

## ■売上高・営業利益は過去最高を更新

**売上高： 7,660 億円 対前期比 +4.1%**

M&Aによる新規連結や円安の増収効果等により、増加

**営業利益： 211 億円 対前期比 +4.3%**

売上高の増加や売上総利益率の上昇により、増益

**経常利益： 213 億円 対前期比 +11.9%**

受取配当金が減少したものの、持分法投資損益の改善等により、増益

親会社株主に帰属する  
**当期純利益： 200 億円 対前期比 +2.7%**

投資有価証券売却益が減少したものの、新規連結に伴う負ののれん発生益の計上等もあり、増益

横田：それでは、まず私から、終わりました2024年3月期の決算の計数の概要についてご説明いたします。

まず総括でございますが、売上高と営業利益につきましては過去最高を更新いたしました。売上高・営業利益の最高更新は、一応3期連続になりました。売上高につきましては、7,660億円、対前期比で4.1%の増収でございます。要因としましてはM&Aによる新規連結の効果と、それからご存じのとおり円安が進んでおりますので、その円安に伴う増収分でございます。そういったところが大きな要因となっております。

営業利益につきましては211億円、対前期比で4.3%の増益。売上高の増加に加えまして、売上総利益率が前期に比べて改善をしたということで増益になったというところでございます。

それから経常利益でございますが、213億円、対前期比では11.9%の増益となりました。営業利益が増えたことに加えまして、受取配当金は前期よりは減少したのですが、前期、少し持分法投資損益で損失が出ており、それがなくなったことによる効果で増益になったというところでございます。

それから最終的な当期純利益については、200 億円でこれは対前期比で 2.7%の増益になります。投資有価証券売却益は減少したのですが、新規連結に伴う負ののれんの発生がございまして、全体的には増益になったというところでございます。

## 2024年3月期 連結決算総括



(億円)

	23/3期	24/3期 (A)	対前期比増減		24/3期 通期見通し (B)	達成率 (A)/(B)
			金額	%		
売上高	7,356	7,660	+304	+4.1%	8,000	95.8%
営業利益	203	211	+8	+4.3%	210	100.9%
経常利益	191	213	+22	+11.9%	200	107.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	194	200	+5	+2.7%	210	95.2%
為替レート USD/円	135.50	144.59	+9.09		140.00	

それから、改めまして通期見通しと、前期との比較でございますけども、この左の A のところが終わった期の数字でございます。右の B が、元々の通期の見通しとして出していた数字でございます。

ご覧のとおり、売上高は少し未達でございましたが、営業利益と経常利益はおおむね達成。ただし、当期純利益につきましては、これは投資有価証券の売却益が想定よりも少なかったということによりまして、通期の見通しには至っておりませんでした。

為替でございますが、先ほど円安によって増収になったと申し上げましたが、具体的には前期は 135 円 50 銭でございましたが、終わった期は 144 円 59 銭で、9 円ほど円安になったというところで、通期の見通し、当初と比べても円安となっております。

## 業績の推移



(参考)

	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期	25/3月期
為替レート USD/円	106.10	112.39	135.50	144.59	145.00

※投資有価証券売却益を計上 21/3期29.8億円、22/3期89.7億円、23/3期86.6億円、24/3期37.6億円

※24/3期 負ののれん発生益 34億円

※22/3期から、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

4

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

こちらは業績の推移でございます、過去4期の実績と、それから25年3月期の今の進行期の見通しを並べているものでございます。この折れ線が売上高で、ご覧のように順調に伸びてきておるところです。棒グラフが利益で、営業利益、経常利益、当期純利益と並べております。

営業利益については過去最高を更新しておりますが、経常利益については2022年3月期に至らず、当期純利益についても2022年3月期には至っていないという形でございます。

25年3月期の見通しについては、売上高と営業利益は引き続き過去最高を更新する見通しをしておりますが、経常利益は今期よりは少し増益。ただし、当期純利益につきましては、負ののれん発生益が今期発生してはいたしましたが、それがなくなるのでここは少し減益でみております。

為替については145円で想定をしております。

## B/Sサマリー



- 新規連結や円安の影響により、現金及び預金や売上債権、仕入債務が増加
- 利益剰余金の増加等により、株主資本が増加

(億円)

(資産)	23/3末	24/3末	増減	(負債/純資産)	23/3末	24/3末	増減
現金及び預金	363	513	+149	支払手形及び買掛金	1,057	1,277	+219
受取手形 +電子記録債権	232	311	+79	短期借入金	494	429	△65
売掛金	1,536	1,752	+216	その他流動負債	183	185	+2
棚卸資産	888	850	△38	社債	75	75	-
その他流動資産	132	111	△20	長期借入金	77	123	+45
有形固定資産	166	186	+20	その他固定負債	101	114	+13
無形固定資産	24	38	+14	株主資本	1,485	1,603	+117
投資有価証券	328	348	+20	その他の包括利益累計額	309	398	+89
その他固定資産	132	159	+27	非支配株主持分	20	65	+45
資産合計	3,804	4,273	+468	負債純資産合計	3,804	4,273	+468
流動比率	181.7%	187.1%		自己資本比率	47.2%	46.8%	

受取手形及び電子記録債権: 23/3月期 受取手形 66億円、電子記録債権 165億円  
24/3月期 受取手形 77億円、電子記録債権 234億円

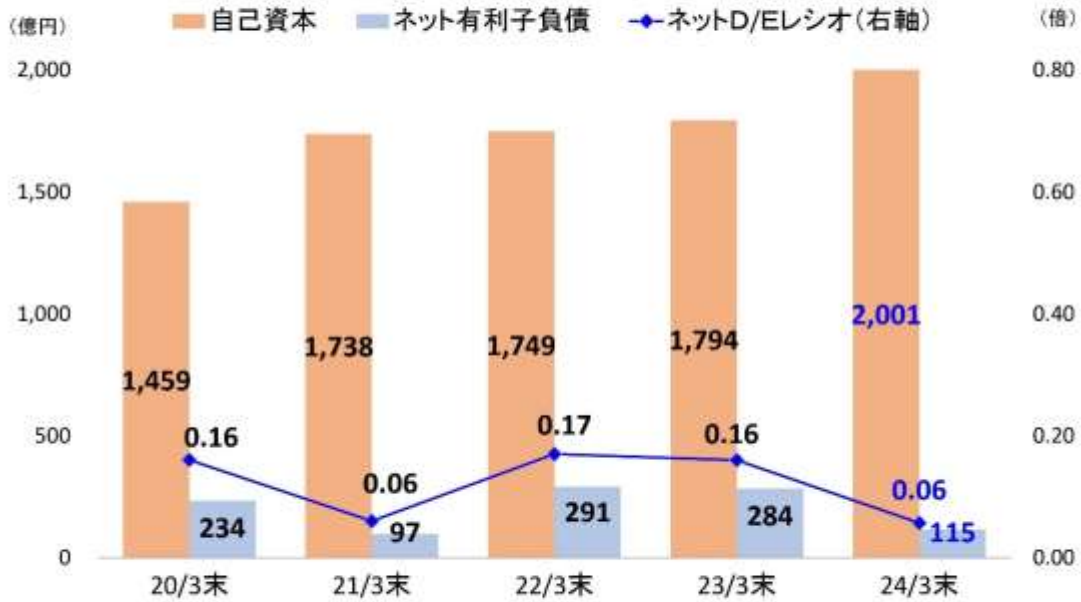
5

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

続きましては、貸借対照表のサマリーでございます。これは前期の2023年3月末と、それから終わりました2024年3月末を並べているものでございます。

簡単に言いますと、新規連結とそれから円安の効果によりまして、現預金、売上債権、仕入債務が全体的に増えております。それから利益剰余金の増加等によって株主資本が増えております。その他の包括利益累計額も増えておりますが、これも主に為替換算調整勘定の増加というところでございます。

## 自己資本・ネット有利子負債・ネットDER推移



※ 自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分  
 ネットD/Eレシオ＝(短期借入金＋長期借入金＋社債－現預金)/自己資本

6

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

続きまして、自己資本と、ネット有利子負債、それからネット Debt Equity Ratio の推移でございます。オレンジの棒グラフが自己資本、それからこのグレーがネット有利子負債で、折れ線がネット Debt Equity Ratio になっております。

2024年3月末は、かなり自己資本に対してネット有利子負債が減っておりますけども、これは足元、期末にかけて需要が少し東南アジア中心に弱含んだところで、かなり所要資金が減りまして、ここは少し低くなってはおりますが、これは一時的な現象と考えております。

## 事業セグメント別 売上高



■ 化学品事業や生活産業事業は、新規連結の効果もあり増収

### 売上高

(億円)

	23/3期 通期	24/3期 通期	前期比 増減率
情報電子	2,380	2,391	+0.5%
化学品	898	1,126	+25.4%
生活産業	436	535	+22.8%
合成樹脂	3,639	3,604	△1.0%
その他	1	1	+2.1%
合計	7,356	7,660	+4.1%



※24/3期 新規連結による売上高影響額(単純合算)  
 化学品事業+291億円、合成樹脂事業+132億円、生活産業事業+92億円

7

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

続きまして、事業のセグメント別の売上高でございます。

当社、基本的には4つのセグメントを抱えておるのですが、一番上の情報電子、これはほぼ前期並みでございます。それから合成樹脂もほぼ前期と変わらないのですが、化学品と生活産業のこの2つのセグメントが20%以上増えており、これは上にコメントしておりますように主に新規連結の効果によつての増収でございます。下に注釈で、新規連結による売上高影響額を書いておりますが、基本的には化学品と生活産業が中心で、一応合成樹脂に関わる部分もあってこういった影響額が出ているところでございます。

(参考)2024年3月期

事業セグメント別・所在地別売上高 分解情報



(億円)

	情報電子	化学品	生活産業	合成樹脂	その他	合計
日本	811	865	406	1,355	-	3,439
東南アジア	194	135	2	1,477	-	1,810
北東アジア	1,102	51	21	578	-	1,753
米州	151	51	82	170	-	456
欧州	131	22	23	22	-	198
顧客との契約から生じる収益	2,391	1,126	535	3,604	-	7,658
その他の収益	-	-	-	-	1	1
外部顧客への売上高	2,391	1,126	535	3,604	1	7,660

※顧客との契約から生じる収益は、販売元の所在地を基礎とし、国又は地域に分類していません。

8

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

こちらは有価証券報告書にも出しております事業のセグメントと、所在地のマトリックス分解表でございまして、ご参考までにご覧になっていただければと思います。

## 事業セグメント別 営業利益

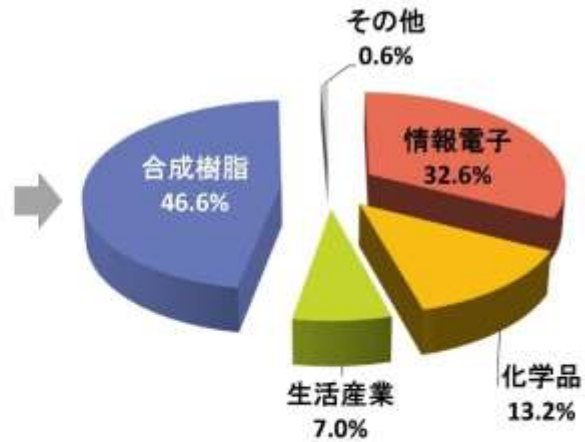


- 情報電子は、FPD関連がやや回復、環境・エネルギー関連商材の販売増加により増益
- 生活産業は、米国市場での水産加工品などの日本食向け商材の販売減少・利益率低下や一過性のM&A費用発生により大幅減益
- 合成樹脂は、OA・家電向けの在庫調整等により減益

