

2025年3月期 連結決算総括



■売上高・営業利益・経常利益は過去最高を更新

売上高： **8,378** 億円 対前期比 +9.4%

国内および東南アジアにおけるビジネス好調、円安の効果もあり増加

営業利益： **258** 億円 対前期比 +21.9%

売上高の増加や売上総利益率の向上により増益

経常利益： **261** 億円 対前期比 +22.2%

主に営業利益の増加により増益

親会社株主に帰属する
当期純利益 : **198** 億円 対前期比 △0.8%

経常利益が増加したものの、前期に計上した負ののれん発生益が今期はなかったこと等もあり微減

横田：それでは、まず私から、終わりました2025年3月期の決算の計数の概要についてご説明をさせていただきます。

まず、総括でございますが、売上高、営業利益、経常利益につきましては過去最高を更新いたしました。

売上高は8,378億円で対前期比9.4%の増収になりました。国内および東南アジアにおけるビジネスの好調、さらには円安の効果もあって増加しました。

営業利益ですが258億円、対前期比で21.9%の増益です。売上高の増加や、売上総利益率の向上もあり増益となりました。

経常利益ですが261億円、対前期比22.2%の増益です。主に営業利益の増加によって増益となりました。

親会社株主に属する当期純利益ですが198億円、これは対前期比微減のマイナス0.8%となりました。経常利益は増加いたしましたが、前期に計上した負ののれんの発生益が今期はなかったこと等によって微減となりました。

2025年3月期 連結決算総括



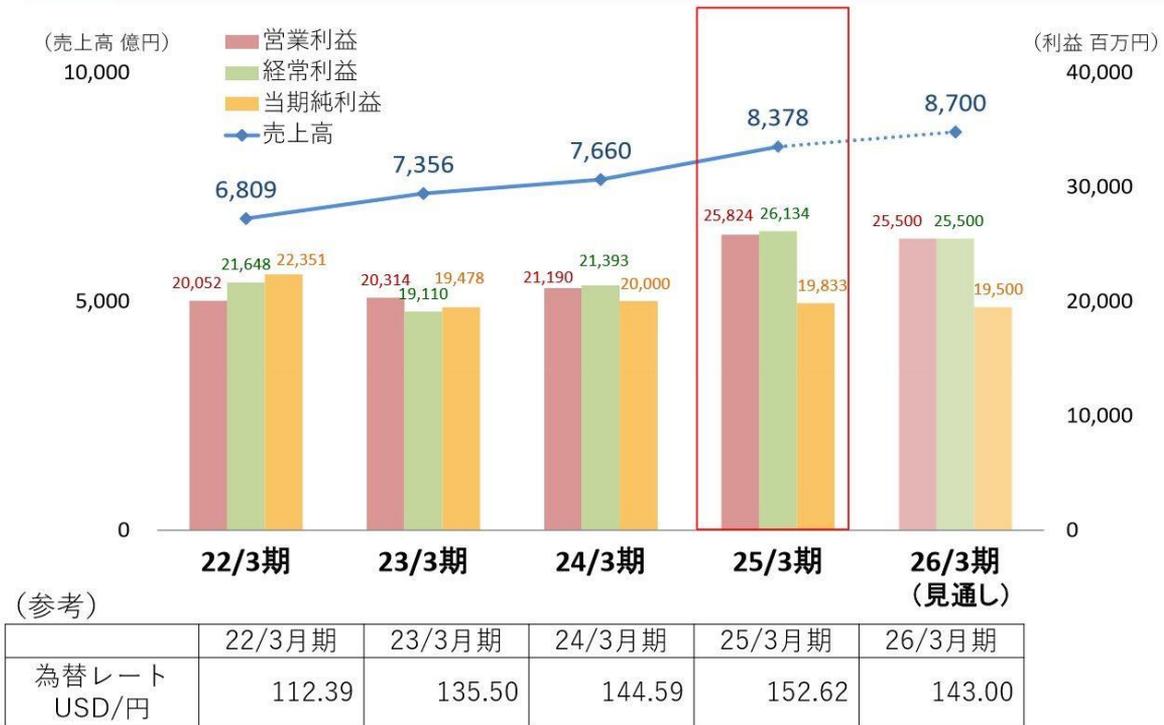
(億円)

	24/3期	25/3期 (A)	対前期比増減		2024年11月7日 公表 修正見通し(B)	達成率 (A)/(B)
			金額	%		
売上高	7,660	8,378	+718	+9.4%	8,300	100.9%
営業利益	211	258	+46	+21.9%	240	107.6%
経常利益	213	261	+47	+22.2%	240	108.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	200	198	△1	△0.8%	200	99.2%
為替レート USD/円	144.59	152.62	+8.03		145.00	

あらためまして、連結決算総括について表にまとめております。この赤枠で囲んでおります黄色くなっているところが、終わりました2025年3月期の数字です。一番下に為替レートがございますが、終わりました25年3月期につきましては、為替は152円62銭でした。

対前期比についての数字は先ほど申し上げたとおりです。右に(B)としまして、昨年の秋に公表した修正見通しを記載しています。このとき為替は145円で一応想定をしておりました。数字としましては、修正した公表見通しに対して売上高は微増、営業利益は7.6%、経常利益8.9%の増益になりましたが、当期純利益については0.8%の未達という形になりました。

業績の推移



※投資有価証券売却益を計上 22/3期89.7億円、23/3期86.6億円、24/3期37.6億円、25/3期36.1億円
 ※24/3期 負ののれん発生益 34億円

続きまして、業績の推移ですが、過去4期の実績と、それから来期、26年3月期の見通しを併せて記載しております。

この折れ線グラフが売上高になっておりまして、ご覧のとおり順調に増加傾向が続いております。棒グラフが利益になりまして、ピンク色が営業利益、薄い緑が経常利益、それから黄色が当期純利益となっております。

下に参考としまして、それぞれの決算に使った為替レートを記載しております。進行しております26年3月期につきましては、終わった期に比べますと円高を想定しておりまして、現在のところは143円で見通しを組んでおります。

下に注釈としまして、過去これまで行ってまいりました政策保有株式の売却益をはじめとする投資有価証券売却益を計上しております。22年3月期と23年3月期がピークになっておりまして、24年3月期からは少し金額としては減少しています。

24年3月期、昨年ですが、これは先ほど申し上げましたが、負ののれんの発生益として約34億円を計上しております。

B/Sサマリー



- 第2回、第3回、第4回（グリーンボンド）無担保社債を発行
- 利益剰余金の増加等により、株主資本が増加

(億円)

(資産)	24/3末	25/3末	増減	(負債/純資産)	24/3末	25/3末	増減
現金及び預金	513	598	+85	支払手形及び買掛金	1,277	1,211	△65
受取手形 +電子記録債権	311	296	△15	短期借入金	429	283	△146
売掛金	1,752	1,738	△14	その他流動負債	185	189	+3
棚卸資産	850	867	+16	社債	75	250	+175
その他流動資産	111	99	△12	長期借入金	123	202	+79
有形固定資産	186	197	+10	その他固定負債	114	116	+2
無形固定資産	38	93	+54	株主資本	1,603	1,694	+91
投資有価証券	348	362	+13	その他の包括利益累計額	398	387	△11
その他固定資産	159	167	+7	非支配株主持分	65	84	+18
資産合計	4,273	4,419	+146	負債純資産合計	4,273	4,419	+146
流動比率	187.1%	213.7%		自己資本比率	46.8%	47.1%	

受取手形及び電子記録債権：24/3月期 受取手形 77億円、電子記録債権 234億円
25/3月期 受取手形 75億円、電子記録債権 221億円

5

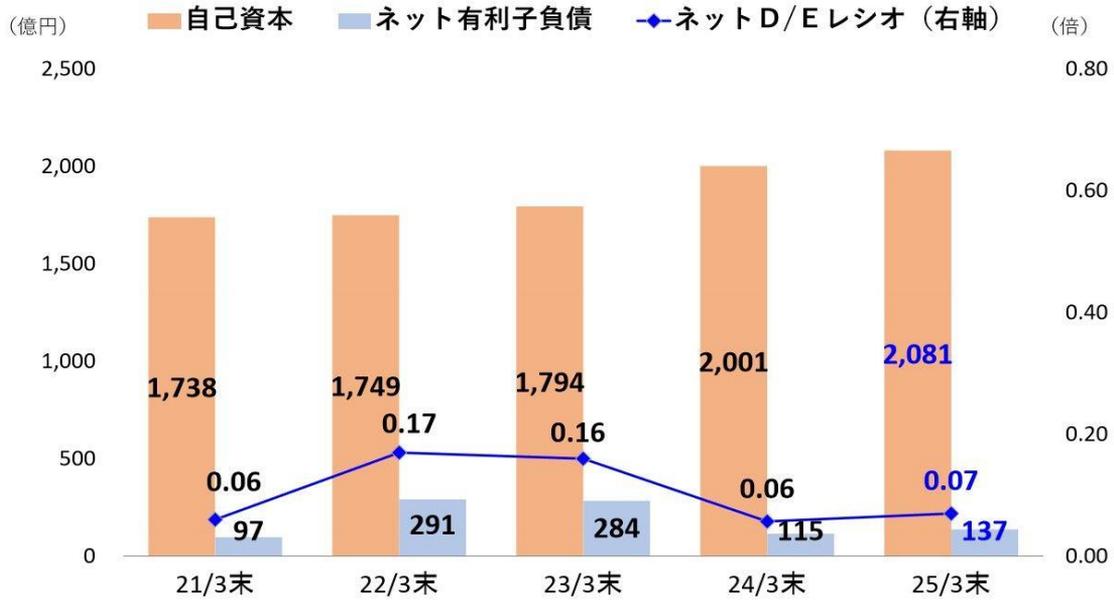
Copyright © INABATA & CO., LTD. 2025

続きまして、B/S、貸借対照表のサマリーでございます。

大きな変化はないのですが、金額として大きく増えておりますのが、右の負債です。社債が175億円増えております。これは当社初めてのグリーンボンドを含め、3回に分けて無担保社債を発行しまして、それが175億円増加したということです。あとは、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。

