

2025年度 株主との対話の実施状況等について

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主・投資家との対話を積極的に行っています。2025年度の実施状況等について、以下の通りご報告致します。

1. IRの推進体制

- 社長を最高責任者とし、IR担当役員を置いています。株主・投資家との対話は、社長、IR担当役員、IR専任部署にて行っています。
- 担当部署であるIR企画部は、関連部署と連携して各種経営情報を収集・分析し、適時・適切に社内外に情報を提供しています。

2. IR活動の概要

- 投資家とのミーティングについては、合理的な範囲で積極的に対応しています。また社外取締役に対する申し込みについても、合理的な範囲で対応しています。
- 決算説明会を年2回開催し、中期経営計画の進捗状況および決算概要の説明を行っています。
- 個人投資家向けIRイベント等への参加を通じ、個人株主・投資家との対話の機会を設けています。
- ウェブサイト、統合報告書、株主通信、株主総会招集通知等を通じて、積極的に情報提供を行っています。

【2025年度 IR活動の実績】

活動	実施回数
決算説明会	2回
機関投資家・アナリスト等との個別面談（含む海外）	62回
個人投資家向け説明会（IRフェア出展）	1回
投資家（含む海外）向けパネルディスカッションへの登壇	1回

3. 取締役会へのフィードバック

株主との対話において把握した株主の意見・懸念に関する報告を、IR担当役員の業務執行報告に年1回以上含めることを、取締役会規程で定めております。実際の運用面では、概ね年に3回程度は投資家との面談内容を取締役会でフィードバックするのが定例となっており、2025年度については、2025年7月、8月、2026年1月開催の取締役会で、投資家からの具体的な意見や要望などのフィードバックを含むIR関連事項を報告しました。

4. 主な対話内容

1) 成長投資について

対話者：国内・海外の機関投資家（アクティブ運用担当者）

Q：本中期経営計画ではメインテーマとして「投資の積極化による成長の加速」を掲げているが、御社の投資に対する方針や考え方を教えてほしい。

A：成長投資の狙いについては、大きく二つに分けられる。

一つは、顧客やメーカーの機能を部分的に代替するような、製造・加工など“機能”を強化するための投資である。機能を強化することによって事業の付加価値を高められるのと同時に、他の商社との差別化も可能になり、ビジネスの成長性や収益性も向上すると考えている。対象分野としては、自動車関連や環境・エネルギー関連、食品等の生活産業ビジネスが中心となってくる。

もう一つは、市場の成長性が高く、当社としても今後特に注力していきたい分野への投資である。具体的には、半導体や再生樹脂関連などが対象として考えられ、オーガニックな投資だけでは達成できないような範囲や速度での成長を目指していく。

また、いずれの投資も、当社が現在行っている事業とのシナジーが十分に期待でき、収益規模の拡大だけではなく、ROE や利益率の向上を見込める案件を中心に実施していく考えである。

Q：M&A など成長投資を通じた貴社のゴールは、より製造業を増やし、トレーディングビジネスを減らしていくことなのか？

A：M&A は、現在当社が持っていない機能を得るため、あるいは商権がない分野へ参入するために行うという考え方である。ノバセル、大五通商、佐藤園など近年の M&A は、当社が持っていない機能や商材を獲得するためのものであり、結果として製造業を買収するに至った。

トレーディング以外の機能の方が利益率は高い傾向にあるが、その分リスクは高い。投資対象を選別する際には、当然ながら利益率には拘り、慎重かつ大胆に投資を実行していきたい。

Q：M&A を積極的に行っていく過程で、今後グループに加わる企業は増えていくと思う。M&A 後の統合プロセスやガバナンスについては、どのような考えで取り組んでいるか？

A：買収した対象が、例えば大企業の一つの部門等であれば、多少の修正で良いと思うが、当社が対象とする会社は、未だガバナンス体制が充分とは言えない小さな会社も多い。数年前に M&A に係る業務を専門に行う部署を設け、PMI の取りまとめ役も担っている。M&A の検討過程から対象会社の決算体制やガバナンスを精査して PMI 計画を作成し、実施後、早期に当社の連結子会社として遜色ないレベルへ持っていきけるよう取り組んでいる。

