



代表取締役社長

稲畑勝太郎

社会変化に対応した事業進化を実践し、 持続可能な商社の姿を追求し続けます。

130年を超える歴史から学んだ教訓

社会変化に対応することで、 事業の中身を進化させてきた

130余年にわたる当社の歩みを振り返りますと、緻密な戦略に基づいて成長してきたというよりは、有機的かつ自然発生的に事業領域を広げてきたという認識を私は持っています。トライ＆エラーの結果として失敗に至った新規事業のエピソードにもこと欠きません。そもそも創業者が1890年に京都で染料の事業を立ち上げたのも、前職において新たな織物工場の主任技師として最新鋭の設備導入に邁進するあまり経営陣と対立し、解雇されたことがきっかけでした。

ただし、当社はその時代ごとの社会変化には俊敏に対応してきたとは言えると思います。例えば、戦後の復興によって石油化学品の需要が増えることを見越し、我が国で初めてポリプロピレンの輸入を手掛けたほか、1970年代には国際化時代の到来を受けて、製造加工拠点を含めた海外拠点の設立を急ピッチで進めました。先人たちの努力の甲斐あって、現在では、海外の売上比率が60%ほどになっています。また、1999年には液晶パネルやLED材料などの市場拡大を踏まえ、情報電子部門が発足しましたが、この部門は急速に成長し、現在は当社の二大セグメントの一角を占めるまでになっています。反面、祖業であった繊維染料は、現在では全売り上げの1%未満でしかありません。世のなかのニーズの変化によって、いま目の前にあるモノやサービスは必ず必要とされなくなるときが来るし、反対にまだアイデアでしかないもののなかから社会を進化に導くものが必ず現れる、という当たり前の事実を、当社の歴史のなかにも見ることが出来ます。

経営理念に込めた、人間尊重の精神

「性弱説」のマネジメント

稲畑産業という会社を経営していくにあたって、最も大切にしている価値観は、創業期から社是として継承してきた「愛」「敬」の精神です。私たちが日々の業務のなかで効率を重視するのは当然ですが、仕事で接する相手はあくまでも「人」です。ですから相手を、まず人として尊重する姿勢で接することを、我々は先輩方の背中からも学んできたように思います。この姿勢は若い世代にも引き継がれており、そのためなのか当社の社員は取引先の皆様から可愛がって頂けることが多いと感じています。加えて、「今はまだ存在しないけど、何か面白くなりそうなネタはないか」といった探求心が旺盛です。こうした人柄や気質は、時代にあわせて事業を広げてきた原動力にもなっています。



創業者・稲畑勝太郎の書「愛敬（IK）」

また、どのような人間観を基礎に置くかによって、組織はさまざまに姿を変えるものだとも思っています。人は本来、善なるものに向かう心を持っていると信じていますが、同時に弱い存在でもあることを忘れてはならないという、いわば「性弱説」が、私にとって組織マネジメント上の原点です。もし人間に一時の感情や誘惑などに負けない真の強さがあれば、自律型の組織運営だけで十分なはずですが、実際にはそれほど強くはありません。人は弱い存在だからこそ、内部統制やリス

ク管理のような仕組みが必要になるのではないでしょう
うか。“悪を取り締まる”というよりは、社員が「弱さ」に
傾かないように、適切にチェックポイントを整備してお
くことが大事だと考えています。

このような人間観や理念に基づいた経営が、時代や
国境を超えて通用するものなのか、試されるような場
面もこれまでに幾度がありました。厳しい局面にさらさ
れる度に、私なりに自問自答を繰り返して来ましたが、
「愛」「敬」の人間尊重の精神が次世代に引き継ぐべき
価値観であるという考えに変わりはありません。

今後の事業環境に対する認識

サステナブルな商品・サービスへの 引き合いが続く

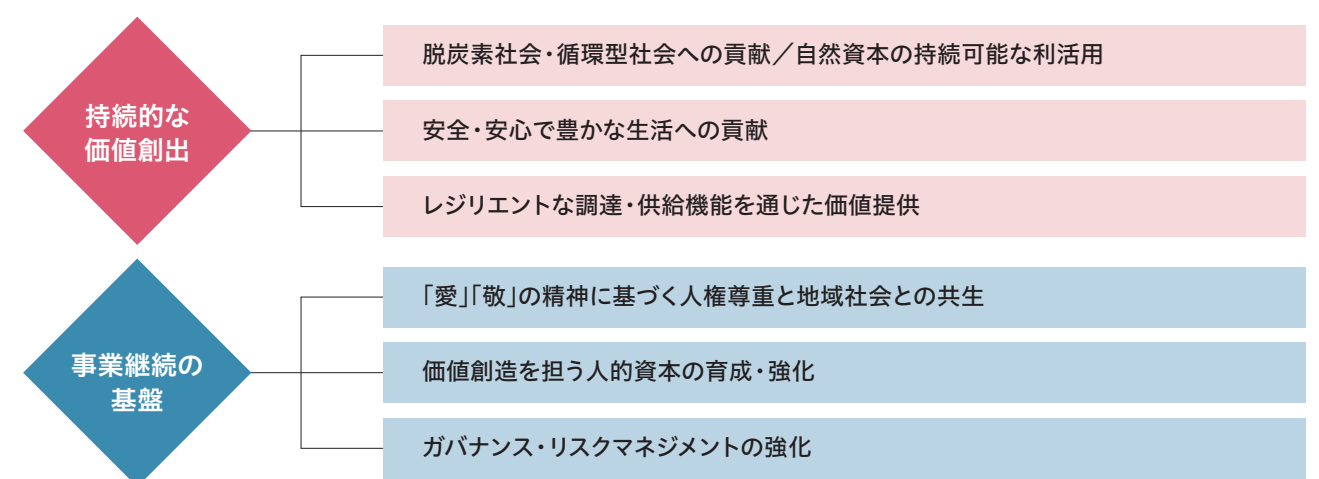
2023年5月から、新型コロナウイルス感染症の位置
づけは、季節性インフルエンザなどと同じく「5類」に移
行されました。しかし、私たちの社会は「コロナ以前」に
は戻らないと考えます。世界経済がリセッションに陥る

可能性も拭えませんし、程度の差こそあれインフレが
常態化し、当面はエネルギーや原材料の価格が急速に
下がることはないと予測されます。また、各国の中央銀
行はインフレを抑えるために、政策金利を引き上げる
方向に進まざるを得なくなっています。インフレはある
程度の段階で鎮静の方向に向かうと思いますが、そう
なったとしても長年にわたって継続した世界的な超低
金利時代は終焉したとみるべきでしょう。我々は現在
の金利コストを前提にした、より高利益なビジネスに
集中していく必要があります。

中長期の視点では、サステナビリティにつながる商
品・サービスへの引き合いが、今後も継続すると見てい
ます。この分野の活況は、もはや一過性のブームでは
ありません。いわゆる「グリーンウォッシュ」を慎重に見
分けることも求められますが、当社の持つさまざまな機
能を駆使して、当社らしい環境ビジネスを着実に築い
ていきたいと考えています。具体的には、マテリアルリ
サイクルや未利用間伐材を使ったバイオマス発電など
の事業が既にスタートしています。



マテリアリティ（経営の重要課題）



マテリアリティと、今後の注力分野

「調達先の分散化」は、新たな事業機会。 再エネと健康、食品ビジネスの 展開を加速

当社は、持続的な成長に向けた6つのマテリアリティ
(重要課題)を2022年に特定しましたが、そのなかの
1つ「レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供」
は、とりわけ重要な課題と認識しています。

企業の調達・購買において、コロナ禍での物流の混
乱や地政学的な緊張の高まりを受けて、調達先の多様
化、いわゆるマルチソース化に取り組まれるお客様が
増えています。我々のような商社にとって、このような
ニーズに応えていくことは、使命であると同時に、チャン
スであるとも言えます。

グローバルなネットワークを活用した調達機能や加

工機能を提供することで、お客様の期待に応えていき
たいと思っています。

マテリアリティの1番目に「脱炭素社会・循環型社会
への貢献」を掲げたのは、我々自身が持続的な成長を
遂げ続けるためには、社会的なニーズに正面から取り
組む必要がある、との認識を示したものです。先程も
少し触れましたが、再生可能エネルギーと蓄エネ
ルギー関連への取り組みは、当社のなかではかなり先行
しています。加えて、人間の健康を支えるライフサイエ
ンス・医療分野と、農業を含む食品分野への展開を一層
強化し、確実な収益化につなげていく所存です。

サステナビリティ関連のビジネスは部門間に跨る
テーマになりやすく、複数の部門で似たようなテーマを
推進しているケースが増えてきました。形ばかりのプロ

“ 社会の持続可能性とレジリエンスの向上に貢献するには、
まず稲畑産業グループ自体の持続可能性が
確保されていなければなりません ”

ジェクトチームを作るよりは、あえてセクショナリズム
パワーを生かしてテーマが一定の規模に育つことを優
先させてきましたが、そろそろ次の段階に入るべき時期
に差し掛かっていると思います。

持続的成長に向けた非財務資本の増強

人材を育て、情報を駆使し、持続的 かつグローバルな成長を目指していく

ところで、社会の持続可能性とレジリエンスの向上に
貢献するには、まず稲畑産業グループ自体の持続可能
性が確保されていなければなりません。経営の任にあた
る者として最も強く意識しているのは、当然のことなが
ら、まず社員とその家族の命・生活を守ることです。会
社とは、社員にとって生活の糧を得る場所であり、それ
が満たされていることが最低条件ですが、それにとどま
らず自己成長を実現できる場でもあります。そのような
場を提供していること自体に社会的な意義があります。
従って、「人」を育て、生かすための環境を整えることは
会社が持続的な発展を遂げるうえでの必要条件です。

現状では、グローバル人材の育成と、彼らが活躍で
きる制度を整備することが最も優先すべき課題だと考
えています。戦後40年余りの海外展開において、本社
の人事制度を現地に移植するやりかたは取らず、拠点
ごとに制度整備を行ってきた歴史があり、それはそれ
で現地に根差した良さがあったと思っていますが、海
外比率が6割を超える今の当社グループの実態を顧み
れば、現地スタッフがワールドワイドに活躍できる機会
を大きく増やすことが急務です。もちろん、各国・地域
の諸制度や文化的な背景は異なっているため、人事評
価や労務管理のルールをすべて統一するのは合理的で
はなく、“緩い標準化”が現実的な解だと思います。処
遇や評価制度にとどまらず、研修体系の整備など、課題
はいくらでもあります。