### 営業利益

(百万円)

	23/3期 通期	24/3期 通期	前期比 増減率
情報電子	5,269	6,904	+31.0%
化学品	2,770	2,788	+0.6%
生活産業	1,936	1,480	△23.6%
合成樹脂	10,205	9,879	△3.2%
その他	131	137	+4.4%
合計	20,314	21,190	+4.3%



9

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

続いて事業のセグメント別の営業利益でございます。

全体としては、終わった2024年3月期については、情報電子セグメントがかなり堅調であったというところでございます。情報電子セグメントが、主力のFPD、フラットパネルディスプレイ関連がやや回復したことに加えまして、今、力を入れております環境エネルギー関連の商材が順調に増えたところによって増益。全体的なプロダクトミックスも、比較的利益率の低いものが減って、高いものが増えたところも効果が出ているかと思えます。

一方で、非常に悪かったのが生活産業セグメントで、前期比23%減益です。最大の要因は、ここ2年ほど好調でありました米国市場での水産加工品などの日本食向け商材が、かなり販売が減少して利益率の低下がございました。要因としてはインフレの高進とともに、当社の向け先であるフルサービスレストランの需要がかなり減っていることが大きな要因でございます。加えまして、先ほどM&Aと申し上げましたが、その取得費用のようなものが今期は出ておりますので、それもあって大幅に減益になっているというところでございます。

合成樹脂につきましては、全体的には自動車関係は戻ってきたのですが、特に OA 関係、これが非常に在庫調整等によって、終わった期は非常に厳しい状況にございまして、全体としては減益になったというところがございます。

## 地域別 売上高

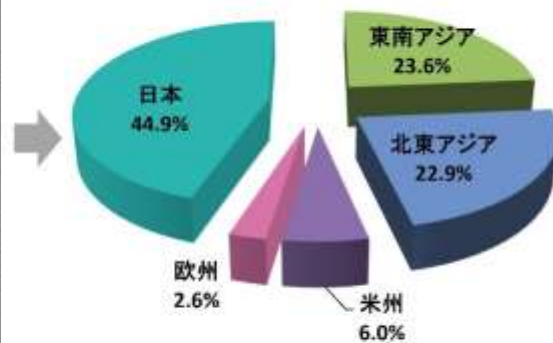


- 東南アジア 円安の効果があつたものの、合成樹脂の販売数量減少等により減収
- 日本 主に新規連結効果により増収

### 売上高

(億円)

	23/3期 通期	24/3期 通期	前期比 増減率
東南アジア	1,959	1,810	△7.6%
北東アジア	1,810	1,753	△3.1%
米州	417	456	+9.2%
欧州	199	198	△0.4%
日本	2,969	3,440	+15.9%
合計	7,356	7,660	+4.1%
(海外比率)	(59.6%)	(55.1%)	(△4.6%)



※「日本」区分には日本から海外への輸出を含む(24/3期通期は499億円)  
これらを含む海外向け売上比率は(23/3期 通期) 64.3% → (24/3期 通期) 59.9%

10

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

続いては、地域別の売上高でございます。

東南アジアは減っておりますが、東南アジアは海外ということもあって円安の効果はありましたが、主力の合成樹脂の販売数量が、OA 関係・家電関係中心に減っておりましてこれが減収になりました。日本が15%増えていますが、この新規連結した会社というのは主に日本で計上されておりますので、増収の効果が日本のところに出ているというところがございます。

結果として、海外比率は前期は59.6%でしたが、今期は55.1%で、4.6%減り、日本の比重が少し高くなったというところがございます。

## 地域別 営業利益

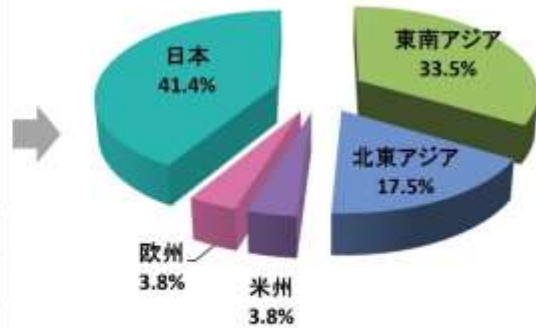


- 東南アジア OA・家電向けの合成樹脂の販売数量減少等により減益
- 北東アジア 車載向けや有機EL関連などのFPD材料拡販により増益
- 米州 前年同期に好調だった水産加工品などの日本食向け商材の利益率低下により減益
- 日本 新規連結の効果やグループ会社で製袋品の価格転嫁が進み、増益

### 営業利益

(百万円)

	23/3期 通期	24/3期 通期	前期比 増減率
東南アジア	8,017	6,929	△13.6%
北東アジア	3,164	3,627	+14.6%
米州	1,276	781	△38.8%
欧州	848	786	△7.2%
日本	6,668	8,582	+28.7%
小計	19,975	20,707	+3.7%
消去又は全社	338	483	
合計	20,314	21,190	+4.3%
(海外比率)	(66.6%)	(58.6%)	(△8.1%)



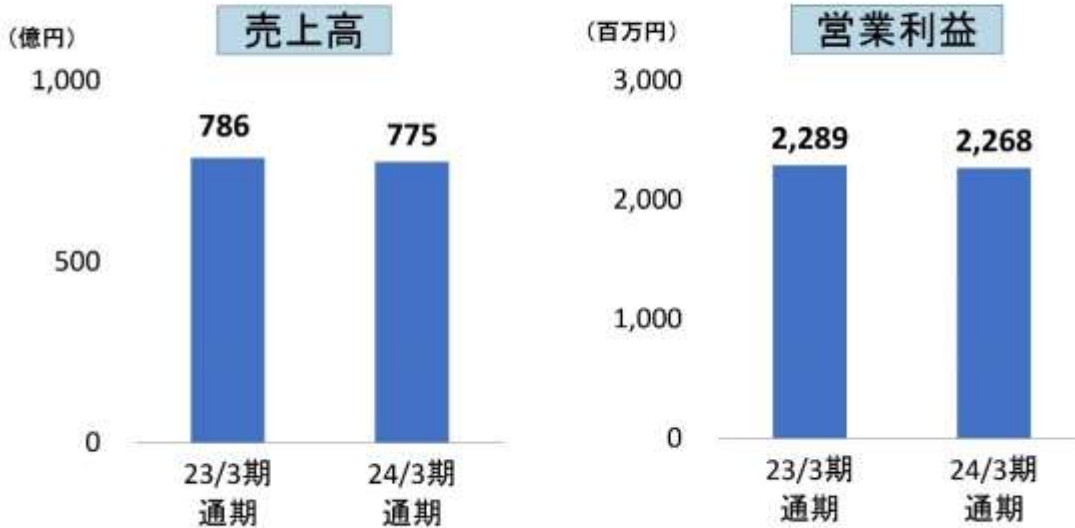
こちら地域別の営業利益でございます。

先ほどから説明している話とだいぶ重複するのですが、まず東南アジア、これはOA・家電向けの合成樹脂の販売数量が減少したというのが最大の要因です。北東アジアが増えていますが、これはフラットパネルディスプレイ関係が割と堅調であったということです。米州は、これは先ほど言いましたような水産加工品の日本食向け商材が、利益率等の低下によって減益となり、日本については新規連結の効果や、主に合成樹脂のグループ会社で、製袋品の価格転嫁が進んで増益になったということでございます。

## 製造業 売上高・営業利益



- 新規連結の効果があつたものの、東南アジアにおけるコンパウンド事業の販売低調により、微減益

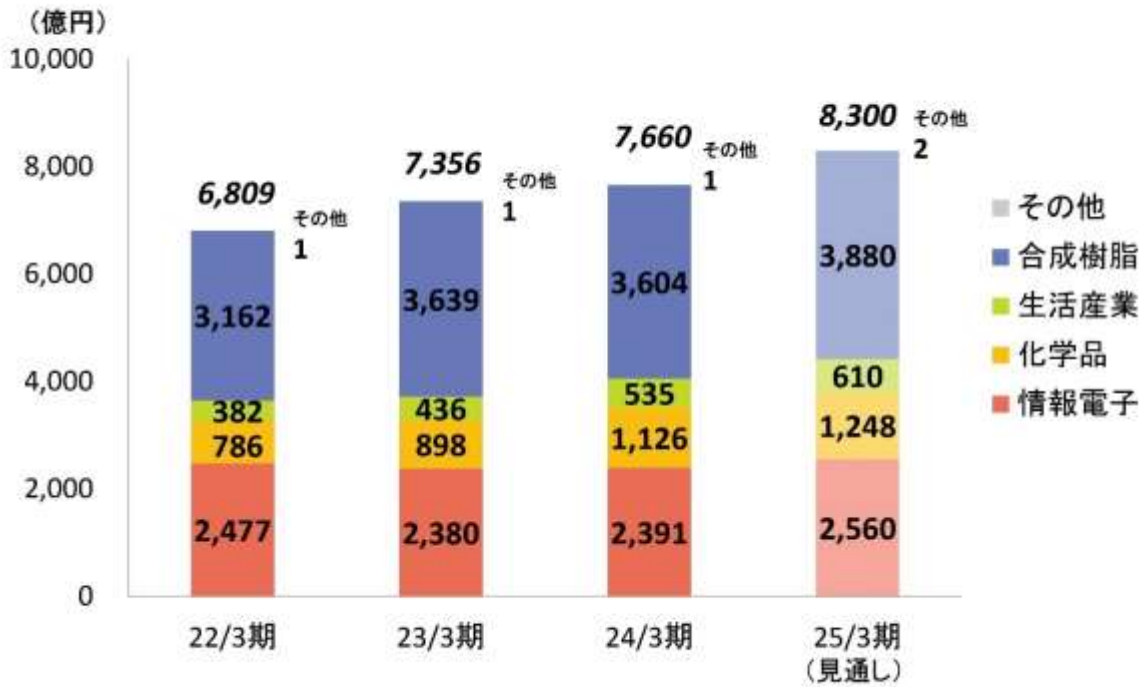


(注) 23/3期の実績値は、24/3期決算レート(1USD= 144.59円)に置換えしております。

こちらは製造業の売上高・営業利益で、当社の中で製造業は一定程度ございまして、その分だけ抜き出した数字になっております。

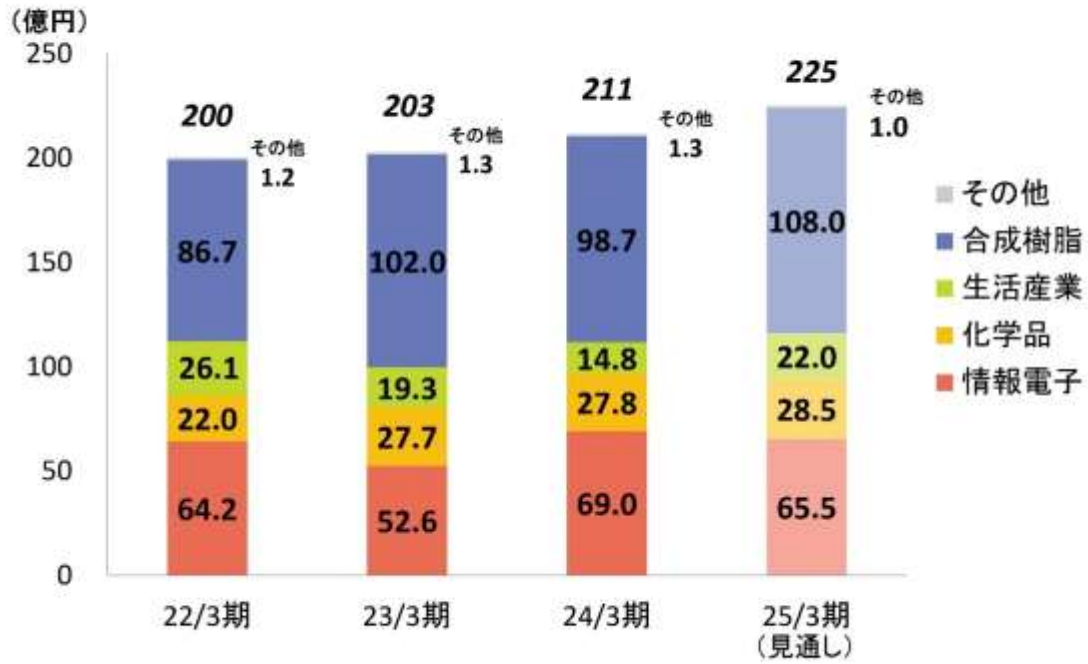
新規連結等もあって、売上高は主に横ばいなのですが、利益が少し減ってしまっていて、これは先ほどの東南アジアのコンパウンド事業の販売低調によるものでございます。

