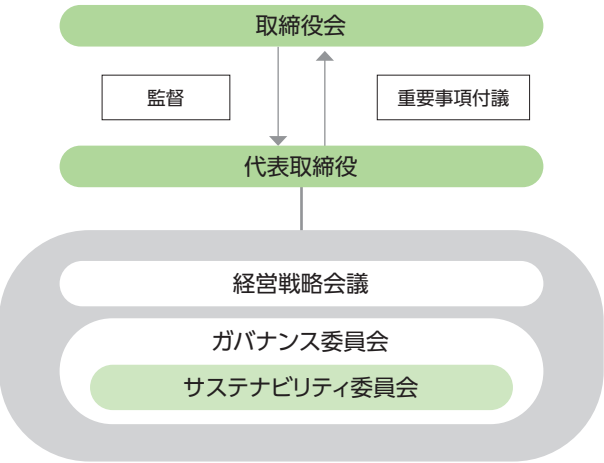
「ニーズとシーズの橋になる」の考えを基に、気候変動に真摯に向き合い、事業に影響する機会・リスクへの理解を深化させ、TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示に努めてまいります。

ガバナンス

当グループは、ESGを意識した取り組みを中期経営計画の戦略の一つとして位置づけ、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境などへの配慮や公正・適切な処遇といったサステナビリティを巡る課題への対応を経営上の重要課題と認識しています。

ガバナンス委員会は、代表取締役直轄の会議体で、代表取締役社長を委員長とし、リスクの評価・管理を含む、重要なコーポレート・ガバナンスに於ける課題の審議、決定等を行うほか、当社のガバナンス委員会の下部組織である各種委員会等の統括及び運営監理等を行うこととしております。各種委員会等で認識し報告されたリスクはガバナンス委員会が全社的管理を行います。サステナビリティに関するリスクについては、サステナビリティ委員会に委託され、管理・推進を行います。サステナビリティ委員会及びガバナンス委員会で協議されたサステナビリティ

ESGまたはサステナビリティ推進体制及び会議体の役割



組織・会議体	役割
1.取締役会	代表取締役社長より少なくとも年に2回、ガバナンス委員会の定例報告の一環として、気候変動をはじめとする様々なリスク管理の状況と対応について報告を受け、全社的な経営に係る施策について決議・監督を行う。
2.経営戦略会議	取締役会で決議された経営目標を達成し、企業価値の最大化を実現するために、経営目標・戦略に関する事項、全社事業計画に関する事項等必要な重要経営事項について審議・決定を行う。
3.ガバナンス委員会	グループ全体の統制が機能しているかを確認することに加え、各種委員会の運営管理を行う。また、サステナビリティに関するリスクや機会等、各種委員会で認識されたリスクの全社的管理を行う。
4.サステナビリティ委員会	ガバナンス委員会の下部組織として、サステナビリティ推進活動を担う。環境、人権、従業員の健康に関するリスク等の課題の評価と対策に責任を有し、それら課題に関しては、活動方針の策定や各種取り組みの目標や進捗状況を、ガバナンス委員会を通して最低年に2回、取締役会に報告を行う。

戦略

気候変動に関する経営戦略

当グループでは、TCFD提言に基づき、気候変動関連のリスク・機会の把握を目的にシナリオ分析を行いました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)等の科学的根拠等に基づき1.5℃シナリオと4℃シナリオを定義し、2030・2050年時点で事業に影響を及ぼす可能性がある気候変動関連のリスクと機会の重要性を評価しました。

分析対象範囲：極東貿易(株)、エトー(株)

シナリオ群の定義

1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
日本政府により炭素税の導入等、厳しい気候変動対策が推進され、抜本的な社会変革が起こり、プラスチック規制や気候変動関連情報開示への対応が求められる。一方で、洪水・浸水等、自然災害の被害は限定的なものに留まる。	政府による、現行を上回る気候対策は実施されず、気候変動対応は求められない。一方で、気温上昇の影響による渇水、洪水などの異常気象が顕在化し、拠点が被災、対応コストや被災時の回復費用が見込まれる。

リスク・機会一覧

当グループは気候変動に関連する様々なリスク・機会を検討したうえで認識したリスク・機会を記載しております。

【時間軸の目安】	短期:0～3年間、中期:4～9年間、長期:10～30年間
【影響度】	大:当グループの事業及び財務への影響が大きくなることが想定される 中:当グループの事業及び財務への影響がある程度大きくなることが想定される 小:当グループの事業及び財務への影響が軽微であることが想定される

リスク

リスクの種類		リスクの内容	時間軸	事業及び財務への影響(財務的影響)	
				1.5℃	4℃
移行リスク(2030年)	政策・法規制	炭素税導入により、運用コスト(施設電気使用料など)が増加する	中期	小	—
		炭素税導入により、CO ₂ 排出量削減のための省エネ化が求められ、設備導入などの対応費が増加する	中期	小	—
		プラスチック規制により代替素材(代替プラスチック等)を使用することで、素材のコストが増加する	短期	大	中
物理リスク(2050年)	急性	異常気象により、自社事業拠点が被災し、売上機会を喪失する	長期	小	小

機会

機会の種類	機会の内容	時間軸	事業及び財務への影響(財務的影響)	
			1.5℃	4℃
製品・サービス	プラスチック規制により、バイオプラスチックの需要が拡大する	短期～中期	大	中
	クリーンエネルギーの推進により、エネルギー開発分野における包括的なサービスの需要が促進され、売上機会が増加する	短期～中期	中	小
市場	環境負荷低減やエネルギー効率性への意識の高まりから、輸送機器のフレーム等の軽量化が求められ炭素繊維複合材料関連の売上機会が増える	中期～長期	大	—

気候変動リスクに関する指標

当グループは、気候変動関連のリスクと機会の評価指標として、温室効果ガス排出量の算定を行っております。2026年3月期はScope1にあたる「燃料の使用(CO₂)」、Scope2にあたる「他人から供給された電気の使用(CO₂)」を算定しました。

今後も温室効果ガス排出量の把握を継続し、対象範囲

の拡大や、排出量を削減していくことができるよう体制づくりを進めてまいります。

(単位:t-CO ₂)		
項目	マーケット基準	ロケーション基準
Scope1	149	
Scope2	541	475
合計	690	624

開示範囲：極東貿易(株)、エトー(株)

■ 成長を支える人的資本

当グループにとって人材は最も重要な経営資源であり、社は「人と技術と信頼と」のもと、すべての従業員が互いを尊重し、チームワークを発揮しながら、それぞれの専門性を生かして価値創造に挑戦する企業文化を大切にしています。

「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSにおいては、「未来を拓く、ソリューションパートナーへの変革」を掲げ、事業ポートフォリオ戦略、M&A戦略、エリア・パートナー戦

略、DX戦略とならび、人材・組織戦略を全社重点テーマの一つとして位置づけています。特に、マテリアリティとして掲げる「産業の発展と技術革新への貢献」及び「人権尊重と多様な人材の育成・活躍推進」の実現に向けて、人的資本への戦略的投資が重要であると認識しています。