PMIについては、取締役会でのモニタリングも定期的に行っている。社外取締役から指摘されることも多く、ガバナンスが徹底されているか、当初計画していた通りのシナジーが発現しているか、などが議論の対象となることが多い。

Q：M&Aを始めとする投資判断は、企業の経営のクオリティを測るうえで重要な要素になると考えている。この点について、投資家は過去のトラックレコードにもとづいて判断しているので、企業が過去のM&Aや投資からどの程度収益やシナジーを創出しているか示すことができれば、投資家の確信度を高めることができると思うがどうか？

A：具体的な投資案件や狙い、収益貢献の状況など、将来の業績成長への確信度を高めてもらえるような開示を検討していく。

【当社の見解・認識・対応等】

本中期経営計画からM&A等の成長投資を積極化しているが、方針や対象分野について具体的にイメージしたいという質問が多かった。また、投資が本当に将来の成長に寄与するのかどうか、確信を得たいというご意見も多く頂いた。

こうした対話から得たヒントをもとに、新たに第2四半期の決算説明会より「投資実績と収益貢献の状況」について、具体的な投資案件や狙い、収益貢献の実績額等について詳しく説明し、資料も開示した。

今後も成長投資は継続していく考えなので、「投資実績と収益貢献の状況」についても、継続的に説明、更新していきたい。

「投資実績と収益貢献の状況」P15

https://www.inabata.co.jp/archives/001/202511/financial_briefing_materials_1HFY2025_NC2026_1.pdf

2) 中長期的な成長戦略について

対話者：国内・海外の機関投資家（アクティブ運用担当者）

Q：長期ビジョン「IK Vision 2030」では、海外売上高比率70%以上を目指すとのことだが、海外で特に注力している地域はどこか？

A：まずはインドとメキシコになる。インドは、生産年齢人口の多さなどからもともと成長ポテンシャルが高く、当社の事業としては、従来は自動車向けなど合成樹脂事業メインだったが、最近になって半導体など様々なテーマが新たに出てきており、駐在員も増やしている。業績も着実に拡大しており、手ごたえを感じている。

メキシコは、北米の自動車関連のサプライチェーンにとって、とりわけ重要な地域である。米関税政策による不透明感が残っているが、商社として環境変化に機敏に対応し、成長に繋げていきたい。

Q：長期ビジョン「IK Vision 2030」では、現在の主力セグメントである情報電子、合成樹脂以外の事業比率を1/3以上を目指すとしている。新たな収益の柱として、生活産業セグメントの食品関連事業を育成していると思うが、成長戦略について教えてほしい。

A：食品関連事業は、生活産業セグメントの売上の6割程度を占め、国内の回転すしチェーンや量販店向けに加工機能も生かして魚の切り身等を販売している。
また、米国では日本食レストラン向けに水産物を卸している。ここ数年、インフレで外食需要が停滞し業績も冴えなかったが、一時過剰だった在庫の処分が終了したことや、新たにデザート製品の拡販を始め、収益改善が進んでいる。

食品関連事業は、特に海外では日本の食材の人气が高く、成長分野として期待している。また、商材の仕入れの段階から当社が参画することができ、利益率も高い。会社全体の事業ポートフォリオという視点で見ると、他のセグメントと事業環境の動向がかなり異なるため、収益の安定化につながる側面もある。

2023年度にはうなぎの加工・販売等を行う大五通商を、2025年度には、茶の栽培・製造・販売までを行う佐藤園を新規連結した。こうしたM&Aを含めて商材を増やし、抹茶など引き合いの多い商材から海外での拡販も進めていく。

Q：情報電子セグメントは、売上の約半分をフラットパネルディスプレイ（以下、FPD）関連が占めている。FPD関連は、パネルの大型化やOLED化などの要素はあるものの、数量が伸びていくフェーズは終わっていると思うが、今後どのような事業ポートフォリオを目指していくのか？