当社が保有する経営資源のなかで、人材の次に大切

なものは「情報」です。当社の社員は、仕事の現場でし
か得られない、生きた情報を入手するのは得意ですが、
その情報を蓄積・共有し、組織的に活用する点におい
ては、まだまだ改善の余地があります。ある意味、伸び
しろが大きいとも言えます。かなり以前に「情報」とは
「記号+意味」である、という定義をIT関係の雑誌で
読んだ記憶があります。最近ではAIの発達に目覚ましい
ものがありますが、「記号」すなわちデータに意味を与
えるプロセスにおいては人間に利があるのではないで
しょうか。当社グループの国内外の拠点で日々蓄積さ
れているデータに意味を与え、新たな事業へのヒント
や、顧客の課題解決に生かせるような価値を生み出せ
るよう、デジタル技術の活用もさらに推進させたいと考
えています。

将来も存在し得る商社の姿とは

同じ場所に安住せず 絶えず変化するニーズに応え続ける

2030年頃のありたい姿として、さる2017年に策定
した長期ビジョン「IK Vision 2030」の冒頭には、「“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を図る」と掲げました。

長期ビジョン「IK Vision 2030」

2030年頃の当社グループのありたい姿

機能	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を図る
規模感	連結売上高1兆円以上を早期に実現
海外比率	70%以上
ポートフォリオ	情報電子・合成樹脂以外の 事業の比率を1/3以上に



“ 顧客と社会のニーズに応えながら、
価値ある存在として常に進化を続けるには、
「商社に徹すること」が重要です ”

これは、当社が120周年を迎えた際に、主に社員に向
けて発した「もっと商社に徹すること」というメッセージ
と重なります。商社機能には単なる仲介にとどまらず、
物流や製造加工、ファイナンス、事業投資といったさま
ざまな側面があり、それらの機能を融通無碍に組み合
わせて社会のニーズに応えていくのが商社という存在

です。絶えず変化し続ける社会のニーズに応えるため
に、人と情報のネットワークをさらに充実させ、情報を
読み解くカギとなる専門知識と行動力に磨きをかけ続
けることが「もっと商社に徹すること」という言葉の意味
です。同じところには安住できませんので、決して楽で
はない業態ですが、それだけにやりがいもあります。

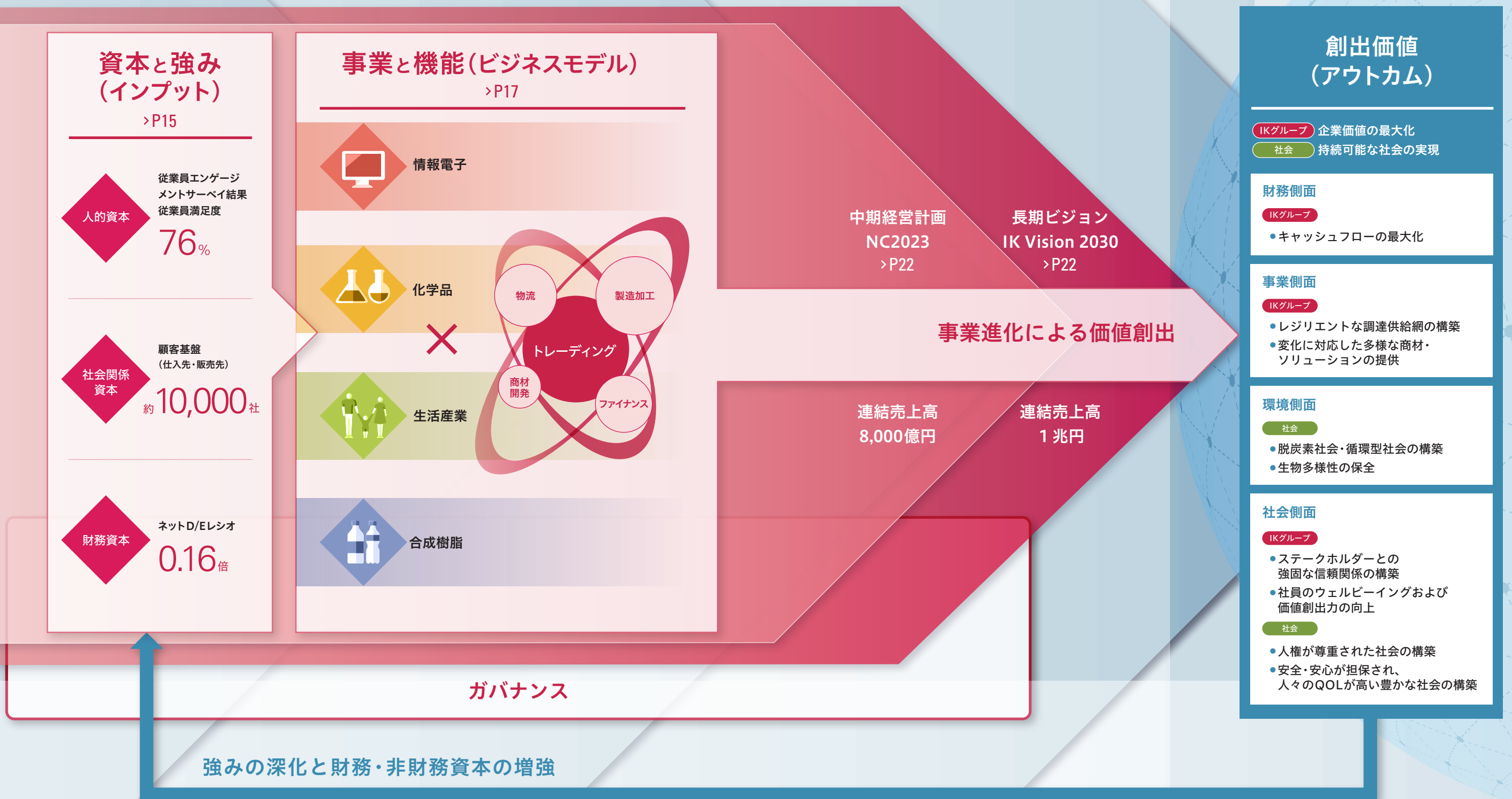
最近、社外取締役の方々とのディスカッションのな
かで、「当社は、ずっと先も商社のままでいいのだろう
か」という問いかけを受けたことがあります。私にとっ
ては「商社に徹する」にはまだまだ長い道のりが残って
いるように思えるので、違う姿はイメージできていま
せんが、変化を続けた先には、もはや商社とは呼べな
い業態になっているかもしれません。

業態への強いこだわりがあるわけではありませんの
で、ずっと先の「あるべき姿」の策定は次の世代に委ね
ようと思っています。



稲畑シンガポールのスタッフとオフィスにて

「愛」「敬」という人間尊重の精神に基づき
顧客や社会の発展に貢献する新たな価値を創出します。



持続的な価値創造を支える 稲畑産業グループの資本と強み

当社グループの価値創造の源泉は、創業以来130年以上にわたって磨き上げてきた「資本と強み」にほかなりません。そして、これらを最大限に活用し、時代の変化に応じた価値を生み出す経験が、さらに「資本と強み」を強化しています。この好循環が当社グループの持続的な成長の軸です。

人的資本

従業員エンゲージメントサーベイ結果

今の会社で働いていることに満足している

76%

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

73%

当社グループの最大の資本は、社である「愛」「敬」の精神で仕事に向き合う約4,300人の従業員です。商社にとって価値創造の基盤は、仕入先や販売先との信頼関係であり、一人の人間として信頼され愛される人間性を備えた従業員が、この基盤を支えています。信頼関係があるからこそ、重要な情報も得やすくなり、より高度な価値を提供できるというサイクルが構築されています。

従業員が能力を最大限に発揮するためには、会社のことを理解・信頼し、満足度が高い状態であることが重要です。そこで年1回「従業員エンゲージメントサーベイ」を実施し、従業員の状態を把握しています。その結果から抽出された課題に対して、適切な施策を打ち、エンゲージメントの向上に努めています。

人的資本戦略について ▶ 特集3 P35

従業員エンゲージメントについて ▶ P65



稲畑社長と稲畑ベトナム(ハノイ)のスタッフ

社会関係 資本

顧客基盤
(仕入先・販売先) 約 10,000 社

商社である当社グループにとって顧客基盤は重要な資本であり、持続的な成長を支える生命線です。マテリアリティにおいても「レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供」を掲げています。強固で多様な顧客基盤があることで、国・地域や業界、技術、サプライチェーンなどさまざまな特徴を掛け合わせることができ、それが当社グループの大きな強みとなっています。

また、価値創造のプロセスにおいても、顧客(仕入先・販売先)の皆様は大切なパートナーであり、当社グループとの相互の発展を目指しています。



財務資本

ネットD/Eレシオ 0.16 倍

商社である当社グループのビジネスの基本機能はトレーディングです。130年以上にわたり、化学業界の顧客から信頼を獲得し、トレーディングビジネスを進化・発展できたのは、営業面の強みだけでなく、顧客にとって安心して取引できる当社グループの財務基盤があったからです。

また、トレーディングを補完する重要な機能の1つが、ファイナンス機能です。顧客の資金負担軽減や為替リスク回避など、さまざまな課題解決の提案にも強固な財務基盤が不可欠です。当社グループは、ネットD/Eレシオ※を中期経営計画の経営指標としても重視し、財務面の健全性維持・向上に努めています。現在の中期経営計画「NC2023」では、同指標の計画値0.5倍以下に対して、2023年3月末実績値は大きくクリアする0.16倍でした。引き続き、強固な財務基盤を維持し、ビジネス拡大を目指していきます。