自己資本比率ですが、終わった期は47.1%という形で、昨年と比べ若干増加しているという状況です。

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

続きまして、自己資本、ネット有利子負債、ネットD/Eレシオの推移でございます。オレンジの棒グラフが自己資本で、薄いグレーのグラフがネットの有利子負債、折れ線がその比率であるネットD/Eレシオを示しております。

ネットD/Eレシオにつきましては、前期、24年3月期に続いて、依然として低い水準が維持されています。

事業セグメント別 売上高

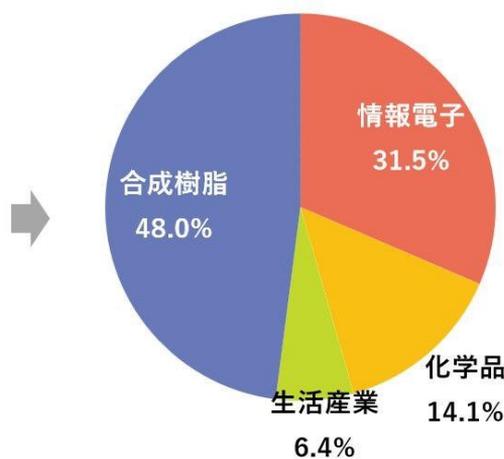


- 情報電子事業は、FPD（フラットパネルディスプレイ）関連商材やプリンター、複写機関連材料の販売回復により増収
- 合成樹脂事業は、OA向け需要の回復など、総じて各分野向けで堅調・好調に推移円安やコンパウンド事業における新規連結も寄与し増収

売上高

(億円)

	24/3期 通期	25/3期 通期	前期比 増減率
情報電子	2,391	2,640	+10.4%
化学品	1,126	1,182	+5.0%
生活産業	535	537	+0.3%
合成樹脂	3,604	4,015	+11.4%
その他	1	1	+0.1%
合計	7,660	8,378	+9.4%



7

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2025

続きましては、事業のセグメント別の売上高です。

当社は四つのセグメントに分けておりまして、情報電子と合成樹脂が大きく2大セグメントとして比重が大きい状態が続いております。全体としての売上高は前期比で9.4%の増収になります。

情報電子事業につきましては、主力のFPD、フラットパネルディスプレイ関連商材、それから、プリンター、複写機関連材料等の販売の回復等によって増収となっております。

合成樹脂事業につきましては、特にOA向け需要の回復等が大きく、総じて各分野で堅調、好調に推移したこと、それから円安の効果、さらにはコンパウンド事業における新規連結等もございました増収となりました。

(参考) 2025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	975	876	404	1,523	-	3,780
東南アジア	162	146	2	1,692	-	2,003
北東アジア	1,159	52	28	609	-	1,849
米州	234	57	75	173	-	540
欧州	109	49	26	15	-	201
顧客との契約から生じる収益	2,640	1,182	537	4,015	-	8,376
その他の収益	-	-	-	-	1	1
外部顧客への売上高	2,640	1,182	537	4,015	1	8,378

※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す。

8

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2025

続きましては、終わった25年3月期の事業セグメントと、所在地、地域別のマトリックスを分解した表になっておりますので、ご参考までに見ていただければと思います。

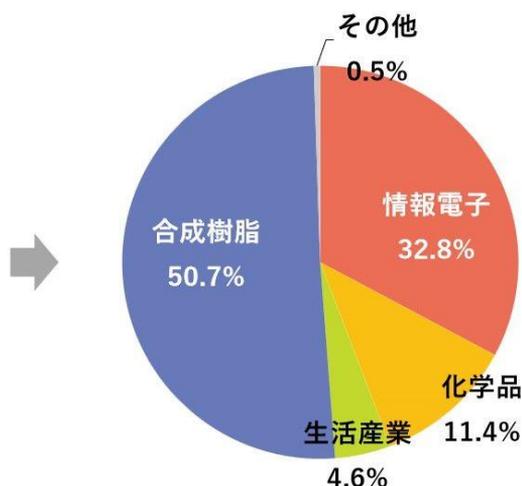
情報電子セグメントは、特に北東アジアの比重が高く、合成樹脂セグメントは特に東南アジアの数字が大きく、化学品と生活産業は依然日本のビジネスが主力であるということが見てとれるかと思えます。

事業セグメント別 営業利益

- 情報電子事業は、FPD関連商材やプリンター、複写機関連材料の販売が回復。また、全体的に利益率が向上し増益
- 合成樹脂事業は、OA関連等総じて各分野向けで好調に推移。コンパウンド事業など製造機能の稼働回復等により利益率も向上し増益

営業利益

	24/3期 通期	25/3期 通期	前期比 増減率
情報電子	6,904	8,477	+22.8%
化学品	2,788	2,948	+5.7%
生活産業	1,480	1,175	△20.6%
合成樹脂	9,879	13,086	+32.5%
その他	137	136	△0.9%
合計	21,190	25,824	+21.9%



続きましては、事業のセグメント別の営業利益でございます。

売上高の傾向と似ていますが、全体としましては21.9%の増益でございます。情報電子と、合成樹脂がやはり増益率が大きくなっておりまして、売上高のところで申し上げましたとおり、フラットパネルディスプレイ関連、プリンター、複写機関連の販売が回復したこと、それから全体的に利益率が向上したことによって情報電子事業は22.8%の増益という形になっております。

合成樹脂事業につきましては、繰り返しになりますが、OA関連等含めて各分野で好調に推移し、新規連結を含めてコンパウンド事業の製造機能の稼働回復等によって利益率が向上したことによって増益となっております。

生活産業セグメントにつきましては、北米での水産事業に少し不調等がございまして、20.6%の減益となっております。

地域別 売上高

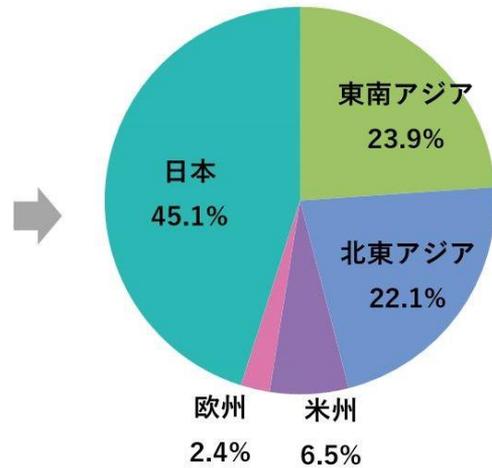


- 東南アジア 合成樹脂事業のOA関連の回復等により増収
- 日本 情報電子事業と合成樹脂事業の好調により増収

売上高

(億円)

	24/3期 通期	25/3期 通期	前期比 増減率
東南アジア	1,810	2,003	+10.7%
北東アジア	1,753	1,849	+5.5%
米州	456	540	+18.5%
欧州	198	201	+1.5%
日本	3,440	3,782	+9.9%
合計	7,660	8,378	+9.4%
海外比率	55.1%	54.9% (△0.2%)	



※「日本」区分には日本から海外への輸出を含む（25/3期通期は509億円）
これらを含む海外向け売上比率は（24/3期 通期）59.9% → （25/3期 通期）59.2%

10

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2025

続きましては、地域別に売上高を分析したものです。

全体としては9.4%の増収ですが、東南アジアと特に日本での増収が大きかったということです。東南アジアは合成樹脂関係の比重が高いですが、そのOA関連の回復によって増収となりました。日本は情報電子と合成樹脂の好調によって増収となりました。

地域別 営業利益

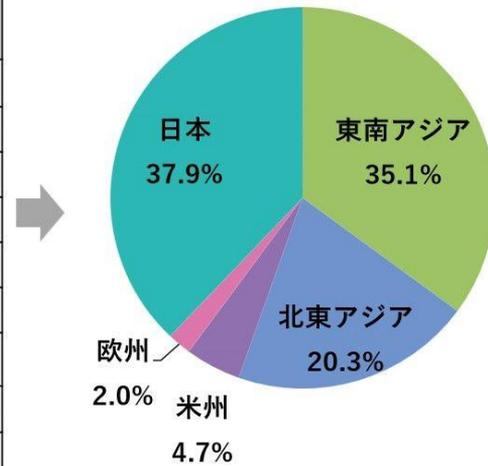


- 東南アジア 合成樹脂事業のOA関連の回復やコンパウンド事業など製造機能の稼働回復、新規連結も寄与し増益
- 北東アジア FPD関連商材等の利益率向上や新規連結も寄与し増益
- 米州 メキシコでの自動車向けコンパウンド事業の採算が改善し増益
- 欧州 電池関連部材の販売が減少し減益

営業利益

(百万円)

	24/3期 通期	25/3期 通期	前期比 増減率
東南アジア	6,929	8,874	+28.1%
北東アジア	3,627	5,122	+41.2%
米州	781	1,200	+53.7%
欧州	786	509	△35.2%
日本	8,582	9,566	+11.5%
小計	20,707	25,273	+22.0%
消去又は全社	483	551	
合計	21,190	25,824	+21.9%
(海外比率)	(58.6%)	(62.1%)	(+3.6%)



