
当社のガバナンスについて

2023年2月
稲畑産業株式会社

トピックス

- 2022年5月、中期経営計画最終年度（24/3期）の目標を見直し
- 2022年6月、監査等委員会設置会社へ移行
取締役会は社外取締役が過半の55%に
- 政策保有株式の縮減は、計画通り進捗
- マテリアリティを特定
2023年度に指標・目標・計画の設定を予定
- 気候変動対応
TCFD提言に沿った情報開示の拡充を進める

1. 会社概要と中期経営計画	・・・ P 3
2. 株主還元	・・・ P 13
3. コーポレート・ガバナンス	・・・ P 15
4. サステナビリティ	・・・ P 26

会社概要と中期経営計画

稲畑産業とは、

1. 創業1890年

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事業を拡大



稲畑染料店（京都・西陣）

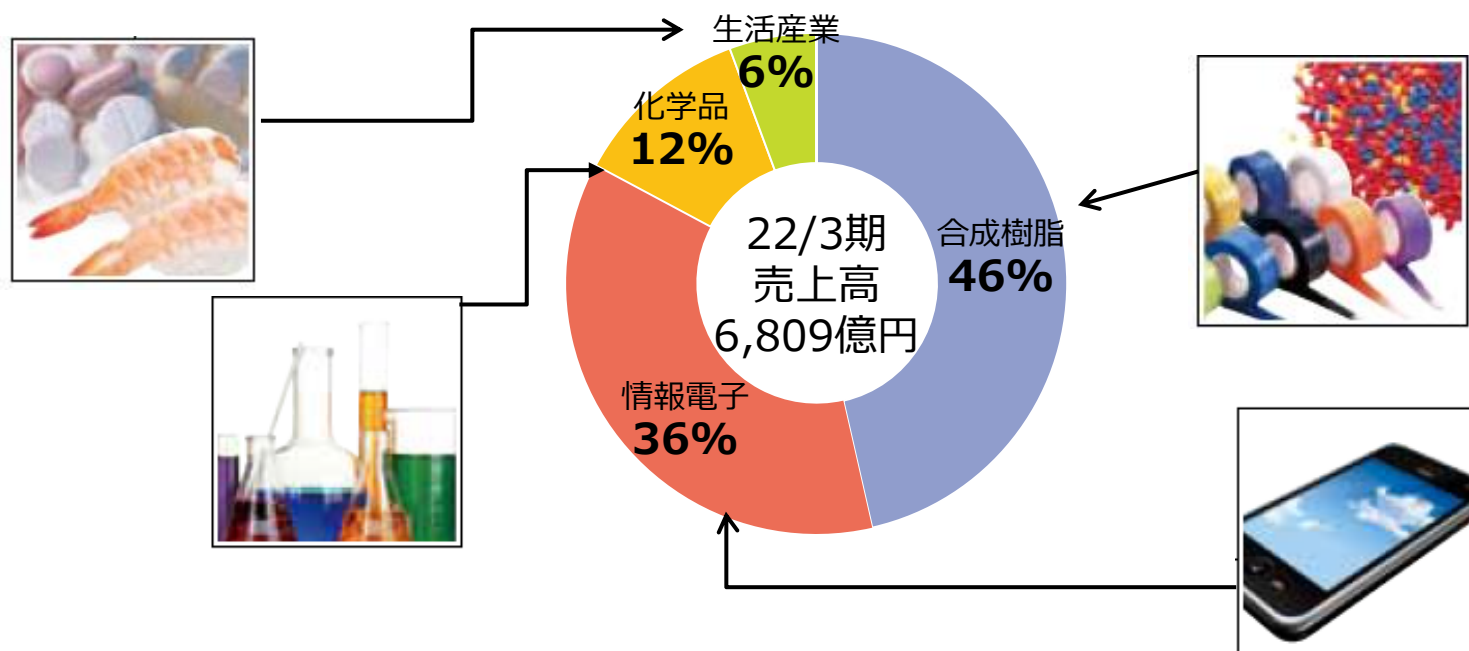
2. グローバルに複合展開する商社

世界18カ国に約60拠点を展開
市場開発、製造加工、物流、ファイナンス等の機能
商品やマーケットの専門知識・ノウハウに基づく
企画・提案

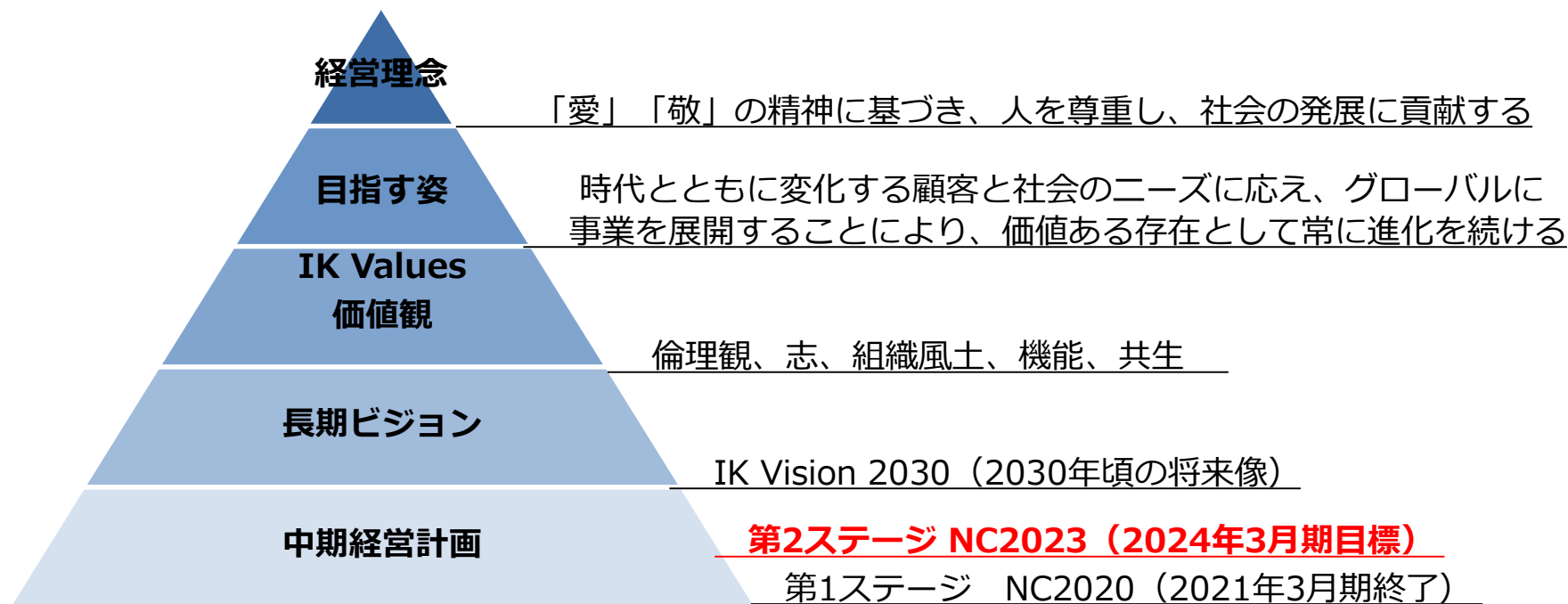


3. 4つの事業分野

情報電子、化学品、生活産業、合成樹脂の
4つの分野で事業を展開



■ 長期ビジョン「IK Vision 2030」に向けた中期経営計画の第2ステージ



■ 2030年頃のありたい姿

連結売上高

1兆円以上

商社機能を基本としつつも

製造・物流・ファイナンス等の複合的な機能の一層の高度化