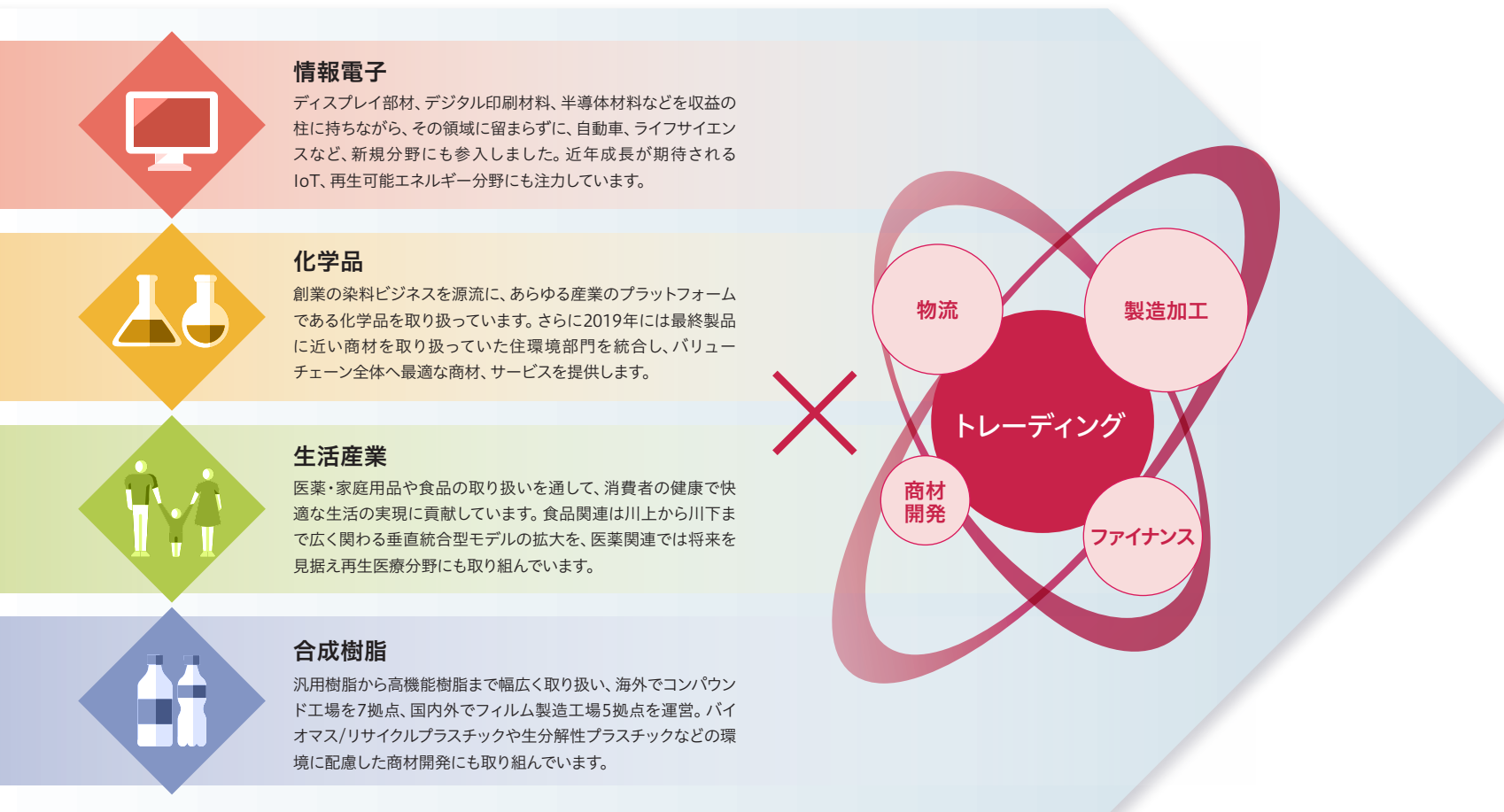
※ネットD/Eレシオ=(有利子負債-現預金)÷自己資本



トレーディングをコアとした多彩な事業機能を発揮し、新たな価値創出に向け事業を進化させています。

稲畑産業は大きく4つの事業の展開にあたり、トレーディングをコアとする多彩な事業機能を保持しています。これらを最大限に活用し、課題解決に向けた最適なビジネスモデルの提案を通じて、顧客・社会のニーズに応える価値を創出しています。

新たなビジネスモデルによる価値創出



稲畑産業が駆使する付帯機能



製造加工機能は、トレーディングを補完する重要なツールです。顧客の生産拠点近くで必要とされる製造加工機能を提供することにより、顧客に対する付加価値を高めています。また世界各地で当社グループによる原材料調達・製造加工のワンストップサービスを実現することで、商社ビジネスの拡大にも寄与しています。



長年蓄積してきた商品知識やノウハウをもとに倉庫会社・運送会社をパートナーとして最適な物流機能を顧客に提案・提供しています。世界各地でビジネスを展開する顧客には、当社のグローバルネットワークを生かした在庫管理・補給システムを提供することで、現地の生産・販売活動に貢献しています。



顧客の資金負担軽減や為替リスク回避などの課題に対する解決策を提案・実行しています。顧客が期待するファイナンス機能を提供するには、強固な財務基盤が不可欠です。当社は、ネットD/Eレシオ[※]を重要な経営指標と位置づけ、財務の健全性の維持・向上に努めています。
[※] ネットD/Eレシオ＝
(有利子負債－現預金)÷自己資本



国内外の商社拠点・製造加工拠点で培ったノウハウを結集し、顧客のニーズに応えるさまざまな商材開発を進めています。商社グループである当社の製造加工機能は、顧客の依頼による委託加工が主体ですが、さらに顧客への付加価値を高めるため当社が化学系商社として持つ市場動向の情報や専門知識を生かした自社ブランド品の開発・提案も行っています。

ビジネスモデル

事例 1

トレーディングを補完する製造加工機能 樹脂コンパウンドビジネス

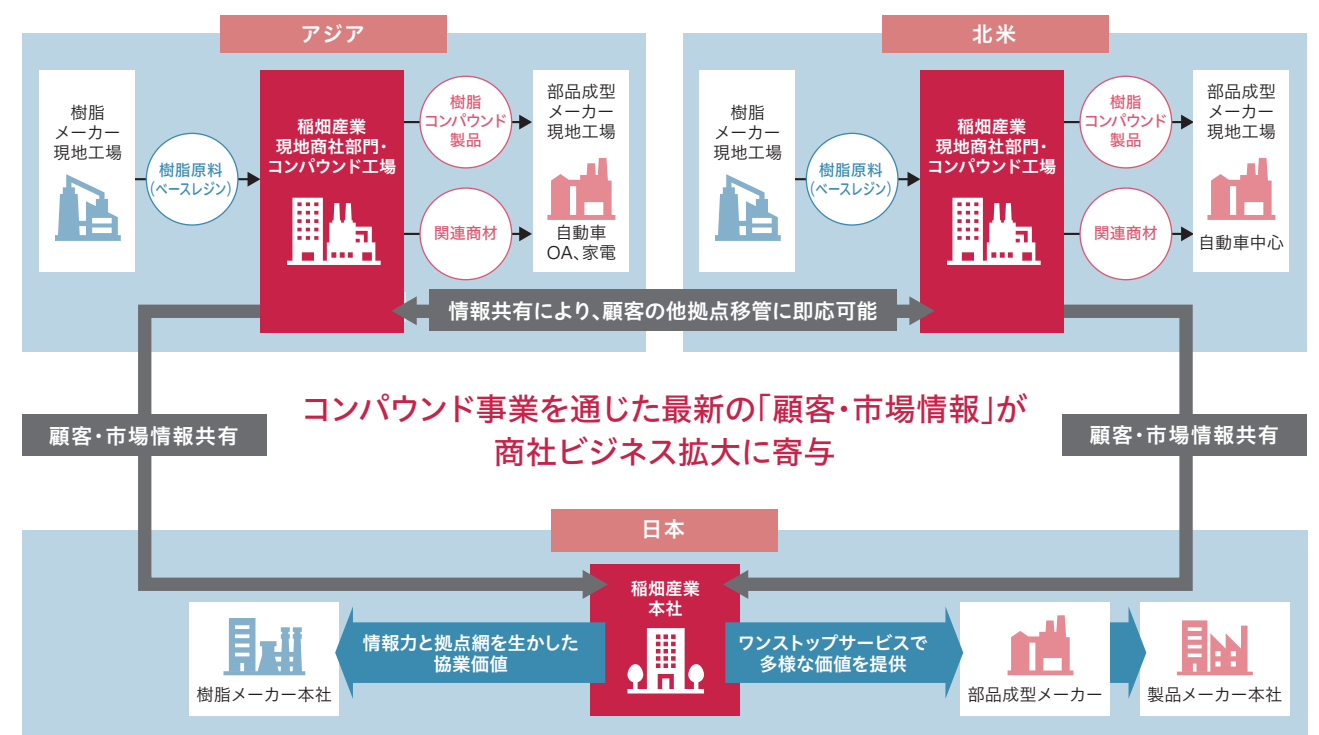
当社の主要事業の1つである合成樹脂事業は、樹脂コンパウンド製造事業(以下、コンパウンド事業)を武器に海外ビジネスを拡大し、連結売上高の50%[※]を占めるセグメントに成長しました。1970年代後半の日系家電メーカーの東南アジアへの生産移管時に、最初の製造加工拠点をシンガポールに設立したのを皮切りに、OA・自動車業界へと顧客層を開拓、顧客のグローバル展開にあわせて、東南アジア、中国、そしてメキシコへと、商社と製造加工拠点網を拡充しました。多くの主要顧客は、世界各地に生産拠点を有しており、同品質の原材料の供給や物流サービスの提供を求めています。

当社は、アジアを中心に7カ国7拠点でのコンパウンド事業を展開することで、商社機能のみならず、顧客が望む付加価値の提供が可能となり、それが、当社が顧客から選ばれる強みとなっています。

樹脂コンパウンドとは?