今回は、地域別の営業利益です。

まず、東南アジアは主力の合成樹脂関連のOA関連の回復と、コンパウンド事業をはじめとする製造事業の稼働回復、そして新規連結等もございまして増益となりました。

北東アジアは、フラットパネル関連商材の利益率向上、そして新規連結もございまして増益となりました。

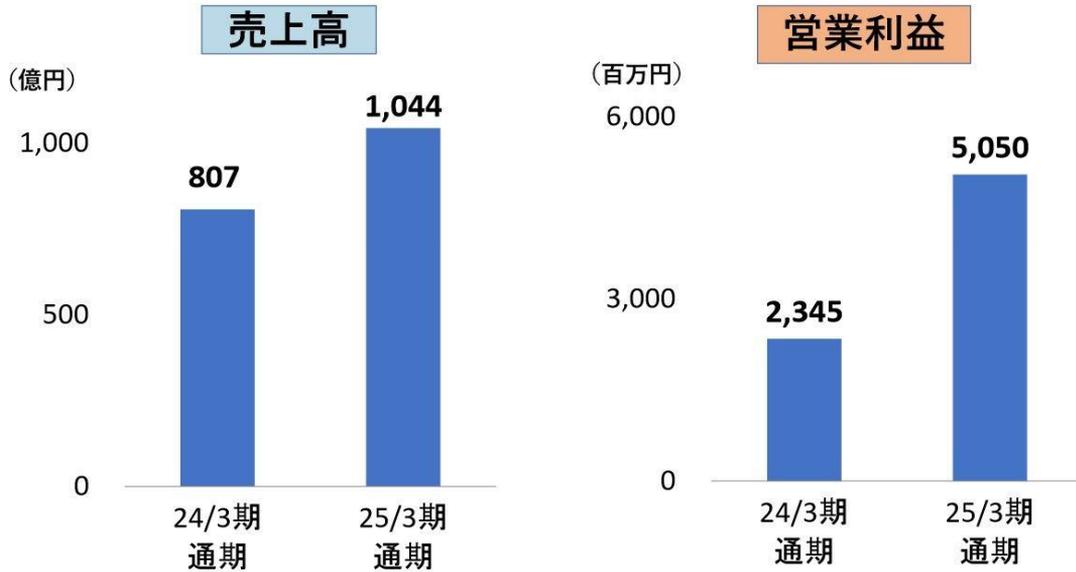
米州でございしますが、これは特にメキシコでの、自動車向けコンパウンド事業の採算がかなり改善し増益となりました。

金額は小さいですが、欧州の減益率が35.2%と大きくなっています。これは電池関連の部材の販売が減少し、大きく減益になっております。

製造業 売上高・営業利益



新規連結の効果や東南アジア・メキシコにおけるコンパウンド事業など製造機能の稼働回復により増益



※24/3期の実績値は、25/3期決算レート（1USD= 152.62円）に置換えしております。

12

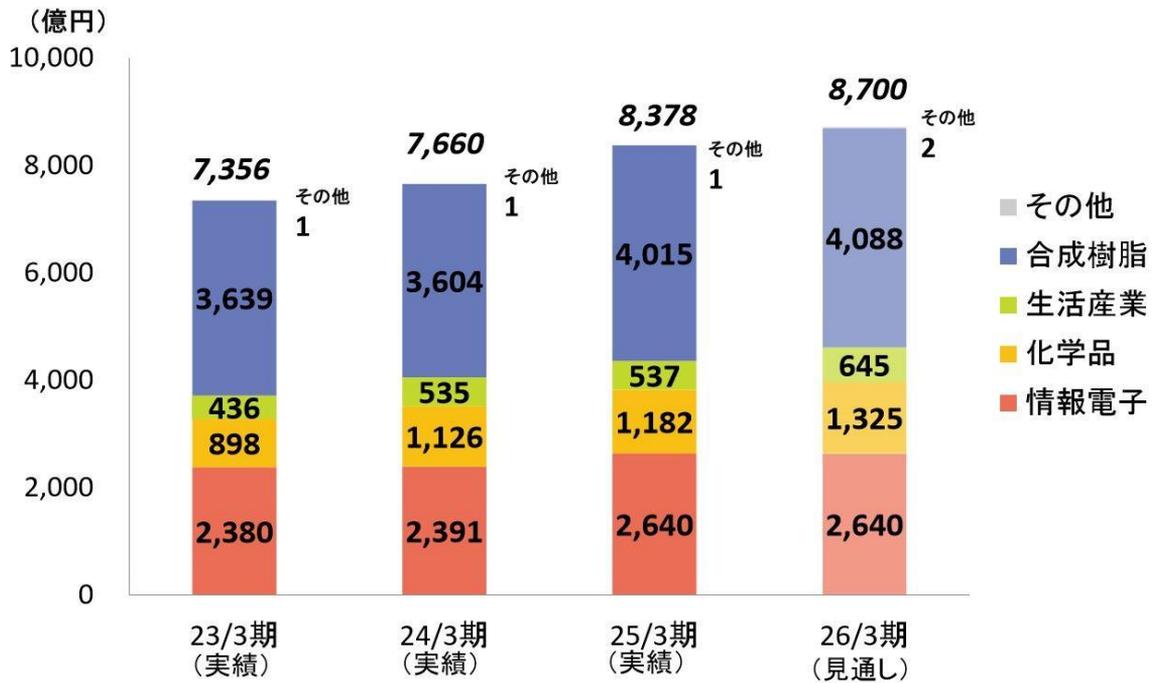
Copyright © INABATA & CO., LTD. 2025

そして、当社はグループ会社で製造業というか、商社以外の事業を行っております。ここは商社以外の製造業の売上高と営業利益だけの数字を抜き出したものになっております。

売上高は、前期の807億円に対して今期は1,044億円という形で、2割ぐらい増えております。

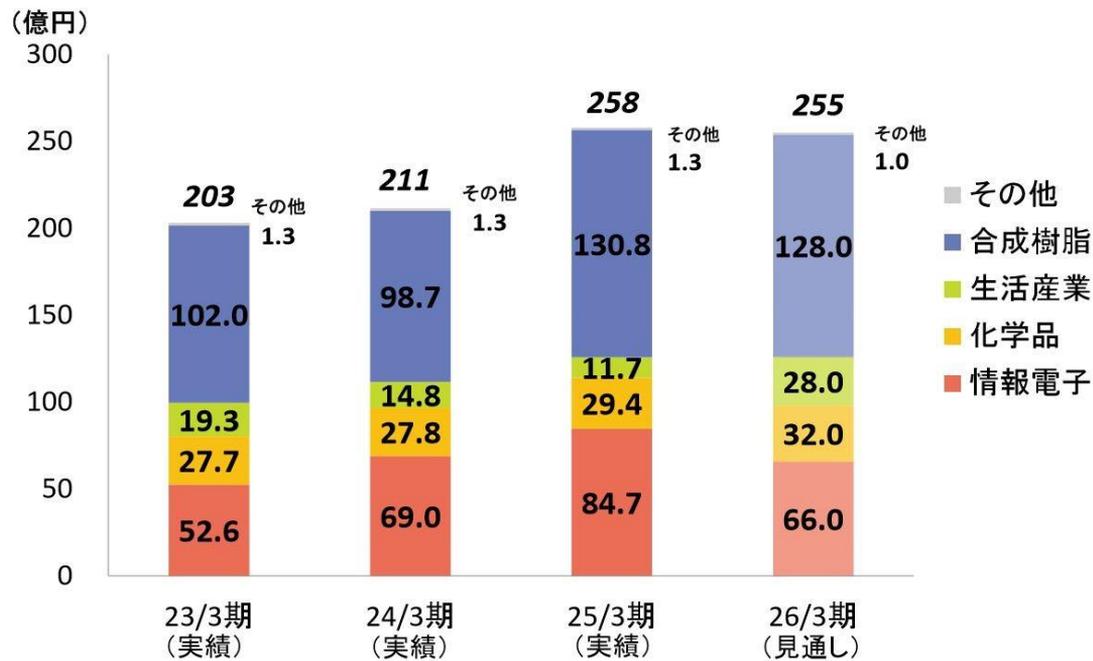
一方で、営業利益のほうが大きく改善しております。23億4,500万円が50億5,000万円という形で、2倍以上に改善しています。これは新規連結、特にノバセル株式会社の新規連結の効果、そして東南アジアならびにメキシコにおけるコンパウンド事業をはじめとする製造事業の稼働回復や利益率の向上等によりまして、大きくここは改善をいたしました。

事業セグメント別 売上高（通期）



続きまして、事業のセグメント別の売上高を3期間の実績と26年3月期の見通しを並べて記載したものでございます。全体としては、26年3月期は8,700億円という増収を見込んでおります。

事業セグメント別 営業利益（通期）



続きまして、事業のセグメント別の営業利益です。

これも 25 年 3 月期に対しては若干微減になっていますが、ほぼ横ばいの 255 億円の見通しをしております。情報電子事業を少し厳しく、終わった 25/3 月期よりはかなり厳しい状況を想定しておりますので、ここは減益になっております。

一方で、苦戦しておりました生活産業と、それから化学品の増益は大きく見ております。

連結子会社等の状況



	社数		
	国内	海外	合計
連結子会社	11	38	49
(内 製造・加工業)	(7)	(18)	(25)
持分法適用関連会社	2	1	3
(内 製造・加工業)	(1)	(1)	(2)
合計	13	39	52
(内 製造・加工業)	(8)	(19)	(27)

※25/3期1Qより、ノバセル㈱、Novacel Singapore (Pte.) Ltd.、Novacel (Thailand) Co., Ltd.、Novacel (Hong Kong) Ltd. の4社が新たに連結子会社となりました。

15

Copyright © INABATA&CO., LTD. 2025

これは当社の連結子会社等の状況でございますが、現在、国内外合わせて持分法適用会社を含めると52社連結しております。そのうち27社が純粋な商社以外の製造・加工業になっておりまして、数の上では大体半分以上を占めています。

主な連結子会社の状況



(百万円)

会社名	所在地	24/3期 通期			25/3期 通期			前期比増減率		
		売上高	営業利益	当期利益	売上高	営業利益	当期利益	売上高	営業利益	当期利益
Taiwan Inabata Sangyo Co.,Ltd.	台湾	32,366	671	425	29,913	729	459	△7.6%	8.7%	8.0%
Inabata Sangyo (H.K.) Ltd.	香港	77,390	1,331	1,395	75,955	1,497	2,464	△1.9%	12.4%	76.6%
Inabata Singapore (Pte.) Ltd.	シンガポール	64,909	971	1,427	68,496	1,053	1,432	5.5%	8.4%	0.3%
Inabata Thai Co.,Ltd.	タイ	51,775	924	726	50,916	1,063	884	△1.7%	15.1%	21.8%
Shanghai Inabata Trading Co.,Ltd.	上海	75,025	1,286	1,100	79,171	1,598	1,066	5.5%	24.2%	△3.1%
PT.Inabata Indonesia	インドネシア	34,875	1,674	1,312	38,240	1,675	1,220	9.6%	0.0%	△7.0%
稲畑ファインテック	日本	20,242	638	441	19,628	682	467	△3.0%	6.9%	6.0%

