

中期经营计划 “New Challenge2026”

目录

中期经营计划 “New Challenge 2026”*

定量目标	02
总体情况	07
全公司 发展战略	10
经营基础战略	15
财务战略	17
可持续性战略 (含人事战略)	23
数字战略	29
分部 发展战略	34

*以下简称NC2026

定量目标

######

分部 定量目标

(亿日元)

分部	截至 2024年3月财年 业绩		NC2026					
			截至2025年3月财年 计划		截至2026年3月财年 计划		截至2027年3月财年 目标	
	营业额	营业利润	营业额	营业利润	营业额	营业利润	营业额	营业利润
信息电子	2,391	69.0	2,560	65.5	2,830	72.0	3,120	84.5
化学品	1,126	27.8	1,248	28.5	1,320	30.5	1,390	32.5
生活产业	535	14.8	610	22.0	668	26.0	728	31.0
合成树脂	3,604	98.7	3,880	108.0	4,080	115.5	4,260	121.0
其他	1	1.3	2	1.0	2	1.0	2	1.0
合计	7,660	211.9	8,300	225.0	8,900	245.0	9,500	270.0

关于股东回报等的基本方针

股东回报的基本方针

- “NC2026” 期间，
- 每股股息应至少以上一年的实际业绩为基础，需持续增加不得减少。(累进股息)
 - 总回报率大致设定在 50%左右。

减少政策性持股的方针*

- 中长期而言，政策性持股将进一步减少，与2021年3月底的余额相比，到2027年3月底将减少约80%。

与2021年3月底的余额相比，在上一个中期经营计划 NC2023 的三年期内制定的政策性持股余额减少50%的目标已经实现。

*2022年5月公布

*2022 至 2024 财年的三年的中期经营计划 “New Challenge 2023” (“NC2023”)

资本分配

<NC2026三年>

运营CF 等
约650亿日元



投资等
约50-60%

股东回报
约40-50%

总体情况

总体情况

长期愿景 "IK Vision 2030"

中期经营计划 "NC2026"

主题

- 通过更积极的投资加速增长
- 制定新的中期可持续发展计划，以解决关键的经营课题（重要性）

全公司 发展战略

分部发展战略

经营基盘战略

财务战略

可持续发展战略 (含人事战略)

数字战略

【参考资料】长期愿景 "IK Vision 2030"

集团总营业额
达到或超过 **1** 万亿日元

基于贸易公司的职能，
进一步提升制造、物流、金融等
的复合功能

IK Vision 2030

信息电子和合成树脂以外业务的百分比
达到或超过 **1/3**

海外占比
达到或超过 **70%**

[2017年5月制定]

全公司 发展战略

全公司 发展战略

集团总营业额达到或超过 1 万亿日元

- » 方式：
通过更积极的投资增加收入
- » 业务领域：
扩大环境相关业务、食品和其他生活产业业务

大力提升复合功能

- » 通过增强复合功能（特别是制造和物流），提升差异化和盈利能力

业务组合

- » 深化主要分部
(合成树脂、信息电子)
- » 建立与主要分部比肩的收入支柱

海外占比达到或超过 70%

- » 深化增长领域
(除传统的亚洲据点，进一步发展印度和墨西哥等美洲地区)
- » 向东欧等未开发地区扩展

全公司 发展战略 —详情—

集团总营业额达成或超过 1 万亿日元

通过更积极的投资增加收入
扩大环境相关业务、食品和其他生活产业业务

- 通过更积极的并购和其他投资，扩大收益，提高盈利能力
- 特别将经营资源集中在环境相关（可再生能源、回收）、汽车相关（新能源汽车和电池）以及半导体/电子零件相关领域
- 扩大食品（特别是加工功能）和制药业务