樹脂コンパウンドビジネス



メーカー機能を持つことで、顧客の生産計画や新製品開発等の情報にもより深く接することが可能となり、商社ビジネスの大きな武器となっています。

[※]2023年3月期連結売上高7,356億円のうち、合成樹脂セグメントの売上高は3,639億円(49.5%)

ビジネスモデル

事例

2

自治体との共創による価値創出

地域共創スキームで挑む
持続可能な国産木材燃料活用ビジネス

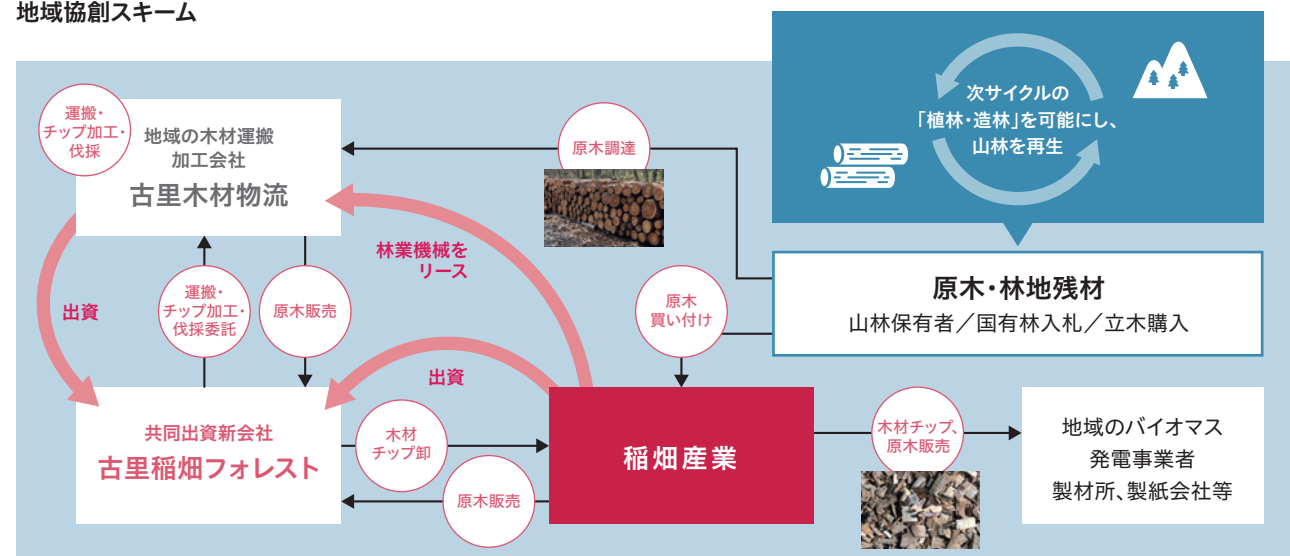
林地残材など未活用木材を燃料とした木質バイオマス発電は、地域の持続的発展にも寄与する再生可能エネルギー源として期待されています。しかし、現状の木質バイオマス発電は海外からの輸入燃料が中心であり、一方で一部地域を除いて日本の林業の衰退は歯止めがかけられない状態が続いています。

そこで、当社は自治体や地元企業など地域社会と共創した“持続可能な国産木材の燃料活用ビジネス”への挑戦を開始しました。

そのポイントは3つあります。1つ目は「林地残材の燃料への有効活用」です。これによって山がきれいになるため、山林循環サイクルの次フェーズとなる「植林・造林」に移行でき、成長が止まっている山林を再生し、森林資源の循環利用を可能とする山林経営を目指します。2つ

目は「燃料の安定供給と価格安定化」です。林業経営に必要な高性能林業設備のリースや運転資金の支援等により、効率的かつ安定的な施業システムを構築します。また、立木の購入をはじめとする、川上からの燃料調達を行い、価格の安定化にも挑戦します。そして3つ目は「地域企業や事業者との連携」です。林業は地域性のあるビジネスで、ノウハウやネットワークを持つ企業との連携が必要となります。そこで現地でバイオマス燃料を供給する有力企業と連携しながら、合併で林業会社を新設し、お互いの強みを生かしながら林業の発展に寄与していきます。さらに今後はエリアごとに伐採・運搬・チップ加工などのパートナーを増やし、広域での地域連携の枠組みを構築、事業の効率化を進め、持続的発展が可能な国産木材燃料活用ビジネスを拡大していきます。

地域協創スキーム



地域の林業の持続的発展と山林の再生に貢献するバイオマス燃料供給スキーム

稲畑産業が事業連携する株式会社古里木材物流は、山林確保から伐採、破碎、運搬までのバイオマス燃料供給プロセスを一貫して担うことができるなど、東北のバイオマス領域で有力な企業です。同社を通じてエリアごとの事業パートナーを増加させていくことが、より広い地域での林業発展と山林の再生につながっていくと考えています。

ビジネスモデル

事例

3

現地パートナーと構築した物流ソリューション

インドネシア自社物流倉庫

近年、経済成長の著しいインドネシアでは、急増する物流量に見合った物流インフラの設備が追いついていないため、納期延滞の問題が深刻化していました。

稲畑インドネシアは、これらの課題を解決するべく、2016年に5,000トンの保管能力を誇る大型倉庫を設立、現在はさらに拡張し11,000トン規模で運営しています。現地の外部倉庫に委託していた合成樹脂製品の在庫保管や輸送などを自社で管理することで、インドネシアにおける倉庫事業を新たに展開しました。

複数拠点を經由するなど物流経路が複雑であると、生産工程における設計の効率への悪影響が懸念されます。それらを払拭するため、倉庫の建設地には地盤が安定し

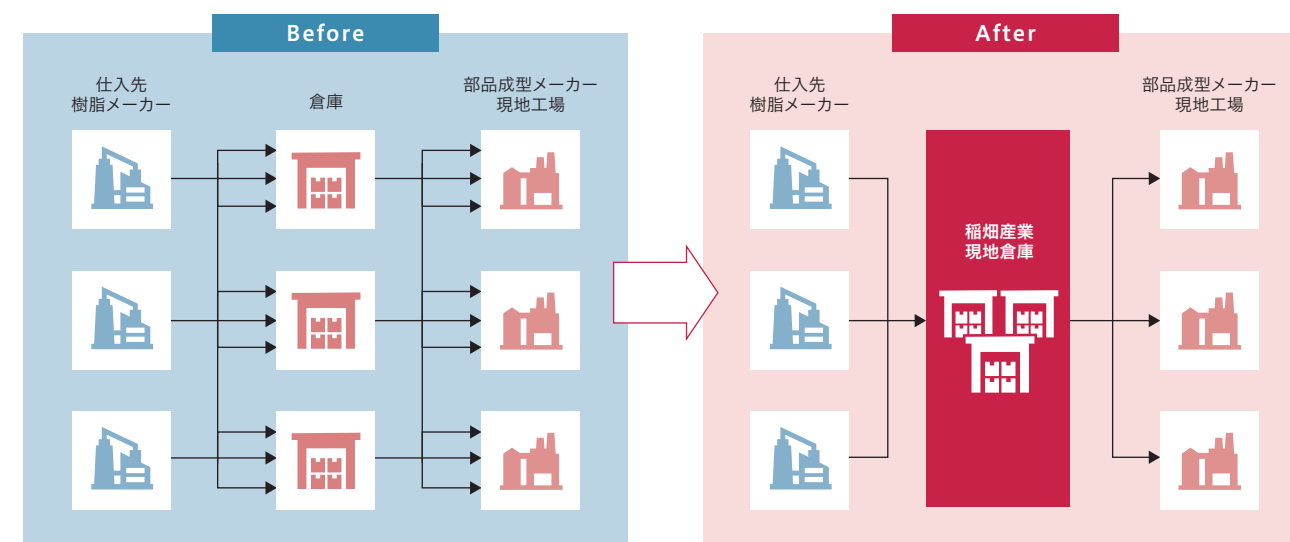
ていて、かつ港と工業団地群を結ぶ幹線道路沿いという好立地を選択。物流の効率化のために、在庫保管する倉庫を集約できる土地を厳選しました。

また、日本で長年取引し、信頼関係のある営業倉庫会社を自社倉庫運営の現地パートナーとすることで、国内と同等レベルの物流管理を実現し、顧客の期待に応えました。



自社物流倉庫(インドネシア)

自社物流倉庫を活用した物流ソリューション



製品保管までを自社で一本化し、点在していた倉庫を集約

自社倉庫を設立する前は、現地の倉庫事業会社の倉庫5拠点を_usingしていましたが、自社倉庫を3拠点に集約したことで、物流効率を大幅に改善しました。納品遅延問題の解決のみならず、さらなる短納期での対応が可能になりました。さらに、自社倉庫で製品保管まで管理することで、稲畑インドネシアが仕入先の販売代理店としての機能を有することになり、さらなる他社との差別化を図ることができました。

長期ビジョンが目指す「ありたい姿」の実現に向けて
次のステージを見据えています。

環境認識

メガトレンド

- ◆世界の分断化、地政学的な対立
- ◆人口動態の変化
- ◆気候変動・脱炭素社会への移行
- ◆サーキュラーエコノミーへの移行
- ◆エネルギー・資源の安定供給への不安の高まり
- ◆ヘルスケア需要の高まり
- ◆ライフスタイルや価値観・ニーズの多様化
- ◆テクノロジーの進化

主な機会

- ◆財務基盤のさらなる強化
- ◆新たな商流や地域、新規需要の発生
- ◆ヘルスケア・家庭用品ビジネスの商機拡大

主なリスク※

- ◆金融安定性リスク
- ◆地政学リスク
- ◆再エネ・省エネ関連商材や低炭素材の商機拡大
- ◆リサイクル材やバイオマス材の商機拡大
- ◆レジリエントなサプライチェーン構築による商機拡大
- ◆適切な人的資本戦略による従業員エンゲージメントの向上、求職者への訴求力向上
- ◆テクノロジーの活用による新規商材・ビジネスモデルの創出
- ◆気候変動リスク
 - ・政策・法規制の強化
 - ・市場の変化
 - ・異常気象・自然災害の激甚化・頻発化
 - ・平均気温の上昇
- ◆労働におけるリスク
 - ・労働者不足
 - ・心身の健康障害
- ◆人権リスク
- ◆サイバーセキュリティリスク
 - ・サイバー攻撃やシステム障害

※メガトレンドに基づいた主に中長期的なリスクに限定して記載しています。
短期的な観点も含む事業等のリスクについては、P86～をご参照ください。

マテリアリティ
(経営の重要課題)

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

経営計画

2030年頃のありたい姿

長期ビジョン

IK Vision 2030

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

連結売上高
1兆円以上

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

中期経営計画

第2ステージ

New Challenge 2023

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

定量目標(2024年3月期)

営業利益 205億円 経常利益 215億円 親会社株主に
帰属する当期純利益 225億円 連結売上高目標

ROE 10%以上 ネット
D/Eレシオ 0.5倍以下 自己資本比率
概ね 40~50% 8千億円

第1ステージ

New Challenge 2020

(単位:億円)

期	売上高	営業利益
18/3期	6,211	59
19/3期	6,347	140
20/3期	6,003	132
21/3期	5,775	149
22/3期	6,809	200
23/3期	7,356	203
24/3期(見通し)	8,000	210
2030年頃	1兆円以上	-