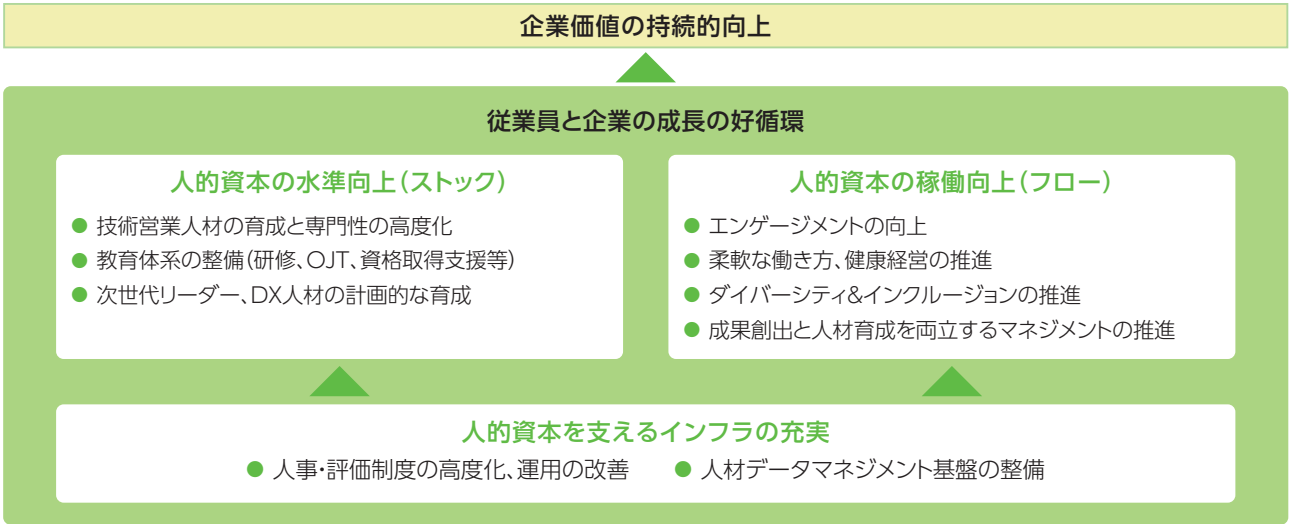
当グループは、人材への継続的な投資を通じて、従業員の成長と企業の成長が循環する仕組みを構築し、企業価値の持続的向上を目指しています。

人的資本経営

■ 指標及び目標

No.	指標区分	指標	2025年度実績	目標
1	エンゲージメント、ウェルビーイングの向上	エンゲージメントサーベイスコア	2026年度導入(年1回実施)	前年度比向上
2		年次有給休暇取得率	69.9%	2027年度：75%
3		ストレスチェック受検率	84.4%	100%
4	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	女性管理職比率	8.0%	－
5		新卒入社内定者の女性比率	28.6%	25%以上
6		男性従業員の育児休業取得率	66.7%	100%
7	人材育成	一人当たり研修時間(年間)	10.4時間	－

■ 人材戦略とその狙い



当グループは、従業員一人ひとりのスキルや専門性を高める「人的資本の水準向上」と、その能力を組織のなかで最大限に発揮させる「人的資本の稼働向上」を両輪として、人材戦略を推進します。

また、これらを継続的かつ実効的に機能させるため、人事・評価制度の高度化や人材データ基盤の整備等を通じて、「人的資本経営を支えるインフラの充実」を図り「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSが掲げる「未来を拓く、ソリューションパートナーへの変革」の実現を目指します。

■ 重点施策

当グループは人的資本の最大活用を通じた企業価値の持続的向上に向け、以下の重点施策を推進します。

1. 専門人材の育成・拡充と人材ポートフォリオの最適化【水準向上】

技術商社としての競争力の源泉は、高度な専門性と提案力を備えた人材にあると認識しています。技術的知見と顧客課題の解決力を兼ね備えた「技術営業人材」の育成・確保を中核とし、研修体系の再構築、OJT、資格取得支援等を通じて、専門性の高度化を図ります。また、次世代経営人材の計画的な育成に加え、DX推進人材、グローバル人材の育成を進めていきます。

さらに、グループ全体での人材の再評価と交流を推進し、経営人材、専門人材、グローバル人材の最適配置を図ること

2. エンゲージメント、ウェルビーイングの向上による能力発揮の最大化【稼働向上】

人的資本を最大限に引き出し、価値創造につなげるためには、従業員エンゲージメントの向上が不可欠です。多様な人材が能力を十分に発揮できる環境を整備するため、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や、心身の健康と働きがいの向上を目的としたウェルビーイング施策を推進します。これらの取組により、組織全体の稼働向上を図り、成果創出力の最大化を目指します。

3. 戦略実行を支える制度・データ基盤の整備、高度化【インフラの充実】

人的資本の水準向上及び稼働向上の取組を継続的かつ実効的なものとするため、人事制度・人材情報基盤の整備を推進します。成果・プロセス・組織への貢献を総合的に評価する人事制度及びその運用の高度化を進めるとともに、人材データ基盤の整備・活用を通じて経営戦略と人材施策の連動を強化し、人的資本経営の実装と高度化を図ります。

ダイバーシティ&インクルージョン

当グループにおいて、人種、国籍、宗教の多様性はもちろんのこと、「ジェンダー・ダイバーシティ」(性別の多様性)、「エイジ・ダイバーシティ」(世代の多様性)、「ワーク・ダイバーシティ」(働き方の多様性)を意識した企業でなければ、今後の事業環境のなかで永続的に企業活動を継続していくことは困難であると考えています。

ただし、私たちは「ダイバーシティ」を企業価値に結びつ

けていくためには、これらの多様性を企業内で受け入れ、活用するプロセス・制度・システムである「インクルージョン」(包括・受容)が不可欠であると考えます。

労働人口の減少、価値観の多様化、ビジネスのグローバル化が進む中、「ダイバーシティ&インクルージョン」が今後の企業成長のキーとなる戦略と捉え実践してまいります。

ウェルビーイング

当グループでは、経営者、従業員間の相互信頼と協調のもと、個人の創意工夫とチームワークの強みが発揮できる環境を構築することを経営理念として掲げています。

また、性別・国籍など個人の属性にとらわれず、人権を尊重し、差別せず、従業員の人格・個性を尊重すること、多様な従業員が仕事と生活の調和を保ちつつ、ゆとりと豊かさを実現するために、働きがいがあり働きやすい職場環境

を構築すること、さらに従業員の能力を最大限発揮できるための人事制度や教育研修体系を整備することを、基本的な方針としています。

このような方針の下、当グループでは、従業員が身体的・精神的・社会的に満たされ、生き活きと働ける職場環境のなかで仕事の意欲やエンゲージメントを高め、生産性や創造性の向上を目指しています。

■ 成長を支える人的資本 社員座談会

自律型プロ集団が織りなす「人と技術と信頼」の未来

当グループの持続的成長の原動力は「人材」です。「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSの始動に伴い、異なるバックグラウンドを持つ4名の現場リーダーが集結。自身のキャリアから、AIとの共生、ダイバーシティ&インクルージョン(多様性)、そして「10年後のありたい姿」に向けた組織の課題まで、当グループの現在地と未来を本音で語り合いました。



■ 産業設備部門

小島 慧吾

航空・資源ソリューショングループ
資源エネルギーシステム部 課長代理
(2015年入社)

■ 産業素材部門

高橋 卓弘

マテリアルソリューショングループ
産業素材ソリューション部 主任
(2023年入社)

■ コーポレート部門

池畑 麻紀

財務企画グループ 経理部 課長
(2025年入社)

■ 機械部品部門

峯崎 隼人

エトー株式会社
国内営業部 神奈川営業所 所長
(2012年入社)

自身のキャリアと現場のリアル

● 技術商社としてのプロへの道

小島: 私は今年4月に部署編成により資源エネルギーシステム部所属となり、研究機関向けの加速器や船舶用の人員輸送設備を担当しています。学生時代はキノコの遺伝子研究をしており、機械の知識はゼロからのスタートでした。ニッチな商材が多く、専門性を身につけるために、現場でお客様や先輩に揉まれながら知識を吸収してきました。

峯崎: 私は子会社のエトー株式会社で神奈川営業所の所長をしています。扱う機械部品は1個数十円～数百円の商品で、膨大な件数を継続して積み上げるビジネスです。私たちの育成も現場実地経験が基本です。社内で教わる