## 事業セグメント別 売上高(通期)



こちら、セグメント別の売上高の過去3期の比較と、それから今期、25年3月期の見通しでございます。

## 事業セグメント別 営業利益(通期)



続きまして、営業利益の見通しでございます。

来期については、情報電子は少し減益を見ておりますが、それ以外のセグメントは今期よりも一応増益を見ているというところでございます。

## 連結子会社等の状況



	社数		
	国内	海外	合計
連結子会社	11	35	46
（内 製造・加工業）	（6）	（15）	（21）
持分法適用関連会社	2	1	3
（内 製造・加工業）	（1）	（1）	（2）
合計	13	36	49
（内 製造・加工業）	（7）	（16）	（23）

※24/3期1Qより、持分法適用関連会社だった丸石化学品㈱が連結子会社へ異動しています。また、丸石テクノ㈱、大五通商㈱、IKフードパートナーズ合同会社が新たに連結子会社となりました。

15

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

こちらはご参考までに、当社の連結子会社等の状況でございます。

現在国内外で49社、持分法適用会社含めて連結対象になっておりまして、うち23社、半分ぐらいが純粋な商社業以外の製造加工業を営んでいるというところでございます。

## 主な連結子会社の状況



(百万円)

会社名	所在地	23/3期 通期			24/3期 通期			前期比増減率		
		売上	営業利益	当期利益	売上	営業利益	当期利益	売上	営業利益	当期利益
Taiwan Inabata Sangyo Co.,Ltd.	台湾	30,455	505	316	31,677	657	416	4.0%	30.0%	31.7%
Inabata Sangyo (H.K.) Ltd.	香港	82,153	964	1,203	73,042	1,257	1,317	-11.1%	30.5%	9.4%
Inabata Singapore (Pte.) Ltd.	シンガポール	75,847	1,252	1,722	61,494	921	1,353	-18.9%	-26.5%	-21.4%
Inabata Thai Co.,Ltd.	タイ	51,976	967	724	48,584	867	681	-6.5%	-10.4%	-5.9%
Shanghai Inabata Trading Co.,Ltd.	上海	80,901	1,417	924	71,542	1,227	1,049	-11.6%	-13.4%	13.6%
PT.Inabata Indonesia	インドネシア	40,880	1,828	1,312	33,041	1,586	1,244	-19.2%	-13.2%	-5.2%
稲畑ファインテック	日本	20,979	588	419	20,243	638	441	-3.5%	8.6%	5.4%

(注) 23/3期の実績値は、24/3期決算レート(1USD=144.59円)に置換えしております。

16

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2024

こちら主な連結子会社の状況で、特に国内外の主力拠点の商社子会社、この状況を前期との比較で記載しております。

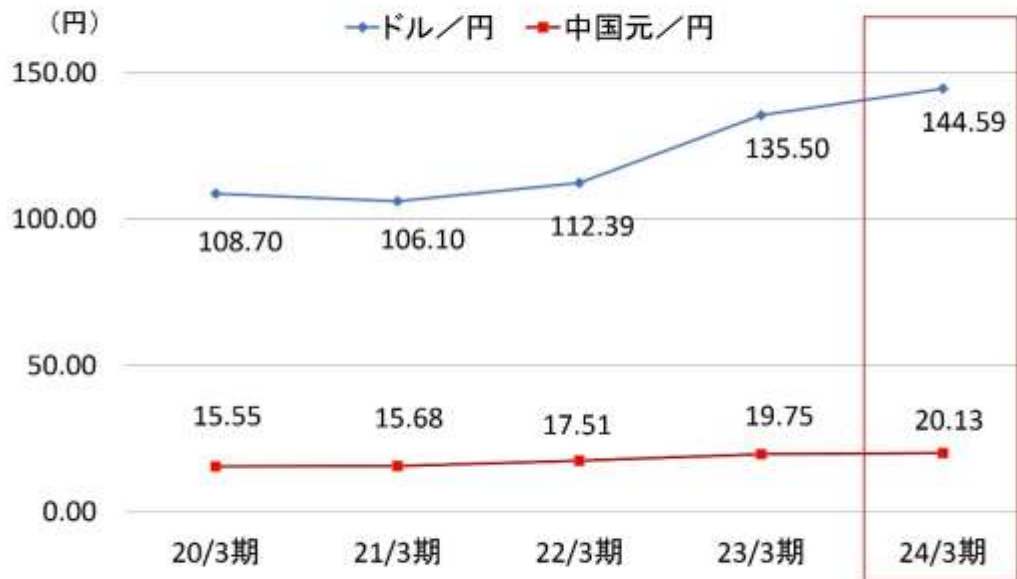
ご覧のとおり、台湾は増収増益で、香港も、売上はちょっと減っていますが増益。この辺は、特にFPD関係がかなり回復してきたところでございますが、一方で東南アジア関係それから上海も、合成樹脂を中心に前期よりは減収減益になっているところがございます。

## (参考) 自己資本の推移



続きまして、ご参考までに自己資本の推移です。

## (参考)期中平均為替レート推移



こちらが為替の推移を記載しております。

簡単ではございますが、私からは以上で説明を終わらせていただきまして、続いて社長の稲畑から、中期経営計画について説明をさせていただきます。お願いします。

**稲畑**：それでは私から、中期経営計画 NC2023、終わった中計ですけれども、そちらの達成状況。それから新たな中期経営計画 NC2026 についての概要を説明させていただきます。

稲畑産業の強み ～① 業績の拡大

- 業績を順調に拡大し、直近3期は売上高、営業利益とも過去最高を連続で更新



最初に、稲畑産業の強みについて簡単に触れさせていただきたいと思います。いくつかに分けておりますけど、まず1番目、業績がどういうふうに来たかを振り返ったグラフになっております。

過去それほど急激ではないにしても、着実に売上、そして利益共に成長してきているというのがグラフの上でもご覧いただけるかと思います。特に直近の3期は、売上高・営業とも連続で過去最高を更新してまいりました。

## 稲畑産業の強み ～② 歴史・顧客基盤・人的資本など

### ■ 創業1890年、130年以上の業歴で構築してきた約10,000社におよぶ顧客基盤

- 1890年、京都において稲畑染料店として発足。その後、ケミカル分野を中心に時代に応じて顧客ニーズに対応し、事業を拡大
- 化学メーカーだけでなく、取引先は電機、精密機器、自動車、日用品、住宅関連まで多分野にわたり、安定収益の確保、および革新的な新製品や新用途の探索が可能

### ■ グローバルな情報網を有する化学品専門商社

- 海外19カ国に約70拠点を展開する化学品専門商社。製品マーケットから原料需給に至るグローバルな情報網と顧客サポート体制を構築し、顧客の現地生産など海外展開ニーズに対し、タイムリーな対応が可能

### ■ 多品種少量製造やVMI機能など付加価値の提供

- 顧客の調達・小口の生産等のアウトソーシングのニーズに応え、付加価値を提供。例えば、「顧客や需要家の近くに製造加工拠点を展開し、調達・物流コストを低減する」、「多様な原材料を必要とする顧客の調達活動を代行し、在庫レベルの管理や補給までを行う（VMI機能）」など

\*Vendor Managed Inventory

### ■ “人間尊重の経営”を体現する人材

- 商社にとって最も重要な資本である社員は、「愛」「敬」の精神と、高い専門性をもって仕入先や販売先との信頼関係を築き、高度な価値を提供

2 番目ですが、当社の強みを歴史、それから顧客基盤、また人的資本といった面から説明させていただくものです。

当社の創業は 1890 年で、130 年以上の業歴の中で培ってまいりました約 1 万社に及ぶ顧客基盤というものがございます。この部分が一番、当社の一つの大きな財産ではないかと感じている次第です。分野にしましても、化学メーカーのみならず、電気、精密機器、また自動車、日用雑貨、それから住宅関連と、多岐の分野にわたっております。こういった面からも安定収益の確保、また新たな技術、製品に関してもいろんなネットワークの中から探索することが可能でございます。

そして 2 番目ですが、これはグローバルな情報網を有する化学品専門商社であるということです。現在 19 カ国、約 70 拠点に海外に事業展開しておりますけれども、この中での情報ネットワークが私共の非常な強みであると認識しております。

そして 3 番目、多品種少量生産等々、VMI 機能などの付加価値の提供といった面です。これはお客様の調達、あるいは小口の生産などなどのアウトソーシングのニーズに、当社のいろんな機能を駆使してお応えしているという強みでございます。

そして最後ですが、人間尊重の経営を体現する人材。この人材によって、当社のいろいろな機能が支えられているという、一番ベーシックな部分の強みであると考えております。



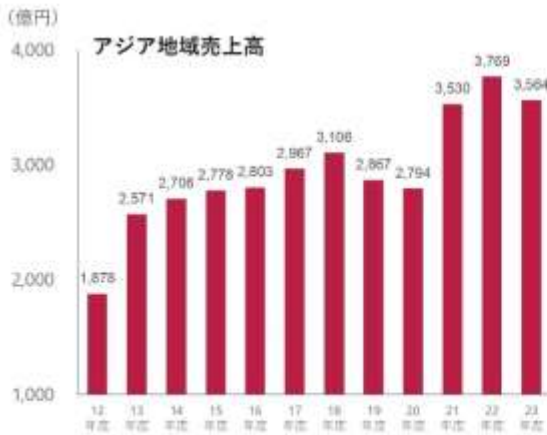
**稲畑産業の強み ～③ アジアにおける強固な事業基盤**

- 1976年 シンガポールに営業拠点を設立。以降、順調に拠点網を拡大し、北東アジア、東南アジア地域で強固な事業基盤を構築（日本を除く11カ国に56拠点）
- 北東アジアではFPD材料を中心に拡大。東南アジアでは、コンパウンド事業を差別化要素として、合成樹脂を拡大