中期経営計画NC2023の進捗状況

	2023年3月期		2024年3月期
	実績	見通し	目標
売上高	7,356億円	8,000億円	8,000億円
営業利益	203億円	210億円	205億円
経常利益	191億円	200億円	215億円
親会社株主に帰属する当期純利益	194億円	210億円	225億円
ROE	11.0%	10%以上	10%以上
ネット D/E レシオ	0.16倍	0.5倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	47.2%	概ね40～50%	概ね40～50%
為替レート	¥135.5/USD	¥130/USD	¥120/USD

※2023年8月時点

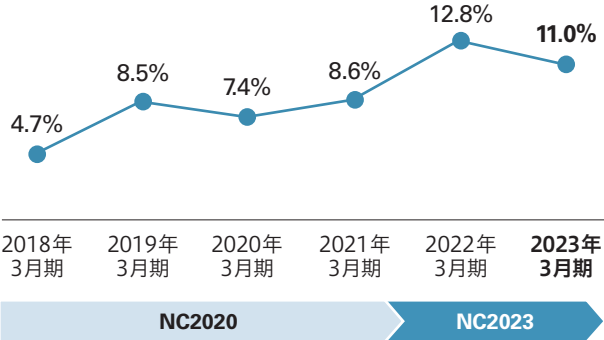
当社グループは、2030年頃の在りたい姿である長期ビジョン「IK Vision 2030」に向けた第2ステージとして3カ年の中期経営計画「New Challenge 2023(以下、NC2023)」を2021年4月から推進しています。2023年3月期は、その2年目となりました。

フラットパネルディスプレイ(以下、FPD)需要の急激な減少があったものの、樹脂価格をはじめとする販売価格の上昇や円安の追い風もあり、売上高、営業利益はNC2023の2年目の計画を上回り、過去最高を記録しました。一方、海外における調達金利の上昇などによって経常利益以下は計画に届きませんでした。

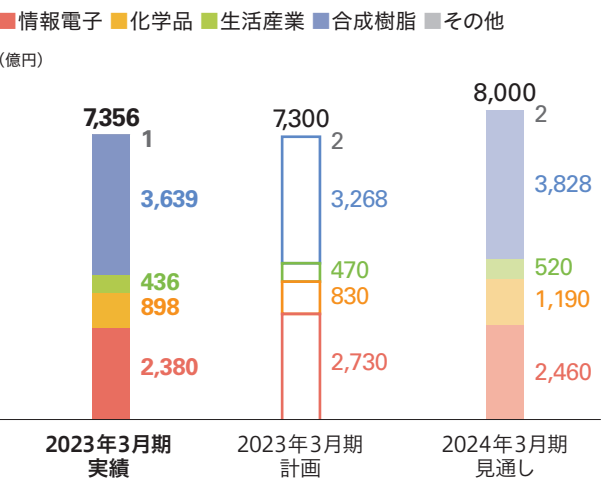
財務面では、ネットD/Eレシオは0.16倍と健全性を維持しながら、資本効率向上のため自己株式を継続して取得しました。その結果、ROEは、NC2023の目標値である10%以上を維持しています。

最終年度となる3年目の業績見通しについては、足元の経済環境や事業の状況、また為替レートがNC2023想定より円安となる見通しであることや、海外を中心とした調達金利上昇等の影響を考慮し、売上高8,000億円、営業利益210億円、経常利益200億円、親会社株主に帰属する当期純利益210億円を予想しています。

ROEの推移



セグメント別売上高



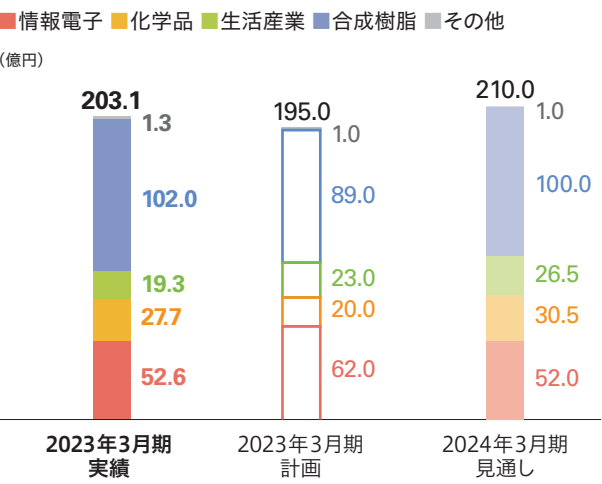
NC2023の2年目において、各セグメント別の進捗は以下の通りです。

情報電子事業は、FPDの大幅な生産調整の影響を受け、売上高、営業利益とも計画未達でした。FPD関連商材の販売は低迷しましたが、OA関連、環境・エネルギー関連などは堅調に推移しました。

化学品事業は、総じて好調な需要を背景に、売上高、営業利益とも計画を達成しました。樹脂原料・添加剤、自動車部品用原料、建築資材などの販売が好調に推移しました。

生活産業事業は、売上高、営業利益とも計画未達でし

セグメント別営業利益



た。ライフサイエンス関連、農産品販売は好調に推移しましたが、米国シーフード商品、国内回転寿司向け需要停滞により水産品が低調でした。

合成樹脂事業は、販売価格の上昇や円安の追い風もあり、売上高、営業利益とも計画を達成しました。電子部品不足によって自動車関連が伸び悩み、OA・家電関連は横ばいでしたが、フィルム・シート関連が総じて堅調に推移しました。

NC2023 2年目の主要重点施策の進捗は以下の通りです。

主要重点施策

「NC2023」主要重点施策	実施中の具体的な取り組み
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	●自動車分野(特にEV車)向けへの注力 ▶ P43、45、49
	●丸石化学品の子会社化 ▶ P46
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	●バイオマス発電事業への参画(福山市、境港市) ▶ P44
	●環境負荷低減商材の拡販 ▶ P63
3 将来の成長に向けた投資の積極化	●大五通商の子会社化 ▶ P31
	●米国におけるリチウムイオン電池関連材料新会社設立 ▶ P33
4 グローバルな経営情報インフラの一層の高度化	●情報セキュリティ体制の強化 ▶ P91
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	●政策保有株式の縮減 ▶ P85
6 人的資本活用に向けた取り組みの強化	●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 ▶ P35
	●従業員エンゲージメントサーベイの活用 ▶ P65

将来の成長に向けた投資を積極化し、 グループの企業価値向上を加速させます。

代表取締役 専務執行役員
管理部門全般担当

横田 健一



連結売上高と営業利益は、過去最高を達成 M&Aを含めたアグレッシブな投資を実行

中期経営計画「NC2023」の2年目は、情報電子事業の主力の1つであるフラットパネルディスプレイが、市況の悪化や在庫調整などの影響で想定以上に落ち込み、業績全体へのネガティブ要因となりました。一方で、前期に比べて為替レートがかなり円安に推移したこともあり、海外での需要が大きい合成樹脂事業などは、計画を上回る収益となりました。その結果、当社グループ全体の連結売上高と営業利益は当初の計画値を上回り、過去最高を達成しました。経常利益と純利益については、海外金利の上昇による支払利息の増加等もあり、計画値をわずかに下回りました。

NC2023では、重点施策の1つとして「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げています。この施策に沿って、M&Aなどを含めた成長投資の機会を探ってき

ました。

直近では2023年2月に、農水産加工品の製造・販売や食品包装資材の販売を手がける大五通商株式会社の株式を取得し、子会社化しました。このM&Aは、2021年に投資案件のソーシングを担う組織として新たに発足させた「事業企画室」が手掛けた第1号案件でもあります。子会社化に至った背景には、大五通商が保有するEC販売などの機能・ノウハウを当社グループ内に取り込むことで、機能強化や事業領域の拡大を進めるねらいがありました。

発足から2年余りになる事業企画室は、各営業部の担当メンバーとの連携を深めています。投資対象の探索・アプローチのノウハウや営業現場で培ったネットワークを活用し、双方のメンバーが密に意見交換しながら、将来有望な投資案件の発掘と事業プランニングを推し進めています。一連の社内の協力体制が今回のM&Aを成就させた要因ですが、加えて当社社員の人柄や熱意など

総合的な人間力が同社の社長に伝わり、提案内容に共感していただけたことも、大きな決め手になっていると感じています。こうした定性的な要因を投資家の皆さまへロジカルに説明するのは、やや難しいと感じておりますが、われわれ経営陣は、創業時からの「愛」「敬」の精神や価値観が社員に深く浸透しており、日々の業務で実践できている証でもあると捉えています。

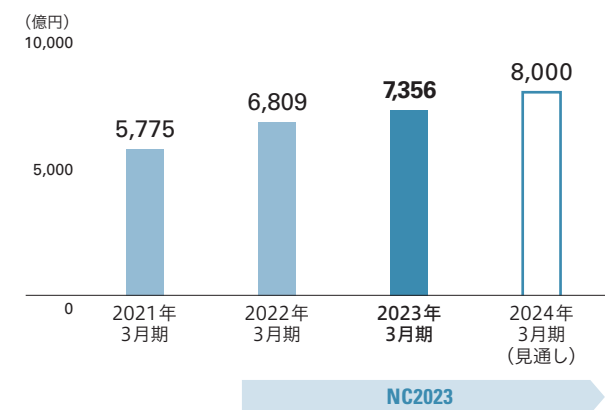
政策保有株式の売却は計画通りに進捗 経営資源の配分の組み替えは着実に実施

現中期経営計画では、2024年3月期における定量目標の1つに「ROE10%以上」を掲げており、現時点でこの水準はクリアしています。ただし、これは政策保有株式の売却益を含んでの水準ですので、売却益で底上げ

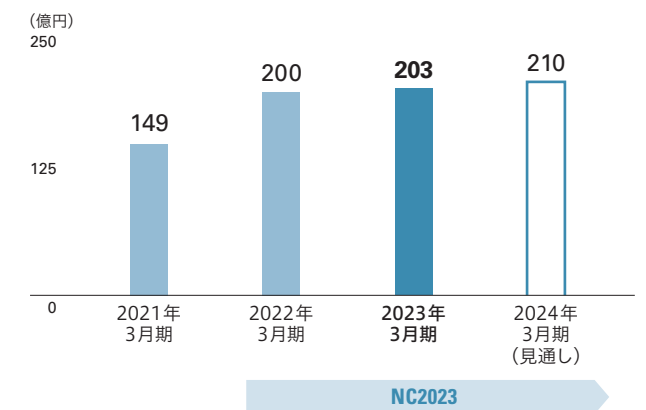
されている部分はいずれなくなります。ですから、そうなるも利益水準が低下しないように着実に次の手を打ちながら事業を伸ばしていく必要があります。その手段の1つとして、「将来の成長に向けた投資の積極化」が一層重要になります。この点については社外取締役の方々からも提言をいただいております。常に意識をしますし、再生可能エネルギーや食品・農業、モビリティ、リサイクル分野などへの投資をさらに加速させていきます。