以上に、お客様の現場に足を運び、トラブル対応を繰り返すなかで本当のスキルが培われました。

高橋: 私は2023年に中途入社し、自動車部品メーカー向けに、北米への材料・部材の輸出入販売を統括しています。近年は、発展が見込まれるインド市場の開拓も進めています。前職は、フィールドエンジニアとして、欧州の工作機械を日本に導入、また保守をしていました。商材・職種は違いますが、共通するのは「まずは自分で考え、その思考に基づき、責任を持って行動すること」です。自ら考えて現場経験を積みければ、仕事の「本質」は見えてきません。

池畑: 私は昨年7月に入社し、経理部でDXや業務改善の責任者をしています。前職までは18年間、メーカーで決算や税務、海外子会社管理を経験してきました。商社は初

めてですが、メーカーと比べると設備投資だけでなく事業投資やM&Aなど資金の使い方が多岐にわたるため、全体の継続的な利益率を維持するための「資金のアロケーション(配分)」や全体最適の目線がシビアに求められると感じています。



「人と技術と信頼と」

● 自発性を重んじ、挑戦と失敗をフォローする「優しい風土」

小島: KBKは「自分がやりたい」と手を挙げたことに対して、上司が最初から頭ごなしに否定することがありません。意見をまず受け入れてくれる温かさがあります。他部署の先輩たちも、普段のちょっとした相談事にいつでも乗ってくれるので、会社全体のカルチャーなのだと感じています。

高橋: 同感です。明確なプロセスや理由があれば、進め方は自由で積極的に挑戦させてくれます。私は中途入社でしたが、周囲がすぐに声をかけて馴染ませてくれました。現在は中途採用も増えていますが、新しいメンバーを温かく迎入れる雰囲気作りが根付いています。

池畑: 私も中途採用ですが、全く同じように感じました。管理部門は内向きになりがちですが、KBKは部門間の壁が非常に低いです。「あの営業に聞けば分かるよ」と気軽に橋渡しをしてくれる文化があり、外から来たからこそ人材を大切にしている会社だと強く実感します。

峯崎: 子会社の立場からも、KBKグループに入って風通しが劇的に良くなったと感じます。以前は横のつながりが希薄でしたが、グループ化後に総合イントラツールが導入され、全国の営業所間でスケジュールや顧客・仕入れ先情報を横一列で共有できるようになりました。また、人事総務部が保健師と組んだメンタルケアや、直属の上司に言えない本音を話せる「メンター面談」も、若手の定着に大きく寄与しています。

個人の強みを活かすための「壁打ち相手」としての生成AI

高橋: 業務効率化では、会社全体で「Microsoft Copilot」が導入され、データ集計の自動化などに活用しています。Excelのコーディングなど、今まで検索に費やしていた工数を圧倒的に短縮できるようになりました。ただし、AIの回答をそのまま使うのではなく、要件定義は必ず自分で行い、あくまで「一緒にやっていくパートナー」として向き合っています。

池畑: 経理やDXの観点からもAIは非常に相性が良いです。ただ、自動化は「できて当たり前」の時代です。大切なのは、その先にある数字の分析や次のアクションの創出です。通常業務をAIに任せることで、KBK独自の強みである「人と人との泥臭いつながり」にリソースを集中させることが、本当の付加価値だと感じます。

峯崎: 私はお客様への対策内容や交渉の事前リサーチで、AIを「相談相手」として使っています。「こういう提案をしたら、どんなカウンターが想定されるか」を壁打ちすると、新しい視点が出てきます。また、気が重いメールの文章をマイルドに考えてもらい、ストレス軽減にも役立っています。

小島: 私の仕事では大学の先生など専門性の高いお客様から難しい技術トラブルを相談された際、AIからヒントを貰って提案につなげる使い方もしています。



ウェルビーイングとダイバーシティ&インクルージョンの現在地

● 柔軟な働き方と多様性の成果

高橋: 働き方改革の面では、私は2024年に1ヶ月間の育児休暇を取得しました。その後、3ヶ月間は「育児在宅勤務」を活用し、現在は時差出勤制度を活用し、出社時間を1時間早めて勤務しています。朝早く始めて早く帰ることで、子供の保育園の迎えなども無理なくこなせていますし、仕事へのモチベーションも上がりました。海外拠点との時差があるため、朝早い在宅勤務の方がスムーズに連携が取れるというメリットも生まれています。

■ 成長を支える人的資本 社員座談会

小島： 私の場合はお客様への緊急・迅速な対応を求められる場面が多く、突発的な出張も多いため、計画的に在宅勤務を取るのが難しいのが現実です。ただ、数年前からリモートワークが一時的なものではなく、制度として定着したことは非常に大きな変化です。

峯崎： リモートワークの本質は「どこでも管理やマネジメントができるテレワーク環境の実現」だと捉えています。出張先や現場にいても、数字の管理業務などがすべて社外から完結できるようになりました。この基盤があるからこそ、現場に密着しながらも組織がシームレスに動いています。

池畑： 経理部門は「紙の確認」や「セキュリティ」のハードルがあり、まだ完全に在宅へ適応しきれていない課題はあります。ただ、クラウド化の推進により、月末月初や決算期以外の日は、レポート作成に集中するために在宅を選ぶなど、仕事内容に応じた柔軟な選択ができる環境は整いつつあります。



Maki Ikehata

性別に関係なく、 プロとしてリスペクトし合う組織

峯崎： ダイバーシティ＆インクルージョンに関して、私のいる神奈川営業所は従業員14人のうち10人が女性、営業担当は私以外の5人は20代～30代の女性という組織です。「女性だから」という制約は一切ありませんし、取引先のご担当者にも女性が増えています。むしろ女性が増えたことで、雑多な社内業務の効率化や協力体制が向上しました。重い部品を運ぶ力仕事は所長の私が手伝うなど、お互いの得意分野で補い合っています。

池畑： 経理を含めた管理部門全体を見ても、性別に関係なくそれぞれが専門性を発揮しながら仕事を進めています。性別にとらわれず活躍できる環境が定着していると感じています。

高橋： 性別に関係なく、プロフェッショナルな成果を出している人に対して全員がリスペクトを持っています。若い女性営業職もしっかり定着して活躍していますし、細やかな気配りや視点を自分の強みに変えている営業担当も多いですね。

未来への期待

● 新中期経営計画の実現と私たちの決意

小島： 「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSの実現に向けて、現場からは人的資本への投資、特に「教育への投資」を強く求めたいです。どの配属先になっても若手が早い段階で実力を身につけられるような、全社的な教育のベース作りに予算を割いてほしいと思います。

高橋： M&Aや事業投資を進めるにあたり、もっと若い世代を積極的に選抜し、経営や事業の責任に参画させてほしいです。若いうちから事業責任者としての経験を積ませ、成長投資のスピードを加速させてこそ、次世代への後継が進むと考えます。

池畑： どれほど大きな経営目標を掲げても、それを現場レベルの目標に落とし込めなければ実現しません。そのためには、営業と管理部門、あるいは異なる事業部門がお互いの領域を理解し合う「全社横断的なプロジェクト」が継続的に必要です。若手の新しい領域への参画と同時に、他部門への関与を深める組織作りを期待します。



Hayato Minezaki

峯崎： エトーでは50代・60代のベテランが一人何役もこなす体制から脱却するために、若手側の「失敗してもいいからやらせてください」というハングリー精神を引き出す必要があります。そうした尖った人材を獲得し、定着させ、育てる「実効性のある人材戦略」こそが、投資戦略の成否を分けるのではないのでしょうか。

高橋： そうですね。M&A先には経営層だけでなく、KBKの現場のカルチャーや経験を知り尽くしたプロの人材をセットで投入すべきです。そこで経験を積んだ若手が再び本社に戻り、次の世代を育てるという「人的資本の循環」を作ることこそが、私たちが目指すべき「自律型プロ集団」の真の姿だと思います。私もプロの営業として経験や力を積んでいながら、新中期経営計画の達成に貢献していきたいです。