A：FPD関連の構成比は、過去にはもっと高かった。パネルの生産が、日本のメーカーから韓国、中国に移っていく過程で、当社は現地メーカーとの関係を強化し、取引を拡大することができた経緯がある。

今後の成長分野として、半導体関連に注力している。半導体関連の市場規模は非常に大きく、工程も複雑で、様々なプレイヤーがひしめいている。その中で、当社は台湾でのビジネスも多く、素材や電子部品メーカーとの取引も多いため、様々な情報が入ってくる。

専業メーカーや半導体商社がやっている分野ではなく、ニッチな分野や当社ならではの特色を生かせる分野を中心に拡大していきたい。

Q：半導体関連で扱っている商材について教えてほしい。また、半導体関連ビジネスの売上高は現状どのくらいあるか？

A：半導体関連ビジネスの売上高は、情報電子事業の売上高のうち、約15%を占めている（2024年度の情報電子事業の売上高は2,640億円）。

半導体の製造に使われる各種材料や半導体の製造装置を販売しており、主な商材としては、フォトマスクの原版となるマスクブランク、高電圧対応のパワー半導体に用いられるシリコンウェハ、半導体チップを衝撃から保護する封止樹脂などが挙げられる。

製造装置の販売については、このビジネスを通じて、いち早く使用量増加が見込まれる材料等の情報を獲得できるため、台湾や欧米など当社の海外拠点も活用し、各国に工場を持つ顧客の需要の変化に機敏に対応している。

また、今後は、技術や商権獲得のため、M&A等を含めたプレゼンスの向上に注力し、

グローバルでの拡販を目指していく。

【当社の見解・認識・対応等】

長期ビジョンで目標として掲げている「海外比率」や「事業ポートフォリオ」など、中長期的な成長戦略について、昨年度までより一歩踏み込んだご質問を多く頂いた。また、市場が拡大しており、当社も注力している半導体関連ビジネスについてご質問頂く機会も多かった。

当社としては、例えば「なぜ当該ビジネスに取り組むのか?」、「当該ビジネスにおける当社の優位性はどこにあるか?」等について歴史的経緯なども含めてご説明し、ご理解を深めて頂くことができたと感じている。

「長期ビジョン「IK Vision 2030」、中期経営計画「NC2026」全社成長戦略」P35、36

https://www.inabata.co.jp/archives/001/202511/financial_briefing_materials_1HFY2025_NC2026_1.pdf

3) ビジネスモデル、当社の強み等について

対話者：国内・海外の機関投資家（アクティブ運用担当者）

Q：商社のビジネスは、一人当たり生産性をどう上げていくかが重要で、そのための施策に注目しているがどう考えているか？

A：生産性の向上や中長期の成長基盤構築のためには、バリューチェーンの重要な段階に食い込むための“機能”が鍵になる。M&A や資本参加などの手段も含め、製造・加工や物流など、顧客やメーカーの機能を部分的に代替できるような事業を付加していくことが大切だと考えている。

Q：御社の近年の業績拡大をけん引してきた合成樹脂事業、特に自動車向け樹脂ビジネスの拡大の経緯について伺いたい。

A：もともと当社は、日系の家電やOA 機器メーカーの海外進出に伴ってアジアを中心に海外へ進出し、サプライチェーンの構築など、メーカーの要望や困りごとを解決することでビジネスを拡大してきた。そうした海外での取り組みが評価され、当社の強みの一つであるコンパウンド機能（※）も活用しながら日系自動車部品メーカーに食い込み、国内外で取引を広げてきた経緯がある。

自動車向け樹脂ビジネスは、15年ほど前から売上が立ち始め、2020年度には700億円、2023年度には1,300億円を超える水準まで順調に拡大してきた。非日系の取引先拡大やインド、メキシコ等高成長が期待できる地域に注力し、2030年頃には売上高2,000億円を目指している。