成長投資のための資金調達手段については、主に政策保有株式の売却で得たキャッシュを充当します。すでに発表している通り、2021年3月末時点の政策保有株式の残高に対し、現在の中計期間中に50%、2027年3月末までに概ね80%の削減を計画しています。これらの売却益を内部留保するのではなく、資本コストを上回るリターンの持続的な創出を前提に、将来の成長に結び付く対象に資金を投じていきます。同時に株

売上高の推移



営業利益の推移



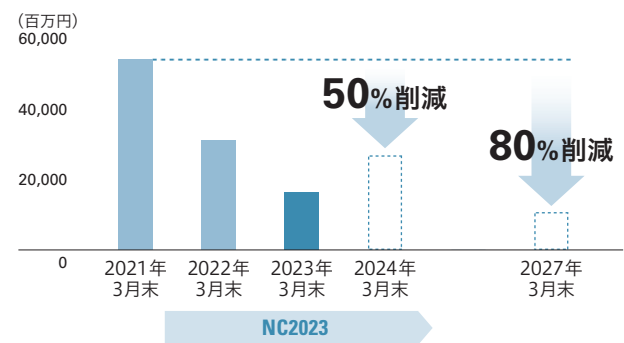
中期経営計画 New Challenge 2023 主要重点施策

- 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

主還元も重視しており、累進配当を継続しながら一層の充実を図ります。さらに、今後は社債の発行などによって長期・短期の有利子負債バランスを意識しつつ、調達手段の多様化を進めていきます。

なお、2030年頃のありたい姿＝「IK Vision 2030」に掲げた「連結売上高1兆円以上」「海外比率70%以上」という定量目標は、着実に進展しています。情報電子・合成樹脂以外の「第3の柱」の育成にも、継続して取り組んでいるところです。その時代ごとの社会変化に対応しながら、経営資源の配分を適切に組み替えていくのだというメッセージを、社内外に発信し続けることが大切だと考えています。

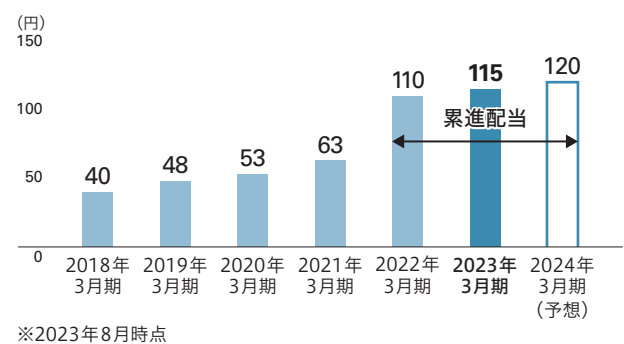
政策保有株式の保有状況



投融資

(億円)	2022年3月期	2023年3月期	累計
成長投資	12.0	28.6	40.7
定常投資	20.1	27.8	47.8
合計	32.1	56.4	88.5

1株当たり配当金



人的資本強化のフォーカスポイントは社員の健康と幸福度

商社である当社にとって、事業継続の基盤となる「価値創造を担う人的資本の育成・強化」は、2022年に特定した6つのマテリアリティの1つとしています。しかしながら、人材の育成・強化に資する諸施策がまだ十分には進展していないというのが、当社の現状であり課題と考えています。とりわけ、海外事業が急速に広がっているなかで、各国・地域のグループ会社や拠点に勤務するナショナルスタッフに対して、キャリア開発の機会を十分に提供できていないのが現状です。そこで2023年度は、個々の経験や強み・目標に合致したキャリア開発の支援制度を整えていきます。並行して、成長の源泉となる社員に報いるために、特に海外拠点における給与体系の整備を含む待遇の向上を図っていくことも必要と考えています。

給与水準などの待遇改善の検討に加え、人的資本強化のフォーカスポイントは、社員の健康と幸福度、つまりウェルビーイングであり、これを土台に据えたうえで、各自が自発的に力を発揮できる制度・環境の整備が急務だと捉えています。その指標の1つとして、2021年から「従業員エンゲージメントサーベイ」を実施しています。労働環境・給与水準・人事制度などを対象に満足度の高い要素と低い要素を本部・室単位や国・地域単位で分析しているのですが、在宅勤務など柔軟な働き方へのニーズの度合いは国・地域ごとに大きく異なります。2022年に新設したグローバル人事部が、こうしたニーズを詳細に把握して、エリアごとに柔軟な制度を再設計し、労務管理の方針を出す役割を担っています。さらに従業員の福利厚生充実とともに上場企業に働く者として株主との価値共有を図る観点から、2023年度より新たに従業員に対して譲渡制限付株式(RS)を付与することを決定しました。同時に持株会への奨励金も増やすことを考えており、こうした施策によって従業員の長期的な資産形成にも資する一方で、会社への愛着



などが醸成されることが期待され、これも広い意味での人的資本強化の一環と考えています。

また、最も重要度の高い経営資源＝「人材」を生かし、事業継続性を高めるには、女性の活躍推進をはじめ、ダイバーシティも欠かせない要素です。特に国内は今後、人口が減少していきますから、女性を積極的に採用し、より活躍できる雇用環境を整備することが不可欠です。性別・国籍にかかわらず、従来の常識にとらわれない、思い切った勤務制度の導入を検討する時期に来ていると感じています。

2022年度に実施した主な人事施策

- グローバル人材の一元管理・育成を推進
- ダイバーシティ向上(女性活躍、シニア活躍)のための制度整備
- 従業員エンゲージメントサーベイを継続実施
- 「健康経営優良法人2023」に認定
- 従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入

環境や社会の課題と向き合いながら資源循環型の事業モデルを追求

近年、企業にサステナブルな経営を求める社会的な要請がますます高まっています。産業界ではサプライチェーン全体で環境負荷の低減を目指す動きが顕著で

あり、当社の営業担当者も、お客様から協力を求められるケースが増えています。今やサステナビリティの概念は私たちの商いに直結しており、もし事業の舵取りを誤れば、いずれ当社グループが選ばれなくなるという危機意識を持っています。社外取締役の方々も強い関心を持っておられ、多様な提言・意見をいただいています。2021年に設置したサステナビリティ委員会では、気候変動への対応など、重要なテーマについて部門横断で議論を進めているほか、事業活動では再生可能エネルギー分野をはじめ、脱炭素と廃棄物削減に寄与できる商材・ソリューションが順調に拡大しています。

気候変動問題は、商社にとって相応のリスクがありますが、それ以上に事業機会が大きく広がると予測しています。当社の場合、例えば脱炭素化に取り組まれているお客様から資材の調達方法などを相談いただいたり、仕入先のメーカーから最新の技術情報が得られたりすることもあります。当社では現在、このような商談で培った知見をヒントに潜在的な市場を見出し、複数の事業者をコーディネートすることで、資源循環型の新しいビジネスモデルを展開しようとしています。また、商社はメーカーと比較すると、1つの事業を立ち上げる際の設備投資などの資金がそれほど大きくなりません。したがって、時代の変化や新たなリスクに対して、柔軟に対応しやすい業態だと認識しています。

一方で、商社の生命線でもあるサプライチェーンのな

かに潜む、人権課題のようなリスク面にも目を向けなければなりません。具体的な活動として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンスの仕組みづくりを開始しています。私たちは『愛』『敬』の精神に基づき、人を尊重し、社会の発展に貢献する」という経営理念を掲げる会社として、人権リスクについて調査し、説明する責任があると自覚しています。

監査等委員会設置会社への移行で
意思決定が迅速化し、ガバナンスも向上

2022年6月に、従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、1年余りが経ちました。社外の多様な視点や知見を取り入れて業務執行を監

督する、モニタリング型の取締役会運営へと明確に舵を切ったわけです。独立社外取締役が過半数を占める構成となり、取締役会の議論の中身は、経営戦略や中長期的な課題へと自ずとシフトしていていると感じます。また、一定の業務執行の意志決定は執行側に委任できるようになり、取締役会はそのモニタリングに専念できています。その結果、監査役会設置会社の時代と比べて、意思決定がかなり迅速化しています。前述しました通り、社外取締役の方々からは多様なアイデアや意見が出されており、取締役会の実効性も高まっていると感じます。2023年度からは、取締役会とは別の日にボードメンバーが集まり、フリーディスカッションのような形態の会議もはじめてみたいと考えています。

2023年は、次の中期経営計画の策定に着手する年でもあります。社外取締役の方々からは、「中期経営計画策定の前に中長期的な議論がしたい」との要望を受けています。そうした要望も踏まえ、年内には十分な時間を確保し、より良い計画づくりに向けた議論を行う予定です。

最近、リスク管理の観点から注視しているのは、コロナ禍を機に在宅勤務を拡大する過程で、ランサムウェアや標的型攻撃などのリスクが年々高まっていることです。当社としてはリモートワーク増加を踏まえ、従来の境界型セキュリティに加え、ゼロトラストネットワーク構築に努めています。具体的には認証基盤(SAML認証)やアクセス制御の見直しに加え、従来のウイルス

対策ソフトだけでは十分ではないことから、既にEDR (Endpoint Detection and Response)を海外拠点も含めて導入するなどエンドポイントセキュリティを強化しており、加えて体制面でも、社内に「セキュリティ対応チーム(IK-SIRT)」を設置し、社内外の情報連携を強化するとともに、外部のセキュリティオペレーションセンター(SOC)による24時間／365日の監視を行っています。

ステークホルダーの多様な意見・提言を、
経営に反映させていく

中長期的な企業価値の向上に向けて、当社は国内外の投資家の皆さまとの対話を重視しています。ただ、正直にお話ししますと、当社の時価総額規模だと、投資ユニバースに入れず、面談にまで至らないケースも多いのが現実です。それでも直近では時価総額が増加傾向にあり、面談の機会をいただけるケースも、少しずつです