■ 持続的成長の基盤

情報開示

当グループでは、サステナビリティ経営のテーマをはじめとする考え方に基づき、企業価値の持続的成長に向けた取り組みを進めています。

この取り組みを投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに理解していただき、期待と共感を深めていただくためには、情報開示を積極的に行うことが不可欠であると考えています。開示し共有する情報は、有価証



■ 株主・投資家の皆様とのコミュニケーション

決算説明会

当グループは、経営陣と機関投資家との直接対話の場として、半期に1回の決算説明会を開催しています。これに加え、経営企画室による個別IR面談やアナリスト向けミーティングを継続的に実施し、建設的な対話(エンゲージメント)の促進に努めています。対話を通じて得られた資本市場からの客観的な評価や開示に対するご要望は、経営陣や関係部署へ速やかにフィードバック・協議し、適時な情報開示のアップデートや企業価値向上へつなげています。

2025年度は、ステークホルダーの皆様にご当社の事業内容や強みをより深くご理解いただくため、図表を多用した資料作成や動画コンテンツの公開など、開示手法の多角化・充実化を図りました。

説明会では、事業・財務戦略に加え、洋上風力やDXをはじめとする成長ドライバーについても、深度ある解説と質疑応答を行いました。

券報告書をはじめとする従来の法定資料で開示する財務情報のみならず、ビジネスモデルや、当グループがどのような事業活動プロセスを経て価値創造を実現しているのかを示す価値創造プロセスなど非財務情報を積極的に開示することにより、すべてのステークホルダーの皆様にご当グループの企業価値の持続的成長可能性を理解していただくことに努めています。



個人投資家説明会

当グループは、個人投資家の皆様にご当グループの事業活動や強みを深くご理解いただき、中長期的な株主様になっていただくためのIR活動に注力しています。2025年度から2026年度にかけては、東京及び大阪でのリアル開催に加え、オンライン配信を組み合わせた説明会を継続的に実施いたしました。

説明会では、当グループのビジネスモデルや今後の成長戦略について、専門用語を避け図表を用いて分かりやすく解説するとともに、皆様からのご質問に直接お答えするQ&Aセッションを充実させました。また、当日ご参加いただけなかった方や改めてご覧になりたい方に向け、説明会の模様やスライド資料を当社ホームページでアーカイブ公開し、タイムリーで公平な情報開示に努めています。



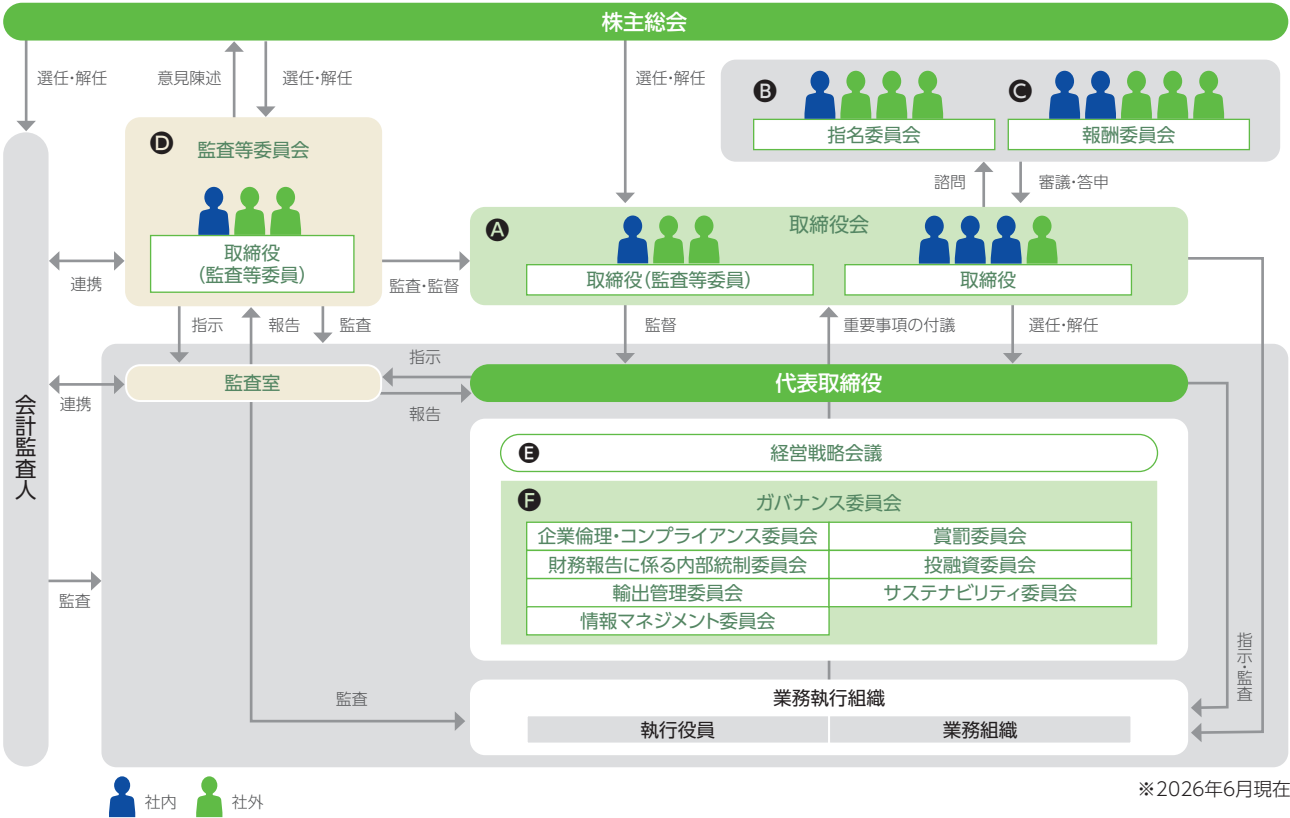
■ 持続的成長の基盤

コーポレート・ガバナンス

当グループは、株主、投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様からの信頼をより高め、企業価値の向上を常に目指す経営に取り組んでいます。

法律を遵守し経営の健全性を高め、公平で透明性の高い企業活動を進めることが、企業の社会的責任を全うし、

企業の社会的信頼を高めることであると認識しています。そのため、コーポレート・ガバナンスの確立を経営上の重要課題と位置づけ、取締役会及び監査等委員会の機能向上をはじめ、リスク管理体制の強化、コンプライアンス意識の向上等に努めています。



体制図	名称	概要	2025年度開催回数
A	取締役会	迅速かつ合理的な経営上の意思決定と、実効性の高い業務執行の監督を行うため監査等委員である取締役を除く取締役を10名以内、監査等委員である取締役を4名以内としています。社外取締役より、経営判断を含め、独立した見地・視点からの客観的な意見具中を受けています。また一部の取締役を執行役員と兼務させることにより、機動的かつ効率的な業務の遂行・管理が行える体制としています。	15回
B	指名委員会	取締役会の取締役選解任に係る機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的としています。独立社外取締役を委員長とし、取締役会の諮問に応じて、取締役の選任及び解任や経営体制案の審議などを行います。	8回
C	報酬委員会	取締役会の役員報酬決定に係る機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的としています。独立社外取締役を委員長とし、取締役会の諮問に応じて、取締役(監査等委員を除く)の役員報酬に関する基本構成の再確認や各人別の報酬等の内容の審議などを行います。	8回
D	監査等委員会	社外取締役である監査等委員2名と取締役である常勤監査等委員1名により、取締役の職務に対する監査機能を実現しています。監査等委員は、取締役会等重要な会議に出席し取締役の職務執行を常時監督する体制を取っているほか、各種会議体の審議状況の確認や、当社のコーポレート・ガバナンス体制やリスク管理システムが適法かつ適正に機能しているか否か等、当社の経営監査等を行っています。また、会計監査人とも定期的に意見交換を行っています。	13回
E	経営戦略会議	代表取締役社長が議長となり、代表取締役及び議長が指名した取締役・執行役員等から構成され、取締役会で決議された経営目標を達成し、企業価値の最大化を実現するために、経営目標・戦略に関する事項、全社事業計画に関する事項等必要な重要経営事項について審議・決定します。	11回
F	ガバナンス委員会	代表取締役直轄の会議体で、代表取締役社長を委員長とし、委員は常務取締役以上の取締役の全員、及び取締役会において個別に選定した取締役もしくは執行役員で構成され、リスクの評価・管理を含む、重要なコーポレート・ガバナンスに於ける課題の審議、決定等を行うほか、各種機能委員会の統括及び運営監理等を行います。	2回