※ 24/3期の実績値は、25/3期決算レート (1USD= 152.62円)に置換えしております。

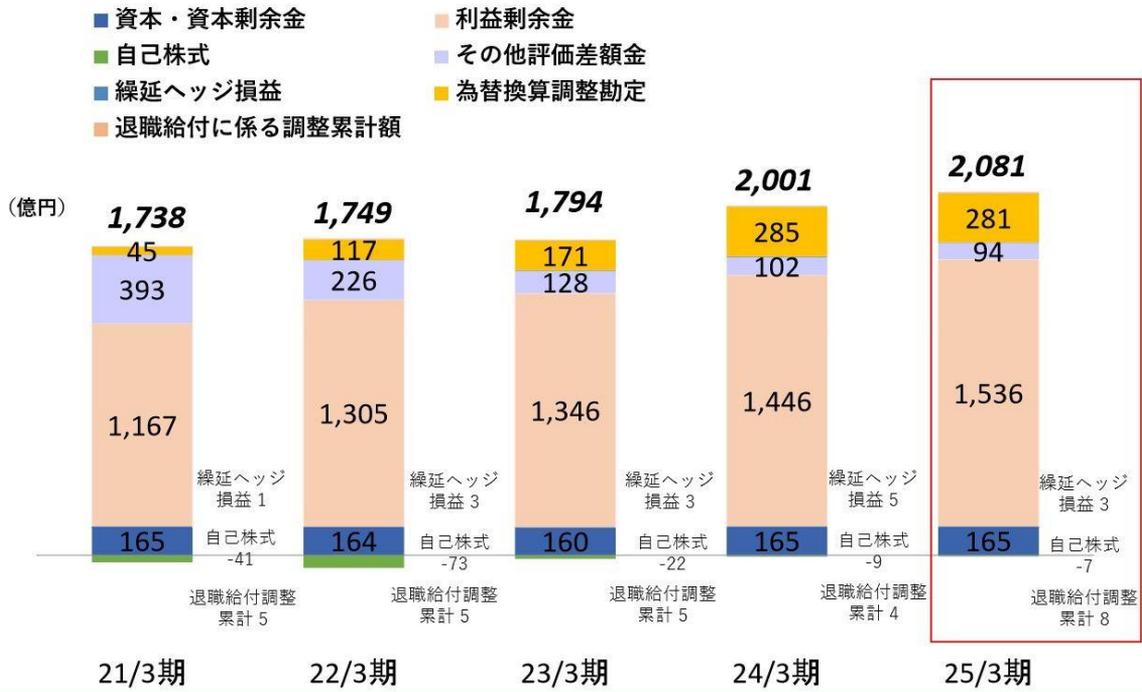
16

Copyright © INABATA & CO., LTD. 2025

主な連結子会社の状況と記載しておりますが、特に国内外の各拠点の中核となっている商社子会社の数字を記載しております。

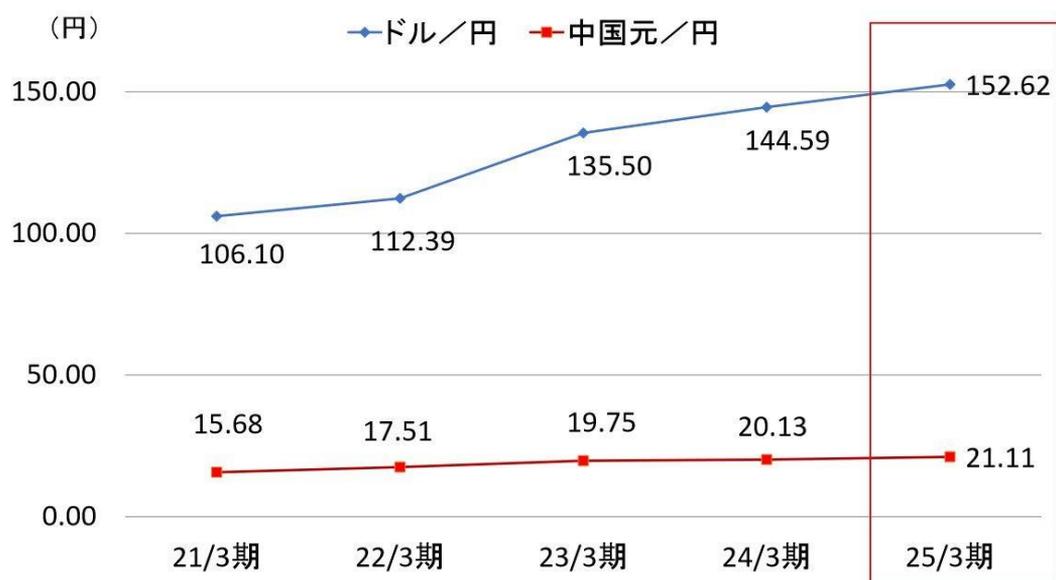
売上高は少し、でこぼこがありますが、特に営業利益につきましてはおおむね各拠点とも前期に対しては増益となっています。特に香港、タイ、上海の増益率がかなり大きく貢献しています。

(参考) 自己資本の推移



参考資料になりますが、自己資本の推移を5期間にわたって記載をしております。

(参考) 期中平均為替レート推移

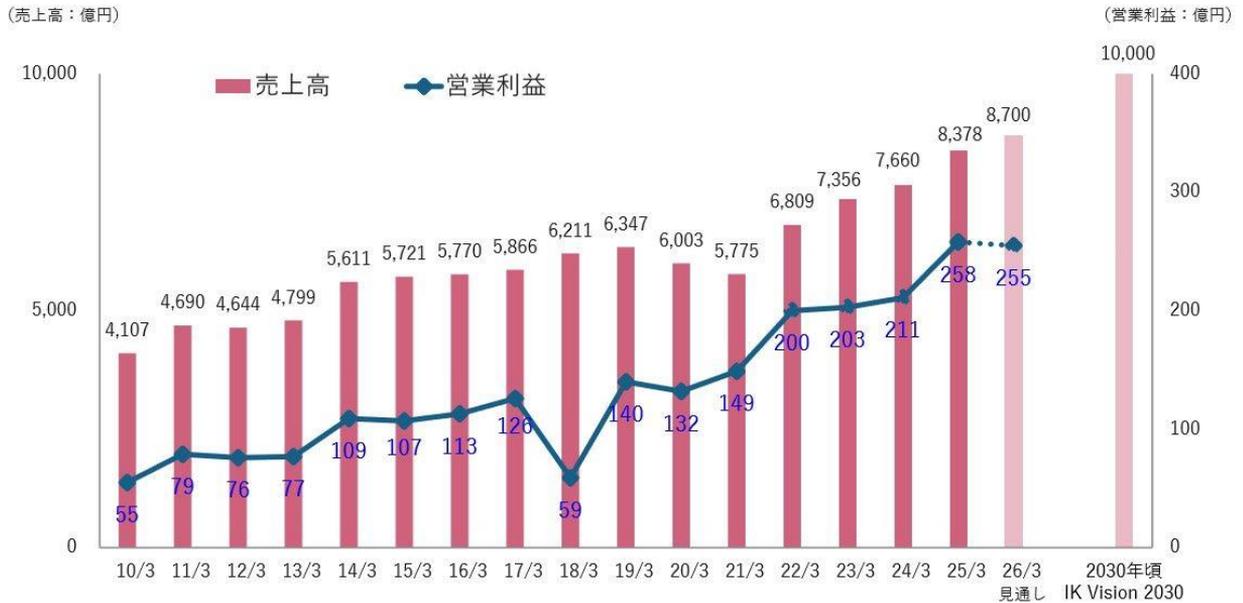


同じく参考ですが、期中の平均為替レートを記載しております。ここ3期間ぐらいはおおむね円安基調が続いてきています。26年3月期については少し円高になるという見通しを現在しています。

簡単でございますが、以上で私からの説明を終わらせていただきます。続きまして、社長の稲畑からご説明を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、売上高、営業利益とも4期連続で過去最高を更新



稲畑：それでは私から、中期経営計画「New Challenge 2026」の初年度の進捗について、中計からの観点でご説明をさせていただきます。

最初に、稲畑産業の強みということで簡単にまとめました。

ご覧いただいていますこのグラフは、過去15年以上の業績の推移をグラフで示したものです。売上高、営業利益ともに大体順調に成長を遂げているというのがご覧いただけるかと思います。

稲畑産業の強み ～② 歴史・顧客基盤・人的資本など

■ 130年以上の業歴で構築した約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
に対して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、社是である「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

次に、当社の強みにつきまして、簡単に4点にまとめさせていただきました。4点全部を細かく説明は申し上げませんが、最初に歴史、業歴ということで、130年以上の業歴がございますので、取引先の顧客基盤ということと言えますと、約1万社に上る顧客基盤を有しているのが当社の非常に何よりも大切な財産ではないかと考えております。

それから、グローバルな情報網を有する化学品の専門商社というのを次に挙げています。海外展開につきましては、現在海外19カ国でおおよそ70拠点を展開しています。その中で、直接運営している私どもの拠点がこれだけあるということで、このネットワークから来る情報網というのは、当社の非常に特徴的な強みであると考えます。

次に、多品種少量製造やVMI機能などの付加価値の提供になります。先ほどの説明も少しありましたが、当社はグループ会社の中に製造会社というものもございます。そういう製造機能等も駆使しまして、単に販売にとどまらない調達、物流、そして加工といったものを組み合わせて、付加価値を提供するというのが当社の強みであると考えています。

そして最後に、やはり当社のグループの社員です。社員というのは当社の強みを構成している最も重要な要素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12カ国に59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