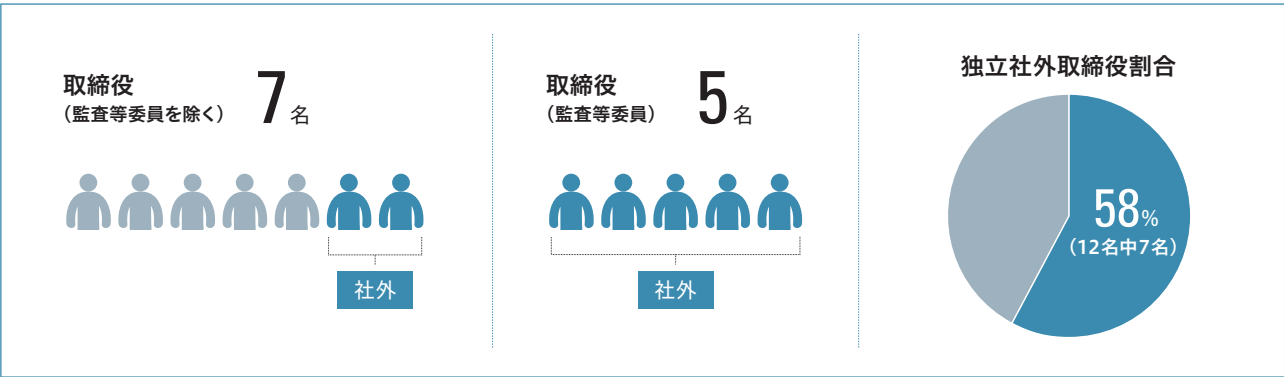
が増えていきます。

以前から当社は、機関投資家に向けて定期的にファクトシートを送付するなど、地道なIRを実施していました。こうした活動を継続し、今後も面談の場でいただく多様な意見・提言に耳を傾けていきます。まずは2022年に、役員報酬の算定方法を変更しました。業績連動報酬について、これまで当期純利益のみを指標としていましたが、資本効率や投資利回りについても考慮し、ROICを新たな指標に追加しました。さらに、サステナビリティへの対応を重視して、複数の外部評価機関によるESGスコアを、新たな指標として追加しました。

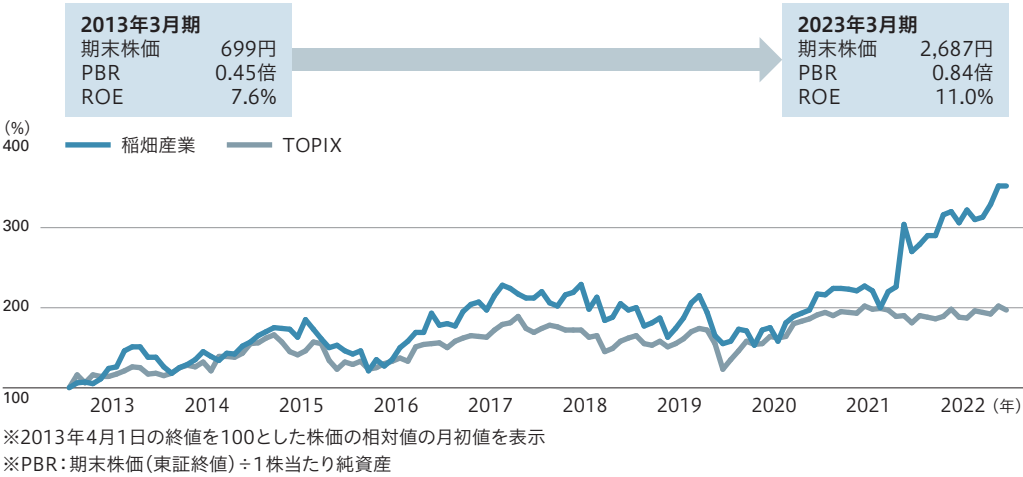
私たちは、時代を超えて社会から必要とされる商社であり続けるために、世の中とお客様が直面する課題を直視し、それらの解決に向けた行動を、当社グループの成長につなげていきます。そして、今回お話しさせていただいた、諸々のテーマと経営課題については、ステークホルダーの皆さまと、率直かつ丁寧なコミュニケーションを心掛けていく所存です。



取締役会の構成



当社株価とTOPIXの相对比较推移 (2013年3月期～2023年3月期)



特集

新たな
価値創出に
向けてSPECIAL
FEATURE1 収益拡大に向けた
M&Aを実施、
食品ビジネスの
“川上&川下”を強化うなぎ加工品や厳選食材などの
消費者向けECサイトを展開する大五通商をグループ会社化

稲畑産業は、うなぎ加工品などの消費者向けECサイト事業をはじめ、包装資材・包装機械の卸業や乾燥野菜の製造販売などを展開する「大五通商株式会社」（本社：静岡市）の株式を取得。2023年6月から当社グループの一員とし、ともに事業を展開していくことになりました。

当社は、中期経営計画「NC2023」の重点施策の1つに「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げ、中期的な収益確保に向けて、環境・エネルギー分野や食品分野など成長市場への投資を進めています。

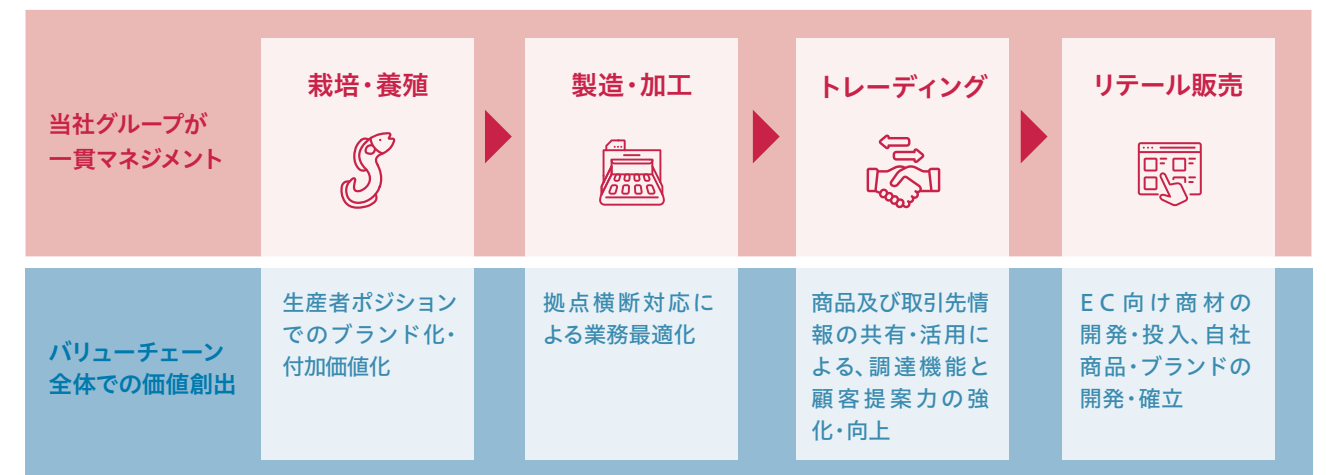
2021年にM&Aの実働部隊となる「事業企画室」を設置

し、M&A仲介会社や銀行、投資ファンドとも連携しながらさまざまな投資案件について、各営業本部と情報共有しスクリーニング・検討を進めています。そのなかで協業の可能性を模索してきたのが、大五通商でした。

同社は、食品包装資材、食品機械設備の企画・販売、うなぎ加工品や乾燥野菜など農水産加工品の製造・販売を主な事業としています。また、うなぎ加工品などのECサイトを通じた消費者向け販売では、自社サイトのみならず、Yahoo!ショッピングや楽天市場などで度々カテゴリー1位を獲得するなど、高い評価を得ています。

生活産業本部
事業管理部長
船山 雄一郎生活産業本部
食品部長
初田 大輔商材・顧客拡大などのシナジーを発揮し、
食品ビジネスの収益拡大へ

垂直統合型ビジネスモデル



食品分野における当社の戦略は、農産・水産品の栽培・養殖から製造・加工、トレーディング、リテール販売にいたるまで、当社グループが一貫してマネジメントすることで、シナジーの拡大や当社の機能・付加価値向上を図る「垂直統合型ビジネス」の構築です。大五通商のグループ会社化は、まさに同戦略に沿ったもので、バリューチェーンの川上における「農水産原料の調達機能」の強化、川中における「食品の製造・加工機能」の強化、そして川下における「販売機能」の強化がそれぞれ図られます。さらに、同社が製造するうなぎ商品などを、商社である当社がメーカーの立場で顧客に提供し、品質やコストなどをトータルに管理することで、高い付加価値が創出できます。

大五通商ECサイト <https://www.unagi-koubou.jp/>

また、川下領域では互いの商材を他方の顧客向けに販売する“クロスセル”の余地もまだまだ大きく、同社が展開するECの販路を活用し、新しい販売チャネルを獲得していきます。食品のEC市場は年々増加してはいますが、EC化率が8.7%を超える一般消費者向け物販のなかで、食品は3.8%程度しかなく、まだまだ成長の可能性が大きい市場です。この分野において、当社になかったECビジネスの経験とノウハウ、販路が獲得できることは、リテール販売機能の強化と今後の事業成長に大きく寄与します。加えて、同社が持つ国内外の工場は、当社が展開する農水産品の加工や冷凍・冷蔵保管、流通拠点として共用できるほか、同社の食品包材や食品機械事業分野でもシナジーが期待できます。

当社は、今後も食品分野における「垂直統合型ビジネス」をさらに進化させることで、お客様への提案バリエーションを増やし、さらなる利益率の向上を実現していきます。

大五通商株式会社が製造するうなぎ商品



特集

新たな
価値創出に
向けてSPECIAL
FEATURE2 米国にEV車用
リチウムイオン電池
関連材料の新会社を
共同設立東洋インキグループと共同で
米国市場のリチウムイオン電池部材ビジネス拡大へ

稲畑産業は、東洋インキSCホールディングス株式会社と共同で、リチウムイオン電池用導電カーボンナノチューブ（以下CNT）分散体を製造・販売する新会社ライオケム・イー・マテリアルズ合同会社を米国ケンタッキー州に設立し、2025年の操業・量産開始に向けた準備を加速させています。