拠点数の推移と人員数



・ アジア地域の人員数：2,956名  
（連結総従業員数に占める割合 64%）\*2024年3月末



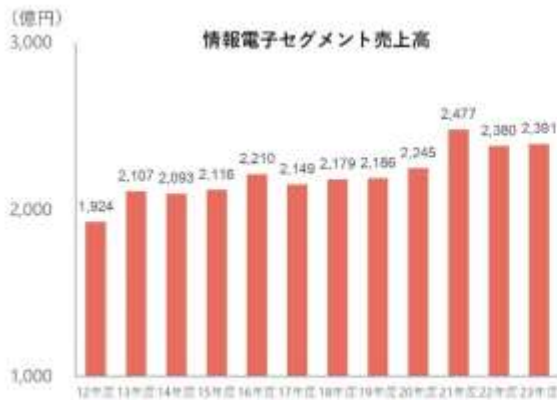
次は、この強みにつきまして、もう少しやや具体的に申し述べたものです。

アジアにおきまして、当社、特に海外拠点のおよそ8割をアジアに集中しているわけですが、こちらの事業基盤というものは当社の強みということに挙げられると思います。特に先行の展開でいきますと、1976年のシンガポールからですので、そんなに早いわけではなかったのですが、その後、事業拠点、それから国数を広げまして、現在アジアで11カ国、56拠点ございます。内容としましては、特に北東アジアは、フラットパネルディスプレイの材料を中心に拡大を続けてまいりました。また東南アジアではコンパウンド事業、これを差別化の要素としまして事業を拡大してまいりました。

## アジアにおける事業展開例 ～FPD関連事業

### ■ FPD市場の環境変化にいち早く対応して顧客基盤と事業内容を拡大し、主力事業へ成長

- 主なパネル製造国の変遷（日本⇒台湾⇒中国・韓国）に、現地拠点の人員整備などいち早く対応し、現地メーカーとの取引開始
- 偏光板原料からスタートし、偏光板、保護フィルム、配向膜、OLED材料などに取り扱い商材を拡大
- 原料・部材メーカーからパネルメーカーに至るまで、幅広い顧客層からの情報をもとにビジネス展開
- 蓄積した専門知識や情報力を用い、サプライチェーンの構築や提案型ビジネスの展開も可能



#### 事業展開の推移

1990年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990年偏光板原料（PVAフィルム）販売からスタート</li> <li>• 1993年日系大手パネルメーカーへ偏光板販売を開始</li> </ul>
2000年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 台湾の有力パネルメーカー出現に対応し、現地に偏光フィルムの加工拠点を設立。2001年住友化学株式会社との合併会社に引き継ぎ、販売まで担当</li> <li>• 中国の有力パネルメーカーといち早く取引開始し、市場拡大（ノートPCの普及、テレビのFPD化、スマホの急成長等）を捉える</li> </ul>
2010年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OLED化、次世代FPD等の流れを捉え、幅広く商材を展開</li> </ul>

今の説明にありましたように、フラットパネルディスプレイの概要を簡単に申し上げます。

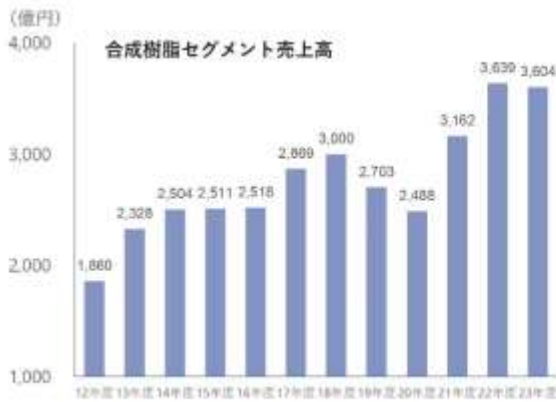
ご存じのように、フラットパネルディスプレイの市場、特に製造国、生産国というのは、かつて日本、非常に強みがあった時代がありました。日本から台湾、それからまた韓国、さらには中国というふうに、メインの生産拠点が時代とともに移ってきています。しかし、当社、そういう場所の変遷に、人員の整備等々でいち早く対応しまして、現地メーカーとも取引を開始しこの分野での強みを保っております。

また取り扱いの材料につきましても、偏光板の原料からスタートしまして、偏光板そのもの、あるいはその周りの保護フィルム、配向膜、また有機EL（OLED）材料などにより取り扱いの商材も拡大してまいりました。

現在、このような原材料、原料メーカー、部材メーカーからパネルメーカーに至るまで、幅広い顧客層の下に事業展開を図っております。こういう中でも、非常にその間に蓄積された専門知識、それから情報力といったもので、提案型の営業を行ったことがこの事業の基盤でございます。

## アジアにおける事業展開例 ～合成樹脂事業

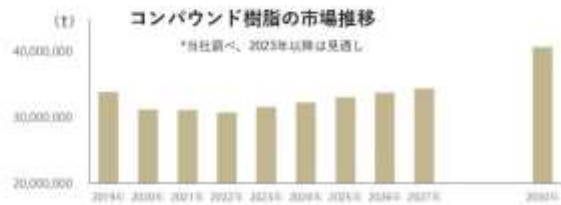
- 日系家電メーカーの海外生産移管に合わせて海外へ進出。以降、OA・自動車業界などの顧客層開拓とともに、グローバルに拠点網を拡大（2023年度 海外売上高比率62%）
- アジアを中心に、7カ国7拠点でコンパウンドを生産。顧客のニーズに合った製品提供のほか、新たな樹脂原料の提案も行う
- 他社との差別化ポイント
  - ・ vs大手商社：多品種少量のニーズにきめ細かく対応
  - ・ vs中小商社：顧客の海外展開に対応、リード



© 2024 Inabata & Co., Ltd.

### 樹脂の市場環境等

- ・ 市場全体では2~3%/年の伸長が続く見通し
- ・ レジ袋、食器・容器包装類等の汎用向けは減少傾向
- ・ 自動車向け等は軽量化や金属代替ニーズを背景に成長する見通し
- ・ 環境規制や脱炭素の流れを背景にリサイクル材が増加



### 樹脂コンパウンドの年間生産能力 ※2024年3月末現在



次に、当社の2大セグメントのもう一つである合成樹脂事業です。

合成樹脂事業につきましては、当初は日系の家電メーカーの海外生産移管に合わせて海外進出を70年代半ばごろから行ってまいりました。その後、中心が家電メーカーからOA、それからさらには自動車業界に、顧客層をどんどん開拓をして広げてまいりました。また、その中でもキーになるのは、当社の中でもコンパウンド事業が合成樹脂事業を一番特徴付ける事業でございます。さらに細かく踏み込んで申し上げますと、大手商社に比べ、当社の差別化というのは比較的多品種少量のニーズにきめ細かく対応できるという強みがあること。また、中小の商社と比べますと当社は海外事業網を幅広く持っているのが差別化のポイントになっているのではないかと考えております。

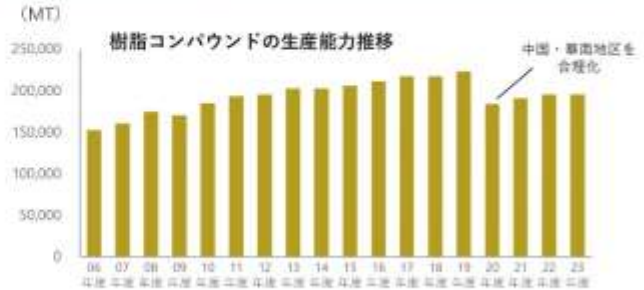
## アジアにおける事業展開例 ～コンパウンド事業

### ■ 業界トップレベルの生産力

- 中国、ベトナム、インドネシアなど7カ国7拠点（計195,600MT/年：2024年3月末現在）の生産拠点を有し、商社系樹脂コンパウンダーとして業界屈指の生産規模を有する

### ■ グローバルな顧客サポート体制

- 海外拠点を含めた国内外一貫の顧客サポート体制により、迅速で有益な情報提供、国内外ワンストップの価格交渉力、安定供給の確保を実現



#### コンパウンドのビジネスモデル

- 顧客の製造拠点近傍で、短納期、多品種少量生産などのニーズにきめ細かく対応し、差別化
- 顧客の製造プロセスへの関与により、開発段階から製品関連の生きた情報を獲得。新たな樹脂原料や化学品原料などを提案につなげる



#### ダイセルとの合併会社設立

- 株式会社ダイセルと合併会社を設立（2024年7月予定）。コンパウンド機能の高度化と合成樹脂事業のさらなる拡大を図る

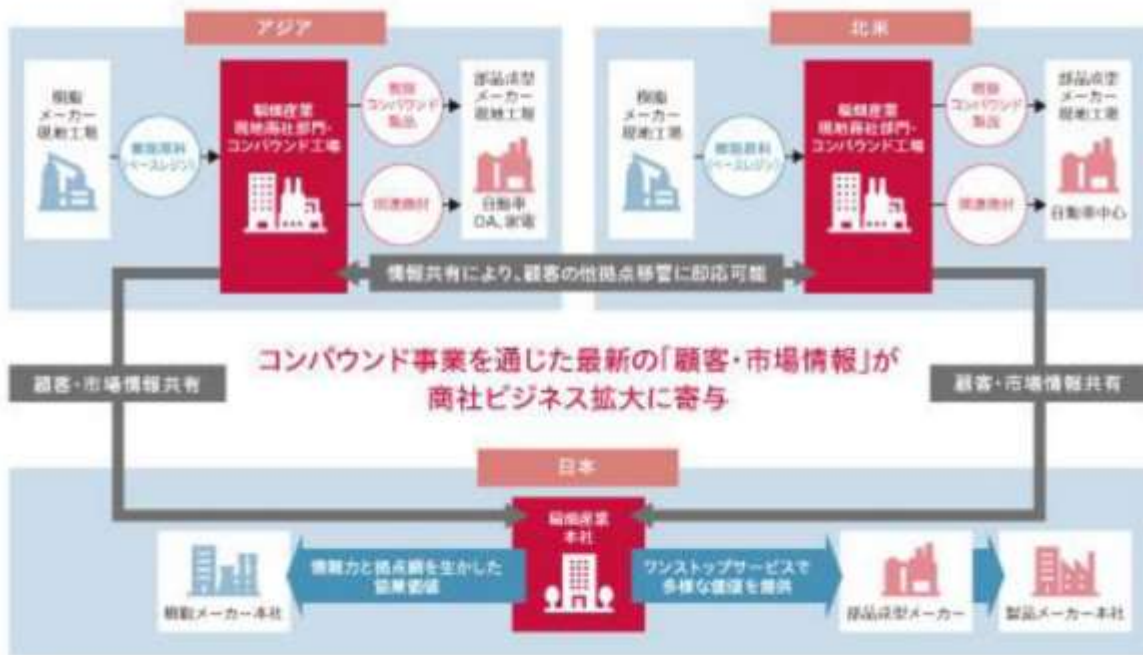
#### 設立の狙い

- 生産技術の蓄積と品質管理の高度化
- 技術人材の育成
- 開発力の強化
- 製造システム導入による生産効率化

コンパウンド事業につきまして、これは全部申し上げると長くなりますので、主要な点だけ申し上げますが、業界全体では現在キャパ 19 万 5,600t というキャパがございます、これは業界の中でもトップレベルのキャパを有していると言えます。この機能を使いまして、国内外一貫体制でお客様のサポートができ、また、いろんな拠点でも横断的な要するに情報連絡がございますので、私共に依頼いただけましたらワンストップでの価格交渉力、それから安定供給が実現できるというのが強みでございます。