1980年頃

2カ国
3拠点



2025年4月

12カ国
59拠点

- ・ アジア地域の人員数（日本除く）：2,916名
（連結総従業員数に占める割合 62%）*2025年3月末



先ほどの部分、少しだけ細かく説明させていただきますと、特に当社は海外のネットワークという中でも、アジアについては強固な事業基盤がございます。先ほど19カ国、およそ70拠点を申し上げましたが、この中で12カ国、59拠点はアジアに集中しております。

その中でも、特に北東アジアではフラットパネルディスプレイの材料を中心に拡大してまいりました。そして東南アジアにおきましては合成樹脂事業を中心にコンパウンド事業といったものも併せて拡大をしてまいりました。

それから、当社の2大セグメントであります情報電子事業、それから合成樹脂事業の強みという観点から簡単に、これは全部読み上げることはいたしません、説明させていただきます。

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・韓国⇒中国）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"> • 1990年偏光板原料（PVAフィルム）販売からスタート • 1993年日系大手パネルメーカーへ偏光板販売を開始
2000年 ～	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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
2010年 ～	<ul style="list-style-type: none"> • OLED化、次世代FPD等の流れを捉え、幅広く商材を展開

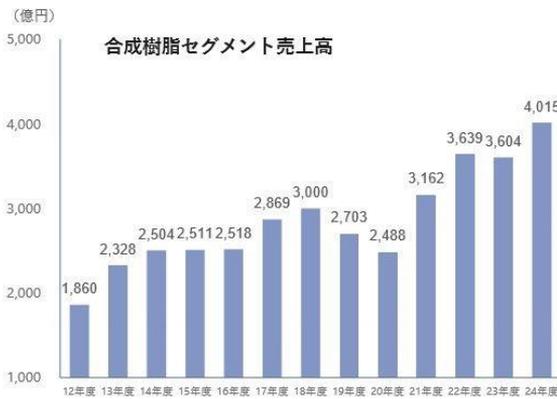
事業展開事例としまして、フラットパネルディスプレイの関連事業というものの歴史を簡単にここにまとめさせていただきました。

簡単に申し上げますと、最初はフラットパネル、特にいわゆる液晶テレビについては、最初、日系勢はかなりの強みを持って始めたわけですが、そこからあまり時間を置かずに、台湾、韓国といったところに製造の中心が移りました。それが、現在ではもう台湾、韓国から、さらに中国と完全に製造拠点が移っております。

これは90年代から始まって、2010年代までという、二十数年の動きですが、こういう激しい動きの中にも当社はしっかりとお客様のフォローをするという中で、このビジネスを拡大することができたということがこの部門の歴史でございます。

アジアにおける事業展開例 ～合成樹脂事業

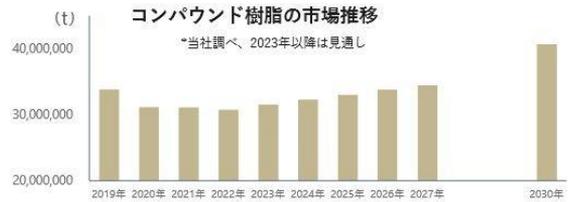
- 日系家電メーカーの海外生産移管に合わせて海外へ進出。以降、OA・自動車業界などの顧客層開拓とともに、グローバルに拠点網を拡大（2024年度 海外売上高比率55%）
- アジアを中心に、7カ国7拠点でコンパウンドを生産。顧客のニーズに合った製品提供のほか、新たな樹脂原料の提案も行う
- 他社との差別化ポイント
 - ・ vs大手商社：多品種少量のニーズにきめ細かく対応
 - ・ vs中小商社：顧客の海外展開に対応、リード



© 2025 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 ※2025年3月末現在



7カ国で計7工場を展開 合計年間生産能力:195,600MT/年

7

次に、合成樹脂事業につきまして、当社の東南アジアの進出は1970年代半ば頃ということで、もうそろそろ50年になろうかという時期であります。最初は日系の家電メーカー中心に取引基盤を拡大してまいりまして、以後、OAそして直近では自動車と、中心となる産業を変えながらも発展してきたということがあります。その中で、次にも触れますが、当社が持っているコンパウンドの生産、コンパウンドの機能というのは、当社のこの合成樹脂事業を特徴付ける要素となっています。

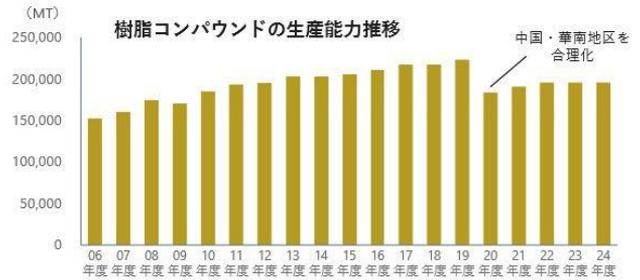
アジアにおける事業展開例 ～コンパウンド事業

■ 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：2025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

- ノバセル株式会社を設立。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

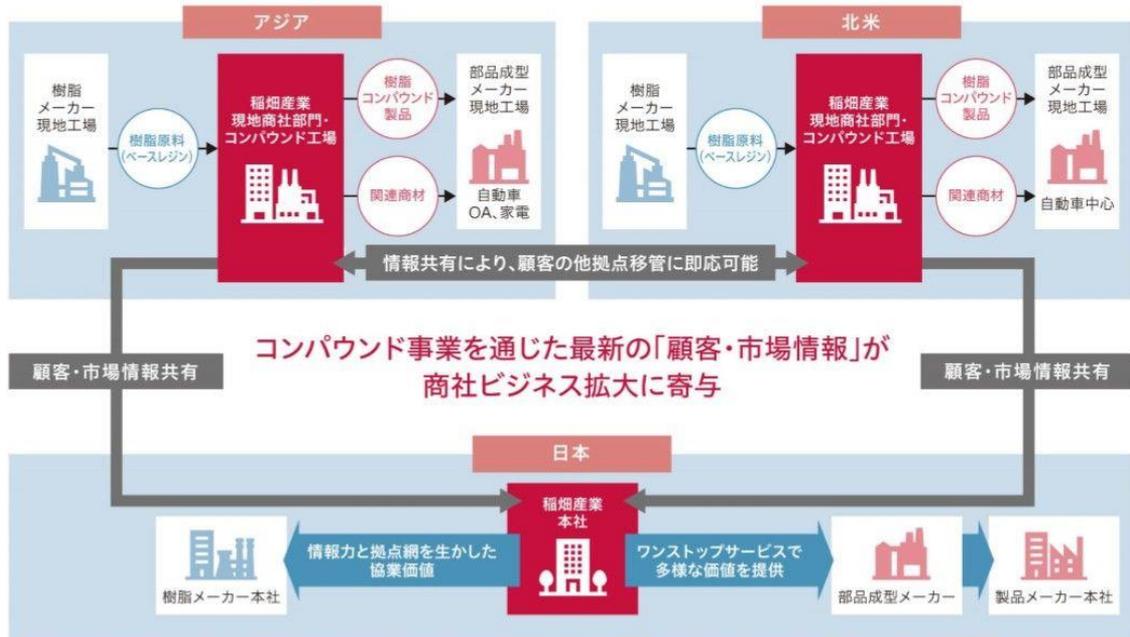
設立の狙い

- 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

そのコンパウンド事業ですが、当社の樹脂のコンパウンドというものは、キャパにしましておよそ19万5,000トンで、いわゆる独立系という中で考えますと、日本国内では最大ということが言えると思います。

このコンパウンド事業を持つことによりまして、お客様のグローバルなサポートというものを現地の対応も含めて細かくできております。これは先ほど少し触れました多品種少量生産といったものにもきめ細かく対応できるというのが大きな強みでございます。

【参考】コンパウンド事業のビジネスモデル



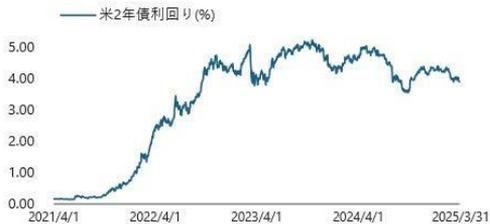
これは参考までに、コンパウンド事業と簡単に一言で申し上げましたが、どういうものかということ、製造工程を含めまして図でご説明させていただいているものですので、ご覧いただければと思います。

外部環境

- 25/3期は、日米金融政策の方向性相違を背景に円安が進行。26/3期は、143円/ドルを計画前提に設定



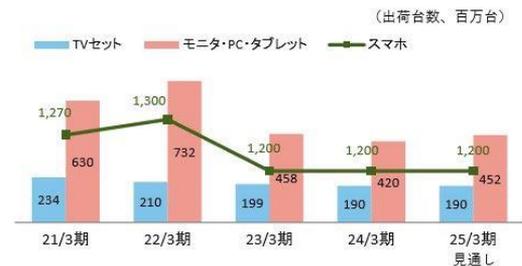
- 海外金利は依然として高止まり



- 国産ナフサ価格は高水準で推移も、足元ではやや下落傾向



- FPD関連は、TV向け低調も、中国景気刺激策の効果等により足元では稼働回復。OLED化が進展



それでは、初年度の進捗状況ということでお話をしたいと思っております。まず、外部環境につきまして、ここに4点挙げてありますが、これは皆様よくご存じのことと思っておりますので、特に細かい説明はいたしません。

ただ、国産のナフサ価格というのは特に合成樹脂事業の全般の事業環境に大きな影響を与える要素になります。これはこの期間、比較的高水準で推移してきたものが足元ではやや下落傾向にあるということは1点ご説明申し上げたいと思っております。

あと1点、フラットパネルディスプレイの関連では、全般にいわゆるテレビですが、大型のパネル、テレビ、それからスマートフォン、こういったものでは、ほぼもう需要は横ばいの段階に入っています。その中でOLEDと書いてありますが、これは有機ELです。有機ELの比率は想定よりも少し上回るペースで進んでいるということは申し上げます。

定量目標に対する進捗状況

- 「NC2026」 初年度は好調なスタート。営業利益率も向上し、各段階の利益は計画を大幅超過。経常利益、当期純利益は最終年度目標に到達

(億円)

	2024年3月期	NC2026 初年度 2025年3月期			NC2026 最終年度 2027年3月期
	通期実績	通期実績	初年度計画	初年度 修正見通し*	目標
売上高	7,660	8,378	8,300	8,300	9,500
営業利益	211	258	225	240	270
営業利益率	2.8%	3.1%	2.7%	2.9%	2.8%
経常利益	213	261	215	240	260
親会社株主に帰属する 当期純利益	200	198	170	200	190
ROE	10.5%	9.7%	10%以上	10%以上	10%以上
ネット D/Eレシオ	0.06倍	0.07倍	0.5倍以下	0.5倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	46.8%	47.1%	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	152.62円	145.00円	145.00円	145.00円

© 2025 Inabata & Co., Ltd.