大力提升复合功能

通过加强复合功能（特别是制造和物流），提升差异化和盈利能力

- 通过成立合资企业，扩大复合功能，进一步加强合成树脂业务
- 通过提供物流功能实现差异化（以海外为重点）

全公司 发展战略 —详情—

业务组合

深化主要分部（合成树脂和信息电子）

- 加速扩张环境和能源领域以及半导体相关业务（信息电子）
-环境和能源领域营业额：1,000 亿日元（2030 年前后目标）
- 汽车行业（合成树脂）加速扩张
-面向汽车行业树脂营业额 2,000 亿日元（2030 年前后目标）
- 深化显示器外设业务（信息电子）
- 复合功能的扩展和复杂化（合成树脂）

建立与主要分部比肩的收入支柱

- 通过并购等方式扩大业务领域，尽早为盈利做出贡献
- 增加以食品为代表的生活产业领域的营业额
- 向海外拓展化学品业务

全公司 发展战略 —详情—

海外占比达成或超过 70%

深化增长领域

- 特别重视印度和墨西哥
- 进一步深化亚洲地区
- 响应全球客户的供应链审查，拓展商机

向东欧等未开发地区扩展

- 扩大在东欧的业务
- 商讨进军尚未开发的全球南方国家（如南亚、柬埔寨、非洲各国等）

经营基础战略

经营基础战略

财务

- 进一步提高资本效率并重视以累进股息为首的股东回报
- 践行“资本成本和股价的经营意识”
(提前实现和保持超过市净率 1 倍的股价水平)

可持续性

- 发展可持续性管理，为在全公司推广奠定基础
 - » 根据重要性制定并监督战略和关键绩效指标/目标

数字战略

- 升级经营信息基础设施，加强全集团的安全性

经营基础战略 财务战略

经营基础战略 财务战略

财务战略

进一步提高资本效率

- 通过提高业务盈利能力和控制股东权益，将ROE保持在10%以上
- 稳步实行政策性减持政策和分配销售收益（用于投资和股东回报）

重视以累进股息为首的股东回报

- 将股东回报率保持在总回报率的50%左右
- 继续累进股息分红
- 继续灵活回购和注销股份

践行“资本成本和股价经营意识”

(提前实现和保持超过市净率 1 倍的股价水平)

- 保持高于股本成本的ROE水平（10%以上）
- 稳步实施发展战略，提高业务价值
- 通过加强信息披露和对话，降低股东权益成本，促进增长预期（提高市盈率）

经营基础战略 财务战略 —详情—

资本效率

- » 保持ROE 10%以上
- » 减少政策性持股，提高资产效率并获得投资基金

健全

- » 保持不高于0.5倍的净 D/E 比率

筹措

- » 融资工具多样化（公司债券等）

股东回报

- » 将股东回报率保持在总回报率的50%左右

市场估值

- » 提前实现和保持超过市净率 1 倍的股价水平

经营基础战略 财务战略 —详情—

资本效率

ROE 保持 ROE10%以上

- 保持高于股本成本的 ROE 水平
- 提高企业盈利能力（如转向生产高附加值产品）
- 控制股东权益（灵活回购和注销股份，继续累进股息分红）
- 降低股东权益成本（利用债务、加强信息披露和对话）

政策性减持 减少政策性持股，提高资产效率并获得投资基金

- 稳步实施已公布的政策性减持政策
- 分配销售收益（将其用于投资和股东回报，而非内部储备）

经营基础战略 财务战略 —详情—

健全

保持不高于0.5 倍的净 D/E 比率

- 保持良好的财务状况
- 利用杠杆作用满足资金需求

筹措

融资工具多样化（公司债券等）

- 控制筹资成本，应对全球高利率
- 探讨金融可持续发展
- 降低加权平均资本成本

经营基础战略 财务战略 —详情—

股东回报

将股东回报率保持在总回报率的 50%左右

- 继续累进分红
- 继续灵活回购和注销股份

市场估值

提前实现和保持超过市净率 1 倍的股价水平

- 稳步实施发展战略，提高业务价值，促进增长预期
- 保持资本回报率水平（ROE 10%以上）

经营基础战略
可持续性战略
(含人事战略)

经营基础战略 可持续性战略

可持续性战略①

重要性 — 创造可持续价值 —

为建设去碳化和循环型社会做出贡献 / 自然资本的可持续利用

为安全、可靠和富足的生活做出贡献

通过弹性采购和供应职能实现价值

- 在业务活动中实现碳中和
- 通过业务活动为全球环境做出贡献
- 通过更严格的化学物质法规控制实现安全可靠的质量保证
- 加强供应链管理，使采购和供应职能更加强韧
- 建立尊重人权的供应链

经营基础战略 可持续性战略

可持续性战略②

重要性 — 维系事业的基轴 —

尊重人权，本着“爱”与“敬”的精神与当地社区共存

培育和强化人力资本，创造价值

加强治理和风险管理

- 提升员工福祉（身体、精神和社会满意度），支持可持续增长
- 充分发挥个人的不同之处促进多样性和包容性
- 进一步促进健康管理
- 注重人力资本投资

经营基础战略 可持续性战略—详情—

长期愿景

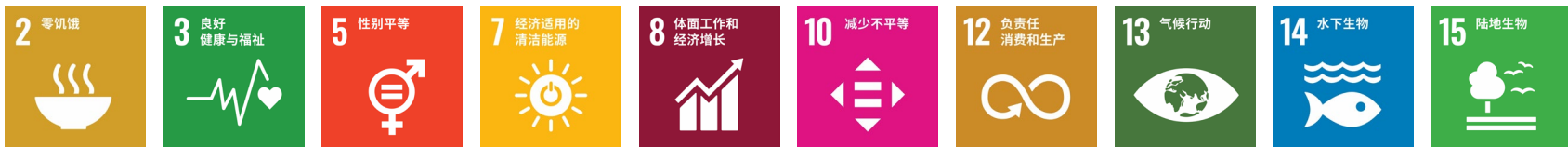
长远目标

温室气体排放量（范畴1和2）： 较比2022财年， 到2030财年年底前减少 42%， 到 2050财年实现碳中和。

长期愿望

- » 构筑去碳化社会/循环型社会/拥有丰富自然资本的社会和地球。
- » 构筑人人都尊重人权，安全可靠，各类社会福祉均得到维护的社会。
- » 与业务伙伴共同创造的价值被社会公认为“不可或缺的价值”，并实现可持续增长。
- » 创造所有国内外员工身心健康这一可持续发展不可或缺的状态，确保员工能以适合个人工作风格的方式在适当的岗位上精力充沛地工作，并拥有高水准的福祉。

相关可持续发展目标



经营基础战略 可持续性战略—详情—

与重要性相关的长期愿景、战略和关键绩效指标/目标①

战略	关键绩效指标/目标 (2024年4月 - 2027年3月)	分界
创造可持续价值 对去碳化和循环型社会的贡献 / 自然资本的可持续利用 为安全、可靠和富足的生活做出贡献 通过弹性采购和供应职能实现价值		
— 在业务活动中实现碳中和	» 较比2022财年，温室气体排放量（范畴1和2）减少25%	联合
— 通过业务活动为全球环境做出贡献	» 环境相关企业营业额达1,000亿日元 * 1	联合
— 通过更严格的化学物质法规控制实现安全可靠的质量保证	» 及时发现和分享国内外化学品法规的发展趋势，以加强管理体系	联合
— 加强供应链管理，使采购和供应职能更加强韧	» 公司明确对于负责地进行采购的态度，并在内外部积极宣传	单独
— 建立尊重人权的供应链	» 为选定的事业建立人权尽责周期 * 2，并确立为示范案例	单独

*1 在“2026年中期可持续发展计划”的最后一年，各部门预想的与环境有关的业务所占比例如下。

■ 能源与电力（可再生能源相关、电池相关等）：约 70% ■ 资源与环境（可持续原材料、循环利用、水相关等）：约 20% ■ 材料与化学品、农业与食品，运输与物流、环境认证：约 10%