※コンパウンド機能：プラスチックの用途に応じて、原料樹脂に着色剤や難燃剤などを添加して、新たな特性を持たせるもの。当社はアジアを中心に7カ国7拠点でコンパウンドの製造加工拠点を運営しており、生産能力は合計で年間約20万トンである。

【当社の見解・認識・対応等】

商社という業態ならではの難しさがある「どのように差別化するか」、「どのように利益率を高めていくか」という課題については、昨年までも対話の中でたびたび議論になっていた。

この点について、当社の強みの一つであるコンパウンド機能と自動車向け樹脂ビジネスについて、付加価値を高めることで事業拡大に成功した事例として説明することで、当社ならではの差別化や高付加価値化の戦略についてイメージしてもらうことができた。

「稲畑産業の強み」P2～9

https://www.inabata.co.jp/archives/001/202511/financial_briefing_materials_1HFY2025_NC2026_1.pdf

4) 当社の株価、バリエーションについて

対話者：国内・海外の機関投資家（アクティブ運用担当者、責任投資担当者）

Q：株価がPBR1倍に未達だが、水準は低くないものの、ここ数年ROEが低下傾向であることが一因だと思う。今後のROEの維持・向上に対する考え方を教えてほしい。

A：中期経営計画の目標としても掲げているが、ROE10%以上は維持したい。

過去、最もROE水準が高かった2021年度は、政策保有株式の売却益が大きく純利益を押し上げた。ただ、ここ数年は、政策保有株式自体の縮減とともに売却益も減少しており、本業の利益水準を上げていかないと、ROE10%以上は維持できないと考えている。

オーガニックな成長だけでなく、M&A等を通じた製造・加工機能の強化などによってビジネスの付加価値を高め、トレーディングについても利益率にこだわることを徹底していきたい。

Q：(当社から投資家へ質問) 当社の株価について、商社という業態ならではの課題、小型株であることについての課題があると感じている。この点について、投資家から見たご意見やアドバイスを伺いたい。

A：(投資家から当社へ回答) 商社の場合、商権を突然失ってしまうことも考えられ、投資家から見てトップラインが想定しづらい。この問題に対しては、「バリューチェーンにしっかり食い込んでいる」事実を丁寧に説明することが有効だと思う。御社には、この部分の情報開示にもっと積極的になってほしい。

また、一般論になるが、小型株については、ガバナンス面などでリソースが充分ではない場合があり、ある日突然利益がなくなるという突発的な事象が起こりやすい。また、投資家の意見がどれだけ経営陣に伝わっているかが分からないケースもある。

【当社の見解・認識・対応等】

当社は、中期経営計画の財務目標の中で「PBR1倍を常態的に超える株価水準の早期達成」を掲げ、株価向上に真摯に取り組んでいるが、なかなかPBR1倍に届かない現状に対して、問題がどこにあるか、当社の考えを率直に伝え、株主や投資家の皆様と有益な議論を

行うことができた。頂いたご意見を踏まえ、本質的な企業価値向上のために有効な施策や開示を検討、実践していきたい。

また、一般に小型株に対して抱かれるカバナンス面での懸念に対してだが、当社は2022年6月より監査等委員会設置会社へ移行し、社外取締役が取締役会の過半数を占める体制としている。こうした点についても、引き続き丁寧に説明していきたい。

「統合報告書 管理部門担当役員×外部有識者 対談」P41～42

https://www.inabata.co.jp/themes/inabata/investor/library/integrated_report/file/integrated_report2025.pdf

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」P28～36

https://www.inabata.co.jp/archives/001/202506/financial_briefing_materials_FY2024_NC2026_3.pdf

5) 従業員エンゲージメントについて

対話者：国内・海外の機関投資家（アクティブ運用担当者、責任投資担当者）

Q：従業員エンゲージメントサーベイの結果を見ると、「エンゲージメント」や「企業理念」の項目のスコアが前回より低下しているが、原因は何か？

A：今回より、サーベイの対象範囲を製造子会社まで広げたことが一因だと考えている。製造子会社は人員数が多く、当社の、商社としての経営理念に賛同できるかということ、あまり賛同できないという人も一定数いたと考えている。

また、「今の会社に満足しているか？」という質問も、回答する従業員の側からすると待遇面を含めた回答になるのが自然だと思うが、事業特性上、商社部門とは異なる水準となる部分もある。働き方についても、工場では在宅勤務制度が難しく、オフィス勤務よりもフレキシビリティが低いなど、総合的な満足度では製造子会社のスコアが低いのはやむを得ない部分もある。

対外的には、対象範囲が同じ場合のスコアを併記するなどの開示や説明を行っていきたくと考えている。

また、「製造子会社のスコアは低くても仕方がない」で終わらせるつもりはなく、課題として認識し、底上げしていく必要があると考えている。

Q：今後、M&A等によって海外子会社が増えていくと、経営理念や組織文化をどのように定着させていくかがさらに重要になってくると思う。

A：トップメッセージの発信や、経営陣が現場に足を運ぶことが重要だと考えている。経営幹部が海外拠点に足を運び、直に会って懇談会などをすると、刺激になるという声を聞いている。

また、海外拠点を担う現地スタッフに日本に来てもらい、集合研修に参加してもらう機会等を設けており、モチベーションが上がるという話も聞いている。こうした取り組みをさらに増やしていくことが重要だと思う。

特に、海外の製造子会社は人材の流動性が比較的高いので、海外拠点のコアとなる人材

が持ち帰ったものを、現地に根付かせてくれるといいと考えている。

Q：海外に限らず、経営理念の理解促進や定着のために、どのような取り組みを行っているか？

A：トップのメッセージが大切だと考えているため、社長と社員の座談会を実施したが、それを通じて、経営理念に対する共感性が上がった。
また、経営理念や、当社が大切にしている価値観について考えるワークショップを実施しており、海外でも今期から新たに始めている。
さらに、社員参加型のプロジェクトを通じて「コーポレートメッセージ」を作った。社内での価値観の共有だけでなく、対外的にも空港や駅等への掲載を既に行っているが、こうした取り組みの発信も重要だと考えている。

【当社の見解・認識・対応等】

当社は、商社にとって最大の資産は人材であり、従業員の満足度を高めることが競争力の向上につながるという考えのもと、従業員エンゲージメントサーベイを毎年実施し、その結果にもとづいて課題を把握して対策に努めている。

2025年度実施の結果では、主に実施対象範囲を拡大したことにより、一部のスコアが前年よりやや低下したが、その要因や対策についての質問を多く頂いた。

当社も、特に「組織文化」の項目について課題意識を持っており、M&A等によって連結対象の子会社が増え、キャリア採用の社員も増えているなかで、どのように経営理念や組織文化を浸透させていくか、現在行っている取り組みの紹介を交えてご説明し、理解してもらうことができた。

「従業員エンゲージメントサーベイ」 P79

https://www.inabata.co.jp/themes/inabata/investor/library/integrated_report/file/integrated_report2025.pdf

6) サステナビリティへの取り組みの経緯等について

対話者：東京サステナブル・ファイナンス・フォーラムでのパネルディスカッション
『サステナブル・ファイナンスと向き合っている日本企業の未来』
モデレーター、参加者

Q：御社でサステナブル・ファイナンスとして一番初めに取り組まれたものは何か。それはいつ頃で、きっかけは何だったか？

A：サステナブル・ファイナンスに限らず、サステナビリティ全般について取り組みの経緯をお話したい。

当社が本格的にサステナビリティへの取り組みを開始したのは2021年で、2021年6月に改訂ガバナンス・コードが公表され、その中で「サステナビリティ課題への取り組み強化」が求められたことが契機となった。

株主総会やIR・SR面談の場でも投資家からの質問が増え、社会的な動向の変化を実感する場面も明らかに増えた。

初めはトップダウンで、2021年10月に社外取締役を含めた全取締役が参加する「サステナビリティ委員会」を立ち上げ、また、実務を統括する組織として「サステナビリティ推進部」を新設した。

その後のサステナビリティ戦略の策定や開示については、サステナビリティ推進部のほか、広報や総務、IRも加わり、また、同じタイミングで外部から専門人材も採用し、急ピッチで社内の体制作りを進めていった。

また、2024年には、実際のビジネスと直結したサステナブル・ファイナンス活動として、グリーンローンの締結、グリーンボンドの発行を行った。資金使途としては、現在国内3ヶ所で参画しているバイオマス発電プロジェクト等となる。

このように、当社は必ずしもサステナビリティへの取り組みの開始が早かったわけではないが、その後はスピード感を持って取り組みを進められたと考えている。

Q：取り組みから4年が経過し、2025年に至るまでに最も苦勞された点、難しかった点は何だったか。また、問題をどのように克服したか。

A：「苦勞した点、難しかった点」については、取り組みを始めた当初は、役員を含めた経営幹部のなかでも、理解度や納得度に差があった。

また、商社は伝統的に営業部門の力が強いが、特に収益にすぐには結び付かずコストや手間が掛かる話については、最初は営業部門からの抵抗が強かったのも事実である。

「どのように克服したか」については、組織の面から説明したい。
社内・社外取締役だけでなく、全ての管理部門長が委員となる「サステナビリティ委員会」を立ち上げた。全ての経営幹部がメンバーとして委員会に参加するなかで、各部門でいわゆる“自分ごと”としての認識が自然に共有できるようになっていった。

また、営業の各部門に「サステナビリティ推進委員」を任命し、普及役を担ってもらったことも効果的だった。当社は、もともとリサイクル樹脂や再生可能エネルギー関連の商材も取り扱っていたため、比較的サステナビリティへの感度が高い営業マンが多かったが、そうしたメンバーを中心に委員に任命した。

ほどなくして、営業部門の方から、実際のビジネス案件やサステナブル・ファイナンスに関する相談、会議への出席要請などが頻繁に来るようになり、ボトムアップで自然に課題を克服できていった。

【当社の見解・認識・対応等】

当社は、2021年頃から本格的にサステナビリティへの取り組みを始めた。取り組み開始が決して早かったわけではないが、その後はスピード感を持って取り組みを進められたと考えている。

こうした点が注目され、2025年10月に行われた東京サステナブル・ファイナンス・フォーラムでのパネルディスカッションに、パネリストとして登壇の機会を頂いた。

取り組みを始めた経緯や、進めていくうえでの障壁について、実態に即した等身大の説明を行った結果、パネルディスカッション当日、また後日、多くの投資家等から理解や共感を示してもらうことができた。

「稲畑産業のサステナビリティマネジメント」

<https://www.inabata.co.jp/sustainability/about/policy/>

5. 今後の対応について

2025年度は、3ヶ年の中期経営計画『NC2026』の2年目となりました。初年度の業績が順調に進捗し、M&A等の成長施策も着実に実施できたこともあり、ご評価を頂くとともに、今後のさらなる持続的成長の可能性についての質問や議論が増えました。

成長戦略や事業戦略についての議論も、昨年までより一歩踏み込んだ内容となることが多く、また、トレーディングだけに留まらないビジネスモデル、当社ならではの“強み”や“付加価値”など、「なぜ稲畑か？」を、対話を通じて理解・発見しようとする質問や議論も増えたと感じています。

また、決算説明会や1on1での個別ミーティング以外に、統合報告書での対談企画や、サステナブル・ファイナンス関連の国際イベントへの登壇など、さまざまな場面で幅広い投資家の皆様と対話することができました。

2026年度については、足元では、中東情勢の悪化によって事業環境の不透明感が高まっており、業績への影響や当社としての対応を、タイムリーかつ丁寧にご説明していかなければなりません。

引き続き、さまざまな形で情報開示を充実させ、株主・投資家様と積極的に対話を行っていきたいと考えていますので、当社の活動にご興味をお持ち頂けると幸いです。

代表取締役 専務執行役員
IR担当 横田 健一