■ 役員一覧

※ 2026年6月現在

佐久間 慎治	八田 忠道	岡田 晃一	藤野 隆	前田 英彦	貝塚 光啓	日高 真理子
代表取締役社長 社長執行役員	取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役	取締役 常勤監査等委員	取締役 監査等委員	取締役 監査等委員

■ スキルマトリックス

氏 名	役 位	独立社外	性別	企業経営	ファイナンス	法務・リスク マネジメント	技術・ イノベーション	営業・ マーケティング	グローバル	サステナ ビリティ・ ESG
佐久間 慎治	代表取締役社長 社長執行役員		男性	○			○	○	○	○
八田 忠道	取締役 常務執行役員		男性	○	○	○			○	○
岡田 晃一	取締役 常務執行役員		男性	○			○	○	○	○
藤野 隆	取締役	●	男性	○	○	○			○	○
前田 英彦	取締役 常勤監査等委員		男性	○	○	○				○
貝塚 光啓	取締役 監査等委員	●	男性			○				○
日高 真理子	取締役 監査等委員	●	女性		○					○

(注) 上記一覧表は、各取締役の有するべきスキル及び役割のうち、特に期待される分野を表しております。

■ スキル項目の趣旨・選定理由

企業経営	事業環境の変化に対応し、中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略の立案・実行と適切な意思決定・監督を行うために必要な項目として選定しております。
ファイナンス	財務健全性の維持と適時・正確な財務報告を通じて信頼性を確保するとともに、成長投資と株主還元の適切な配分を行い、資産効率の改善を図るために必要な項目として選定しております。
法務・ リスクマネジメント	ガバナンス体制の強化とコンプライアンスの徹底を図り、事業活動に伴うリスクの適切な評価・管理と健全な企業運営を確保するために必要な項目として選定しております。
技術・ イノベーション	先進技術やイノベーションの知見を活用し、事業の高度化・効率化と新規事業の創出を推進するとともに、技術商社として多様な産業分野の変化に対応した持続的な競争力強化を図るために必要な項目として選定しております。
営業・ マーケティング	多様な顧客ニーズや市場環境の変化を的確に捉え、各事業分野における営業・マーケティング戦略を推進し、付加価値の高いソリューション提供を通じて顧客基盤の強化と収益機会の拡大を実現するために必要な項目として選定しております。
グローバル	海外市場での事業展開を推進するため、各地域の政治・経済・文化や事業環境に関する知見と国際経験・マネジメント経験に基づき、地域特性を踏まえた戦略立案と適切な事業運営を実現するために必要な項目として選定しております。
サステナビリティ・ ESG	ガバナンス、人的資本、脱炭素、環境配慮型事業等の多様な観点からサステナビリティ・ESGに関する知見を有し、社会的価値と経済的価値の両立に向けた取組を全社的に推進・監督するために必要な項目として選定しております。

WEB

「取締役会の実効性評価」はコーポレートガバナンス報告書
をご覧ください
https://www.kbk.co.jp/application/files/5717/8246/0378/2026_.pdf



「コンプライアンス」は有価証券報告書
をご覧ください
<https://www.kbk.co.jp/ja/ir/library/securities>



■ 持続的成長の基盤

リスクマネジメント

① リスク管理体制と活動

当グループでは、事業部門、コーポレート部門及びグループ会社が事業活動に伴うリスクを管理するとともに、各種委員会が、企業倫理・コンプライアンス、財務報告に係る内部統制、輸出管理、情報マネジメント、投融資及びサステナビリティなどの分野において認識されたリスクについて管理しています。これらのリスクはガバナンス委員会のもとで全社的に管理され、ガバナンス委員会はリスクの評価・管理を含む重要なガバナンス上の課題と対応策を審議するとともに、必要に応じて取締役会へ報告を行っ

ています。取締役会では、代表取締役よりガバナンス委員会の定例報告の一環として、リスク管理の状況と対応について報告を受け、全社的な経営に係る施策について決議・監督を行っています。

また、監査室は内部監査を通じてリスク管理体制の運用状況を確認し、監査等委員会は独立した立場からリスク管理体制の妥当性及び有効性について監督・監査を行っています。

② リスクの評価とモニタリング

当グループでは、全社的なリスクマネジメント体制の強化に向け、各種委員会、事業部門及びコーポレート部門におけるリスクの洗い出しを行い、「発生可能性」と「影響度」の観点から評価を実施しています。

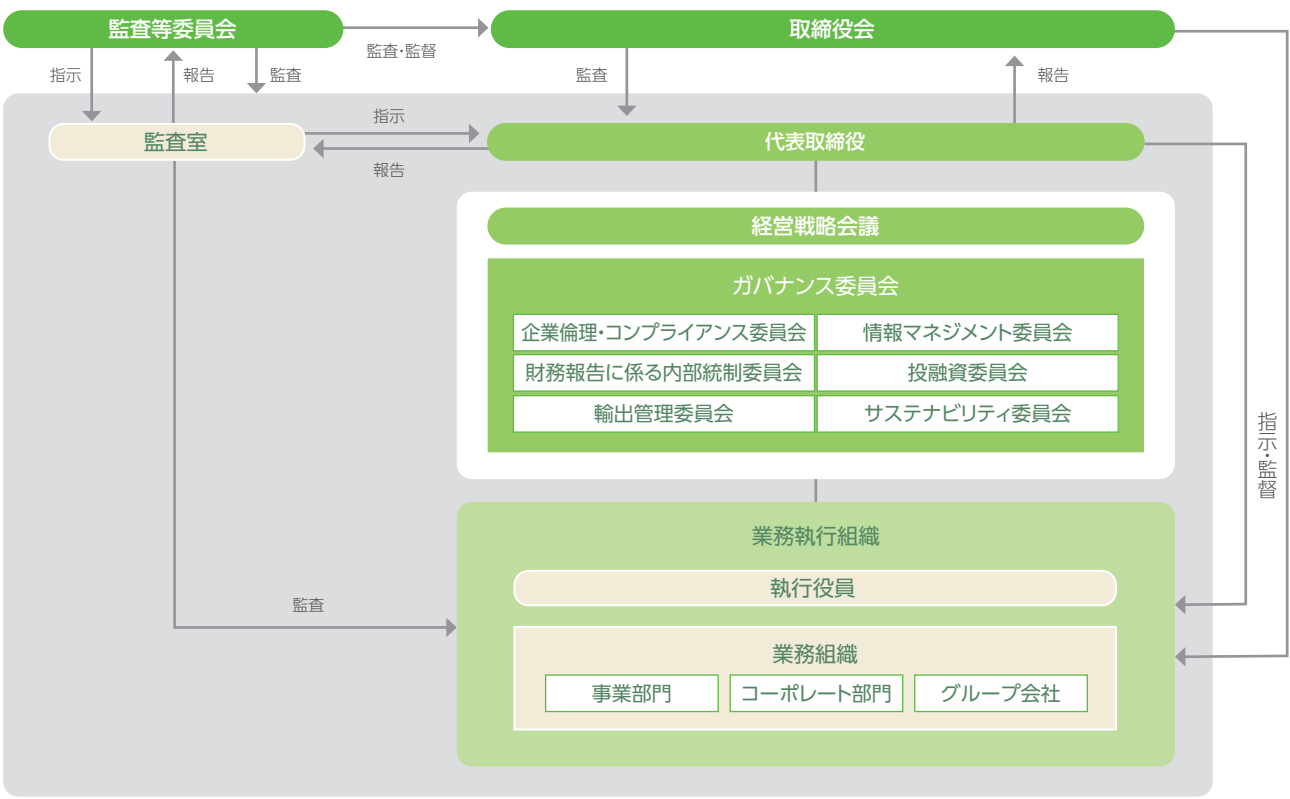
こうした評価を通じて認識したリスクについては、各部門及び各種委員会における管理に加え、全社的な観点からその内容や対応状況を確認し、継続的なモニタリングにつなげています。