*11月に営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益見直しを上方修正

12

次に、定量目標に対する進捗状況ですが、先ほどのご説明とかなり重複する部分がございますので、要点のみに絞ってご説明を申し上げます。

この赤で囲ってある部分ですが、営業利益につきましては、特に初年度計画 225 億円を大きく上回り、通期では 258 億円で過去最高を更新することができました。同様に経常利益は 261 億円、純利益は過去最高ではないですが、初年度の計画を大きく上回って着地することができました。この状況がまず一つです。

定量目標に対する進捗状況 ～セグメント別

- 情報電子、合成樹脂が営業利益計画を大幅に超過し、最終年度目標に到達。
生活産業は出遅れ

セグメント	2024年3月期		NC2026 初年度 2025年3月期						NC2026 最終年度 2027年3月期	
	通期実績		通期実績		初年度計画		初年度 修正見通し*		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	営業利益	売上高	営業利益
情報電子	2,391	69.0	2,640	84.7	2,560	65.5	2,560	75.0	3,120	84.5
化学品	1,126	27.8	1,182	29.4	1,248	28.5	1,248	27.0	1,390	32.5
生活産業	535	14.8	537	11.7	610	22.0	610	16.0	728	31.0
合成樹脂	3,604	98.7	4,015	130.8	3,880	108.0	3,880	120.0	4,260	121.0
その他	1	1.3	1	1.3	2	1.0	2	2.0	2	1.0
合計	7,660	211.9	8,378	258.2	8,300	225.0	8,300	240.0	9,500	270.0

次に、セグメントごとの説明に簡単に触れたいと思います。

セグメントごとで申し上げますと、やはり好調だったのは、いわゆる2大セグメントと当社の中で呼んでおります、情報電子と合成樹脂です。

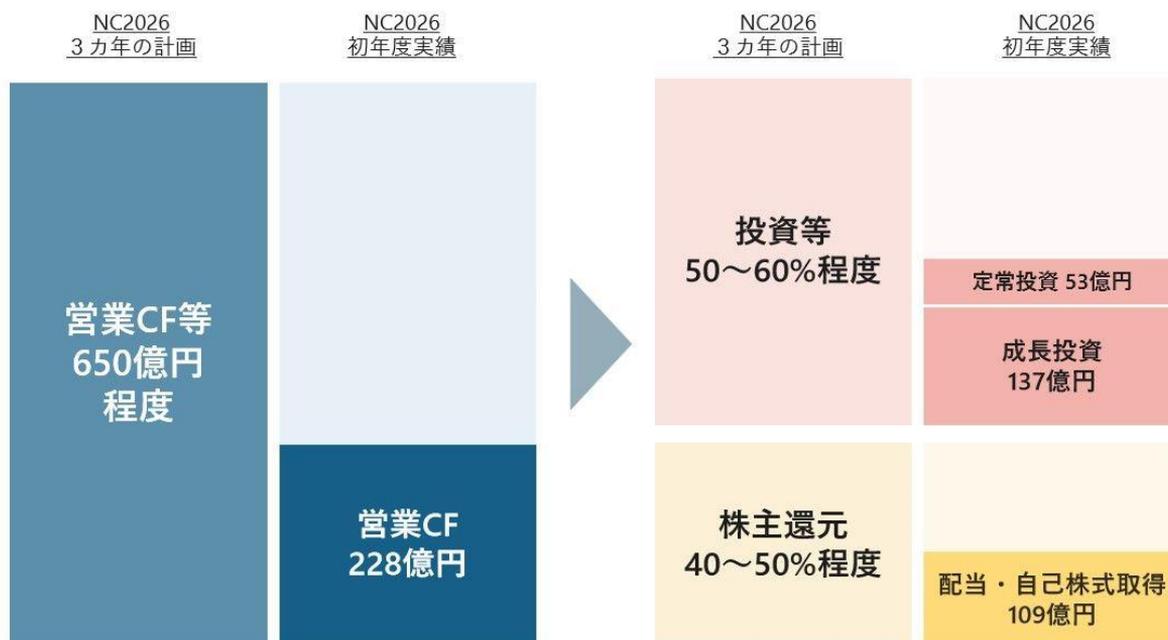
情報電子セグメントにつきましては、先期に比べまして大きく69億円から84億円と伸びております。初年度計画で申し上げますと65億円ですので、ここから比べてもかなりの増益ということになっているということは申し上げます。

それから合成樹脂です。合成樹脂も営業利益段階で130億円ということですので、これも過去最高を大きく更新して、営業利益では、最終年度の27年3月期の目標も上回りました。これは情報電子も同様です。



キャピタルアロケーションの進捗状況

- 「NC2026」初年度は、ほぼ計画通り成長投資と株主還元資金を配分



次のページは、キャピタルアロケーションの進捗状況の説明です。

この中期経営計画の期間中、営業キャッシュフローはおよそ 650 億円程度と想定しておりまして、この内訳として、投資に 50%から 60%、株主還元には 40%から 50%程度と、既に中期経営計画では表現させていただいております。

初年度としましては、そのうちで営業キャッシュフローは 228 億円でしたが、このうち成長投資に 137 億円を充て、また株主還元には 109 億円を充てました。おおむね計画どおりに進捗しているということがご覧いただければと思います。

全社 成長戦略の進捗状況 ～投資の状況

■ 「NC2026」の方針に基づき、M&Aを中心に成長投資を積極実施

(億円)

	22年3月期 実績	23年3月期 実績	24年3月期 実績	「NC2023」 累計 22/3～24/3 期	25年3月期 実績	25年3月期の 主な成長投資
成長投資	12.0	28.6	88.1	128.8	137.8	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&A（ノバセル、佐藤園等） ・ 事業投資（樹脂添加剤関連、リチウムイオン電池材料関連、バイオマス発電関連等）
定常投資	20.1	27.8	39.1	87.0	53.4	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設備投資（コンパウンド関連、インフレフィルム関連） ・ デジタル推進 ・ 東京本社建替え
合計	32.1	56.4	127.3	215.8	191.2	

※ キャッシュアウトベースで集計
DX関連投資は定常投資に含む

これは、この期間に行いました投資の状況についての簡単なサマリーでございます。

成長投資としまして25年3月期、この終わった期ですが、138億円ほどの投資を実行いたしました。定常投資は53億円ほどということで、両方を合わせまして191億円の投資を行いました。

成長投資の主なものにつきましては、ノバセルという、これは株式会社ダイセルとの合併会社のコンパウンド会社ですが、こちらに対する投資が一番大きなものでございます。それ以外にも事業投資としましては、リチウムイオン電池材料関連の投資、それからバイオマス発電の関連投資を実施いたしました。

【参考】2024年3月期以降の主な投資案件

セグメント	案件	狙い等
情報電子	バイオマス発電事業への参画 (岩手県紫波郡)	環境・エネルギー関連ビジネスの拡大
	半導体関連企業への出資	半導体関連ビジネスの拡大
化学品	丸石化学品の子会社化	化学品事業の強化
生活産業	大五通商の子会社化	食品の加工・販売機能強化
	佐藤園の子会社化	食品の加工・販売機能強化
	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	天然由来原料の活用（化粧品・農薬原料等）
合成樹脂	ノバセルの設立	コンパウンド機能の拡充と高度化
	再生樹脂製造を行うリファイン バース社への出資	グリーンビジネスの推進
情報電子・合成樹脂	樹脂添加剤（高機能フィラー） 製造会社への出資	プラスチック製品の軽量化・再資源化を通じた 成形材料拡販

これは各セグメント別を実施いたしました投資案件の詳細について記しています。詳細の説明は割愛させていただきますが、ご覧いただければと思います。

【参考】ノバセルについて

■ 「NC2026」初年度の最も重要な成長投資として、ノバセルを設立

会社概要・事業内容

社名：ノバセル株式会社
 設立：2024年4月1日
 事業内容：樹脂着色および樹脂コンパウンドの研究・開発・販売
 出資比率：当社66.7%、株式会社ダイセル33.3%



設立の背景

- ・ アジア・新興国の経済成長や自動車軽量化ニーズなどを背景とした合成樹脂需要の拡大
- ・ 顧客（自動車メーカー、OA機器メーカー等）からの品質要求の高度化
- ・ コンパウンド事業のグローバル競争

設立の狙い

- コンパウンド機能の高度化
 - ・ 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
- 合成樹脂事業のさらなる拡大
 - ・ コンパウンド業界におけるグローバルレベルでの強固なポジション確立
 - ・ 合成樹脂事業における差別化と受注獲得力強化