情報電子・合成樹脂以外の事業比率を

1/3以上に

海外比率 **70%**以上

[2017年5月策定]

中期経営計画 NC2023 定量目標



- 初年度となる22/3期実績が売上・利益ともに最終年度目標を上回ったため、23/3期 期初に、事業環境の見通し等を踏まえ目標・指標の見直しを実施

目標数値・指標	NC2023 24/3期 当初目標
売上高	6,700億円
営業利益	165億円
経常利益	170億円
当期純利益	160億円
ROE	8%以上
ネットD/Eレシオ	0.3倍以下
自己資本比率	50%以上
為替レート	USD1=105.00円



NC2023 24/3期 見直し後目標
8,000億円
205億円
215億円
225億円
10%以上
0.5倍以下
概ね40～50%
USD1=120.00円

※2022年5月開示

※ネットD/Eレシオ = (有利子負債－現預金) / 自己資本

■ 6つの主要重点施策については見直しを行わず、継続して取り組む

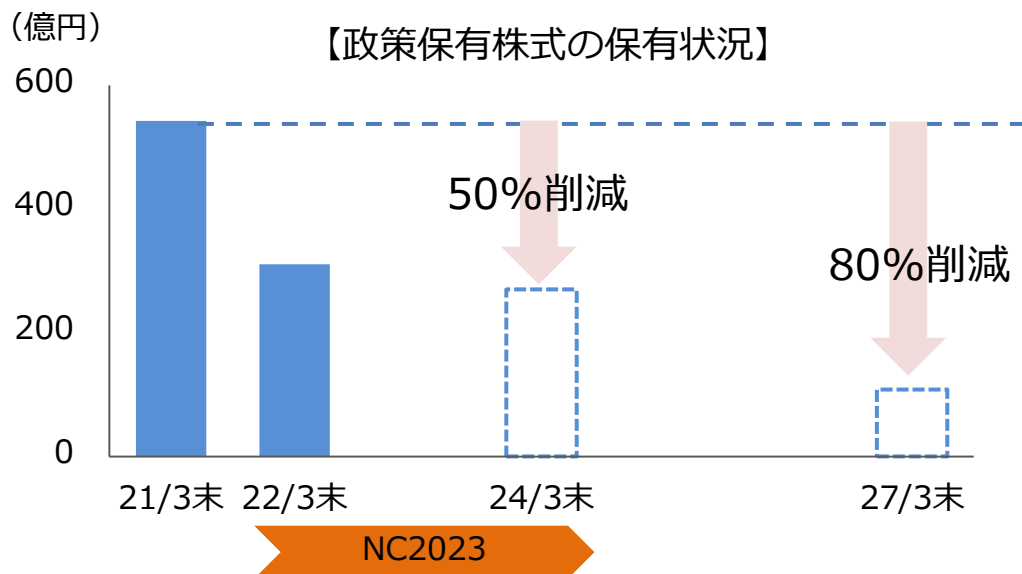
【主要重点施策】

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
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
3.	将来の成長に向けた投資の積極化
4.	グローバルな経営情報インフラの一層の高度化
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
6.	人的資本活用に向けた取り組みの強化