今後も、事業環境の変化や新たなリスクの発生を踏まえ、リスクの評価及び対応状況を定期的に見直すとともに

に、グループ会社との連携を強化し、リスクマネジメントのさらなる高度化に取り組んでまいります。

なお、当グループが事業を展開するうえでは、幅広いリスクへの対応が必要となりますが、なかでも、製品、投資、競合、コンプライアンス、システム・情報セキュリティに関するリスクについて、その発生状況や対応状況を注視しています。主なリスク領域は以下のとおりです。

リスク管理体制



リスク管理プロセス

リスク抽出	リスク評価	重要なリスクの選定	対応策策定	対応策策定
各種委員会・各部門・グループ会社が事業環境や業務からリスクを抽出	抽出したリスクに従来の当グループのリスクを加え、発生可能性と影響度を評価	評価結果を踏まえ、全社視点で優先順位を付け、重点管理すべきリスクを決定	リスクの回避・低減・移転・受容の方針を定め、対応策を策定	対応状況や環境変化を継続的に確認・評価し、リスク評価や対応策を継続的に見直し

主なリスク領域

リスク	リスクの概要
製品に関するリスク	取扱製品の欠陥や品質不良等に伴う製造物責任、損害賠償の発生及び信用低下
投資に関するリスク	投資先・合併事業等の業績悪化や事業計画の未達等による投資損失及び財務への影響
競合に関するリスク	競合激化、低価格品の流通や新規参入等による価格競争力・収益力及び事業展開への影響
コンプライアンスに関するリスク	国内外の法令、輸出管理・輸出入規制等への違反による事業制限、罰則及び信用低下
システムおよび情報セキュリティに関するリスク	サイバー攻撃、システム障害、情報漏洩等による業務停止、信用低下及び業績への影響

WEB

上記以外の事業等のリスク、またそれらの詳細は、
2026年3月期有価証券報告書「第2【事業の状況】3【事業等のリスク】」をご参照ください。
<https://www.kbk.co.jp/ja/ir/library/securities>



■ 社外取締役座談会

健全なガバナンスのもと、変革の基盤から飛躍のステージへ

2026年4月、極東貿易グループは佐久間新社長のもとで新たな体制をスタートさせました。

前中期経営計画「KBK プラスワン 2025」の定量目標達成を経て、新たな飛躍期を迎えている極東貿易を、独立した客観的な視点から経営を支える3名の社外取締役に、現状の課題や新体制への期待や展望を語り合っていました。



日高 真理子 氏
社外取締役 監査等委員

藤野 隆 氏
社外取締役

貝塚 光啓 氏
社外取締役 監査等委員

経営体制の刷新と取締役会の実効性向上

藤野: 社外取締役にになって5年になりますが、外部の視点が非常に大切と考え、ガバナンス、株主還元、長期的視点を意識して務めてきました。2026年4月の佐久間新社長の就任にあたっては、指名委員会において、密度の濃い、透明性の高い議論が行われました。執行役員クラスの方々とも直接お話しする機会を何年も積み重ねて、サクセッションプラン(後継者育成計画)を地道に紡いできたからこそ、自信を持って客観的な選考プロセスを遂行できたと感じています。

貝塚: 社外取締役に就任してからの7年間を振り返ると、取締役会における議論の質は大きく変化しました。かつては各部門の事業内容や損益の進捗確認といった「報告の時間」が大きな割合を占めていましたが、現在は事前の資料提供や情報共有が格段に改善されたことで、本質的な経営課題や投資家目線の議論に多くの時間を割けるようになりました。経営陣との間にも、良い意味での「健全な緊張感」が定着しています。

日高: そうですね。以前に比べて、ROICや投資家を意識した対応など、取締役会に提出される資料が一層充実し、分かりやすく整理されています。そのため、我々外部の人間でも会社の現状を迅速に把握し、事前に思考を深められるようになりました。監査等委員としての業務監査目線、つまりリスク管理や開示の適切性を厳しくチェックする目線を持ちつつ、もう一方で「どうすればこの会社がより良くなるか」という建設的な視点から発言できる環境が整ってきていると感じます。

変革すべき課題と、不変の「極東貿易らしさ」

藤野: 外部環境がこれだけ激しく変動するなかでも、変わらない「極東貿易らしさ・強み」は、やはり社是である『人と技術と信頼と』に根差した技術商社としての確固たる歴史です。お客様のご要望に対して単にモノを売るだけでなく、技術的な裏付けを持って伴走し、ソリューションを提供する姿勢は、80年近い歴史のなかで培われた揺るぎない強みがあります。

日高: 極東貿易グループは、独自のニッチな最先端技術やノウハウを持つ多様なグループ企業、例えば地震災害防止関連に強みを持ち、教科書に地震計が載っている日本システム工業などを内包しています。技術商社にメーカー機能を掛け合わせて価値創造企業になるところも、グループ会社を中心に少しずつ強みとして出てきています。今後はグループ全体のシナジーをいかに最大化していくかが大きな課題だと感じています。

前中期経営計画で整った「持続的成長の基盤」

藤野: 前中計の初期段階がコロナ禍と重なる滑り出しでした。その後、経済環境の悪化もあり、利益やROEの目標を2024年5月に引き下げました。しかし、産業設備、ファスナー(ねじ)、地震計関連などの事業が牽引し、買収した2社によるインオーガニックな成長も実現して、目標を上回る成果を上げたことは自信になると思います。

貝塚: 前中計「KBK プラスワン 2025」が定量目標を達成できたことは、社外取締役としても評価しています。Phase I(変革期)での組織改革や、Phase II(発展期)での

積極的な投資展開を経て、次の飛躍に向けた「持続的成長の基盤」は整ったと言えますね。M&A案件を昨年しっかりと成立させ、成長への足がかりを築いた点も、大きな意味を持ちます。あとはマテリアリティやDXなどの議論が以前より具体化している点に注目しています。

「中期経営計画 2028」Beyond NEXUSでのROE 8%達成に向けて

藤野: 今回の計画策定において印象的であったのは、長い目で見ようという意識が盛り上がって「10年後のありたい姿」をはじめに描き、そこからバックキャスト(逆算)して現在の3年間の計画に落とし込むというプロセスを、まさに実践してくれた点です。若い社員や子会社の方々も巻き込み、幅広くボトムアップで議論されたと聞いています。

貝塚: 今回のPhase III(飛躍期)において、最終目標として掲げられたROE 8%という数値は、以前から目線としてはありながらも、これまでは達成へのハードルが高かったのも事実です。しかし、現在はようやく具体的に見えてくるようになりましたので、さらにそのうえを追求していくという展開を期待しています。