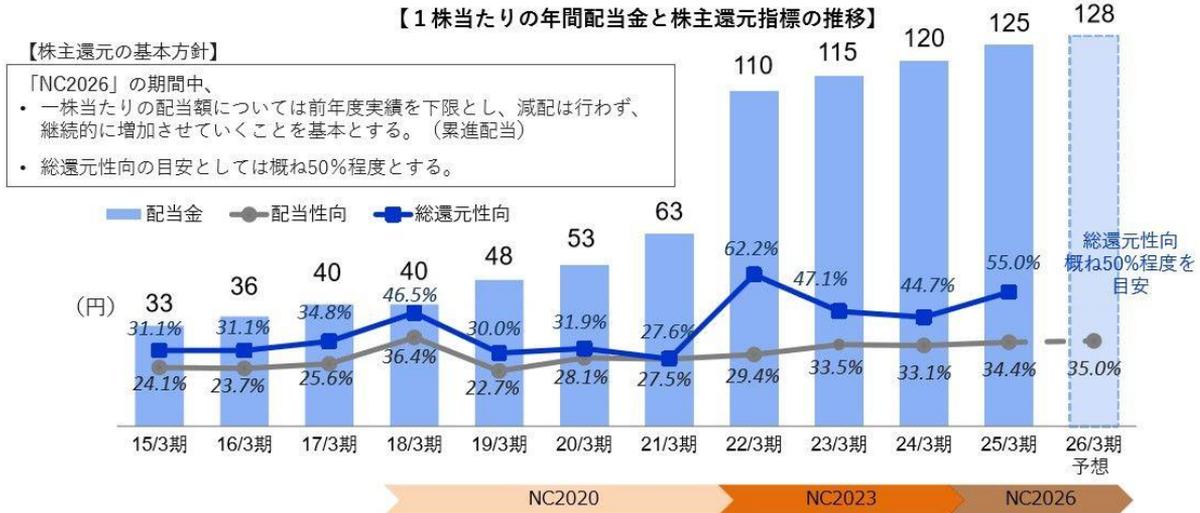
一言、ノバセルという比較的大きな投資を行いましたので、これについて少しだけ触れさせていただきます。

設立は24年、昨年（2024年）の4月1日です。出資比率としましては当社が3分の2、それから株式会社ダイセルが3分の1で出資している合併会社でございます。これは、アジアの中では香港とタイ、シンガポールという海外の3拠点ありますが、日本と合わせて4拠点の会社でございます。全般としては樹脂のコンパウンドを提供する機能です。

株主還元の推移

- 26年3月期の配当は、8期連続増配となる128円/株を計画（中間63円、期末65円）
- 上限100万株、40億円の自己株式取得を実施*

*2025年5月9日公表。期間は2025年5月12日～8月31日。取得後、全株式を消却する方針



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	25/3期	
取得額	604	707	891	679	936	425	-	7,499	2,635	2,229	4,079	百万円
取得株数	600	600	600	400	600	300	-	3,085	1,035	765	1,200	千株
消却数	1,660	-	-	-	-	-	-	2,700	3,685	1,200	1,200	千株

© 2025 Inabata & Co., Ltd.

18

次は、株主還元の推移についてグラフで説明をさせていただきます。ご覧いただきますように、配当金額を棒グラフで示しました。折れ線グラフのブルーのラインが当社が重要な指標として掲げております総還元性向です。最後のグレーのラインが配当性向ということになります。

中期経営計画の期間中、株主還元の基本方針としましては、1株当たりの配当額については前年実績を下限として減配しないという累進配当をまず第1の方針としています。そして、これは前の中期経営計画から引き継いでいますが、同じく総還元性向の目安としてもおおむね50%程度を維持するという、この二つの基本的な方針を掲げております。

実績としましては、終わった期は125円の配当を実施し、総還元性向は55%でございました。来期につきましては128円の配当を実施する予定であります。

定量面の見通し

- 「NC2026」 2年目は、不透明な事業環境のなか、前年並みの業績を確保し、最終年度目標の達成確度を高める（EPSベースでは増益を確保）

(億円)

	NC2026 初年度 2025年3月期	NC2026 2年目 2026年3月期		NC2026 最終年度 2027年3月期
	通期実績	通期見通し	2年目計画	目標
売上高	8,378	8,700	8,900	9,500
営業利益	258	255	245	270
営業利益率	3.1%	2.9%	2.8%	2.8%
経常利益	261	255	235	260
親会社株主に帰属する当期純利益	198	195	175	190
EPS (円)	363.90	365.86	-	-
ROE	9.7%	10%以上	10%以上	10%以上
ネット D/Eレシオ	0.07倍	0.5倍以下	0.5倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	47.1%	概ね50%前後	概ね50%前後	概ね50%前後
為替レート (円/USD)	152.62円	143.00円	145.00円	145.00円

次のページ、まず定量面での NC2026 の 2 年目の計画ということで、見通しをここに掲げています。一番左の枠が、終わりました 25 年 3 月期の実績です。真ん中のブルーで網掛けしている部分が 26 年 3 月期見通しで、2 年目の今年の状況でございます。

売上につきましては 8,700 億円、営業利益につきましてはほぼ今期と横ばいですが、255 億円です。同様に経常利益も 255 億円、純利益も 195 億円で、利益面では当初の 2 年目の計画をいずれも上回った数字を達成する予定でおりますが、今期と比べるとほぼ横ばいというのが 2 年目の状況です。

ちなみに、為替レートに関しましては昨年度の実績 152 円 62 銭ということでしたが、この 26 年 3 月期につきましては 143 円ということで算定をしております。

定量面の見通し～セグメント別

- 情報電子は、事業環境悪化を見込み、減益の見通し。他セグメントで補い前年並みの営業利益を確保

(億円)

セグメント	NC2026 初年度 2025年3月期		NC2026 2年目 2026年3月期				NC2026 最終年度 2027年3月期	
	通期実績		通期見通し		2年目計画		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	営業利益
情報電子	2,640	84.7	2,640	66.0	2,830	72.0	3,120	84.5
化学品	1,182	29.4	1,325	32.0	1,320	30.5	1,390	32.5
生活産業	537	11.7	645	28.0	668	26.0	728	31.0
合成樹脂	4,015	130.8	4,088	128.0	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	8,378	258.2	8,700	255.0	8,900	245.0	9,500	270.0

では、事業セグメントごとにそれをブレイクダウンしたのが次の表でございます。

この中で、やはり今期と比較しまして減益幅が大きいのは情報電子になります。84億円に対して66億円ということで、これは非常に事業環境の悪化をかなり厳しく見積もっています。

合成樹脂につきましては、ほぼ横ばいという見通しです。情報電子の悪化の部分を化学品、そして生活産業の収益の改善というもので何とかカバーするというのが2年目の見通しでございます。

サステナビリティのトピックス

■ 25年3月期は、サステナブルファイナンスによる調達を開始

2021年10月	サステナビリティ委員会発足（委員長：社長、全取締役が参加）
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4月	TCFD提言への賛同を表明
2023年8月	「FTSE Blossom Japan Index」構成銘柄に選定
2024年5月	「サステナビリティ中期計画 2026」を公表
2024年7月	当社初のグリーンローンを締結
2024年11月	当社初のグリーンボンド発行を決定

次は、サステナビリティ・デジタル戦略という、いわゆる経営基盤戦略に属する部分ですが、それについてもご報告を申し上げたいと思います。

まず、ここで年表のような形で示しておりますのは、サステナビリティ関連のトピックスについてです。昨年の5月、中期経営計画 NC2026 の公表と同時に、サステナビリティ中期計画 2026 というものも公表しております。24年の7月には当社としましては初めてとなるグリーンローンを締結いたしました。そして、11月には当社として同じく初めてとなるグリーンボンドの発行を決定いたしました。

サステナビリティ中期計画の進捗状況

■ 環境関連ビジネスの売上高はやや進捗遅れ。その他の取り組みは順調に進捗

対応するマテリアリティ：
持続的な価値創出

KPI	2026年度目標	2024年度実績 ※< >内は2023年度実績
>> 連結 GHG排出量（スコープ1,2）	2022年度比25%削減	第三者保証取得のうえ、9月上旬に開示予定 <2022年度比3%削減>
>> 連結 環境関連ビジネスの売上高	1,000億円	435億円 <386億円>
>> 連結 国内外における化学物質規制の管理体制	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	<ul style="list-style-type: none"> 世界の化学品規制情報を、定期的に海外現法含む全社へ共有 グローバルに化学品規制管理の体制を構築（化学品規制検索システムの活用を推進）
>> 単体 責任ある調達に関する当社姿勢	当社姿勢を明確にし、社内外に浸透	「稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針」を新たに制定し、社内外周知を実施
>> 単体 人権DD	選定した事業について人権DDサイクルをモデルケースとして確立	ベトナムのエビ養殖・加工事業において、現地調査を実施し、OECDが提示する人権DDサイクルのモデルケースとして確立

次は、対応する中期経営計画の中でサステナビリティ関連のマテリアリティ、主要課題につきまして示したものです。

マテリアリティ全般は持続的な価値創出、次のページで出てまいります事業継続の基盤と二つに分けておりまして、まずその前半の持続的な価値を創出するためのマテリアリティということでKPI・目標を掲げています。

まず、GHGの排出量ですが、2026年度は2022年度比で25%削減という目標を掲げているわけですが、この実績につきましては、今現在、第三者保証を取得しようとしておりまして、その取得に多少時間がかかっております。それを取得した上で、9月の中旬に開示しようと考えております。

それから、2番目に掲げています環境関連ビジネスの売上ですが、これは1,000億円を2026年度の目標にしているわけですが、この期につきましては前期386億円だったものが435億円ということで、進捗はしましたが少しペースダウンしているというのが現在の状況でございます。

やはり一番は情報電子関連で EV 化に対して材料提供をいろいろとしておりまして、そこでの実績を相当計画はしていましたが、進捗は今現在、市場全体として急ブレーキがかかったような格好になっております。進捗にやや遅れが出ているという状況でございます。

以下はご覧いただければと思います。例えば国内外における化学物質規制の管理体制を強めるということとか、責任ある調達に関する当社の姿勢とか、人権 DD といったものもこの期に着実に進捗いたしました。