また、この右下のほうに書いていますけれども、このたびダイセルさんとの合併会社を設立いたしました。これは今年の7月から新会社として発足する予定でございますけれども、この中でも生産技術の蓄積、そしてまた品質管理のレベルをより一層高度化させたいということ。また、これまでにない技術的な人材を育成するということ。それに伴いまして、結果として開発力をさらに強化してまいりたいということなどを狙いとして、この新会社設立に至ったという経緯がございます。

【参考】コンパウンド事業のビジネスモデル



次はコンパウンド事業のビジネスモデルを図で示したものですので、説明は割愛させていただきます。時間のあるときにご覧ください。

## 全社

- 売上高は、FPD市況の悪化等により、目標未達
- 営業利益は、円安の追い風もあり、目標達成
- 経常利益は、調達金利上昇を吸収し、ほぼ目標通り
- 当期純利益は、有価証券売却益縮小により、目標未達
- ROEは計画達成。財務健全性は目標水準を維持

(億円)

	24年3月期 実績	24年3月期 目標	差異	達成率
売上高	7,660	8,000	▲339	96%
営業利益	211	205	+6	103%
営業利益率	2.8%	2.6%	+0.2%	-
経常利益	213	215	▲1	100%
親会社株主に帰属する 当期純利益	200	225	▲24	89%
ROE	10.5%	10%以上	-	達成
ネット D/Eレシオ	0.06倍	0.5倍以下	-	達成
自己資本比率	46.8%	概ね40～50%	-	達成
為替レート (円/USD)	144.59円	120.00円	-	-

こちらは、終わりました経営計画、New challenge 2023 の達成状況につきまして、先ほどの横田の説明ともかぶりますので、ごく簡単に説明をさせていただきたいと思います。

まず売上高につきましては、最終年度、2024年の3月期に7,660億円。営業利益211億円。経常利益213億円。純利益が200億円ということで、営業利益は目標を達成しております。売上高につきましては若干達成できなかったという状況でして、純利益につきましては、先ほどの説明にもございましたが、政策保有株の売却というものが思ったほどには、単価の下落ということもありまして、進まなかったということで、この部分はやや未達になっているという状況です。ROE、それからネット Debt Equity Ratio、それから自己資本比率といった、こういうような指標につきましては、おおむね目標どおり達成できております。

## セグメント別

- 主に情報電子が売上高目標未達
- 生活産業が営業利益目標未達も、他セグメントは目標達成

(億円)

セグメント	24年3月期 実績		24年3月期 目標		差異	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
情報電子	2,391	69.0	2,840	63.0	▲448	+6.0
化学品	1,126	27.8	1,190	26.0	▲63	+1.8
生活産業	535	14.8	520	25.0	+15	▲10.1
合成樹脂	3,604	98.7	3,448	90.0	+156	+8.7
その他	1	1.3	2	1.0	▲0	+0.3
合計	7,660	211.9	8,000	205.0	▲339	+6.9

次はセグメント別の目標に対する達成度合いを、売上高、営業利益の面で見せてみます。

これも詳細の説明は割愛させていただきますが、特に情報電子部門の営業利益につきましては、最終目標値を大きく上回っているという状況です。それから合成樹脂につきましても同様に最終目標を大きく上回っております。営業利益におきましては唯一、生活産業セグメント、こちらが、特に米国の子会社関連というものの不振が影響いたしまして、こちらがセグメントの中では一番利益的には苦戦したということですが、トータルとしましては当社の目標を上回る業績で着地することができました。

## サステナビリティ

### ■ NC2023を通じて、サステナビリティの取り組みを加速

※赤字は最近の主要なTOPICS

2021年10月	サステナビリティ委員会発足。社長を委員長とし、社外を含む全取締役が委員またはオブザーバーとして参加
2021年11月	サステナビリティ基本方針、行動指針制定
2022年3月	「稲畑産業グループ 人権方針」を策定
2022年4月	「国連グローバル・コンパクト」に署名
2022年6月	「2050年カーボンニュートラル宣言」発表
	マテリアリティ特定
	TCFD提言に沿った開示を開始
2022年8月	「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定
2023年3月	「健康経営優良法人2023」に認定
2023年4月	TCFD提言への賛同を表明
2023年8月	<b>「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に選定</b>
2023年9月	アスエネ株式会社と企業の脱炭素化支援に関する業務提携を開始
2024年3月	<b>「健康経営優良法人2024」に認定</b>
2024年5月	<b>「サステナビリティ中期計画 2026」を公表</b>

\* [https://www.inabata.co.jp/sustainability/about/midterm\\_plan/](https://www.inabata.co.jp/sustainability/about/midterm_plan/)

またサステナビリティ関連の取り組みについて、経緯を表しています。

この赤字の部分だけ簡単に触れさせていただきますけれども、このサステナビリティにつきましても、昨年の8月、FTSE BlossomのJapanのIndexの構成銘柄に選定されたということが一つのニュースかと思っております。また今年の3月に、健康経営優良法人2024の認定も受けることができました。そして今年の5月、中期経営計画の公表と同時に、サステナビリティ中期計画2026も同時に公表をいたしております。次に参ります。

## 全社 定量目標

(億円)

	24年3月期 実績	NC2026		
		25年3月期 計画	26年3月期 計画	27年3月期 目標
売上高	7,660	8,300	8,900	9,500
営業利益	211	225	245	270
経常利益	213	215	235	260
親会社株主に帰属する 当期純利益	200	170	175	190
ROE	10.5%	10%以上	10%以上	10%以上
ネット D/Eレシオ	0.06倍	0.5倍以下	0.5倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	46.8%	概ね50%前後	概ね50%前後	概ね50%前後
為替レート (円/USD)	144.59円	145.00円	145.00円	145.00円

では、新たな中期経営計画、New Challenge 2026 の概要について説明をさせていただきたいと思  
います。

まず売上高です。一番左は終わった期の実績を示しておりまして、NC2026 の3カ年の目標数値の  
推移を書いています。売上高につきましては、27年の3月期の目標としましては9,500億円、27  
年3月期で営業利益は270億円、経常利益は260億円、純利益につきましては190億円という目  
標数値を掲げております。主要な指標としまして、ROEは同じく10%以上、そして財務の健全性  
を示すネット Debt Equity Ratio につきましても0.5倍以下ということ。また自己資本比率もおお  
むね50%前後という数値を掲げております。為替レートはいずれも一貫して145円ちょうどとい  
うことで設定いたしております。

## セグメント 定量目標

(億円)

セグメント	24年3月期 実績		NC2026					
	売上高	営業利益	25年3月期 計画		26年3月期 計画		27年3月期 目標	
売上高			営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高
情報電子	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
生活産業	535	14.8	610	22.0	668	26.0	728	31.0
合成樹脂	3,604	98.7	3,880	108.0	4,080	115.5	4,260	121.0
その他	1	1.3	2	1.0	2	1.0	2	1.0
合計	7,660	211.9	8,300	225.0	8,900	245.0	9,500	270.0

次はセグメントごとの数値をここに示しております。

最終年度の数値だけ簡単に申し上げますが、情報電子部門、こちらにつきましては、最終年度、27年3月期の営業利益目標が84.5億円、化学品におきましては32.5億円、生活産業は31億円ということで、現状から一番大きく直さなければいけないと考えています。合成樹脂につきましては順調な伸びの中で121億円というものを達成したいと考えております。



## キャピタルアロケーション

【NC2026の3カ年】



次はキャピタルアロケーションについての説明です。

この中期経営計画、3カ年の合計での営業キャッシュフロー等といたしましては、およそ650億円程度を想定しておりますけれども、これをどういうふうに振り分けるかと申しますと、投資等で50から60%程度、そして40から50%程度を株主還元にあてたいと考えております。



## 全体像



次は中期経営計画の全体像を図で示しています。

既に公表しています長期ビジョン、IK Vision 2030 というのがございますけれども、今回の中期経営計画 2026 はそれに向けての第3ステージの中計であるという位置付けになります。図に示しますように、全社戦略、それをさらにブレイクダウンいたしましたセグメントごとの成長戦略を分けて書いておりますが、その下に、それを支える経営基盤戦略としまして次の3つ、財務戦略、サステナビリティ戦略、そしてデジタル戦略に分けて全体像を考えております。

## 全社 成長戦略

<p style="text-align: center;"><b>連結売上高1兆円以上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 手段： 投資の積極化による収益拡大</li> <li>» 事業領域： 環境関連ビジネス、食品等生活産業ビジネスの拡大</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>複合機能の高度化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 複合機能（特に製造・物流）強化による差別化・収益性向上</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>事業ポートフォリオ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 主要セグメントの深耕（合成樹脂・情報電子）</li> <li>» 主要セグメントに並ぶ収益の柱の確立</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>海外比率70%以上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» 成長エリアの深耕（従来のアジア拠点に加え、特にインド、メキシコなど米州）</li> <li>» 未開拓エリア（東欧等）への進出</li> </ul>

次は長期ビジョンで、この4点が当社の長期ビジョンの主要な項目なのです。

まず1兆円以上という長期ビジョンに対しては、これは投資の積極化によりまして、なんとか成長を加速させたいということを表現しています。事業領域としましては、特に環境関連ビジネス、また食品等々の生活産業ビジネスをこの間に大きく拡大されると考えております。

機能に関しましては、主に製造・物流を中心とした複合機能、これの一層の強化による差別化、それから収益性の向上を図ってまいりたいと考えています。

事業ポートフォリオといたしましては、従来の2大セグメントである合成樹脂と情報電子、こちらを深耕するとともに、これに並ぶ新たな収益の柱の確立といったものを掲げております。

そして海外比率。これは長期ビジョンの中で70%以上と表現しておりますけれども、特に従来のアジア、これは当然のこととしまして、インド、それからメキシコなど米州、そしてこれまでまだあまり手を付けてこなかった東欧エリアへの進出をこの間に具体化させたいと考えております。

## 全社 成長戦略 - 詳細 -

### 連結売上高1兆円以上

#### 投資の積極化による収益拡大 環境関連ビジネス・食品等生活産業ビジネスの拡大

- M&A等投資の積極化による収益拡大と利益率向上
- 環境関連（再エネ、リサイクル）、自動車関連（NEV\*向けや電池）、半導体・電子部品関連に、特に経営資源を重点投下
- 食品（特に加工機能）、医薬品事業の拡大

\*New Energy Vehicle

### 複合機能の高度化

#### 複合機能（特に製造・物流）強化による差別化・収益性向上

- 合併会社設立によるコンパウンド機能拡充と合成樹脂事業のさらなる強化
- 物流機能提供による差別化（主に海外）

これはまず全社の成長戦略を簡単に申し上げます。

これは投資の積極化による収益の拡大と申し上げておりますが、その中でも特に環境関連。これは再エネおよびリサイクルが中心ですが、また自動車の中でも、いわゆる NEV という、New Energy Vehicle 向けの電池を含む、自動車関連の投資、また半導体および電子部品関連に特に集中的に経営資源を投下してまいりたいと考えております。また食品分野におきましては、特に加工機能を充実させるということ。それとともに、生活産業セグメントのもう一つの柱である医薬品事業といったものにも引き続き力を入れてまいります。

それから複合機能の高度化の面に関しましては、これは先ほどもセンターの中で説明を少し入れましたが、特に合併会社設立によるコンパウンド機能の拡充、そしてこれによりまして合成樹脂事業をさらに強くしてまいりたいと考えています。また物流機能の提供は当社の大きな一つの機能でございますけれども、特に海外においては、この機能はますます差別化の要因として高まると考えております。