日高: ROIC(投下資本利益率)経営を見据えて、資本効率性を意識した事業管理を徹底する方向に着実に変化しているとみています。また、3カ年累計50～80億円のM&A、設備投資、研究開発、人的資本投資などの成長投資が掲げられていますが、この金額規模については、キャッシュアロケーション計画が示されており、安心感があります。M&Aに関しても、検討段階から何度も丁寧な資料が提出され、リスクと機会の整理が事前に行われているため、我々も建設的な突っ込みを入れることができ、説明責任をクリアにしながら進められています。リスクやシナジー、PMI(M&A後の統合プロセス)の確認はもちろんのこと、会計や監査の視点から言えば、投資実行後のモニタリングも大事だと思っています。その一方、過大なリスクテイクは論外ですが、私の場合はプレーキをかけすぎないようにしようとも注意しています。

藤野: キャッシュアロケーションの計画では、配当と自己株式取得を合わせた株主還元で3カ年累計40～70億円とも示されました。累進配当を導入するなど、株主還元を拡充していく判断は非常にいいことだと思います。それだけ会社に力がついてきたことの証左だともみています。

ガバナンスの強化

日高: 親会社から地理的に離れた海外拠点や、規模の大きな孫会社も増えているため、グループガバナンスのあり方は監査等委員としても気を配っているポイントです。理想は、子会社のメンバーに伸び伸びと事業を展開してもらいながらも、親会社としての統治の手綱はしっかりと引いておくという絶妙なバランスです。

貝塚: 全く同感です。内部監査の人員をさらに拡充するな

ど、一つのアプローチに頼らない複数の監視体制を構築できたら理想的かと思っています。

マテリアリティの進捗

貝塚: 昨年行ったマテリアリティ(重要課題)を洗い出す過程そのものが、各部門の社員にとっては「今、何が社会から求められていて、自分たちにとって何が大事なのか」を改めて自覚する貴重な機会になったはずです。今後は、CO2排出量削減などの環境対応や人的資本への投資といった「非財務価値の向上」が、どのように将来の財務価値や企業価値につながるのか、そのストーリー性をさらに分かりやすく開示していく必要があります。

日高: マテリアリティの特定については、1年近くにわたる議論を経て、商社でありメーカー機能も持つ極東貿易グループにふさわしい、本質的で納得感のある決定に至ったと思います。ただ、言葉として掲げたマテリアリティを、今度は実際の業務や社内での進捗の測定にどう落とし込んでいくかがこれからの課題です。

人的資本の強化とダイバーシティへの取り組み

藤野: 極東貿易グループの成長の源泉は、どこまでいっても「人」です。次世代リーダー層の育成や、女性活躍をはじめとするダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みは、企業の持続可能性に直結します。制度を作るだけでなく、誰もが能力を最大限に発揮できるかを考える風土が醸成されていますね。

日高: 女性の登用や活躍についても、社内から上級管理職の女性が少しずつ誕生するなど、確かな変化の兆しが見えています。難しいことですが、技術商社、それも重厚長大系の現場や工場、船の上といったフィールドを扱う事業部門のなかから、女性のリーダーが育っていく風土づくりを、取締役会としても後押ししていきたいですね。

新体制への期待

藤野: 新しいトップを迎えるということは、組織に「新しい風」を吹き込むことを意味します。佐久間新社長を中心とした新体制のもと、意識的に新しい風を吹かせて、会社がいよいよ活性化することを期待しています。

日高: 新社長は、グループ会社であるエトーの常勤社長としてリアルな現場をグリップしてきた実績があり、グループ全体をコントロールし、親会社と子会社の風通しを良くしてくれるリーダーとして大きな期待を寄せています。ステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、透明性の高い、信頼される経営をしっかりと監督してまいります。

貝塚: 極東貿易グループは成長路線に乗ってきたところです。新社長がより勢いをつけて、ニッチな強みを持つ事業活動をさらに際立たせ、資本市場での存在感を高めていけるよう、我々もサポートと監督を続けてまいります。

コーポレートデータ

財務・非財務サマリー

		2016/3	2017/3	2018/3	2019/3		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
経営成績													
売上高	(百万円)	66,237	59,626	62,080	67,972		60,387	57,405	39,705	42,657	43,660	52,982	64,538
売上総利益	(百万円)	8,632	8,480	8,193	8,875		8,667	7,580	8,194	8,901	9,115	10,931	11,855
営業利益	(百万円)	1,203	1,190	812	1,080		877	362	759	1,000	1,112	2,038	2,583
経常利益	(百万円)	1,431	1,640	1,537	2,023		830	734	1,296	1,523	1,487	2,525	2,846
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,201	1,055	1,467	1,276		221	278	781	1,017	1,156	3,717	1,829
財政状態													
総資産	(百万円)	49,007	49,156	49,156	54,334		47,886	51,790	45,513	44,522	49,646	58,010	59,506
負債	(百万円)	28,727	27,465	27,465	31,070		25,746	29,532	22,889	20,969	23,956	28,653	27,683
純資産	(百万円)	20,280	21,690	21,690	23,264		22,139	22,258	22,623	23,553	25,690	29,356	31,822
キャッシュ・フロー													
基礎営業キャッシュ・フロー	(百万円)	1,418	1,910	738	1,976		866	491	2,082	944	1,349	2,016	2,433
営業キャッシュ・フロー	(百万円)	1,736	2,033	1,112	2,080		928	648	△510	1,589	△1,010	△798	5,091
投資キャッシュ・フロー	(百万円)	930	144	377	88		△765	△7	951	△37	353	245	394
財務キャッシュ・フロー	(百万円)	33	△1,694	△1,020	△2,061		△105	△1,449	△628	△1,673	△498	1,120	△4,337
現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	6,555	6,975	7,619	7,643		7,886	7,303	7,470	7,810	7,065	8,439	9,807
指標													
1株当たり当期純利益	(円)	184.98	81.68	113.83	100.17		17.66	22.69	63.55	82.63	93.86	301.69	151.69
1株当たり純資産額	(円)	1,525.63	1,628.70	1,818.96	1,824.61		1,804.96	1,810.91	1,838.89	1,911.80	2,083.59	2,401.99	2,644.20
配当実績	(円)	15.00	17.50	5.00	27.50		30.00	30.00	65.00	81.50	93.50	70.00	74.00
自己資本比率	(%)	40.2	42.8	44.2	42.8		46.2	43.0	49.7	52.9	51.7	50.6	53.5
その他情報													
従業員数(連結)	(人)	599	629	634	662		652	633	595	602	589	648	659
従業員数(単体)	(人)	184	189	187	178		170	162	160	149	140	141	154
平均勤続年数(単体)	(年)	19年1か月	19年1か月	19年6か月	19年6か月		20年4か月	20年7か月	21年0か月	21年3か月	21年1か月	20年5か月	18年11か月

※2018年10月1日付で普通株式5株につき、1株の割合で株式併合を行っております。
1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び配当実績では当該株式併合に伴う影響を加味し遡及修正を行っております。
※2022年3月期期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)を適用したことにより、代理人取引と判断される一部の取引について、その売上高計上額をこれまで取引総額であったものから、純額へと変更しております。

※2022年9月1日付で普通株式1株につき、2株の割合で株式分割を行っております。
1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び配当実績では当該株式分割に伴う影響を加味し遡及修正を行っております。
※2025年3月期の当期純利益には、負ののれん発生益2,137百万円が含まれます。