サステナビリティ中期計画の進捗状況

■ 従業員エンゲージメントサーベイは、実施対象範囲を拡大。D&I関連項目は着実に進捗

対応するマテリアリティ：
事業継続の基盤

	KPI	2026年度目標	2024年度実績 ※< >内は2023年度実績
連結 ▶ 従業員エンゲージメントサーベイ (2024年)	回答率	90%以上	82% <72%>
	以下の肯定的回答率 ①今の会社で働いていることに満足している ②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	80%以上	①69% <76%> ②67% <73%>
	全項目の肯定的回答率	70%以上	63% <70%>
▶ 連結 人権DDサーベイの実施バウンダリー		グループまで拡大	25年実施に向けて計画立案
▶ 単体 女性管理職比率		2028年3月までに8%以上 2030年までに10%	6.0% <4.8%>
▶ 単体 キャリア採用比率		50%程度を維持	60% <52%>
▶ 単体 男性育休取得率		100%*1	92.9%*2 (13/14人) <-> 残りの1人は2025年度中に取得予定のため2025年度実績は100%になる見込み。
▶ 単体 障害者雇用率		法定雇用率(2.5%)を上回る状態の維持	6月末に算出予定
▶ 連結 海外現地法人におけるナショナルスタッフの幹部登用		積極化	各現法においてナショナルスタッフの幹部登用(社長、取締役)を進めるための制度を整備

*1 当社では育休取得可能期間を「子どもが3歳になるまで」としていることを踏まえ、配偶者が出産した男性従業員のうち全員が、子どもが生まれた年度を含む3カ年度以内に育休を取得した場合を100%とする。
 *2 2023年度に新制度として育休取得を義務化したことから、2024年度は新制度開始後2年間(23-24年度)の取得率を算定。算定式は次の通り。
 2023年度に配偶者が出産した男性従業員数のうち2023-2024年度に育児休業取得した従業員数(13人) / 2023年度に配偶者が出産した男性従業員数(14人)

次のページは、中期計画の進捗状況の中で事業継続の基盤に関するマテリアリティをまとめております。これもなかなか KPI が細かいので、全てを説明することは割愛させていただきたいと思っております。

例えば、最初に掲げております従業員のエンゲージメントサーベイです。これは、例えば全体としまして肯定的な回答を 70%以上にするとか、それ以前にそもそも回答率そのものを 90%以上にし、その捕捉率を高めるといことだとか、いろいろな KPI を掲げています。

回答率に関しましては、対象範囲をかなり製造拠点まで広げたということもありまして、昨年に比べて大きく進捗はしています。それと多少関連するかもしれませんが、全体として肯定的回答率はやや去年と比べて下がっている傾向にあります。これについては、真摯に要因をしっかりと分析した上で対策を行ってまいりたいと考えています。

以下は説明を割愛させていただきますので、ご覧いただければと思います。

サステナビリティ中期計画の進捗状況

■ 健康経営、人的資本投資関連項目は着実に進捗

対応するマテリアリティ：
事業継続の基盤

KPI	2026年度目標	2024年度実績 ※< >内は2023年度実績
※ 精密検査受診率 単体	100%	85.3% <73.5%>
※ ストレスチェックの総合健康リスク* 単体	現状維持	76 <79>
※ 従業員一人当たりの教育研修費用 単体	毎年、前年度実績を上回る	82,763円 <67,496円>
※ 海外駐在経験率 単体	40%程度を維持	38.6% <39.4%>

* ストレスチェックより算出し、職場環境が社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。全国平均が100で、それを下回るとリスクが低いため、数値が低いほど高評価。

■ 「健康経営優良法人」に3年連続で認定（2023～2025年）

- 経営レベルでのコミットメントや各種の取り組み（ウォーキングイベント等）が評価され、健康経営優良法人に3年連続で認定

次のページも細かい説明は控えさせていただきたいと思いますが、当社の健康経営、人的資本投資といった項目についてのご報告になります。

細かい数字は申し上げませんが、この下に掲げています健康経営の優良法人に3年連続で認定を受けることができました。

デジタル戦略の進捗状況

■ 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が着実に進捗

戦略	進捗状況
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新基幹システム刷新プロジェクトが計画通り進捗（2026年度本稼働予定） ■ マスター統合（MDM^{*1}）・グローバル経営基盤システム（CDAM^{*2}）の稼働 ■ グループの約9割の経営情報が即時に一元化、迅速な経営判断に寄与
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	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ子会社向けプラットフォームの構築と各拠点の移行完了 ■ 2024年1月に制定した「情報セキュリティガイドライン」に基づいて、国内外関連子会社へのセキュリティアンケートと監査・指導・往査を実施 ■ 連結子会社全社を対象としたサイバー保険への加入
社内向け生成AIサービス等を活用した生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ MS社 Copilotの業務効率の適用検証実施 ■ OpenAIを用いた営業日報の分析システムの適用検証を実施。2024年度に検証完了、2025年度より本稼働予定

*1...MDM : Master Data Management / *2...CDAM : Consolidated Performance Data Management

次に、デジタル戦略の進捗状況でございます。ここも少し項目が細かいので、大項目の3点をご覧くださいいただければと思います。

一番大きなものは、今現在、国内の基幹システムを新たなものに刷新しようとしていまして、この計画は順調に進んでいるということをご報告申し上げたいと思います。それと併せまして、海外を含めた拠点でのグローバルな経営基盤システムを今整備しています。これにより、およそグループ全体の9割ぐらいの経営情報は即時に一元化できるという体制が整いました。

大きな項目の2番目、セキュリティの強化に向けたスキームの構築およびグループ全体への展開になります。こちらにつきましても全般に順調に進んでいます。

それから3番目、社内向けの生成AIサービス等を活用した生産性の向上というテーマでございます。あまり細かく申し上げるのも控えさせていただきたいのですが、社内情報をいかに効率よく分析するようにできるかにつきまして、さまざまな実証実験を行っております。かなりある程度使えるだろう、というものの目途も立ち始めています。まだ部分的な検証を行っている段階から、全社的にこれも早い時期に進めていきたいと考えています。

資本コストと資本収益性の比較

- 25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資本コストが低下
- 引き続き、株主資本のコントロールと、小型株プレミアム、流動性プレミアム等を考慮したスプレッド確保に努める

※株主資本コスト計算の前提 CAPMに基づく

	25/3期末時点	24/3期末時点
β	0.89	1.07
市場リスクプレミアム	5.9%	6.3%
リスクフリー金利	1.49%	0.75%



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応になります。これも要点のみの説明ということで簡単に説明させていただきたいと思います。

まず、25年3月期です。24年、昨年1月、非常に当社の株式は市場流動性が高まりましたので、全般にこれを背景に、資本コストそのものが低下いたしました。従来に引き続き、株主資本のコントロール、小型株プレミアム、流動性プレミアム等々を考慮したスプレッドの確保というものに努めてまいりたいというのが最初に申し上げたい点でございます。

ここに示していますグラフは、ROEの推移、株主資本コストの推移のグラフでして、ROEがブルーのところですが、昨年度は9.7%で、少し10%を下回った状況ですが、一方で株主資本コストというものは7.5から6.7ということで落ちましたので、スプレッドとしましては横ばいの状況でございます。

株価・市場評価の推移

- 株価、PBR、PERとも前年並みの水準に留まる
- 引き続き、株主資本のコントロールを実施し、ROEの水準を維持する
- PERは依然低位の水準。成長投資の実績化等により、成長期待をさらに高める必要がある



※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

*25年3月末時点、時価総額加重平均

株価・市場評価の推移です。以下、この順番に、株価・時価総額の推移というグラフ、ROEの推移のグラフ、PBRの推移のグラフ、そしてPERの推移のグラフということで示しております。

引き続き、株主資本のコントロールをしっかりと実施しまして、ROEの水準は維持したいと考えると同時に、また一方でPERそのものが残念ながら依然として低い水準に推移しています。これは先程行いましたような成長投資を実績化してまいり、成長期待をしっかりと高める必要があると認識しております。

対応方針・目標と計画期間

- 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（成長）
- ② ROE10%以上を維持する（資本効率）
- 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（資本コスト低減）
- ④ 自己株式取得の継続実施（資本効率）

対応方針につきまして、取締役会でこれにつきましても様々な議論を行いました。その議論を経て、以下の方針を現在決定しております。

ご覧いただいたとおりで、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、利益成長への期待を醸成したいということが1番目です。2番目、ROEとしましては、基本的に10%以上維持するということです。3番目、財務レバレッジの活用を含めまして、資本コストを抑制、あるいは低減するということです。そして4番目としまして、自己株式取得の継続実施を行ってまいりたいということでございます。

取り組みの経緯と強化の方向性

- 東証からの要請以前から取り組みを本格化し、一定の成果。今後は取り組みをさらに強化し、PBR1倍を常態的に超える株価水準を早期に達成する

		～2022年度	2023～2024年度	2025年度～
		株主還元 の大幅拡充	資本コスト経営の 実践	資本コスト経営の 強化
成長	事業価値を高め、 成長期待を醸成する	<ul style="list-style-type: none"> 主力ビジネスを中心に、収益基盤が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 「投資の積極化」の方針のもと、M&A・事業投資を積極実施 	<ul style="list-style-type: none"> 実施済み投資案件の着実な収益化と、さらなる積極投資の実施
資本効率	ROE10%以上を 維持する	<ul style="list-style-type: none"> 業績水準向上や株主還元拡充により、資本コストを上回るROE水準に到達 	<ul style="list-style-type: none"> 自己株式取得・消却により、ROE水準を維持 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的な自己株式取得・消却を実施し、株主資本のコントロールを徹底
資本コスト 低減	資本コストを抑制・ 低減する	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制を強化（独立社外取締役が過半を占める体制に） 政策保有株式を縮減 	<ul style="list-style-type: none"> 業績水準向上や流動性向上により、資本コストを低減 	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示の充実、対話の拡大により資本コストのさらなる低減を目指す

次のページは、東証からの要請以前から当社はこのような取り組みを本格化していたわけですが、その取り組みの履歴を表でまとめさせていただいております。これもご覧いただければと思います。

以下、参考資料としましてお付けしておりますので、お時間があるときにお目通しいただければと思います。

私からの説明は以上でございます。ありがとうございました。