## 全社 成長戦略 - 詳細 -

## 事業ポートフォリオ

## 主要セグメント（合成樹脂・情報電子）の深耕

- 環境・エネルギー分野、半導体関連事業の拡大加速（情報電子）  
～環境・エネルギー分野売上高 1,000億円（2030年頃目標）
- 自動車分野の拡大加速（合成樹脂）  
～自動車向け樹脂売上高 2,000億円（2030年頃目標）
- ディスプレイ周辺ビジネスの深耕（情報電子）
- コンパウンド機能の拡充と高度化（合成樹脂）

## 主要セグメントに並ぶ収益の柱の確立

- M&A等による事業領域拡大と早期の収益貢献
- 食品をはじめとする生活産業分野の売上拡大
- 海外における化学品事業の拡大

主要セグメントとしまして、環境・エネルギー分野、それから半導体関連事業を加速させたいと表現しておりますけれども、今回初めて具体的な数字としまして、この分野で売上高、2030年ごろ、これは長期ビジョンの達成の頃に、売上高 1,000 億円を目指したいと表現しております。また自動車分野ですが、現在既に 1,300 億円の規模になっているこの分野を 2030 年ごろまでには、売上高 2,000 億円の規模を具体的に目指したいという数値目標を入れました。その他につきましてはこれまでの説明と重なりますので、割愛いたします。

## 全社 成長戦略 - 詳細 -

## 海外比率70%以上

## 成長エリアの深耕

- インド、メキシコに特に重点
- アジア地域のさらなる深耕
- グローバルな顧客のサプライチェーン見直しへの対応による商機拡大

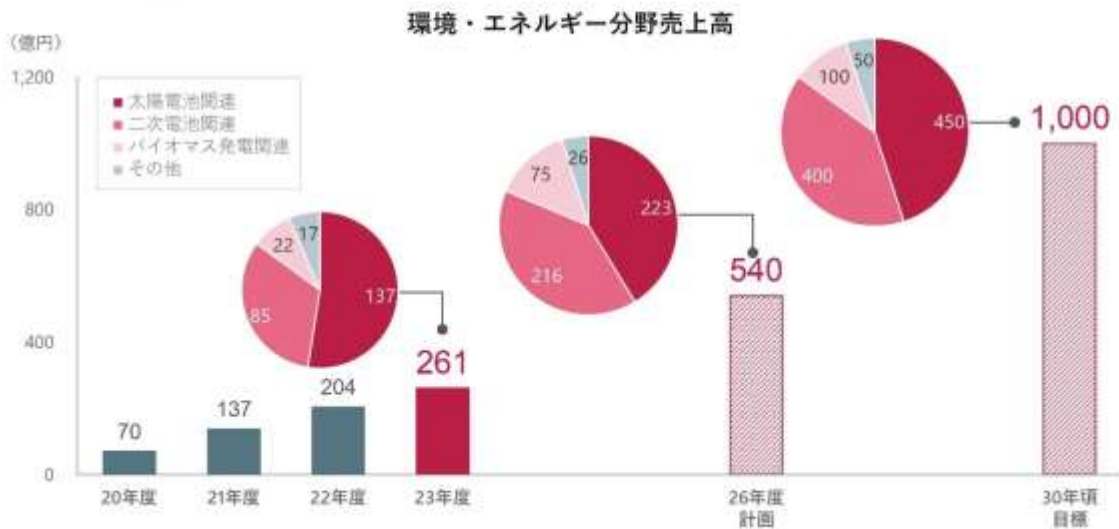
## 未開拓エリア（東欧等）への進出

- 東欧での事業拡大
- 未開拓のグローバルサウス諸国（南アジア、カンボジア、アフリカ諸国等）への進出検討

海外事業、海外比率の70%以上も、こんなふうに抜き出して書いておりますけれども、これもこれまでの説明とはほとんど重なります。ただ最後の、未開拓のグローバルサウスの諸国ということで、これ今当社は南アジア、これはインドを含むことにはなりますが、それからまだ出ておりませんカンボジア、それからあるいはアフリカ諸国等、これの進出も、この中計の期間中にはターゲットに入ってくる可能性があると考えています。

環境・エネルギー分野の拡大（情報電子セグメント）

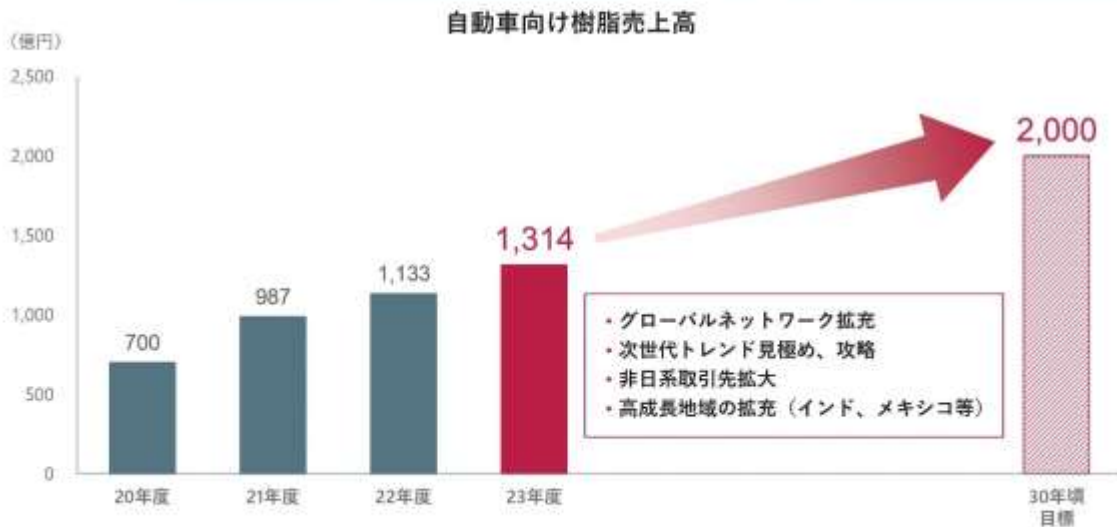
環境・エネルギー分野の拡大加速 ～2030年頃に売上高1,000億円を目指す



先ほど、この環境エネルギー分野で1,000億円を目指すといった、環境エネルギー分野の構成比、一体どういうものが中身であるかをグラフで表現させていただいています。濃い赤の部分が太陽電池関連で、その次の濃いピンク色の部分が、二次電池関連、そして薄いピンクがバイオマス発電関連、そしてグレーがその他といった内訳で考えています。

## 自動車向け樹脂の拡大（合成樹脂セグメント）

自動車分野のグローバル拡大加速 ～2030年頃に売上高2,000億円を目指す



次は自動車分野向けの樹脂の売上、先ほど 2,000 億円と申し上げた中身ですが、現在ここにご覧いただけるように、1,314 億円まで 23 年度に既に来ております。これをなんとか、グローバルネットワークの拡充、あるいは非日系の自動車メーカーとの取引を拡大させる、あるいは高成長の地域であるメキシコ、インドを中心に 2,000 億円まで伸ばしていきたいと考えている次第です。

## 財務戦略

**資本効率のさらなる向上**

- 事業の収益性向上と株主資本のコントロールによるROE10%以上の維持
- 政策保有株式縮減方針の着実な実施と売却資金の活用（投資、株主還元へ）

**累進配当を始めとする株主還元の重視**

- 総還元性向50%程度を目安とした株主還元水準の維持
- 累進配当の継続
- 機動的な自己株式取得・消却の継続

**「資本コストや株価を意識した経営」の実践**

（PBR1倍を常態的に超える株価水準の早期達成）

- 株主資本コストを上回るROE水準（10%以上）の維持
- 成長戦略の着実な実施による事業価値向上
- 情報開示・対話の充実による株主資本コスト低減と成長期待の醸成（PERの向上）

次は事業基盤の部分の説明になります。

経営基盤戦略の1番目となる財務戦略ですが、まずは資本効率のさらなる向上を目指してまいります。これは事業の収益性の向上、そして株主資本のコントロールによりまして、現在達成しているROEの10%以上を引き続き維持してまいりたいと考えております。そして、これまでも説明しておりますように、政策保有株縮減方針、これを着実に実施するとともに、売却資金を投資あるいは株主還元といったように活用してまいりたいと考えております。

そして大きな2番目、累進配当をはじめとする株主還元を重視してまいります。総還元性向50%程度を目安とした株主還元を、前の中期経営計画から引き続き今回も維持してまいりますと同時に、累進配当も今回も継続して実施してまいります。従いまして、機動的な自己株式取得および消却も継続してまいるといふ方針になります。

それから、これは東証の求めに応じて昨年の5月に公表いたしました、資本コストや株価を意識した経営を実践してまいります。株主資本コストを上回るROEの水準から10%以上という、具体的にはなりますが、これを維持するとともに、成長戦略の着実な実施による事業価値を向上してま

いります。また、それを実績だけでなく、情報の開示、あるいは投資家の皆様方との対話をさらに充実させることによって、成長期待を醸成してまいりたいと考えております。



## 経営基盤戦略 サステナビリティ戦略

### 長期的なビジョン

#### 長期目標

GHG排出量（スコープ1,2）：2030年度までに**2022年度比42%削減** / 2050年度カーボンニュートラル達成

#### 長期的な目指す姿

- ▶ 脱炭素社会/循環型社会/豊かな自然資本が実現している社会・地球。
- ▶ 人々が人権を尊重され、安全・安心を実感し、各々のwell-beingが保たれている社会。
- ▶ ビジネスパートナーと共創して生み出される、当社の提供する価値が、社会において「なくてはならない価値」として選ばれ、持続的に成長している状態。
- ▶ 持続的な成長に欠かせない国内外のすべての従業員が、心身共に健康であり、各々にフィットした働き方・適切な役割でイキイキと働き、well-beingが高い状態。

#### 関連するSDGs



次はサステナビリティ戦略です。

これは当社、既にウェブサイト等の中でも公表していますように、GHGの排出量を2030年度までに2022年度比で42%削減する。そして2050年度にはカーボンニュートラルを達成すると宣言しているというのが、まず一番主要な点でございます。

## 経営基盤戦略 サステナビリティ戦略

### マテリアリティに関わる長期的なビジョン、戦略およびKPI・目標①

戦略	KPI・目標（2024年4月～2027年3月）	バウンダリー
<b>持続的な価値創出</b> 脱炭素社会・循環型社会への貢献／自然資本の持続可能な利活用 安全・安心で豊かな生活への貢献 レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供		
事業活動におけるカーボンニュートラルの達成	※ GHG排出量（スコープ1,2）を2022年度比25%削減	連結
事業を通じた地球環境への貢献	※ 環境関連ビジネスの売上高1,000億円*1を達成	連結
化学物質規制管理の強化による安全・安心な品質の確保	※ 国内外における化学物質規制の動向をタイムリーに把握・共有し、管理体制を強化	連結
サプライチェーンマネジメントの強化による調達・供給機能の強靱化	※ 責任ある調達に関する当社姿勢を明確にし、社内外に浸透	単体
人権に配慮したサプライチェーンの確立	※ 選定した事業について人権DDのサイクル*2をモデルケースとして確立	単体

\*1 サステナビリティ中計2026の最終年度で想定している環境関連ビジネスの分野別比率は以下の通り。

■エネルギー・電力（再生可能エネルギー関連、電力関連など）：約70% ■資源・環境（持続可能な原材料、リサイクル、水関連など）：約20% ■素材・化学、農業・食料、交通・物流、環境認証：約10%