会社概要

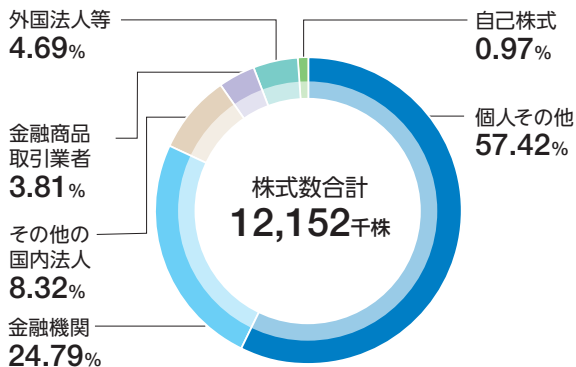


株式情報 (2026年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式の総数	12,152,736株
株主数	19,150名
1単元の株式数	100株
上場金融商品取引所	東京証券取引所 プライム市場
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

所有者別株式分布



● 商号	極東貿易株式会社
● 設立	1947年11月27日
● 資本金	54億9,630万円
● 従業員数 (2026年3月31日現在)	154名 (グループ従業員数659名)

大株主の状況(上位10名)

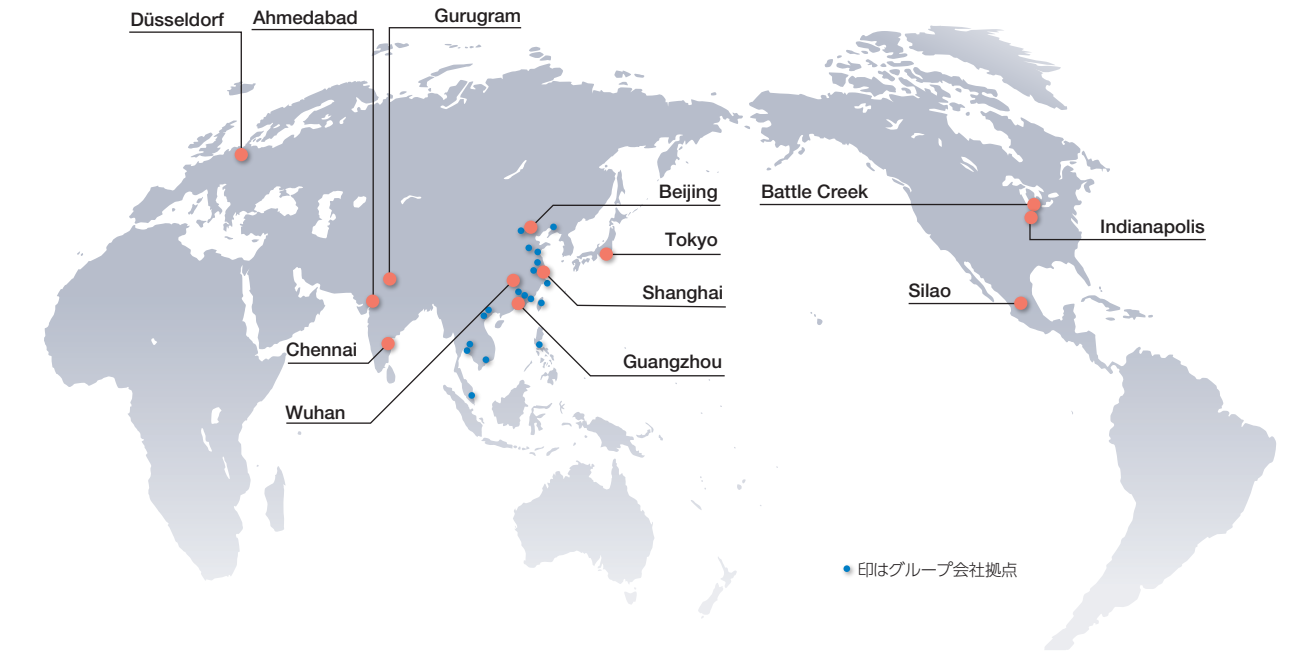
株主名	持株数(千株)	持株比率(%) ^(注)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,366	11.11
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託IHI口	591	4.91
株式会社三菱UFJ銀行	401	3.33
株式会社ニレコ	302	2.52
極東貿易取引先持株会	283	2.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	257	2.14
株式会社三井住友銀行	200	1.66
藤倉化成株式会社	191	1.59
大和証券株式会社	140	1.16
極東貿易従業員持株会	138	1.14

(注)持株比率は自己株式を控除して計算しております。

ネットワーク (2026年3月31日現在)

海外拠点

海外現地法人 KBK Inc. KBK Inc. Michigan Representative Office Kyokuto Boeki Kaisha Mexico, S.A. de C.V. KBK Europe GmbH Kyokuto Trading (Shanghai) Co., Ltd. Pudong Branch	Kyokuto Trading (Shanghai) Co., Ltd. Guangzhou Branch Kyokuto Trading (Shanghai) Co., Ltd. Beijing Branch Kyokuto Trading (Shanghai) Co., Ltd. Wuhan Branch Kyokuto Boeki India Private Limited Kyokuto Boeki India Private Limited Gurugram Office Kyokuto Boeki India Private Limited Ahmedabad Office
--	---

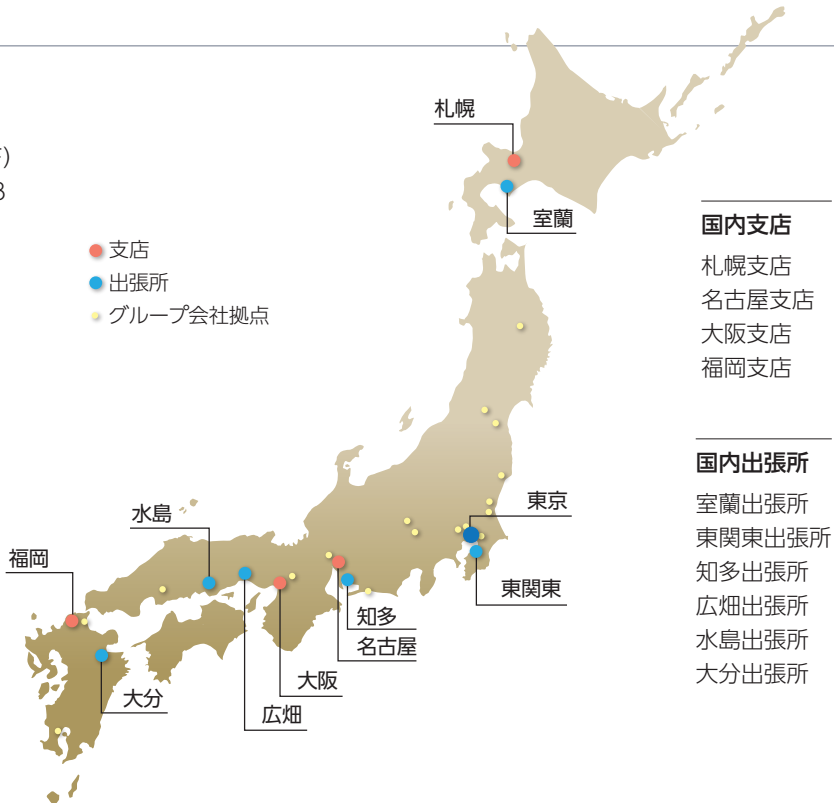


国内拠点

本社
〒100-0004
東京都千代田区大手町2-2-1(新大手町ビル7F)
Tel：03-3244-3511/Fax：03-3246-2148

グループ会社

オートマックス株式会社
プラント・メンテナンス株式会社
日本システム工業株式会社
株式会社TWD Japan
KBKスチールプロダクツ株式会社
株式会社ゼットアールシー・ジャパン※
株式会社三幸商会
エトー株式会社
株式会社ウエルストン
サンコースプリング株式会社
※2026年10月1日付で吸収合併予定



- 国内支店**
札幌支店
名古屋支店
大阪支店
福岡支店
- 国内出張所**
室蘭出張所
東関東出張所
知多出張所
広畑出張所
水島出張所
大分出張所