*2 人权尽责周期指经合组织“负责任企业行为尽职调查指南”中规定的以下“尽职调查程序和辅助措施”。

- ① 将负责任的企业行为纳入企业政策和管理系统
 ② 识别和评估对公司运营、供应链和业务关系的负面影响
 ③ 制止、预防和减轻负面影响
- ④ 跟踪实施情况和结果
 ⑤ 汇报应对影响的对策办法
 ⑥ 酌情采取纠正措施或配合补救工作

经营基础战略 可持续性战略—详情—

与重要性相关的长期愿景、战略和关键绩效指标/目标②

战略	关键绩效指标/目标（2024年4月 - 2027年3月）	分界
维系事业的基轴 提升员工福祉（身体、精神和社会满意度），支持可持续增长	① 员工参与度调查回答率不低于90%；“我对现在为公司工作感到满意”和“我能理解公司的理念、愿景和经营方针，并希望参与其实现”的肯定性回答率不低于80%；所有项目的肯定性回答率均不低于70% ^{*3} 。 ② 将人权尽责数字调查的实施范围扩大到全集团。	联合
充分发挥个人的不同之处 促进多样性和包容性	① 到2028年3月，担任管理职务的女性比例不低于8%，到2030年至少达到10%。 ② 职业招聘比例保持在50%左右。 ③ 男性育儿假比例达100%。 ④ 保持高于法定的残疾人就业率。 ⑤ 积极提拔本国员工担任海外子公司的高级管理职位。	① - ④ 单独 ⑤ 联合
进一步促进健康管理	① 详细体检的比例达100%。 ② 将压力检查的综合健康风险维持在当前水平。 ^{*4}	单独
注重人力资本投资	① 每年，每位员工的教育和培训费用 ^{*5} 均比前一年有所增加。 ② 保持约40%的外派人员经验率。	单独

^{*3} 员工参与度调查中的肯定性回答率指，在五等级评分制（5.非常同意/4.同意/3.不同意也不反对/2.不同意/1.完全不同意）中，员工给出 5 分和 4 分肯定性回答的百分比。

^{*4} 详细体检的比例指，健康体检后实际进行详细检查的员工占需要进行详细检查的员工的百分比。

综合健康风险是由日本厚生劳动省提供的一种压力评估方法。其结果通过压力检查获得的四个量表计算而出：分别为“心理工作负担（量）”、“工作自由度”、“上级的支持程度”和“同事的支持程度”，以此综合评价职场环境对员工健康的影响程度。评价基准以日本全国平均值为100计算，超过100，则认为职场的健康风险较高；低于100，则认为风险较低。集团目前的状况低于100。

^{*5} 教育和培训费用是指，稻畑产业单独进行的团体培训、外部培训、视频培训等所产生的费用。2022财年的教育培训费用为50,776日元/人。（2023 财年业绩计划于 2024 年夏季公布）

经营基础战略 数字战略

经营基础战略 数字战略

数字战略

升级经营信息基础设施，加强全集团的安全性

- **改造核心系统，战略性地使用全集团的销售信息**
利用数字技术为一线销售活动提供强有力的支持，以创造新业务并维护和扩大现有业务
- **制定加强安全性的计划并在全集团推广**
完成集团所有公司 IT 基础设施向云环境的全面转移，进一步加强安全性
- **通过内部生成人工智能服务和其他内部使用的服务提高生产力**
通过 OpenAI 使用非结构化数据，提高数字营销的复杂性和生产力

经营基础战略 数字战略 —详情—

核心系统更新项目

顺利实施和启用新的核心系统项目

- 建立下一代核心系统，进一步推进 DX
- 进一步支持新的工作方式（无纸化、远程办公、使用移动设备）
- 支持新核心系统中开发资产的可视化 (SBOM * 1)