米国では、2021年8月に「2030年までに国内で販売する新車の50%以上を電動車や燃料電池自動車とする」という大統領令が発令されています。これを受けてモビリティのゼロエミッション化が加速するなか、EV工場や車載用電池工場の大型投資計画が相次いで発表され、2030年には車載用電池の生産量が容量ベースで2022年の8倍超まで伸長すると予測されています。

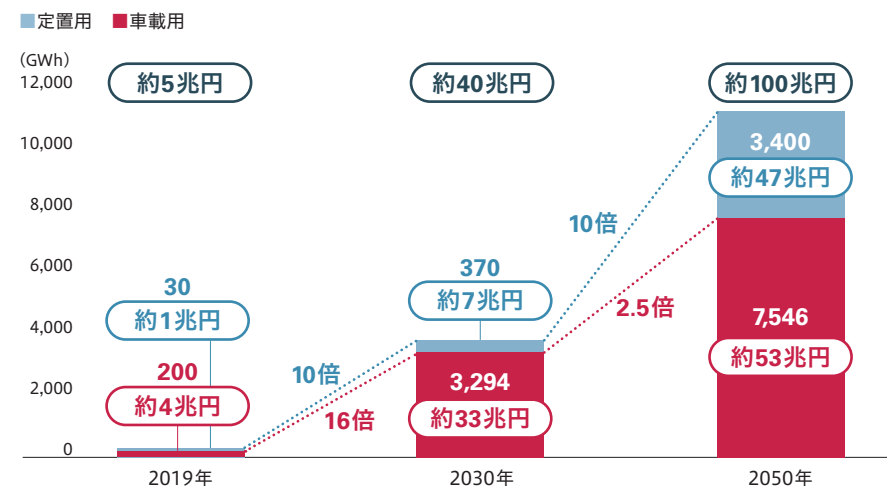
当社は、これに先立つ2018年頃から東洋インキグループと共同でリチウムイオン電池関連材料の顧客開拓を進めてきた結果、2019年に同社のCNT分散体が海外の大手電池メーカーに採用されました。その後、同電池メーカーが自動車メーカーと共同で北米に新工場立ち上げを計画。それにあたって新たな供給拠点が必要となったことから、当社は東洋インキグループとの新会社設立を決定、新会社が製造したCNT分散体を同電池メーカーに独占的に販売することになりました。

当社は中期経営計画「NC2023」の重点施策に、環境・エネルギー分野をターゲットの1つとした「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げており、新会社への出資は、この施策に沿ったものです。



CNT分散体

蓄電池の世界市場の成長予測



出典：経済産業省 蓄電池産業戦略検討官民協議会 2022年8月31日発表資料「蓄電池産業戦略」より



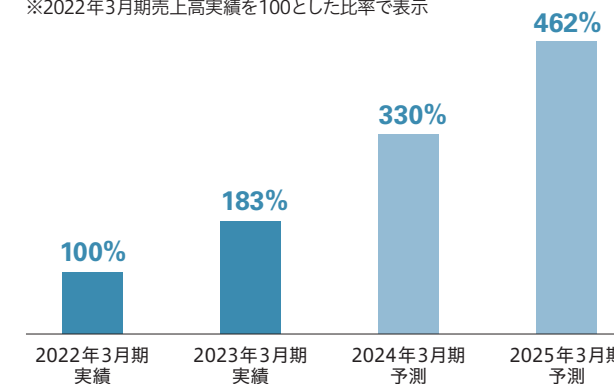
新会社 ライオケム・イー・マテリアルズ合同会社

技術的な競争優位と市場の追い風を生かし、
ビジネスモデルを強靱化

リチウムイオン電池は電池容量の高容量化が進むにつれ、導電性能の維持・向上が課題になっています。これら課題の解決に向け、CNTは高い導電性能を有することから、従来から注目されていた材料でした。一方で長細い繊維が絡まった状態で生成されるため、そのままでは均一な濃度で電池の電極材料に混ぜたり、塗布したりできないという課題もありました。そうしたなか、東洋インキグループは長年の顔料分散技術で培った知見を応用し、CNTを均一高濃度に分散させる技術の開発に成功しました。

リチウムイオン電池関連事業の売上高推移予測（連結ベース）

※2022年3月期売上高実績を100とした比率で表示



情報電子第三本部
第三営業部長
今野 一成

特集

新たな
価値創出に
向けてSPECIAL
FEATURE3 持続的な
企業価値向上を目指し、
人的資本戦略を強化。

「人を愛し、敬う」という基本精神をもとに体系的な人的資本戦略を構築

稲畑産業グループにとって人材は最も重要な財産であり、多様な背景や強みを持つ従業員がそれぞれの能力を最大限に発揮できることが、当社グループの競争力を高め、持続的な成長につながると考えています。そのため、人材の価値を最大限に引き出す環境整備や人材開発を重要な経営課題の1つとしています。

当社グループの人的資本戦略の根底にあるのは、社である「愛」「敬」の精神です。「人を愛し、敬う」という基本精神に沿ったさまざまな取り組みを展開し、価値創造を担う人的資本の拡充に努めています。

なお、人的資本戦略に基づく指標・目標については、2023年度中の設定を予定しています。

人事室長
古林 宏之

人材関連の主な取り組み

①従業員エンゲージメントサーベイ

従業員の多様性や価値観の変化を把握するために、年1回、従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。
→詳細はP65をご参照ください。

②従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度

当社の従業員(社員、および執行役員を除く嘱託社員。他社からの出向者や派遣社員は除く。)に対して、それぞれ当社普通株式100株を譲渡制限付株式として付与するものです(持株会を通じた取得)。従業員の財産形成の一助とすることに加えて、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを従業員に与えるとともに、従業員が当社の株主との一層の価値共有を進めることを目的としています。

譲渡制限期間
2023年7月31日から2027年5月1日まで

③管理職向け外部研修

激しい環境変化のなかで、長期ビジョンの達成や持続的な成長を牽引するビジネスリーダーを育成するため、管理職を外部研修に派遣しています。3カ月間、全12回、他社受講者との他流試合型研修を通じて、幅広い人脈作りと、外部人材と切磋琢磨し合いながらの能力開発に取り組んでいます。

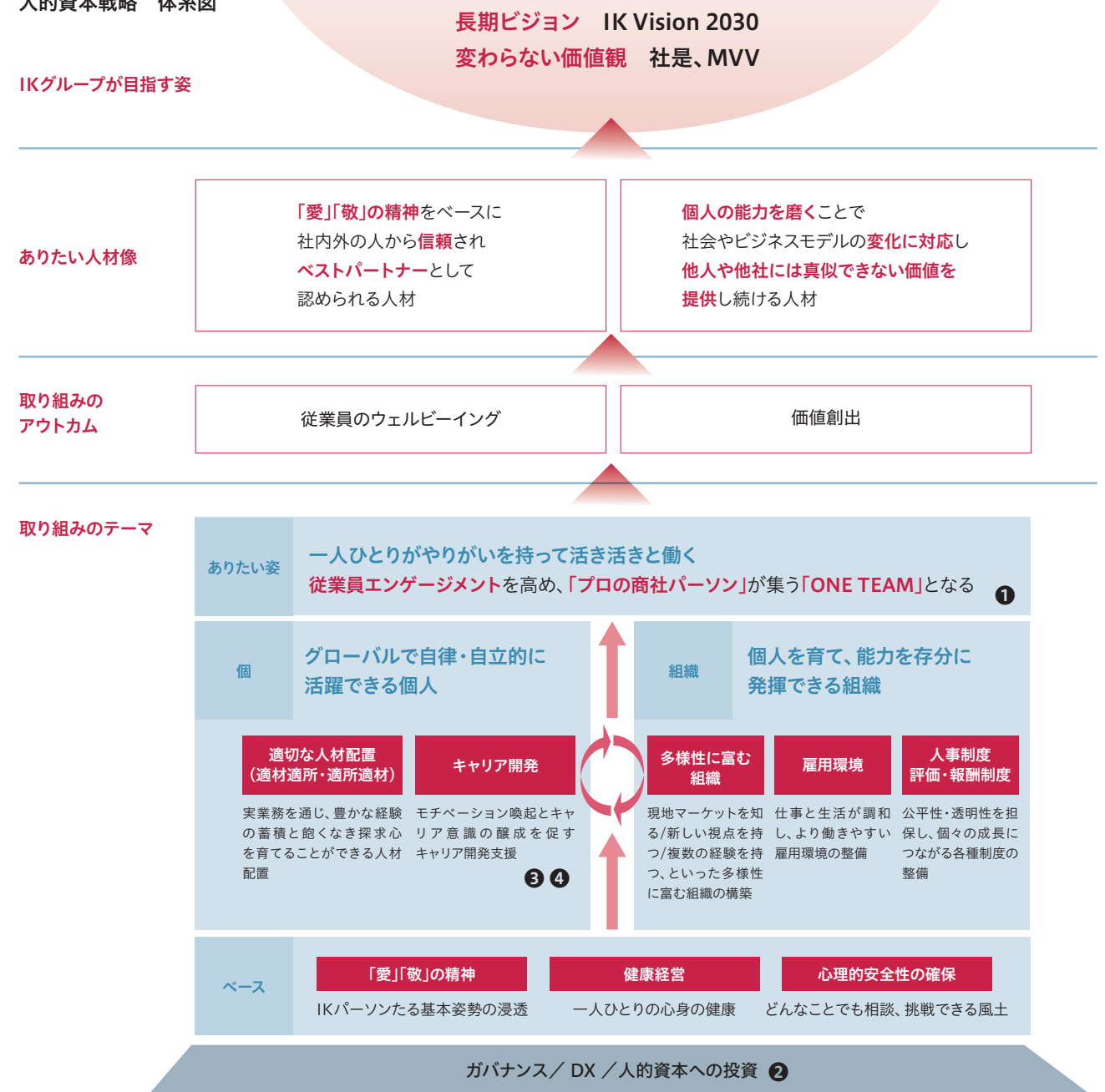
④海外トレーニング制度

グローバルに活躍できる人材の幅広い育成と若手社員のキャリア形成を目的とし、主に新卒3年目のスタッフ職を対象とした短期海外研修制度を2023年度から導入しました。海外グループ会社に3カ月間派遣し、海外でのビジネスや生活を体験することで、グローバル人材としての能力開発を目指しています。
→研修制度についてはP66をご参照ください。



階層別研修(クリティカルシンキング)の様子

人的資本戦略 体系図



※図版内の①～④の番号はP35「人材関連の主な取り組み」の位置を示しています。