\*2 人権DDに関するサイクルとは、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」で定められている以下の「デュー・ディリジェンス・プロセス及びこれを支える手段」のこと。

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| ① 責任ある企業行動を企業方針および経営システムに組み込む                | ② 実態状況および結果を継続調査する            |
| ② 企業の事業、サプライチェーンおよびビジネス上の関係における負の影響を特定し、評価する | ③ 影響にどのように対処したかを伝える           |
| ③ 負の影響を停止、防止および軽減する                          | ④ 適切な場合は是正措置を行う、または是正のために協力する |

次は、主要なマテリアリティについての説明です。

これも従来から説明してきておりますので、全てを説明することは割愛させていただきますが、特に赤字の部分です。これにつきましては、今回新たに数値面で主要な KPI として表示いたしました。GHG の排出量、これはスコープ1 およびスコープ2 になりますが、これを 2022 年度比で 25%削減すること。それから 2 番目ですが、環境関連ビジネスの売上高を、先ほども既に説明いたしました。売上高の 1,000 億円まで達成したいという具体的な数値を今回新たに掲げております。

経営基盤戦略 サステナビリティ戦略

マテリアリティに関わる長期的なビジョン、戦略およびKPI・目標②

事業継続の基盤	「愛」「敬」の精神に基づく人権尊重と地域社会との共生 価値創造を担う人的資本の育成・強化 ガバナンス・リスクマネジメントの強化	
戦略	KPI・目標（2024年4月～2027年3月）	バウンダリー
<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な成長を支える従業員のwell-being（身体的・精神的・社会的に満足な状態）の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 従業員エンゲージメントサーベイの回答率90%以上。「今の会社で働いていることに満足している」「会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える」の肯定的回答率80%以上、全項目の肯定的回答率70%以上*3</li> <li>② 人権DDデジタルサーベイの実施バウンダリーをグループまで拡大</li> </ul>	連結
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な個を最大限に活かす</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 女性管理職比率を2028年3月までに8%以上、2030年までに10%</li> <li>② キャリア採用比率50%程度を維持</li> <li>③ 男性育休取得率100%</li> <li>④ 障害者法定雇用率を上回る状態の維持</li> <li>⑤ 海外現地法人におけるナショナルスタッフの幹部登用の積極化</li> </ul>	①～④ 単体 ⑤ 連結
<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営の更なる推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 精密検査受診率100%</li> <li>② ストレスチェックの総合健康リスクを現状維持*4</li> </ul>	単体
<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本投資への注力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 従業員一人当たりの教育研修費用*5を、毎年、前年度実績を上回る</li> <li>② 海外駐在経験率40%程度を維持</li> </ul>	単体

\*3 従業員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率とは、従業員による5段階評価（5とてもそう思う/4そう思う/3可もなく不可もなく/2そう思わない/1全く思わない）のうち、肯定的な回答である5と4の占める割合のこと。  
 \*4 精密検査受診率は、健康診断後の要精密検査受診対象従業員のうち、実際の精密検査受診従業員の前含のこと。  
 総合健康リスクとは、厚生労働省がストレス評価の方法として提供しているもので、ストレスチェックから得られた「心理的な仕事の負担（業）」、「仕事の職業性」/「上司からの支援度」「同僚からの支援度」の4尺度を用いて算出される。職場の環境が従業員の健康にどの程度影響を与えるかを総合的に評価する指標。全国平均の値を100として計算されており、100を超えると職場の健康リスクが高い状態、下回るとリスクが低い状態とされる。当社は現状100を下回る状態。  
 \*5 教育研修費用は、福利厚生費科目で実施する集合研修や外部研修、動画研修等にかかる費用。2022年度の教育研修費用は、30,776円/人。（2023年度実績は、2024年要項開示予定。）

それではサステナビリティ戦略のマテリアリティの中でも事業継続の基盤に属することを、こちらで説明しております。

これも全ては説明いたしません、どちらかというとソーシャル、それから人的資本等々に関することが中心になっております。その中でも、従来表現してこなかった KPI を一部赤字で表現させていただいていますけれども、従業員のエンゲージメントサーベイの回答率を 90%以上達成することを挙げています。そしてまた下のほうで、全項目の肯定的な回答率を 70%以上に持っていきたいということも数値で表現いたしました。

また、次のダイバーシティの推進ですが、こちらにつきましても、現在 2028 年 3 月までに女性管理職比率を 8%以上にしたい。また 2030 年までには 10%に持っていきたいことを具体的に数値として掲げました。そして、表裏一体の部分かもしれませんが、男性育休につきましても、取得率目標は 100%と具体的な数値として新たに掲げております。

デジタル戦略

**経営情報インフラの高度化とグループ全体のセキュリティ強化**

- **基幹システムの刷新とグループ全体の営業情報の戦略的活用**  
最前線の営業活動をデジタル技術で強力にサポートし、新規案件創出、既存ビジネスの維持拡大を実現
- **セキュリティ強化に向けたスキーム構築とグループ全体への展開**  
全グループ会社のITインフラ基盤のクラウド環境への完全移管完了とセキュリティの一層の強化
- **社内向け生成AIサービス等を活用した生産性向上**  
OpenAIを通じた非構造化データの活用によるデジタルマーケティングの高度化と生産性向上

デジタル戦略です。デジタル戦略におきましては、経営情報インフラの高度化、そしてグループ全体でのセキュリティの強化に力を入れてまいります。

主要項目、3つに分けて表現しています。基幹システムの刷新、これはあと2年ほどかかりますけれども、グループ全体には営業情報の戦略的な活用を実現するための基盤の整備でございます。それからセキュリティの強化に向けたスキームの構図構築。それとグループ全体にそれを展開するといったこと。3番目ですが、社内向けの生成AIサービス等を活用した、社内でのこれは生産性の向上をより一層進めていく、この大きな3項目を掲げております。

## 経営基盤戦略 デジタル戦略 – 詳細 –

### 基幹システム刷新プロジェクト

#### 新基幹システムのプロジェクトの円滑な推進と本稼働

- 更なるDX推進に向けた次世代基幹システムの構築
- 新しい働き方への一層の対応（ペーパーレス・在宅勤務・モバイル活用）
- 新基幹システムの開発資産の見える化（SBOM\*1）への対応

\*1 SBOM...Software Bill of Materials：ソフトウェア部品表

### グループ全体の営業情報の戦略的活用

#### 経営基盤データを活用したデータドリブン経営への取り組み

- データマネジメント基盤であるCDAM\*2の稼働開始
- グループ全体データ基盤に基づいて意思決定するデータ主導型企业への変革
- グループ全体のデータを活用したデジタルマーケティングの強化により新たなビジネスを創出

\*2 CDAM...Consolidated Performance Data Management：グローバル経営基盤

以下、すべて説明すると非常に細かくなりますので、ご覧いただきたいと思いますが、こういったところで、具体的な案をこのように考えていること、お目通しいただければと思います。

## 経営基盤戦略 デジタル戦略 – 詳細 –

### グループ全体を支えるITインフラ基盤の横展開

#### グループ全体最適に向けたインフラ基盤の構築を横展開

- グループ小規模拠点向けクラウド環境の構築整備と運用の一元管理の提供
- グループ全拠点（連結対象先）\*3のシステムをクラウド環境へ完全移行

\*3連結子会社の約83%は移行済。システム保全・Backup・BCP対応について、本社主導で全体管理を実施

### グループ全体のセキュリティ対策一層の高度化

#### グループ全体へのセキュリティ対策と推進を一層の高度化

- 全グループ会社に定期的なセキュリティ監査・指導・支援実施
- 第三者評価によるセキュリティ評価（脆弱性診断等）の継続実施
- グループ小規模拠点へのCSIRT運用（EDR/SOC）\*4の横展開

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



## 経営基盤戦略 デジタル戦略 - 詳細 -

---

### 生成AIサービス等を活用した生産性向上

#### 生成AIの業務活用の適合性検証と導入

- M365 Copilotの活用による業務効率の向上
- OpenAIによる非構造化データ（引合い情報・メール・業務日報等）からの顧客インサイトの抽出によるマーケティング活動の高度化



## 株主還元の基本方針

### 株主還元の 基本方針

- 「NC2026」の期間中、
- 一株当たりの配当額については前年度実績を下限とし、減配は行わず、継続的に増加させていくことを基本とする。（累進配当）
  - 総還元性向の目安としては概ね50%程度とする。

次は株主への利益還元についての説明です。

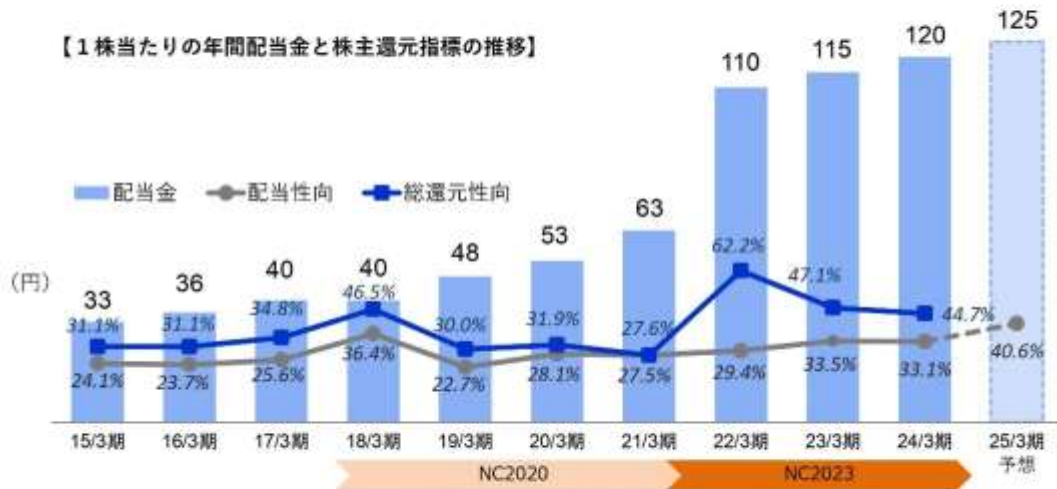
株主還元の基本方針につきましては、先ほども一度触れましたが、NC2026の期間中1株当たりの配当額は、前年度実績を下限として減配を行わず、継続的に増加させていく累進配当の方針を引き続き維持いたします。それから総還元性向の目安としては、おおむね50%程度という方針をこれも引き続きます。

## 株主還元の推移

- 2025年3月期の配当は、5円増配となる125円/株を計画（中間60円、期末65円）
- 上限120万株、50億円の自己株式取得を実施（期間：2024年5月13日～7月31日）。

\*取得後、全株式を消却する方針

【1株当たりの年間配当金と株主還元指標の推移】



自己株式	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	
取得額	604	707	891	679	936	425	-	7,499	2,635	2,229	百万円
取得株数	600	600	600	400	600	300	-	3,085	1,035	765	千株
消却数	1,660	-	-	-	-	-	-	2,700	3,685	1,200	千株

© 2024 Inabata & Co., Ltd.