* 1 SBOM...Software Bill of Materials: 软件物料清单

战略性地使用全集团的销售信息

利用经营基础数据开展数据驱动的经营举措

- 数据管理基础 CDAM * 2 正式上线
- 转型为数据驱动型企业，基于全集团的数据库做出决策
- 利用全集团的数据加强数字营销，创建新事业

* 2 CDAM...Consolidated Performance Data Management : 全球经营基础

经营基础战略 数字战略 —详情—

横向发展信息技术基础设施，为全集团提供支持

横向发展基础设施，实现集团范围内的整体优化

- 为集团小型据点提供云环境建设、维护和运行的集中管理
- 将集团所有据点（合并公司）*³ 系统完全迁移到云环境

*³ 约 83%的合并子公司已完成迁移。系统维护、备份和 BCP 支持的全面管理由总部负责管理。

进一步提升全集团的安全措施

在全集团进一步提升和促进安全措施

- 为集团所有公司提供定期进行安全检查、指导和支持
- 由第三方评估人员持续实施安全评估（如漏洞评估）
- 将 CSIRT 业务（EDR/SOC）*⁴横向拓展到集团内较小的据点

*⁴ CSIRT...Computer Security Incident Response Team
EDR...Endpoint Detection and Response
SOC...Security Operation Center

经营基础战略 数字战略 —详情—

通过使用生成式人工智能服务等提高生产力。

对生成式人工智能的商业用途进行适用性验证和实施

- 通过使用 M365 Copilot 提高运行效率
- 利用 OpenAI 从非结构化数据（如询问信息、电子邮件、日常业务报告等）中提取客户洞察力，以开展复杂的营销活动

分部 发展战略

分部 发展战略

将各分部的战略分为 "核心"、"增长" 和 "未来"。
此外，还将确定主要经营资源中需要重点关注的领域。



分部 发展战略

信息电子分部

核心

- » 横向发展显示器业务并拓展相关业务
- » 提高消费类喷墨相关业务的盈利能力

Pick Up

增长

- » 加快环境和能源领域的扩张 - 力争在 2030 年前后实现 1,000 亿日元的营业额
- » 加强半导体和电子零件相关业务（包括设备业务）
- » 扩大工业喷墨相关业务（如纺织品）的规模

未来

- » 环保材料业务（如生物染料、氢和燃料电池相关材料）
- » 与物联网相关的商业产品业务

投资等

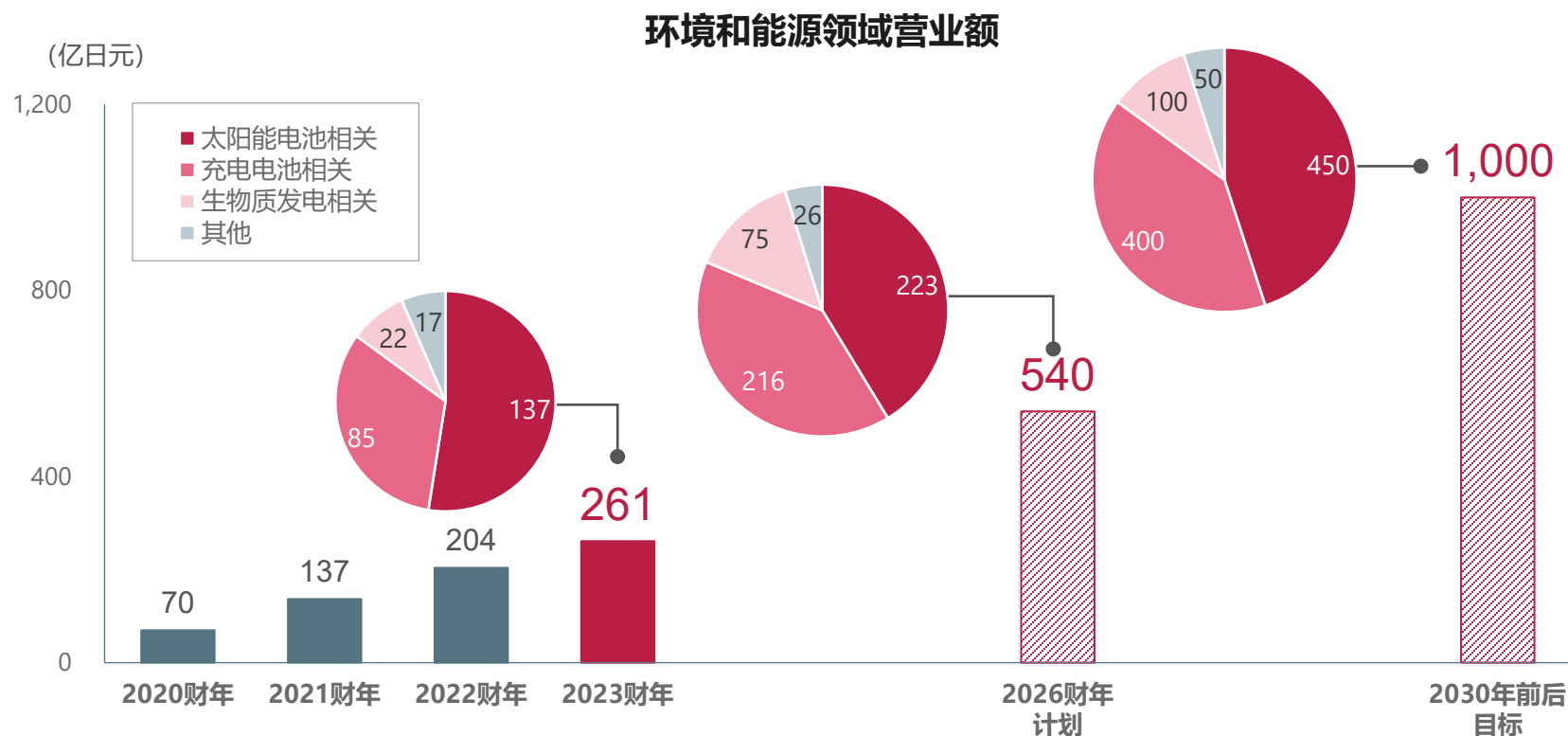
- » 环境和能源领域
- » 半导体相关

分部 发展战略

信息电子分部

Pick Up

加快环境和能源领域的扩张 — 力争在 2030 年前后实现 1,000 亿日元营业额



分部 发展战略

化学品分部

核心

- » 扩大树脂原料和添加剂、涂料原料和建筑材料的销售
- » 与丸石化学品（如涂料原料、油漆）的协同效应

增长

- » 扩大电动汽车领域的材料（电池、电机、显示屏相关材料）
- » 加强海外发展（利用全球物流功能扩大各种商业产品的销售）

未来

- » 可生物降解和可回收原材料计划
- » 通过加强规划和发展能力获得新的主题

投资等

- » 电动汽车领域
- » 特种化学品、涂料原料
- » 加强物流和加工功能

分部 发展战略

生活产业分部

核心

- » 扩大医药品和家庭用品的销售区域（尤其是海外）
- » 利用加工功能，扩大对回转寿司连锁店的销售

增长

- » 通过与大五通商（DAIGO TSUSHO）发挥协同作用，扩大电子商务等
- » 关注再生医学、核酸和生物制药等增长领域

未来

- » 使用天然原料（如化妆品、农用化学品原料）
- » 通过使用微生物制剂减少二氧化碳排放和污泥

投资等

- » 食品和农业的上下游领域（特别是扩大加工功能）
- » 再生医学等增长领域

分部 发展战略

合成树脂分部

Pick Up

核心

- » 加快汽车行业的全球扩张—力争在 2030 年前后实现 2,000 亿日元的营业额
- » 加强同集团公司在薄膜和薄片领域的合作

增长

- » 提升复合功能
—通过建立合资企业，加强技术开发能力，提高生产效率和质量控制水平
- » 扩大回收业务和绿色业务
- » 扩大电动汽车在汽车领域的应用
- » 扩大非日本业务合作伙伴

未来

- » 开发国外未开发地区（如南亚、柬埔寨、非洲各国等）
- » 探索化学品回收业务的可能性

投资等

- » 复合物业务
- » 回收业务

分部 发展战略

合成树脂分部

Pick Up

加快汽车行业的全球扩张—力争在 2030 年前后实现 2,000 亿日元营业额

面向汽车行业的树脂营业额