NC2023期間中の方針に加え、それ以降のより中長期的な方針を追加

- NC2023期間中の3年間で政策保有株式の残高を2021年3月末残高に対して50%削減
- 中長期的に政策保有株式の縮減を更に進め、2027年3月末までに2021年3月末残高に対して概ね80%削減

⇒ **売却により得た資金は、基本的に株主還元と成長投資へ**



政策保有株式売却額	
17/3期	4,549百万円
18/3期	9,017百万円
19/3期	5,298百万円
20/3期	3,026百万円
21/3期	2,944百万円
22/3期	9,367百万円
23/3期*	7,719百万円

* 2022年12月末時点

（※）グラフの政策保有株式残高は、日本の上場株式で集計。

（※）政策保有株式残高は、各期末の株価により算出。

3. 将来の成長に向けた投資の積極化

- 商社ビジネスの拡大に向け、以下の分野・領域に投資を検討

セグメント	分野・領域
情報電子	電池を含む再生可能エネルギー
生活産業	- 食品・農業の川上・川下領域（特に加工機能） - 再生医療などの成長領域
合成樹脂	- 自動車分野の深耕に向けた製造機能の模索 - コンパウンドなど製造部門の自動化・省力化
化学品	モビリティ分野

利益還元の方針

中期経営計画NC2023の期間中、

■ 累進配当

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。

■ 総還元性向の目安としては概ね50%程度

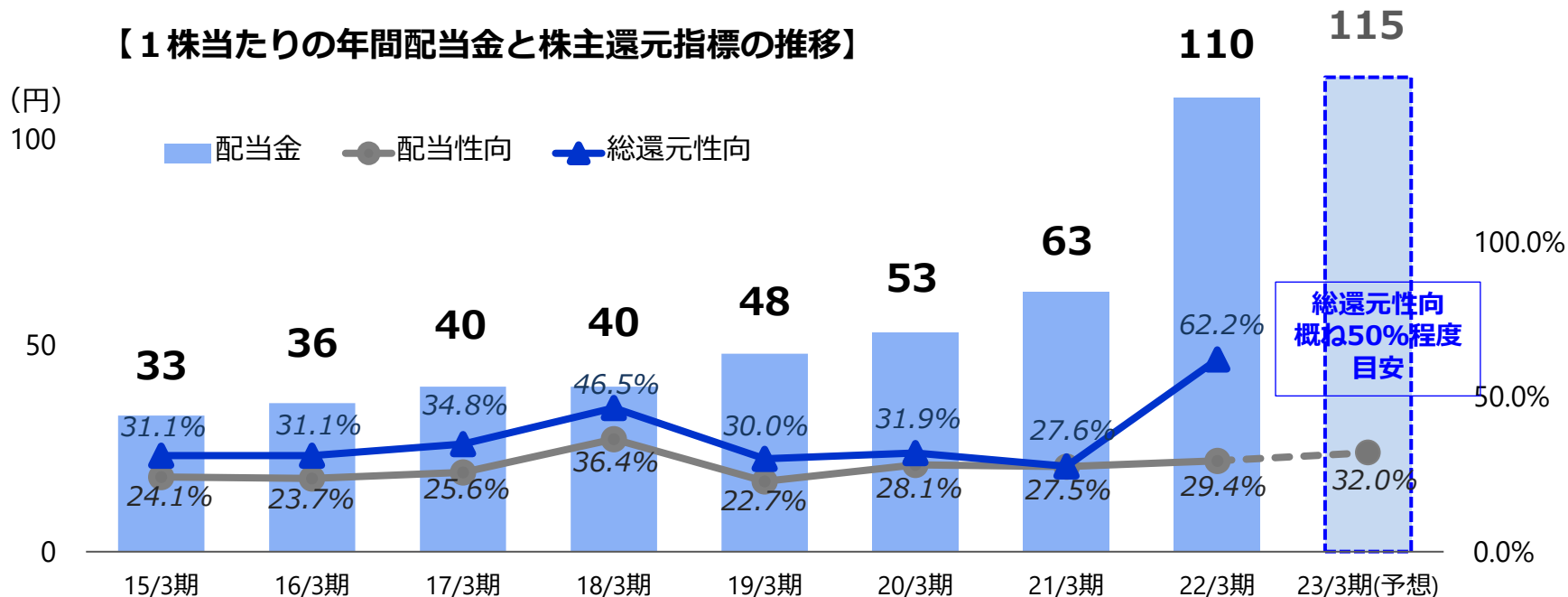
ただし、政策保有株式を売却し、相当程度のキャッシュインが発生した事業年度においては、今後の資金需要や会社の財務状況、株価、マーケットの状況などを総合的に勘案し、上記の総還元性向の目安には必ずしもとらわれずに、株主還元を実施する。

「NC2023」株主への利益還元方針



- 2023年3月期の配当は、計画通り115円（中間50円、期末65円）実施予定
- 資本効率向上のさらなる向上のため、自己株式取得・消却を実施

【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*	
取得額	604	707	891	679	936	425	-	7,499	1,478	百万円
取得株数	600	600	600	400	600	300	-	3,085	600	千株
消却数	1,660	-	-	-	-	-	-	2,700	3,685	千株

※2023年2月8日開示：自己株式取得 1,200,000株（上限）、4,000百万円（上限）、* 2022年12月末時点で実施済の金額 14
期間2023年2月10日～7月31日

コーポレート・ガバナンス

当社の経営理念・目指す姿の達成には、
強固なコーポレート・ガバナンスの基盤が不可欠

→ 体制の整備・強化を継続して進める

【経営理念】

「愛」「敬」の精神に基づき、人を尊重し、
社会の発展に貢献する

【目指す姿】

時代とともに変化する顧客と社会のニーズに応え、
グローバルに事業を展開することにより、
価値ある存在として常に進化を続ける

- コーポレート・ガバナンスのさらなる充実・強化のため、2022年6月に監査等委員会設置会社へ移行
- 独立社外取締役が過半を占めるモニタリング型の取締役会

取締役（監査等委員を除く）
7名



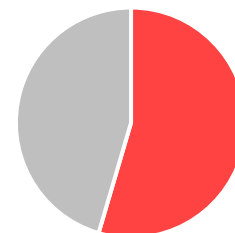
社外

取締役（監査等委員）
4名



社外

独立社外取締役割合
55%（11名中6名）



取締役の経験と期待する役割

経営理念、目指す姿、長期ビジョン「IK Vision 2030」、中期経営計画「NC2023」を踏まえ、グローバルに展開する当社の取締役会の意思決定や業務執行に関する監督機能を果たすことができる体制を構築するためには、いかなるスキルが必要かという観点から、スキルを特定し、スキルマトリックスを策定しています。

氏名	事業戦略				財務・会計	法務・リスク マネジメント	人事・労務	IT・デジタル	内部統制・監査	ESG
	グローバル経営	情報電子	合成樹脂	化学品・生活産業						
取締役	稲畑 勝太郎	●		●	●		●	●	●	●
	赤尾 豊弘		●		●					
	横田 健一				●	●	●	●	●	●
	杉山 勝浩		●	●	●					
	大野 顕司					●			●	●
	佐藤 潔※	●								
	萩原 貴子※						●			●
取締役(監査等委員)	濱島 健爾※	●			●					
	玉井 哲史※				●				●	
	佐成 実※					●				
	藤澤 友一※								●	

(注)※は独立社外取締役です。

取締役会の構成（社外取締役）

- ・ 監査等委員でない社外取締役2名

会社経営に関する豊富な経験と幅広い見識を、当社の経営に活かしていただくことで、監督機能の強化を図り、企業価値向上を目指します。



佐藤 潔*

筆頭社外取締役/指名・報酬委員会委員長

経歴

東京エレクトロン(株) 元代表取締役社長
現 芝浦機械(株)及びマツダ(株)社外取締役

選任理由

半導体及びフラットパネルディスプレイ製造装置のリーディングカンパニーの経営者としてグローバルで豊富な経験をされているため



萩原 貴子*

指名・報酬委員

経歴

現 (株)DDD 代表取締役、ツインボード工業(株)及びNECキャピタルソリューション(株)社外取締役

選任理由

複数の事業をグローバルに展開する大手電機メーカーの人事部門責任者として、また経営者として豊富な経験をされているため。

(*) 佐藤氏、萩原氏は東京証券取引所に独立社外役員として届出。

取締役会の構成（社外取締役）

- ・ 監査等委員である社外取締役4名



濱島 健爾*

監査等委員会委員長/
指名・報酬委員

経歴

ウシオ電機(株) 元代表取締役社長兼執行役員社長

選任理由

光応用製品並びに産業機械等を扱うメーカーの経営者としてグローバルで豊富な経験をされているため。



玉井 哲史*

経歴

現玉井哲史公認会計士事務所所長、
東邦レマック(株) 及び(株)ピーシーデポコーポレーション社外監査役

選任理由

国内大手監査法人の代表社員、複数の会社の社外監査役として豊富な経験をされているため。



佐成 実*

経歴

東京ガス(株) 元執行役員、
現 同社参与

選任理由

都市ガス最大手企業において、弁護士としての専門的知見や企業法務/コーポレート・ガバナンスに携わり、豊富な経験をされているため。



藤澤 友一*

経歴

アステラス製薬(株)
元取締役監査等委員

選任理由

グローバル製薬企業において、海外子会社や監査業務の経験を有し、監査等委員である取締役として豊富な経験をされているため。

(*) 濱島氏、玉井氏、佐成氏、藤澤氏は東京証券取引所に独立社外役員として届出。

【指名・報酬委員会（任意）】

2015年設置

経営幹部の選解任、取締役・執行役員候補の指名、
取締役の報酬決定にあたり、客観性、公正性、透明性を確保

独立社外取締役を主要な構成員とする

- ・委員長　：筆頭独立社外取締役
- ・現構成員：独立社外取締役 3 名、社内取締役 1 名
- ・開催実績：2022年3月期　12回

取締役会の実効性と透明性を高め、企業価値を向上させることを
目的に2015年から実施

■ 2020年度

3年毎の第三者評価を実施

全取締役・監査役にアンケートと個別インタビュー形式による
第三者評価を実施

■ 2021年度

アンケート形式による自己評価を実施

■ 2022年度

アンケート形式による自己評価を実施中

⇒2023年4月 評価の概要と今後の対応を開示予定

2021年度（自己評価）

2021年度の評価結果の概要

- ✓ 取締役会の構成・運営状況は、全般的に高評価
- ✓ オープンで活発な議論を確認
- ✓ 社外役員（取締役・監査役）の貢献
- ✓ 投資家・株主との対話状況の十分な報告

2020年度の第三者評価による課題からの改善点

- ✓ 多様性の推進やサステナビリティなど中長期課題の議論推進に向けて、取締役会以外でフリーディスカッションを実施
- ✓ 全社横断的な機能強化のため、全社の横串となる事業企画室を新たに設置
- ✓ 取締役会の構成の継続的な見直しにおいて、監査等委員会設置会社に移行する方針を決議

今後の検討課題

- ✓ サクセッションプランやサステナビリティに関する課題についての更なる議論
- ✓ 指名・報酬委員会から取締役会への十分な情報提供
- ✓ コロナ禍で十分ではなかった社外取締役間のコミュニケーションの改善
- ✓ 資本市場への情報伝達のさらなる充実

■ 監査等委員でない取締役の報酬

① 固定報酬*

② 業績連動報酬：

- ・ 税金等調整前当期純利益（一部の政策保有株式の売却益を除く）
- ・ ROIC（投下資本利益率）
- ・ 複数の外部評価機関（FTSE Russell及びMSCI）によるESGスコアの各水準に応じた係数を掛けて業績連動報酬を計算

③ 株式給付信託：Board Benefit Trust

- ・ 2018年6月 中長期的な企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として導入

■ 監査等委員である取締役の報酬

① 固定報酬のみ

2022/3期 業績連動報酬と固定報酬の比率

業績連動報酬 48.9%

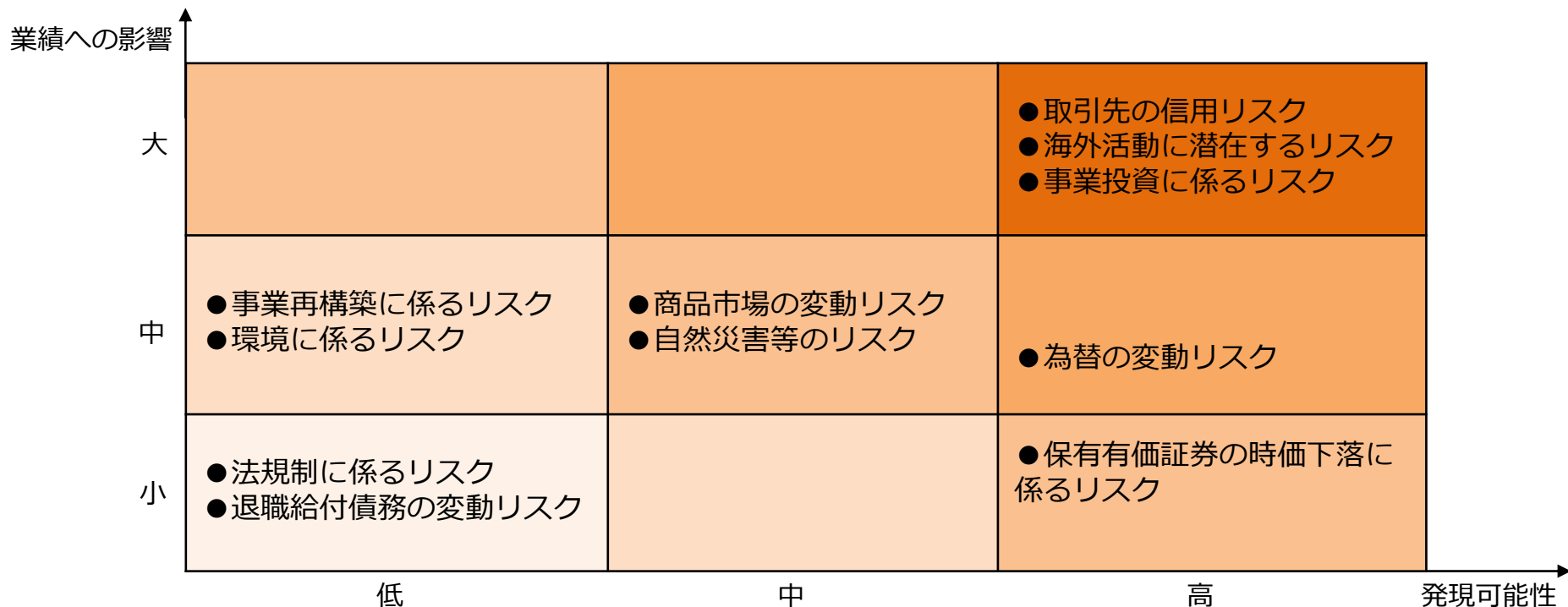
固定報酬 51.1%

対象者 7名（社外取締役除く）
総額 319百万円

* 業務執行取締役でない取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

主な事業等のリスク

以下マトリックスに表示した11のリスクを、当社グループが直面している重要性の高いリスクとして認識しています。マトリックスでは、2022年3月期に実施した「取締役会の実効性評価」における経営者のリスク認識に対する回答、リスク評価分析の結果などを踏まえ、各リスクにおいて想定される業績への影響と発現可能性という観点からマッピングしています。



・事業継続計画（BCP）

2018年より、国内外グループ会社を含む主要拠点にて、策定・導入を推進中

サステナビリティ

■ 当社グループの人間尊重の経営理念に基づき、サステナビリティ経営を推進

- 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

* 自社排出（Scope1とScope2）

2022年6月 持続的な成長に向けたマテリアリティを特定

【特定プロセス】

STEP1 社会課題のリストアップ

国際ガイドラインを参照（GRI、SASB、SDGs、ISO26000、国連GC10原則等）
外部評価・要請を参照（FTSE・MSCIなどの各種ESG調査、投資家の要請等）

STEP2 課題の抽出と重要度評価

サステナビリティ委員会事務局および推進委員にて課題の絞り込みおよび重要度評価を実施

仮特定したマテリアリティ項目をサステナビリティ委員会で審議

STEP3 外部視点での妥当性検証

外部有識者とステークホルダーダイアログを実施

STEP4 外部視点での妥当性検証

外部意見を踏まえた候補項目をサステナビリティ委員会にて審議・決議

稲畑産業グループのマテリアリティ



持続的な 価値創出

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

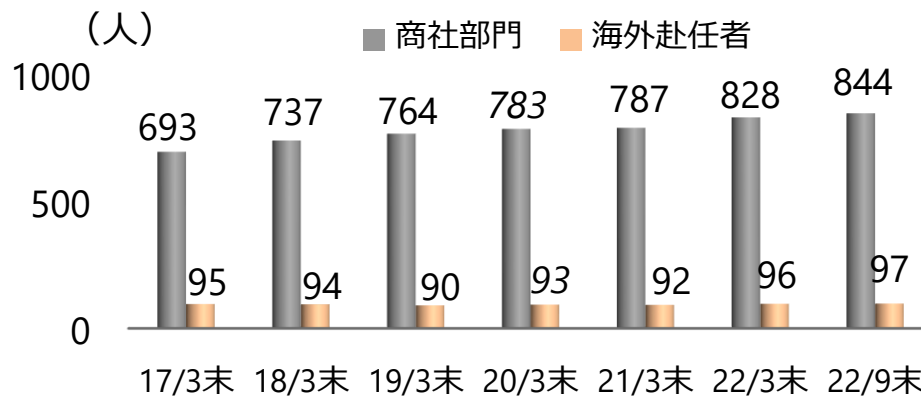
価値創造を担う人的資本の育成・強化

ガバナンス・リスクマネジメントの強化

「人財」と「情報」が強み

- グローバル人事部を新設（2022年1月）。グローバル人材の一元管理・育成にさらに注力
- ダイバーシティを推進（女性活躍推進、シニア活躍支援）
- 人権方針を制定。人権DDについては、優先的に取り組む人権リスクを特定中

海外の商社部門人員と海外赴任者数の推移



（注）各海外赴任者数は、翌月の1日現在の人数



【稲畑フランスの社員】

価値創造の源泉である人財力を高めるため、エンゲージメントサーベイを通じて課題を把握

- ✓ 2021年度に課題であった人事制度・研修については、社内公募・キャリアアップ申告制度や管理職向け研修のさらなる充実・動画学習支援制度を導入

		2021年4月	2022年5月	傾向
調査対象人数	合計	1,400人	1,697人	↗
回答率	合計	49%	73%	↗
主要な項目	【エンゲージメント】 今の会社で働いていることに満足している	70%	73%	↗
	【上司との関係】 上司と業務上に必要な連携がとれていると思う	75%	80%	↗
	【組織文化】 業務を進めるうえで問題が発生した際、上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている	83%	85%	↗
	【企業理念】 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	70%	73%	↗
	【人事制度・福利厚生】 当社の給与水準は同業他社と比較して、納得できる水準である	59%	55%	↘
	【人事制度・研修】 従業員のスキルアップの支援をしていると思う	41%	48%	↗
	【ワーク・ライフ・バランス】 残業は自分の無理のない範囲に収まっている	64%	69%	↗

※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. 全くそう思わない)のうち、肯定的な回答である5と4の占める割合

- マテリアリティの1つに「脱炭素社会・循環型社会への貢献」を設定
- 2022年6月「2050年カーボンニュートラル宣言*」
- 2022年6月 TCFD提言に沿った情報開示を開始

【インパクト分析結果】

- ・気候変動リスクによる財務的なリスクはあるものの、事業を揺るがすほどではないと考えられる
- ・商社は変化が多い状況ほど、顧客からのニーズが高まることもあり、リスクよりも事業機会の方が当社の将来的な成長に影響が大きく、重要であると考えられる
- ・事業分野では、再生可能エネルギー関連や農・水産物などの食品で、特徴的な影響がみられた

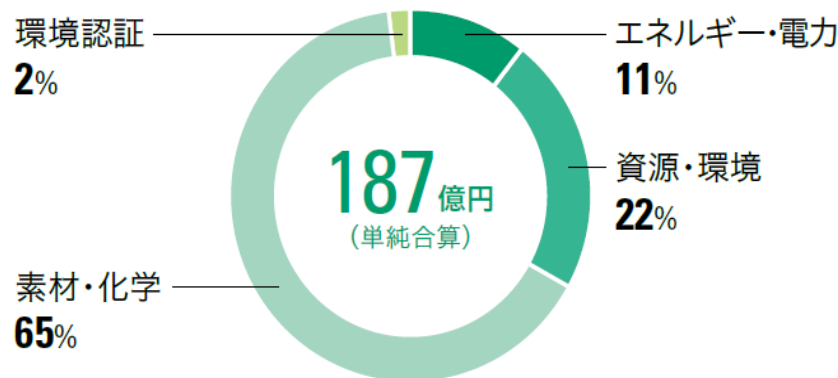
⇒シナリオ分析、Scope1・3の算定、短期・中期目標は2023年度の開示を予定

NC2023の主要重点施策「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」の取り組みの1つとして、環境負荷低減商材を拡販

環境負荷低減商材の分野

分野	主な内容
エネルギー・電力	再生可能エネルギー、代替燃料等
資源・環境	持続可能な原材料、リサイクル等
素材・化学	低炭素部材、EV・バッテリー部材等
農業・食料	食料廃棄物削減、土壌改良等
交通・物流	EV充電、グリーン物流等
環境認証	FSC、MSC、ASC等

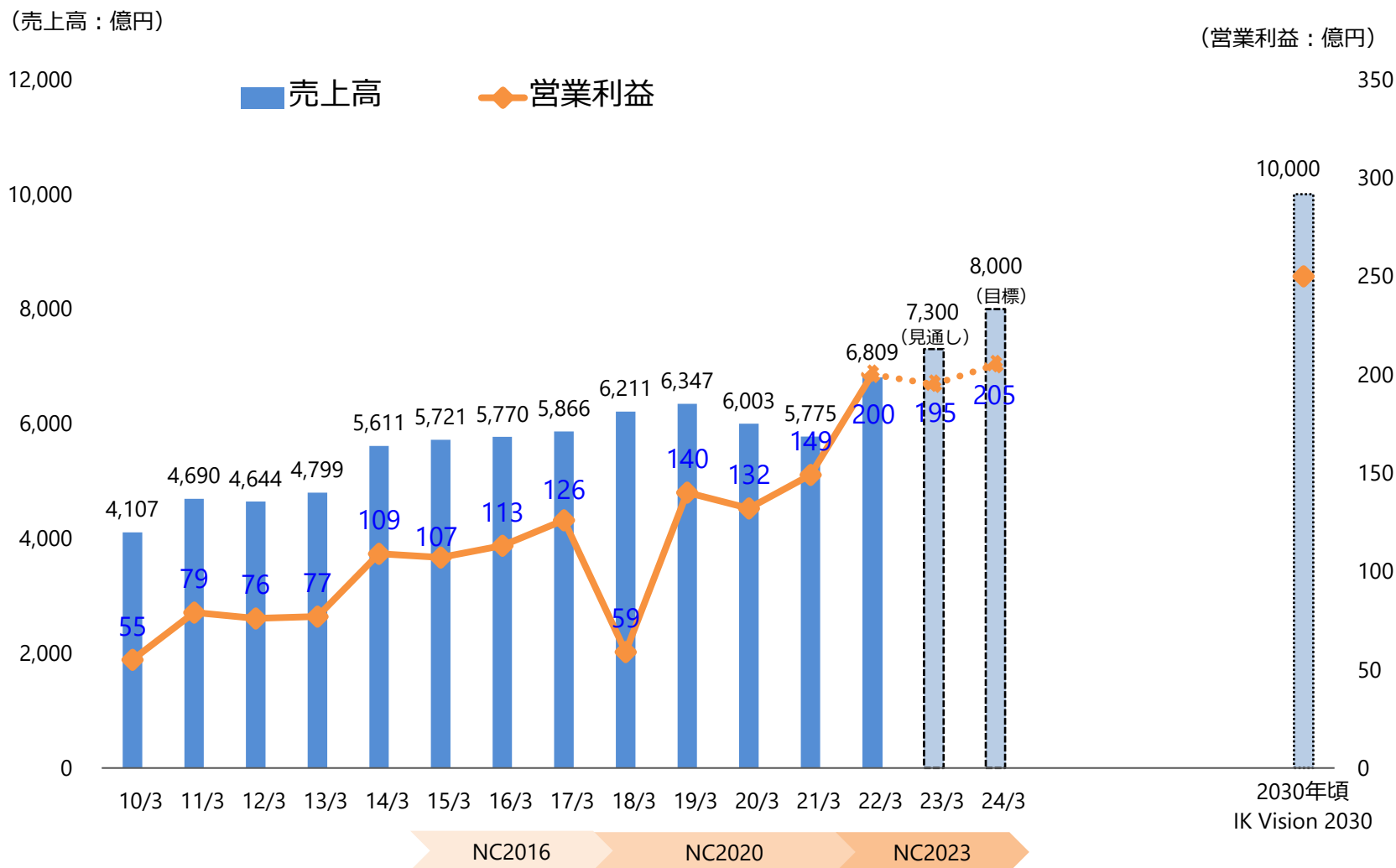
2021年度環境負荷低減商材売上高



対象範囲：稲畑産業グループ(国内外連結)
※2021年度は「農業・食料」および「交通・物流」の実績はなし。

FSC : Forest Stewardship Council (森林管理協議会)。適切な管理がなされた森林やリサイクル資源から作られた製品の認証。
MSC : Marine Stewardship Council (海洋管理協議会)。持続可能な漁業で獲られた水産品の認証。
ASC : Aquaculture Stewardship Council (水産養殖管理協議会)。持続可能な養殖で生産された水産品の認証。

(参考) 売上高・営業利益 推移



※22/3期（実績）以降は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等適用後の売上高を表示しています。
 ※18/3期 欧州子会社において貸倒引当金66.5億円を計上

(参考) 当社の取締役会が備えるべきスキル

① グローバル経営

当社はグローバルに事業を展開しており、特に長期ビジョン「IK Vision 2030」においては海外事業比率を70%以上にすることを想定しています。こうした観点から、当社の今後の成長を図っていくためには、グローバルな企業経営に関する知見を有する者を取締役に登用することは極めて有用であると考えています。そのため特に社外取締役を招聘するにあたっては、グローバルに展開する企業の経営者とりわけ経営トップ又はそれに準ずる経験のある者が必ず含まれるように配慮しています。スキルマトリックスにおける「グローバル経営」の項目についてはグローバルに事業を展開する企業の経営トップ又はそれに準ずる経験の有無を基準にしています。

② 事業戦略

当社のような専門商社を経営するにあたっては、まず何よりも各事業分野に対する深い専門知識と経験が必要不可欠です。特に業務執行取締役については、当社の事業分野である「情報電子」「合成樹脂」「化学品」「生活産業」の各分野における幅広い知識や経験、人脈を保持していることが当社のような商社事業を発展させるうえでは實際上極めて重要であり、業務執行取締役を選任するにあたっては、これらの事業分野に関する知見を有する者のバランスを考慮しています。

③ 財務・会計

企業経営における財務戦略（コーポレートファイナンス）の重要性は言うまでもなく、業務執行取締役のなかには財務戦略を担当し、投資家とのさまざまな対話を通じて企業価値向上に向けた取り組みを主導していく者が必要であると考えています。また業務執行に対する監督機能を強化するためには、監査等委員である取締役のなかには財務・会計に精通した者が必ず含まれることが有用であると考えています。

④ 法務・リスクマネジメント

幅広くグローバルに展開する当社においては、取引先の信用リスク、事業投資に係るリスク、海外事業に伴うカントリーリスク、為替リスク、商品市場の変動リスクなど様々なリスクを伴います。そのためリスクマネジメントは経営上極めて重要です。また当社は何よりもコンプライアンスを重視した経営を心掛けており、業務執行に対する監督機能を強化するためには、監査等委員である取締役のなかには法律に精通した者が必ず含まれることが有用であると考えています。

⑤ 人事・労務

当社のような商社においては、人材こそが最大の財産であり、人材育成は中長期的に重要な経営課題です。中期経営計画「NC2023」におきましてもグローバル人材育成やダイバーシティ向上に向けた制度の一層の充実、従業員エンゲージメントや新たな働き方改革への取り組みを強化しています。こうした観点から取締役のなかに人事・労務に関する経験やスキルを有する者が含まれることが望ましいと考えており、社外取締役の招聘にあたってこうした視点を重視しています。

⑥ IT・デジタル

DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していくうえで、IT・デジタルに関する知見は不可欠です。また情報セキュリティに対する脅威は年々増加しており、これらに対する対策を強化していくうえでもIT・デジタルに関するスキルは必要と考えています。

⑦ 内部統制・監査

当社は経営の意思決定を迅速化し、業務執行に対する監督機能を強化することを目的とし、2022年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会設置会社においては、会社の内部統制システムを有効に活用し組織的監査を行うことが求められます。こうした観点から、監査等委員である取締役のなかに内部統制・監査に対する専門知識や経験を有する者が含まれることが不可欠と考えています。

⑧ ESG

当社は2021年10月にサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進を重要な経営課題と考えています。またESGに対する外部評価の向上も重要な課題と考えています。こうした観点から、取締役のなかに企業経営におけるサステナビリティ、ESGに対する知見を有する者が含まれることは必要と考えており、社外取締役の招聘にあたってこうした点を考慮しています。

□ I Rに関するお問い合わせ先

稲畑産業株式会社 財務経営管理室 IR企画部

E-mail inabata-ir@inabata.com

◆将来の見通しに関する注意事項

本資料にて開示されているデータおよび将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。これらのデータや将来の予測は、不確定な要素を含んだものであり、将来の業績等を保証するものではありません。

◆数値の表示に関して

資料内の億円単位、百万円単位の数値は、それぞれ億円未満、百万円未満を切り捨てておりますので、個別数値と合計数値・増減額が一致しない場合があります。