35

次は株主還元の推移につきまして、グラフで示したものでございます。

NC2023の期間中の実績を、この濃いだいたい色で示しておりますけれども、この期間中も、配当につきましては累進配当を実現しました。



## 現状認識（2023年6月公表）

---

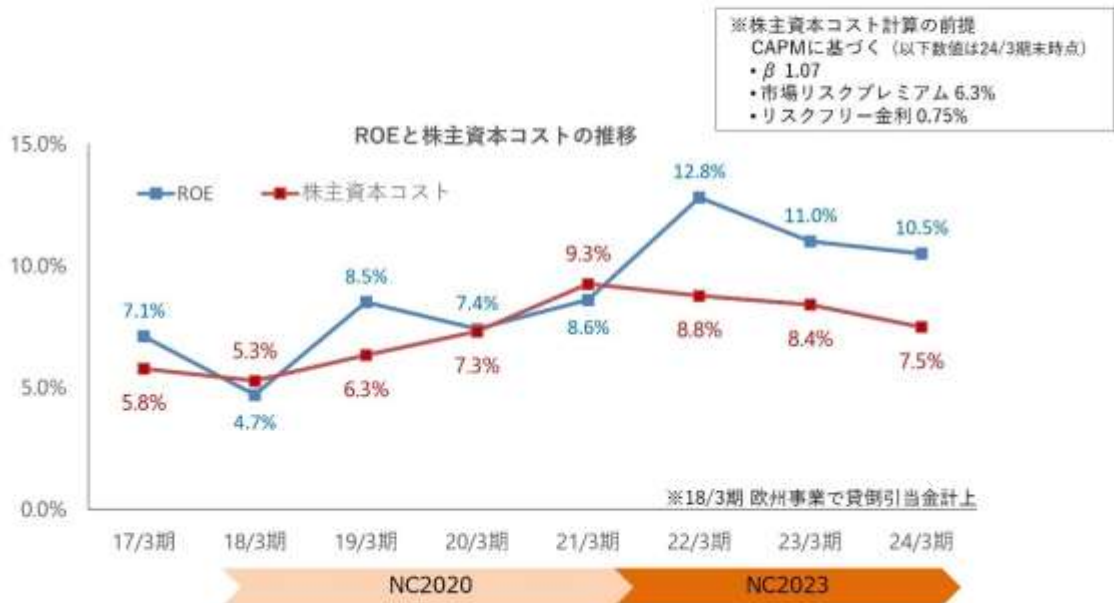
- 「NC2023」の期間中に、資本コストを上回る収益性水準に到達することができている
- 市場評価については、向上してきているものの、PBRは1倍未満で未だ充分ではないと認識している。今後は当社の成長性に対する評価を高める必要がある
- 現在の資本収益性の水準を維持しながら、成長施策を加速し、将来の事業価値を高める努力をするとともに、投資家への訴求を強化する必要がある

次に株主コスト、そして株価を意識した経営の実現に向けた対応について触れさせていただきます。

まず NC2023 期間中は、資本コストを上回る収益性の水準は実現できております。しかしながら、市場評価につきましても、向上してきているものの、PBR、いまだに1倍未満で、いまだ十分ではないと認識しております。今後当社の成長性に対する評価をさらに高める必要があると、当然のことながら認識しています。資本収益性の水準をそのためには維持しながら、成長施策、これを加速し、将来の事業価値を高める努力をするとともに、投資家への訴求をさらに強化していく必要があると考えています。

## 資本コストと資本収益性の比較

- 「NC2023」では、ROEが継続的に株主資本コストを上回る水準まで向上
- 24年3月期は、市場流動性向上による株主層拡大等を背景に $\beta$ 値が低下



次のグラフは、資本コスト、資本収益性、これは ROE と株主資本コストの推移をグラフで表したものです。

特に 24 年の 3 月期、これは市場流動性の向上によりまして、基本的に  $\beta$  値が低下したことで、資本コストが低下してきているということになります。

## 株価・市場評価の推移

- 株価・時価総額は順調に上昇（NC2023の3年間で株価は約1.9倍、時価総額は約1.7倍）
- PBRは上昇傾向。ただし目安の1倍には未達（24年5月30日では0.91倍\*）
- PERは上昇傾向も依然低位の水準。当社の将来の成長期待をさらに高める必要がある

\*24年5月30日株価終値・24/3期末一株当たり純資産



※18/3期 欧州事業で貸倒引当金計上 ※数値はいずれも期末時点  
© 2024 Inabata & Co., Ltd.

\*24年3月末時点、時価総額加重平均

次のグラフは、株価、それからまた市場評価等の推移をグラフで表しているものです。

株価・時価総額の推移、そしてまた PBR、ROE、PER の推移といった主要な指標につきましてグラフで表現させていただきました。

## 対応方針・目標と計画期間（2023年6月公表）

- 2023年5月の取締役会での議論を経て、以下の方針を決定

### □ 方針

①～④を通じて、なるべく早期に、PBR1倍を常態的に超える株価水準を達成する

- ① 成長施策の着実な実行により、事業価値を継続的に向上させ、将来の利益成長への期待を醸成する
- ② ROE10%以上を維持する
- ③ 財務レバレッジの活用含め、資本コストを抑制・低減する
- ④ 自己株式取得の継続実施

以上のような分析から、これは次のような方針を立てております。

成長施策の着実な実行は当然ですが、将来の利益成長への期待を醸成するということが、これは非常にROEの向上に関しても大事なことと考えています。それによりましてROEの10%以上も維持したいと考えています。また、財務レバレッジの活用も含めまして、資本コストを抑制、また低減を図ってまいりたいと思います。また、4番目にありますように、自己株式の取得も継続実施してまいりたいということになります。

## 具体的な取り組み ～① 事業価値を高め、成長期待を醸成する

- NC2023では成長に向けた以下の取り組みを実施。NC2026では早期の収益貢献化を進める

※赤字は最近の主な事業投資

「NC2023」主要重点施策	実績
1. 主力ビジネスのさらなる深掘りと成長分野への横展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車向け（樹脂、FPD部材等）の売上が拡大</li> <li>丸石化学品の子会社化</li> <li>株式会社ダイセルとの合併会社設立（コンパウンドの機能強化）</li> </ul>
2. 将来の成長が見込める市場への多面的な取り組みと確実な収益化	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減商材の売上が拡大</li> <li>バイオマス発電事業への参画</li> <li>半導体関連企業への出資</li> <li>高性能フィラー製造会社への出資</li> </ul>
3. 将来の成長に向けた投資の積極化	<ul style="list-style-type: none"> <li>大五通商の子会社化</li> <li>米国におけるリチウムイオン電池関連材料新会社設立</li> <li>植物エキス成分の開発・抽出・販売等を行う仏企業への出資</li> <li>事業企画室の機能強化</li> </ul>
5. 保有資産の継続的見直しと資金・資産のさらなる効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式売却による成長投資資金の確保</li> <li>普通社債の発行（調達手段の多様化）</li> </ul>
6. 人的資本活用に向けた取り組みの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブの導入</li> <li>ダイバーシティ推進に向けた人事制度の整備</li> <li>グローバル人材育成に向けた研修制度の充実化</li> </ul>

このような取り組みを NC2023 の終わった中計では実現してまいりました。特に赤字の部分、これも先ほどもある程度説明したので、重ねて説明は行いませんが、将来の成長に向けた投資という、非常にこの大事な部分におきましても、過去の3期の中でもこういうことを実施してきたことをご覧いただきたいと思います。

## 具体的な取り組み ～② ROE10%以上を維持する

- 主に利益の拡大、利益率の向上と株主資本のコントロール継続により、ROE10%以上を維持する

利益の拡大、売上高利益率の向上	実績
主力ビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主力ビジネスがけん引し、「NC2023」では、売上高、営業利益とも3期連続で過去最高を更新</li> </ul>
利益率が高いビジネスの構成比向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「NC2023」では着実に営業利益率向上（21/3期 2.6%→24/3期 2.8%）</li> </ul>
M&Aを含む積極的な投資と早期の収益化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「NC2023」の3期累計で約215億円の投融資を実施</li> </ul>
政策保有株式売却の着実な実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策保有株式縮減は計画を超える進捗</li> </ul>
株主資本のコントロール	実績
機動的な自己株式取得・消却の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「NC2023」3期累計で、123億円・488万株の自己株式取得、758万株の消却を実施</li> <li>• 上限50億円、120万株の自己株式取得を実施中（2024年5～7月）</li> </ul>
累進配当の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「NC2023」初年度に大幅増配（21/3期 63円/株→22/3期 110円）を以降、毎期5円/年ずつの増配を継続（23/3期 115円、24/3期 120円）</li> <li>• 「NC2023」3期累計で196億円の配当を実施*</li> </ul>

ROE10%を維持するための施策を、さらにブレイクダウンして書いて表現させていただいております。

個別に説明すると長くなりますので、全部は申し上げませんが、例えば機動的な自己株式の取得も、この NC2023 の 3 期の累計で 123 億円、488 万株の自己株式を取得し、合わせて 758 万株の消却を実施、既にしております。そして今現在、上限 50 億円、120 万株の自己株式の取得を実施中であります。

## 具体的な取り組み ～③ 資本コストを抑制・低減する

- 直接的な取り組みのほか、間接的な取り組みを進めることで、リスクや市場との情報格差を低減し、資本コストを抑制・低減する

直接的な資本コスト抑制・低減の取り組み	実績
負債の活用（社債など調達手段の多様化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2023年3月に当社初の普通社債を発行</li> <li>・ 2024年6月に第二回、第三回普通社債の起債を予定</li> </ul>
自己株式取得・消却	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「NC2023」3期累計で、123億円・488万株の自己株式取得、758万株の消却を実施</li> <li>・ 上限50億円、120万株の自己株式取得を実施中（2024年5～7月）</li> </ul>
間接的な資本コスト抑制・低減の取り組み	実績
情報開示の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」、「株主との対話の推進と開示」に早期対応</li> <li>・ 新中期経営計画「NC2026」にて成長戦略等を詳細に開示</li> </ul>
投資家との対話の拡大（説明強化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機関投資家・アナリスト等との個別面談数増加（2022年度54回→2023年度62回）</li> <li>・ 新たに社外取締役と機関投資家との個別面談を実施</li> </ul>
取締役会のモニタリング機能強化による継続的なウォッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会の実効性評価を継続実施し、次年度以降の課題を抽出・対処</li> </ul>
ESGスコアの向上による各種インデックスへの採用拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に初選定</li> <li>・ 「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定</li> </ul>
市場流動性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式売出しに伴う市場流動性向上と株主層の拡大</li> </ul>

資本コストの抑制・低減といったもの。これまでの説明ともずいぶん、ある程度重なりますがけれども、一番最初に書いていますように、負債の活用では、2023年の3月期に当社初の普通社債を発行いたしました。また24年度の6月、第2回、第3回の普通社債の起債を予定しております。



## 開示の形式・対話の方針等

---

### ■ 中期計画へのテーマアップ

- ・新中期経営計画「NC2026」の財務戦略に『PBR1倍を常態的に超える株価水準の早期達成』をテーマアップし、より強いコミットで取り組んでいきます

### ■ 開示の形式

- ・来期以降も、期末の決算説明会で、継続的に進捗を説明します

### ■ 対話の方針

- ・開示内容にもとづいて、担当役員を中心に、投資家との個別面談による対話を合理的な範囲で積極的に実施します
- ・対話の内容は、ウェブサイト、コーポレート・ガバナンス報告書等で開示します（2023年度の「株主との対話の実施状況等について」は、5月9日 ウェブサイトに開示済）
- ・対話の内容も参考に、改善策を適宜アップデートしていきます

開示の形式、あるいは対話の方針等です。これにつきましても既に情報開示させていただいておりますけれども、書いていますように、5月9日ウェブサイトにも、対話の内容につきましても、コーポレートガバナンス報告書等々の中で開示させていただいています。

以下は参考資料でございます。少し説明長くなりましたが、以上で説明を終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございました。