

基本的な考え方

当社グループは、サステナビリティを単なるリスクマネジメントではなく、持続的成長の機会と捉え、マテリアリティに沿ったさまざまな取り組みを進めています。

人材が最大の資本である商社にとって人的資本の強化は、価値創出力の向上に直結し、競争優位性を支える重要な基盤です。環境分野では、リサイクルやバイオといった環境配慮プラスチックに注力し、脱炭素社会や循環経済への貢献に加え、合成樹脂事業における競争力強化

にもつなげています。当社グループの企業価値を一層高めるべく、サステナビリティを重要な経営課題として位置づけています。

当社グループの「愛」「敬」の精神に基づく顧客・社会への共感と寄り添いの姿勢は、サステナビリティの理念と深く通じており、私たちは長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指しています。

ガバナンス

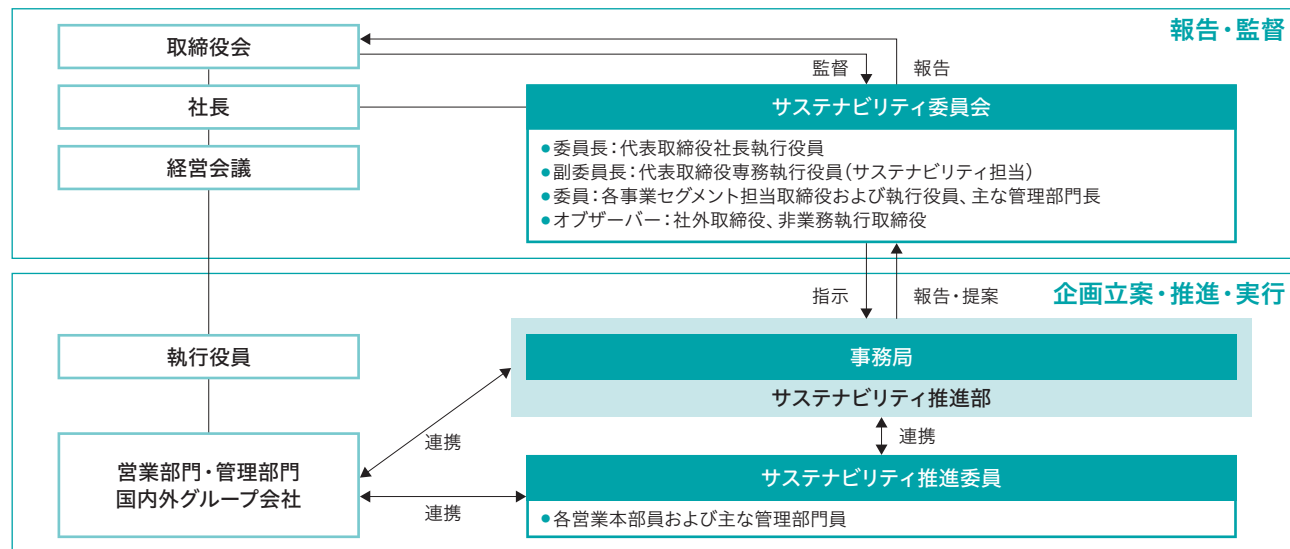
当社は、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。副委員長はサステナビリティ担当の代表取締役専務執行役員が務め、各セグメント担当の取締役、執行役員、管理部門長が委員として参加し、社外取締役および非業務執行取締役がオブザーバーとして加わっています。

現在、委員会は年2回の頻度で開催されており、委員およびオブザーバーによる活発な意見交換が行われています。主な役割は、サステナビリティに関するリスクと機会の識別・評価・管理、並びに施策や計画の審議・モニタリングです。委員会で決議された内容は、専門組織であるサステナビリティ推進部が中心となり、各部門のサ

ステナビリティ推進委員や国内外のグループ会社と連携して実行しています。

全取締役が委員会に参加することで、取締役会としての監督機能を果たすとともに、取締役会規程に基づき、担当取締役がサステナビリティ課題への取り組み状況を定期的に報告することで、取締役会の適切な監督を受けています。なお、取締役会にはESGスキルを有する取締役が含まれています(P95参照)。また、複数の外部評価機関によるESGスコアを、監査等委員でない取締役の業績連動報酬の指標の1つとすることで、経営課題としての実効性も高めています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会で議論され、取締役会に報告された主なサステナビリティ関連事項

2021年度	サステナビリティ基本方針および行動指針の制定／人権方針の制定
2022年度	国連グローバル・コンパクトの参加／マテリアリティの特定／2050年カーボンニュートラル宣言／TCFD提言に沿った情報開示／外部ESG評価状況 (FTSE・MSCI等)／GHG 排出量算定 (Scope1,2,3)／TCFD (シナリオ分析) 進捗／人権デュー・ディリジェンス進捗
2023年度	TCFDおよびTCFDコンソーシアムへの賛同／TCFD提言に基づく情報開示／GHG 排出量算定 (Scope1,2,3)／人権デュー・ディリジェンス進捗
2024年度	サステナビリティ中期計画2026策定／カーボンニュートラル移行計画／外部ESG評価状況 (FTSE・MSCI等)／人権方針改定および持続可能なサプライチェーン方針制定／サステナビリティ中期計画2026に対する2023年度実績／再エネ電力証書の購入計画／取締役対象の人権研修

戦略

当社グループは、社是・経営理念・目指す姿・価値観を基本に、2021年にサステナビリティ基本方針・行動指針を制定しました。これを出発点として、リスクと機会の評価・経営戦略や事業活動への影響・ステークホルダーの関心・社会的環境的な影響・中長期的な視点・業界動向などの観点から重要度評価を行い、2022年にマテリアリティ (重要課題) を特定しました。

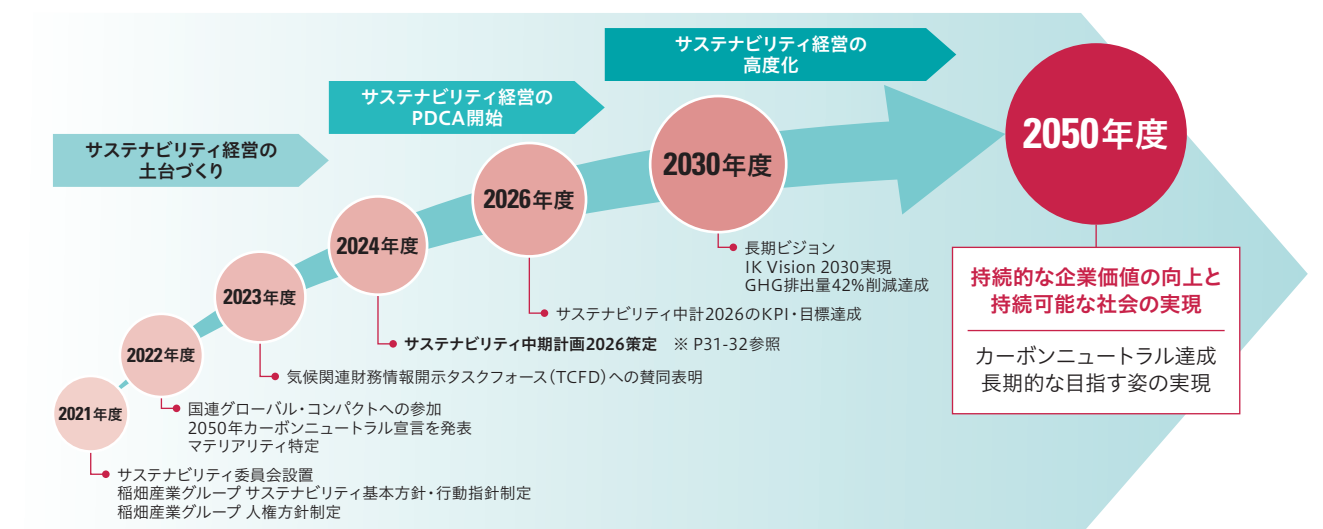
私たちは、企業として持続的に成長すると同時に、持続可能で健全な社会の形成に貢献する責任を果たすため、リスクと機会の両面に適切に対応することが重要であると考えています。この考えに基づき、以下の2つの視

点から、計6つのマテリアリティを特定しました (下表)。

財務的な影響については、「持続的な価値創出」の3つのマテリアリティの方が短期的かつ直接的に影響を受けやすく、「事業継続の基盤」の3つのマテリアリティの方が、中・長期的かつ間接的に影響を受けやすいと考えています。

さらに2024年には、これらのマテリアリティに対応するため、ありたい姿を描いた長期的なビジョンと、それを実現するためにバックキャストで設定したKPI・目標を含むサステナビリティ中期計画2026を策定しました。この計画は、サステナビリティ委員会によるモニタリングと取締役会による監督のもと、着実に推進しています (P31-32参照)。

持続的な価値創出	事業継続の基盤
商材やソリューションの提供を通じて実現を目指す領域 ・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	企業活動を支える基盤としての領域 ・「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



サステナビリティマネジメント

また、高い透明性を確保するため、これらの取り組みや実績については、当社グループのサステナビリティサイト(https://www.inabata.co.jp/sustainability/)にて広く情報開示を行っています。マテリアリティの特定プ

ロセスやマテリアリティマップ、サステナビリティ中期計画2026などの詳細についても本サイトを
ご参照ください。



リスク管理

当社グループでは、従来のリスク管理手法だけでは不確実な要素を含む長期的な影響を管理するには十分ではないと考え、サステナビリティ関連のリスク・機会に関し

ては、サステナビリティ委員会において管理を行っています。シナリオ分析等をもとに定性・定量の両面から抽出・検討されたリスク・機会を同委員会にて識別・評価

し、それらを中期計画の指標・目標に反映し、目標に対する進捗を同委員会にてモニタリングすることで、当該リスク・機会を管理し、取締役会の監督を受けています。

サステナビリティ中期計画2026において、改めて、マテリアリティごとのリスク・機会とそれらに対応する主な取り組みを整理し、指標・目標に反映しました。

マテリアリティに関わるリスク・機会と主な取り組み(一部抜粋)

全文については、当社サステナビリティサイトをご参照ください。

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

リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応
● 気候変動関連の政策・法規制の強化に伴うコストの増加	● 再生可能エネルギーや電池関連の需要拡大	■ カーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減活動の推進	◎	◎
		■ 再生可能エネルギーの導入	◎	◎
● 石油由来プラスチックに対する政策・法規制の強化や消費者ニーズの低下に伴う収益の悪化	● バイオマス・リサイクルプラスチック、生分解性プラスチック等の需要拡大	■ 環境関連ビジネス(クリーンテック等)の拡販		◎
		■ サプライヤー・委託先の多様化、在庫の分散化	◎	◎

安全・安心で豊かな生活への貢献

リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応	
● 化学物質関連の政策・法規制の強化に伴うコストの増加、サプライチェーンからの除外	● 取り扱い商材は最終的にはコンシューマーに提供されるという認識に基づき、安全・安心に関わる情報をバリューチェーンで適切に開示・共有することによるレピュテーション・信頼性の向上	■ 化学物質規制管理の強化	◎	◎	
		■ 商社としての製品安全・品質の管理、対策の強化	○	○	
● 製造拠点における製品安全・品質に関する規制の強化に関わるコストの増加		■ サプライチェーン・バリューチェーン管理の強化	◎	◎	

レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供

リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応
● 自然災害や感染症、地政学リスク、在庫管理等の不十分な対策によるサプライチェーンの分断	● 地政学や環境・社会等のグローバルリスクに適切に対処することによる販売機会増	■ 地政学や環境・社会等のグローバルリスクを考慮したサプライチェーンマネジメントの強化	◎	◎
		■ サプライヤー・委託先の多様化、在庫の分散化	◎	◎
● サプライチェーン上の人権リスクに対する不十分な対策によるレピュテーションの低下、サプライチェーンからの除外	● 在庫・輸送・委託先の管理が行き届いたサプライチェーン構築による提供価値の向上	■ サプライチェーン上の人権DDの実施	◎	◎
		■ 責任ある鉱物調達への対応	◎	◎

対応欄の印は、取り組みの重要度の高さ(◎>○)を表す。

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

リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応
● 自社・グループ会社における人権侵害による訴訟のリスク、レピュテーションの低下、生産性の低下	● 人権尊重の企業姿勢・行動によるレピュテーションの向上	■ 自社・グループ内の人権DD実施（人権DDデジタルサーベイ）	◎	◎
		■ 自社・グループ内の企業理念の浸透、人権に関する教育の実施	◎	◎
● 拠点等の地域社会における人権侵害による訴訟のリスク、レピュテーションの低下	● 自社・グループ会社における人権尊重による職場の活性化、生産性の向上	■ コンプライアンス・腐敗防止の強化	◎	○
		■ 内部通報制度の周知徹底	◎	○

価値創造を担う人的資本の育成・強化

リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応
● 従業員のwell-being(身体的・精神的・社会的に満足な状態)低下による生産性や競争力の低下	● 従業員のwell-being向上による生産性や競争力の向上	■ 企業理念(「愛」「敬」の精神)の浸透	◎	◎
		■ 継続的な組織モニタリング(従業員エンゲージメントサーベイの実施等)	◎	◎
● 従業員のスキル・能力の低下による生産性や競争力の低下	● 従業員のスキル・能力の向上による生産性や競争力の向上	■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進	◎	◎
		■ タレントマネジメント、人材開発の推進	◎	◎

ガバナンス・リスクマネジメントの強化

リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応
● コーポレート・ガバナンスの欠如による不祥事の発生、競争力の低下、経営の質の低下	● コーポレート・ガバナンスの強化による健全な経営の実施、競争力の向上	■ コーポレート・ガバナンスの強化	◎	○
		■ サイバーセキュリティ等の情報セキュリティ対策の徹底	◎	○
● 情報セキュリティ対策の不備による訴訟・罰金の増加、レピュテーションの低下	● 十分な情報セキュリティ対策によるスムーズな事業運営、信頼性・レピュテーションの向上	■ リスクマネジメントの強化	◎	○

指標・目標

サステナビリティ中期計画2026において、2030～50年度頃の長期的なビジョンを示すとともに、長期的なビジョンからバックキャストし、マテリアリティに沿った2024～26年度の3カ年のKPI・目標を設定しました。(3カ年のKPI・目標および2024年度実績はP31-32をご参照ください)

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

2

3

5

7

8

10

12

13

14

15

基本的な考え方

気候変動は、当社グループにとってリスクである一方、新たな事業機会をもたらすものでもあると考えており、GHGの排出量削減に努めるとともに、脱炭素社会に貢献する商材やソリューションの提供を進めています。当社グループは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に沿った情報開示を行っています。

※ 2025年6月18日に開示した「TCFD提言に基づく情報開示」の全文については、当社グループ サステナビリティサイトをご確認ください。
https://www.inabata.co.jp/sustainability/environment/climate_change/



TCFD提言が求める開示推奨項目と当社対応のサマリー

要求項目	項目の詳細	当社対応
ガバナンス	気候関連のリスクおよび機会に係る組織のガバナンス体制の開示	気候変動を含むサステナビリティ課題について、代表取締役社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議・検討しています。全取締役がサステナビリティ委員会に参加することで、同委員会を通して、取締役会としての監督機能を果たしています。取締役会では、取締役会規程にてサステナビリティ課題への取り組み状況を担当取締役から取締役会へ報告することが定められております。同委員会で審議・検討された内容も上記プロセスのなかで適切に報告が行われ、取締役会の監督を受けています。
戦略	気候関連のリスクおよび機会に係る事業(ビジネス・戦略・財務計画)への影響の開示	4℃シナリオについては、異常気象の激甚化による国内外拠点への被害が想定されましたが、事業を大きく揺るがすほどのリスクではないと想定されました。また、機会として気温上昇や気象パターンの変化に対する「適応商材」の需要増加が見込まれ、自社のレジリエンス性は保たれるという結論に至りました。1.5℃シナリオについては、カーボンプライシングの導入や電力価格の高騰による操業コストの増加がリスクとして挙げられましたが、それ以上に低炭素や環境配慮に寄与する技術や商材の将来的な成長による収益機会の獲得が大きいことが確認されました。中期経営計画NC2026で掲げられた成長戦略である「環境関連ビジネスの拡大」およびサステナビリティ中期計画2026で掲げられた「事業を通じた地球環境への貢献」という戦略が、今後の脱炭素社会における自社の成長に大きく関連する事項であることを再認識しています。
リスク管理	気候関連のリスクに対する組織の識別・評価・管理プロセスの開示	当社では気候変動リスク及び機会に関して、サステナビリティ委員会において管理を行っています。同委員会にてシナリオ分析等をもとに定性・定量の両面から抽出・検討されたリスク及び機会を識別・評価・管理し、必要に応じて取締役会に報告し、監督を受けています。取締役会では、同委員会からの報告に加え、リスク管理室や財務経営管理室、コンプライアンス委員会などから報告されるその他リスクを加味し、統合的に重要性の高い全社リスクを監督しています。
指標と目標	気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標と目標の開示	当社グループでは、パリ協定で掲げられた「気温上昇を1.5℃未満に抑える」という世界的な目標達成にコミットすべく2050年度カーボンニュートラルという長期目標を設定しています。(連結グループのスコープ1,2が対象)また、サステナビリティ中期計画2026のなかで「GHG排出量を2022年度比2026年度までに25%削減、2030年度までに42%削減(連結グループのスコープ1,2が対象)」という中間目標を定めました。本目標は、パリ協定で示された1.5℃目標に整合する設定としました。 2021年度からは当社のサプライチェーン全体の排出量を把握するため、スコープ3の算定を行っています。現在は単体のみですが、今後は算定対象範囲を広げていきます。

戦略

当社グループは、気候変動の移行リスクおよび物理リスクがもたらす事業に関するリスクや機会の把握に努め、気候変動対策の立案や事業戦略に反映しています。当社グループの長期ビジョンIK Vision 2030の達成年である2030年に加え、カーボンニュートラルの目標達成年である2050年時点进行想定し、現状を上回る気候変動対策が行われず、異常気象の激甚化が想定される「4℃シナリオ」と、脱炭素に向けてより野心的な気候変動対策の実施が想定される「1.5℃シナリオ(一部2℃シナリオも併用)」を参考に、定性・定量の両面からシナリオ分析を行いました。

参考シナリオ

1.5℃シナリオ	IEA Net Zero Emissions by 2050	
2℃シナリオ(一部)	IEA Sustainable Development Scenario	RCP2.6
4℃シナリオ	IEA Stated Policies Scenario	RCP8.5

シナリオ分析は以下のプロセスで実施しました。

① 将来世界観の整理

② 事業セグメントにおける気候変動リスクの影響分析

③ 事業セグメントにおける定性的なシナリオ分析と対応策

④ 財務インパクトの試算(定量的なシナリオ分析)

⑤ シナリオ分析の結果(総括)

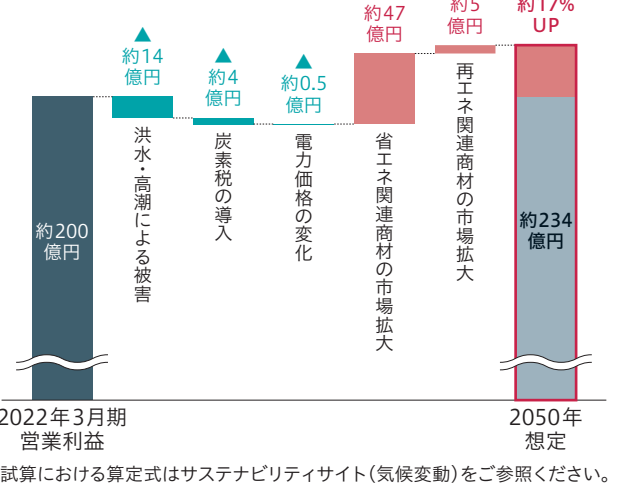
①～③については、サステナビリティサイト(気候変動)をご参照ください。
https://www.inabata.co.jp/sustainability/environment/climate_change/

財務インパクトの試算(定量的なシナリオ分析)

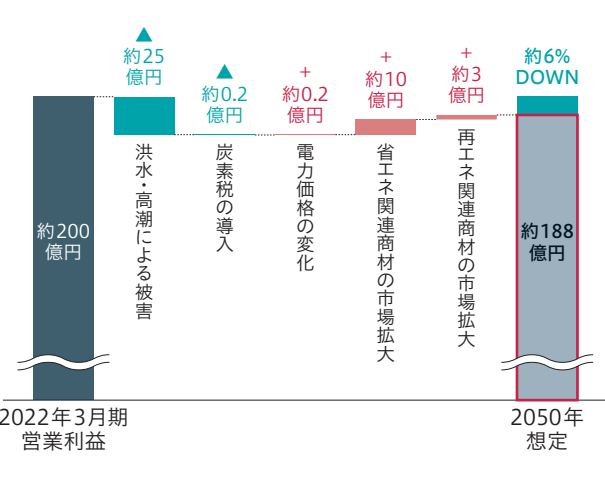
定性的な分析に加え、定量的な分析を行いました。①～③において考察した内容から、試算が可能なリスク・機会を選定し、試算のための当社グループの実績値と外部機関からの将来情報(パラメータ)を収集しました。そ

れらをもとにリスク・機会の財務的インパクトを、1.5℃・4℃シナリオの両方で試算しました。なお、今回の財務インパクト試算は、現時点で得られる限定的な情報やデータをもとに分析対象を絞り、仮定条件を設定して算定したものです。

1.5℃シナリオ



4℃シナリオ



シナリオ分析の結果(総括)

①～④までの分析の結果、以下の総括を行いました。
4℃シナリオについては、異常気象の激甚化による国内外拠点への被害が想定されましたが、事業を大きく揺るがすほどのリスクではないと想定しています。また、機会として気温上昇や気象パターンの変化に対する「適応商材」の需要増加が見込まれ、自社のレジリエンス性は保たれながら、社会全体での地球温暖化への適応に資する社会貢献可能性を改めて認識するに至りました。
1.5℃シナリオについては、カーボンプライシングの導入

や電力価格の高騰による操業コストの増加がリスクとして挙げられましたが、それ以上に低炭素や環境配慮に寄与する技術や商材の将来的な成長による収益機会の獲得が大きく、中期経営計画NC2026で掲げられた成長戦略である「環境関連ビジネスの拡大」およびサステナビリティ中期計画2026で掲げられた「事業を通じた地球環境への貢献」という戦略が、今後の脱炭素社会における自社の成長に大きく関連する事項であることが再認識されました。

※ 環境関連ビジネスについては、P71-72をご参照ください。

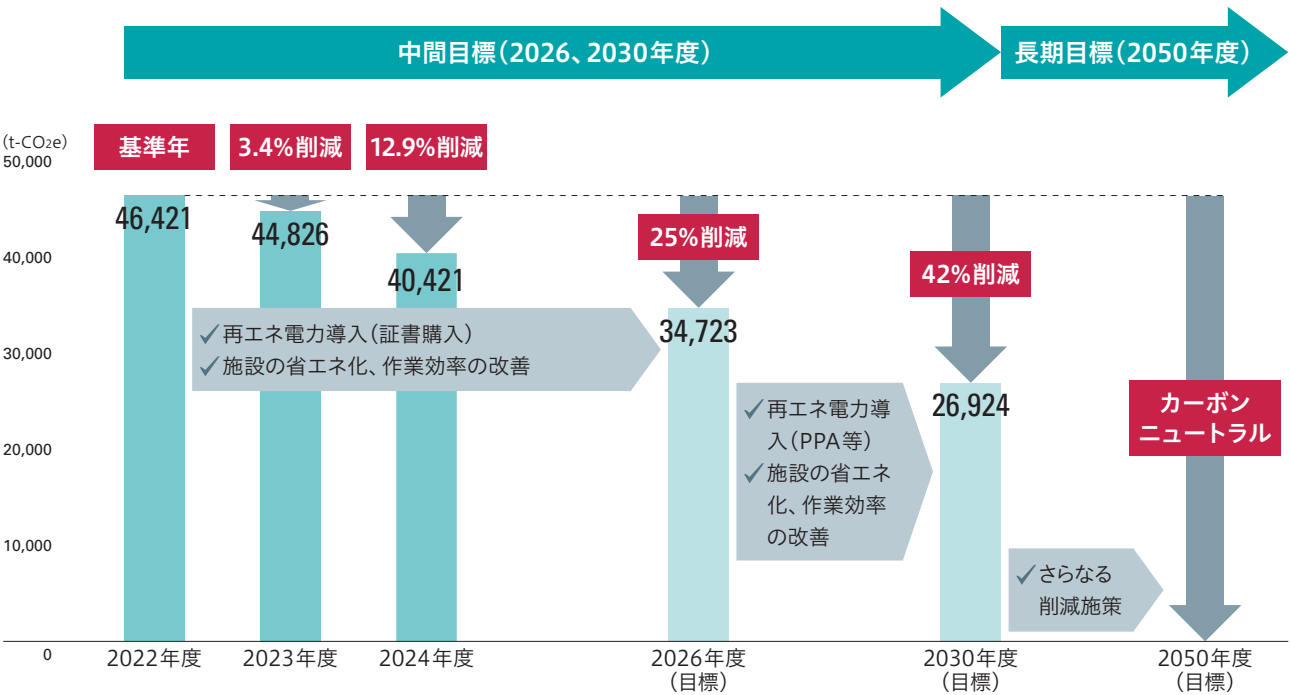
指標と目標

当社グループでは、パリ協定で掲げられた「気温上昇を1.5℃未満に抑える」という世界的な目標達成にコミットすべく、2050年度カーボンニュートラル達成という長期目標と、中間目標となる2026年度・2030年度目標を設定しました(連結グループのスコープ1, 2が対象)。本目標は、パリ協定で示された1.5℃目標に整合する設定としました。

2024年度は、非化石証書の購入による再エネ電力の導入を開始し、国内拠点のGHG排出量(Scope2)をほぼ実質ゼロにしました。このことにより、基準年の2022年度比12.9%削減し、中間目標である26年度25%削減に向けて着実に進めています。

※ 2023年度、2024年度実績についてはP113 サステナビリティデータ(エネルギー・気候)をご参照ください。

GHG排出量削減目標(連結グループのスコープ1, 2が対象)



2024年度の取り組み

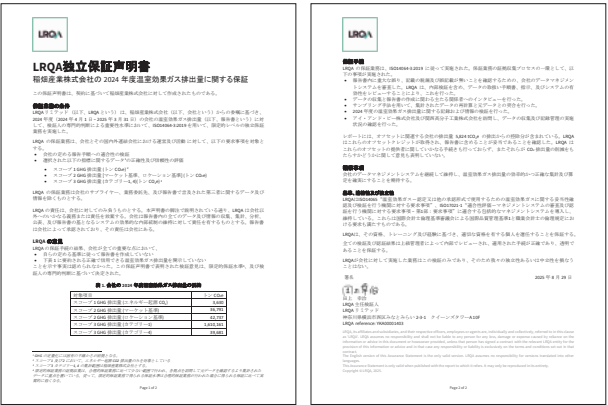
再エネ電力の導入(再エネ電力証書の購入)

GHG排出量(Scope2)削減目標達成に向け、2024年度は単体および国内連結子会社11社の電力使用量のほぼ全量に相当する非化石証書を購入し、再生可能エネルギー電力を導入しました。その結果、国内におけるScope2のGHG排出量は、ほぼ実質ゼロとなりました。来年度以降は海外連結子会社でも再エネ電力証書の購入による再エネ電力の導入を開始し、GHG排出量の削減を加速していきます。



第三者保証の取得

2024年度のGHG排出量(Scope1, 2およびScope3カテゴリ1, 4)に対し国際基準であるISO14064-3:2019に基づく第三者検証を受け、検証機関であるLRQAリミテッドによる独立保証声明書を取得しました。これにより、ステークホルダーに対し正確性・信頼性の高いデータを開示することが可能になりました。今後は第三者保証の項目を増やすなど、さらにデータの精度を高めていきます。



サステナブルファイナンスの取り組み

NC2026の財務戦略の1つとして掲げている「サステナビリティ・ファイナンスを含めた資金調達手段の多様化」の取り組みとして、2024年度に当社初となるグリーンローンの契約締結およびグリーンボンドの発行を行いました。調達した資金は、バイオマス発電所の建設資金や、環境負荷低減、防災対応力を高めた東京本社ビルの新築(建替え)資金に充当します。

※ 詳細についてはサステナビリティサイト(サステナブルファイナンス)をご参照ください。
<https://www.inabata.co.jp/sustainability/about/finance/>



新東京本社ビルの完成イメージ

環境関連ビジネス

ビジネスのアウトラインと目標

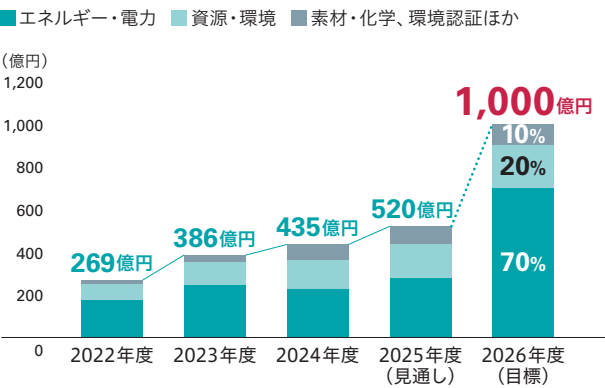
当社グループでは、NC2026において、「環境関連ビジネスの拡大」を全社成長戦略として掲げ、サステナビリティ中期計画2026においても「事業を通じた地球環境への貢献」という戦略のもと、2026年度のKPI・目標として「環境関連ビジネスの売上高1,000億円を達成」することを掲げています。

2024年度は「エネルギー・電力分野」を筆頭に、持続可

能な原材料をはじめとする「資源・環境分野」の売上が増加し、着実に伸長しています。

2026年度売上高1,000億円は、当社グループにおいてチャレンジングな目標ですが、事業活動を通じて「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」を実現し、目標達成に向けて進んでいきます。

環境関連ビジネス売上高 実績および目標



算定対象範囲：稲畑産業グループ（連結）。
合計値は単純合算。

分野別売上高 (単位：億円)

分野	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (見通し)	2026年度 (目標)
エネルギー・電力	175	244	225	277	700
資源・環境	75	107	138	160	200
資材・化学、 環境認証 ほか	18	32	72	83	100

億円未満を切り捨てているため、個別数値とグラフの合計数値が一致しない場合があります。

環境関連ビジネスの分野と主な内容

分野	主な内容
エネルギー・電力	再生可能エネルギー（太陽光発電、バイオマス発電、風力発電）関連、電池関連など
資源・環境	持続可能な原材料（再生材、バイオマス材、生分解性材、廃材など）、リサイクルシステム、水関連など
素材・化学	低炭素部材、環境汚染物質削減など
環境認証	森林認証、水産認証など

ISCC PLUS認証

当社グループでは、持続可能な製品の国際的な認証制度の1つである「ISCC PLUS認証」を取得しています。

ISCC (International Sustainability and Carbon Certification)は、持続可能性および炭素に関する国際認証で、バイオマスや再生材等が持続可能な原料であることを、サプライチェーン上でマスバランス方式※1を用いて管理・担保するための認証制度です。当社グループでは稲畑産業(3拠点)のほか、海外3拠点にて本認証

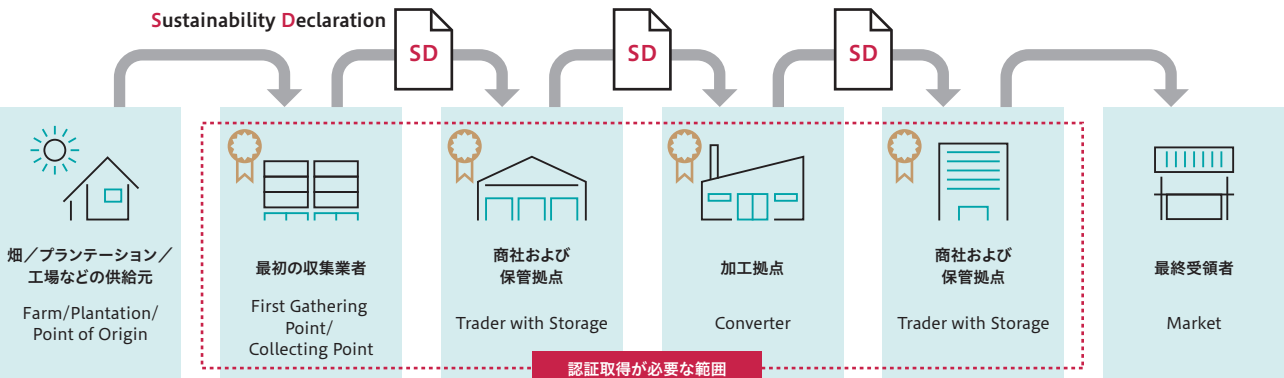
を取得しています。近年バイオマスプラスチックやリサイクルプラスチックの需要が高まっており、本認証を取得することで持続可能な原料を用いた確かな製品を取り扱っていることを証明し、ビジネスのさらなる拡大を図っていきます。

※1 マスバランス方式：原材料から製品への加工・流通工程において、持続可能な特性を持った原材料(例：バイオマス原料や廃プラスチック由来のリサイクル原料など)がそうでない原材料(例：化石燃料由来の原材料)と混合される場合に、持続可能な特性を持った原材料の投入量に応じて、製品の一部に対してその特性の割り当てを行う手法です。

ISCC認証の仕組み

ISCC 認証では、CoC(Chain of Custody：加工・流通する過程で適切に管理・加工していることを証明する仕組み)の方式でトレーサビリティを担保しているため、バ

リューチェーンに関わるすべての組織が認証を取得する必要があります。また、「Sustainability Declaration (持続可能性宣言書)」と呼ばれる書類を各拠点で発行し、次の拠点へ渡すことで情報をつないでいきます。



当社グループの認証範囲とスコープ

認証範囲	スコープ
稲畑産業(株)東京本社・大阪本社・名古屋支店	Trader with Storage
PT. Inabata Indonesia	
Inabata Malaysia Sdn. Bhd.	
Inabata Industry & Trade(Dalian F.T.Z.)	Converter

営業担当者の声

ISCC PLUS認証の取得により、リサイクル関連ビジネスの売上増加だけでなく、お客さまとの関係性を生かした新しいビジネスの獲得にもつながっています。また昨年からケミカルリサイクル認証材料の販売を開始しており、2025年度は景気の悪化により当初想定ほど伸びていないものの、欧州では2030年以降、包装材に使用されるリサイクル材の最低含有率等に関する規制※2が本格導入される予定ですので、今後はさらにリサイクル材の需要が伸びていくと考えています。

※2 包装および包装廃棄物規制 (PPWR)。

合成樹脂第二本部 フィルム・機能材部 東京営業課 課長 江川 基



化学物質規制管理

基本的な考え方

ケミカル事業を中心に4つの事業を展開する当社グループにとって、法規制に則った適切な化学品・化学物質の管理は重要な課題です。化学物質は非常に有用なものである一方、水・土壌・大気や動植物の生態系といった地球環境や人々の安全と健康に悪影響を及ぼすことがあります。そのため、製造・販売・輸送・保管等のさまざまな場面において、数多くの関連法規制があり、取り扱いにおいて許認可を要するものもあります。これらに適

切に対応しなければ、ケミカル事業や経営そのものに重大な悪影響を与えることにもなりかねません。そのため、ますます強化される国内外の法規制動向をしっかりと認識し、適切に対応していきます。

また、各営業本部の個別案件については、化学物質に関する環境や社会への影響を事前に評価し、十分な対策を講じたうえで新規事業を推進しています。

化学品に関する世界の法規制への対応

化学物質の製造と使用による人の健康と環境への悪影響の最小化を目指す「国際的な化学物質管理のための戦略的アプローチ(SAICM)」およびSAICMの後継となる「化学物質に関するグローバル枠組み(GFC)」に基づき、世界各国で化学品法規制が新たに制定・改正されています。SAICM/GFCに基づいた対応を行うため、当

社グループは日本国内だけでなく海外現地法人における化学品法規制管理の体制構築を進め、海外法規制の調査システムの導入・活用や、各国の法規制にあわせた運用のルール化を実施するなど、関連する各国・地域の法規制に対応しています。

2024年度の取り組み(管理体制の強化)

当社の「サステナビリティ中期計画2026」では、「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」することを目標に掲げています。

2024年度は以下4つの取り組みを実施しました。

	取り組み	概要
1	世界の化学品規制情報を定期的(月1回)に全社へ配信	化学品規制管理部で収集したグローバルな化学品規制動向に関する情報を、海外グループ会社を含む全社に共有しています。これにより、従業員の化学品規制に関するリテラシーを高めるとともに、取扱商品に関する新しい規制への適切な対応を促し、コンプライアンスを維持向上することを目的としています。
2	グローバルな化学品規制管理体制の構築と、化学品規制検索システムの活用推進	国内外グループ会社に化学品規制管理担当者を配置し、各拠点が独自に各国の法令対応を行う体制を整備しました。またグローバルな化学品規制検索システムを導入し、各拠点の担当者は本システムを活用して商品輸入開始前の法規制確認などが可能となっています。
3	国内外グループ会社に対する化学品規制対応状況の確認と支援	各グループ会社との定期面談を通じて、整備した化学品規制管理体制の運用状況の確認と支援を行いました。
4	社内セミナーの実施	社外の専門家による、サーキュラーエコノミーに関する世界動向とリサイクル樹脂の化学物質管理に関するセミナーを開催しました。25年度も別テーマで開催予定です。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

当社グループにとって、サプライチェーンは生命線であり、価値を創出するための土台であります。マテリアリティでも「レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供」を掲げ、優先して重点的に取り組む課題として認

識しています。そのため、当社グループにとってのサプライヤーの皆さまは、価値創出の大切なパートナーであり、環境・社会課題の解決にもともに取り組むことで、相互の発展につなげていくことを目指しています。

持続可能なサプライチェーン方針

環境や人権、労働条件等に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築に向けた当社としての姿勢を示すものとして、2024年11月、これまでの「稲畑産業 サプライチェーンCSR行動指針」を発展させ、「稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針」を定めました。方

針のなかでは、当社グループおよびビジネスパートナーの皆さまと共有すべき価値観や、推進していくべき事項をガイドライン、分野別方針として定めており、ビジネスパートナーの皆さまと協働して持続可能な社会の実現を目指します。

稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針(概要)

1 持続可能なサプライチェーンへのコミットメント	
2 適用範囲	●当社グループのすべての役員および従業員(嘱託社員・派遣社員含む) ●協働して持続可能なサプライチェーンを構築するすべてのビジネスパートナー
3 サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進ガイドライン	当社グループおよびビジネスパートナーが取引において共有すべき価値観や、ともに推進していくべき事項を定めています。 1) 法令遵守と国際規範の支持・尊重 2) 公正な取引と腐敗防止 3) 人権尊重 4) 環境保全 5) 品質管理 6) 情報管理 7) 地域社会との共生 8) パートナースhip 9) 情報開示
4 ビジネスパートナーとのエンゲージメント	
5 分野別方針	●責任ある鉱物調達方針 ●木材調達方針

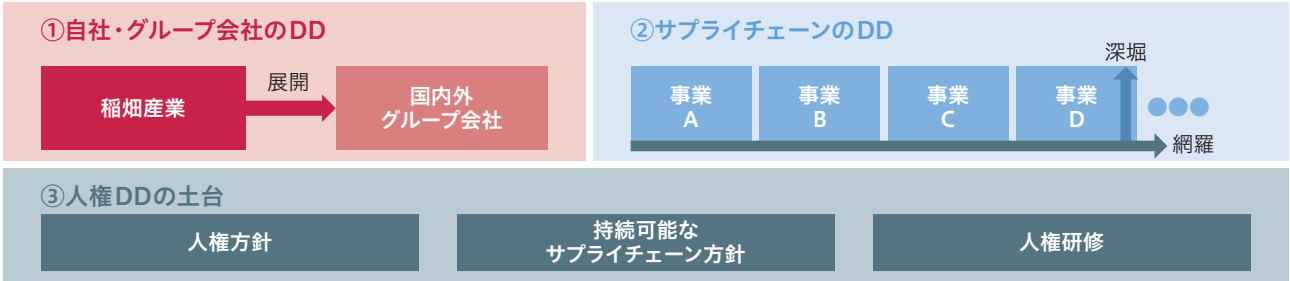
方針全文はサステナビリティサイト(サプライチェーンマネジメント)をご参照ください。
<https://www.inabata.co.jp/sustainability/social/supplychain/>



人権デュー・ディリジェンス(DD)の進捗

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「自社・グループ会社のDD」「サプライチェーンのDD」「人権DDの土台」の3つのカテゴリーに分類して、人権DDに取り組んでいます。

人権DD全体像



2024年度活動実績および2025年度活動計画

カテゴリー	テーマ	2024年度活動実績	2025年度活動計画
①自社・グループ会社のDD	人権DD デジタルサーベイ	稲畑産業を対象として23年度に実施したサーベイで抽出された課題*に対して、各種研修を実施。	2回目のサーベイを実施。前回実施した稲畑産業に加え、グループ会社への範囲拡大を検討。
②サプライチェーンのDD	事業におけるリスクの抽出（深掘）	23年度に実施したリスクの抽出*に基づいて、食品事業におけるベトナムのエビ事業の現地調査を実施（詳細は右ページ）。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。	今回確立した人権DDサイクルの他事業への展開を検討。
	取引先（新規・既存） 対象DD（網羅）	23年度に導入したスクリーニングシステム*で、取引先の人権リスクを含むコンプライアンスリスクを月1回モニタリング。重篤なリスクのある取引先はなし。	モニタリングを継続。加えて、重篤なリスクのある取引先が判明した際の社内体制の構築等も検討。また、他のサプライヤーエンゲージメントについても検討。
③人権DDの土台	方針類の整備	「人権方針」を改定。また、新たに「持続可能なサプライチェーン方針」を制定。	両方針の社内外への周知を実施。
	人権研修	全取締役を対象とした対面(web)研修を実施。	取締役以外の執行役員・室長・本部長を対象とした対面研修を実施。全社員を対象とした動画研修も実施。

※ 2023年度の活動実績については、統合報告書2024あるいは当社サステナビリティサイトをご参照ください。

人権方針の改定および持続可能なサプライチェーン方針の制定

社会要請や各種ガイドラインを踏まえ、2022年3月に制定した「稲畑産業グループ 人権方針」を、2024年12月に改定しました。社会動向や各種ガイドラインを内容に反映したほか、人権DDの結果を参考に、別表として「稲畑産業グループが重要(Salient)と考えている人権課題への基本姿勢」を定めました。本方針は取締役会の決議を経ています。

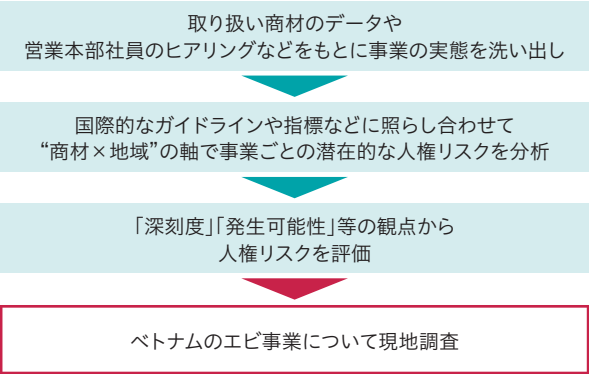
また、併せて「稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針」も新たに制定しました(P74参照)。企業活動において影響を受けるステークホルダーの人権を尊重し、自らの事業活動において生じる人権への負の影響に対処することにより、人権尊重を促進する責任を果たしていきます。

ベトナム現地調査(サプライチェーンのDD:事業におけるリスクの抽出)

サプライチェーンのDDの一環として、人権に関する外部専門家であるSDGパートナーズ(有)とともに、食品事業におけるベトナムのエビ事業の現地調査を実施しました。

現地調査に至る過程

2023年度に、事業における人権リスクの抽出と評価・分析を行いました(右図参照)。分析の結果、原産地や加工過程の情報が収集可能であり、品質管理のためにサプライヤーとの接触が比較的頻繁であると判明した食品事業において、懸念される人権リスクがあると評価されたベトナムのエビ事業について現地調査を行うこととしました。



事前の机上調査・情報収集

事前の机上調査として、国連や専門家団体等による調査や他社によるレポートから、ベトナムのエビ事業における潜在的な人権リスクを洗い出し、そのうち高リスクと判断した人権リスクを現地調査の調査項目としました(下表参照)。また、これらの人権リスクについて、国際労働機関(ILO)および国際移住機関(IOM)からベトナムの概況をヒアリングしました。

現地調査

2025年3月24～25日、サプライヤーであるエビ事業者(ベトナム、ソクチャン省)を訪問しました。エビの加工工場および養殖場の視察と聞き取り調査、従業員へのインタビューを行い、以下の結果を得ました。



人権リスク(調査項目)		調査結果
賃金	最低賃金以下での雇用、賃金の不足、残業代の未払い	生活賃金を十分満たした支払いを行っている。
労働時間	長時間労働、休暇や休息の不足	工場従事者は8時間のシフト勤務を徹底し、残業はない。休暇も充実し、取得もしやすい環境。
労働安全衛生	水中の有害物質による健康被害、安全器具の不足	工場内の衛生管理が徹底されており、安全に関する注意喚起、研修なども実施している。救急備品、避難経路も整備されている。
社会保障	非正規雇用による社会保障の適用対象外、不安定な雇用状況	加入している社会保障の金額等のリストを作成し、管理している。毎月ベトナム政府に詳細な書類を提出している。
女性	労働安全衛生、妊婦保護が不十分な労働、物理的・性的な暴力の被害	ジェンダー平等が進んでおり、同一賃金が保たれている。ライフイベントや女性特有の健康状態も考慮された福利厚生を提供している。
児童労働、移民労働者の搾取、強制労働	深刻な児童労働の発生、人身売買や強制労働の発生	従業員は18歳以上であり、児童労働はない。移民労働者も雇用していない。人身売買や強制労働も発生していない。

結論と今後の展望

日本と比べても遜色のないレベルで、労働条件や労働安全衛生・人材育成などの対応が行われており、現状では、すぐに是正が必要なほどの深刻な人権リスクは確認できませんでした。しかし、現地の産業においては人権リスクがゼロではなく、同社においても生産量の変動などの外部環境の変化などによりリスク

が増大する可能性が考えられるため、今後もモニタリングを継続していきます。また、今回の一連の調査によって、人権DDプロセスをモデルケースとすることができたため、今後は当社グループの他事業にも展開していくことを検討しています。

※ 本調査の詳細な報告については、当社グループのサステナビリティサイトをご参照ください。

基本的な考え方

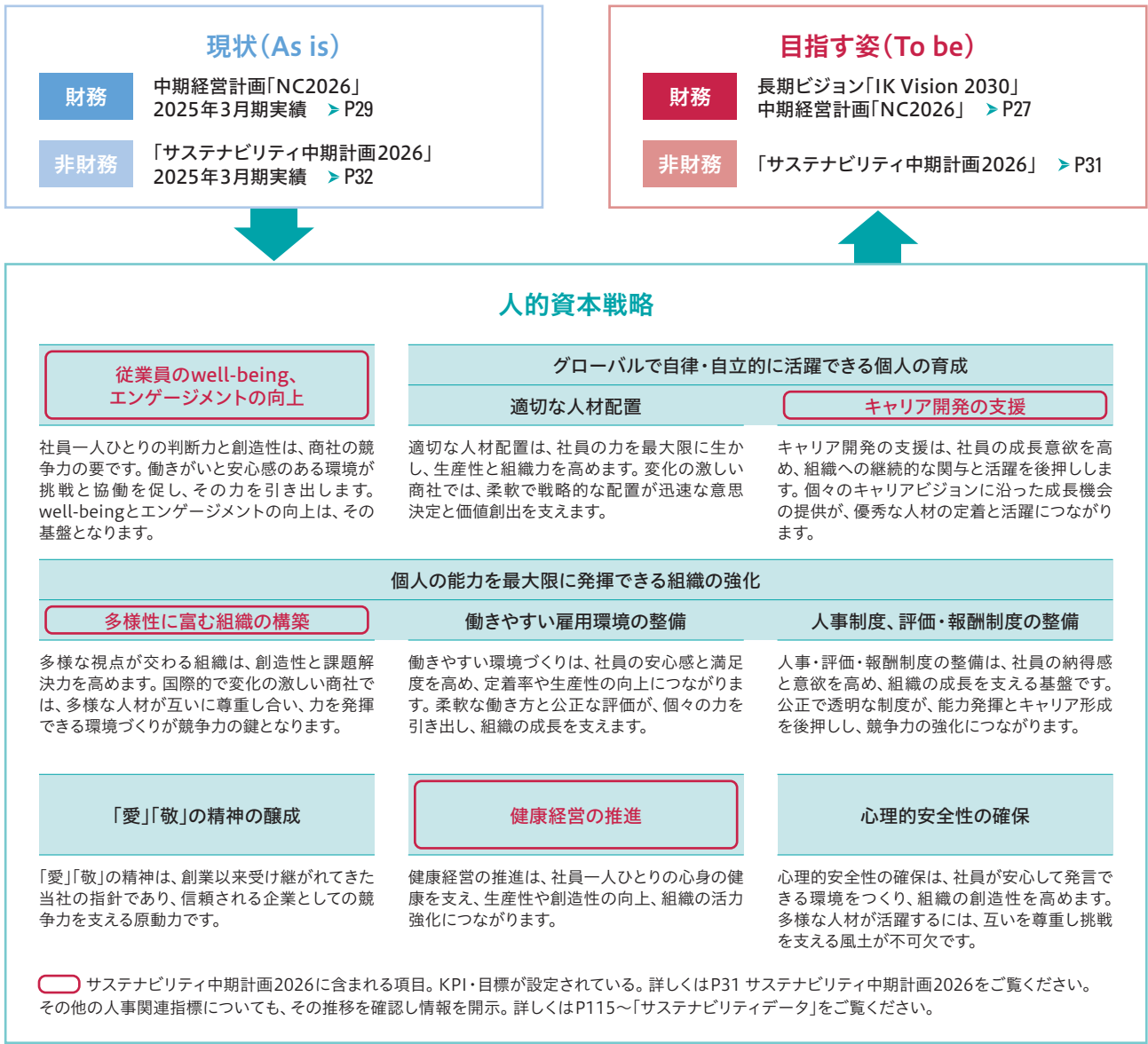
当社グループは、特定の製品や技術ではなく、顧客や仕入先の課題に対し、最適な解決策を提供する力を強みとしていることから、「人」こそが最大の経営資源であり、企業価値の源泉であると考えています。その強み

は、社員一人ひとりの知見、経験、行動力等に支えられており、人的資本の質がそのまま競争力に直結します。だからこそ、人的資本の強化は当社にとって重要な経営課題です。

経営計画と人的資本戦略

現状(As is)を起点に、戦略的に人事施策を推進することで、目指す姿(To be)へとつなげていきます。「目指す姿」とは、長期ビジョンIK Vision 2030および中期経営計画NC2026の達成です。また、これらの財務目標を支

える基盤として、非財務指標の管理も重視しており、サステナビリティ中期計画2026においてKPI・目標を設定しています。



従業員エンゲージメント

基本的な考え方

従業員エンゲージメントとは、従業員が組織の目標や価値観を理解し、仕事に誇りとやりがいを持って主体的に関わる状態を指します。エンゲージメントが高い職場では信頼関係や連携が強まり、モチベーションや生産性の向上、離職率の低下、企業の持続的成長につながると考えています。

従業員エンゲージメントサーベイ

2021年度より毎年5月頃に従業員エンゲージメントサーベイを実施し、経年での変化を継続的に確認しています。本サーベイは、現状の課題を可視化し、制度創出や改善、組織開発等に活用することを主な目的としてい

当社グループでは、国内外約4,700人の社員を価値創造の源泉と捉え、エンゲージメント向上を経営の重要課題と位置づけています。多様な人事施策を通じて、社員が自らの役割に誇りを持ち、組織に積極的に参画できる環境づくりを推進しています。

ます。また、従業員の仕事へのやりがいや組織への満足度などを数値化し、その結果を所属長にフィードバックすることで、行動変容の指針とし、組織の活性化につなげています。

サーベイ結果(2021～2025年)		2021年5月	2022年5月	2023年5月	2024年5月	2025年5月
調査対象 人数(人)	合計	1,400	1,697	1,901	2,714	2,837
	稲畑産業	587	606	652	686	715
	海外商社	768	934	903	864	881
	海外製造会社	45	157	346	624	574
	国内子会社	—	—	—	540	667
回答率(%)	合計	49	73	72	82	88
全体平均スコア※1		3.68	3.77	3.61	3.64	3.67
主要項目の 肯定的回答率※2 (%)	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	76	69	69
	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	80	73	73
	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	83	77	76
	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	73	67	67
	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	57	50	54
	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	54	51	54
	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	75	73	71

稲畑産業および国内外連結子会社(主にメールアドレスを持つ従業員を対象)。
※1 全項目の平均スコア。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)を39項目行い、項目ごとのスコアを算出している。
※2 従業員による5段階評価のうち、肯定的な回答である5と4の占める割合。

2025年結果の概要

近年M&Aによりグループに加わった子会社も対象に含め、これまでで最も広範な範囲でサーベイを実施しました。回答率は過去最高となる88%に達し、本サーベイが従業員に浸透・定着してきたことがうかがえました。主要項目の肯定的回答率は、概ね前年と同水準を維持しました。「組織文化」「上司との関係」は引き続き高評価を得ており、職場内のサポート体制や業務連携の良好さが確認されました。「ワーク・ライフ・バランス」は前年よりやや低下しましたが、多様な働き方推進の成果が一定程度見られました。「人事制度・福利厚生」「人事制度・研修」は改善傾向を示し、施策の効果が確認されました。グループ全体のエンゲージメントスコアは、39問中38問で前年を上回り、全体平均スコアも3.64から3.67(満点5)へと向上しました。特に「企業理念の浸透」「人間関係」「組織文化」に関する設問では、肯定的な回答が増加して

過去の課題とその対応

本サーベイは当社グループ独自のものであり、他社との比較を目的とするものではありません。社内の課題を抽出し、適切な対策を講じ、その変化を継続的に確認することを主な目的としています。そのため、基本的には質問項目を変更せず、経年での数値の推移を追跡しています。

過去のサーベイを通じて把握した課題と、それに基づく対応の一部を以下にご紹介します。

「従業員のスキルアップの支援をしていると思う」項目の肯定的回答率の推移(稲畑産業のみ)

2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
30%	35%	42%	43%	50%

明らになった課題

- 2021年:稲畑産業における従業員のスキルアップ支援(研修等)の不足

実施した施策

- 2022年:管理職向けを中心とした研修の充実
- 2022年:社員が自由に選択して自己啓発に生かせる動画学習支援制度の導入
- 2023年:新たな研修制度の導入 ➤ P83

「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」項目の肯定的回答率の推移

2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
70%	73%	73%	67%	67%

明らになった課題

- 2024年:経営理念の浸透不足

実施予定の施策

- 2025年:グループ全体を対象とした経営理念の浸透研修の開始

キャリア採用者の増加やM&Aによりグループになった子会社の増加などを背景に、このような結果になったと考えています。25年から施策を開始したため、今後継続的に推移を確認します。

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

基本的な考え方

当社として多様な市場や文化のなかで事業を展開する当社にとって、D&Iの推進は競争力を向上させる源泉です。多様なバックグラウンドを持つ社員がグローバルに活躍する当社グループの持続的な成長には、価値観や視点の多様性を育み、受容していくことが不可欠です。

社員一人ひとりの個性と能力を尊重し、採用・配置・評価・登用における公平性を確保する制度整備を進めています。また、多様性を受け入れ、一体感を持って働ける組織風土の醸成にも注力しています。

営業部門女性スタッフ職と経営層のD&I懇談会

当社では、営業部門における女性スタッフ職(基幹的業務・非管理職の職掌)の定着と活躍を重要課題と捉え、2024年11月から12月にかけて、営業部門担当の代表取締役専務執行役員と営業部門の女性スタッフ職との懇談会を東京・大阪で計3回開催しました。本懇談会は、現場のリアルな声を経営層が直接受け止める場として開催され、営業職としてのキャリア形成や働きやすさに関する課題について、率直な意見交換が行われました。懇談を通じて、性別ではなく「個」として社員を捉える視点や、世代間の価値観の違いにも配慮

した柔軟な制度設計の必要性が再認識されました。参加者からは、経営層の考えを直接聞いたことで会社への信頼感が増し、モチベーションが高まったとの声や、性別にとらわれず営業パーソンとして成長したいという前向きな意見が寄せられました。



懇談会の様子

女性社員の声

会議室での集中した対話に続き、懇親会ではリラックスした雰囲気の中で交流を深めることができ、大変有意義な機会となりました。特に営業部門のトップである専務と直接話をし、考えや人柄に触れることができたことは貴重で、今後の円滑なコミュニケーションにつながると感じています。対話を通じて相手を知ることの重要性を改めて実感するとともに、他本部や異なる年代の方々との交流がさらに広がることを期待しています。

生活産業本部 ライフサイエンス大阪営業部 大阪営業課 三上 麗莉



D&I風土醸成(アンコンシャス・バイアス研修、動画研修)

2024年5月から7月にかけて、D&I推進の一環として、全従業員を対象に「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」に関するeラーニング研修を実施しました。本研修は、性別や役職に関係なく誰もが持ちうる偏見に気づき、それを適切にコントロールする力を養うことを目的としています。ジェンダーバイアスを中心に、自身の思考の偏りに気づききっかけを提供し、多様な価値観を受け

入れる風土と、心理的安全性の高い職場づくりにつなげています。また、2024年4月より、サステナビリティ意識の向上を目的に、3分で学べる動画研修サービスを導入しました。2週間ごとにピックアップ動画を設定し、社員の視聴を促進しています。D&Iに関する動画も積極的に取り上げ、多様な価値観を尊重し合う職場風土の醸成を図っています。

メンター制度

若手社員の成長支援、全社での育成風土の醸成や部門を跨いだコミュニケーション促進を目的に、部署を越えた「メンター制度」を導入しています。経験豊富な社員(メンター)が、新入社員や若手社員(メンティー)の相談相手となり、1〜2カ月に1回の面談を通じて、悩みの共

有やキャリア形成をサポートします。直属の上司ではない立場からの助言により、メンティーは本音を話しやすい環境が整い、モチベーションの維持・向上にもつながっています。メンターにとっても、若手の価値観を知る貴重な機会となっており、双方向の学びが生まれています。

メンティーの声

現在、2カ月に1回のペースでメンター面談を行っています。仕事の話やプライベートの話などいつも幅広い話をさせていただいています。メンターは所属外の部署の方なので、普段業務で関わることはありませんが、社内での幅広い人間関係の構築につながっていると感じています。特に、ローテーション制度※によって営業部門への異動がある新入社員にとっては、営業配属前に営業社員からお話を聞けることで不安の解消等ができる良い機会になると感じています。

※ 新入社員ローテーション制度：若手社員の視野を広げることを目的として、新卒で入社した社員全員に営業部門と管理部門の両方を経験してもらう仕組みです。2022年度に導入され、2年間の運用実績を踏まえて、2024年度入社の新卒社員については、まず全員を管理部門に配属し、2年目に営業部門へと異動させる形になりました。

情報電子第一本部 第一営業部 第一営業課 松岡 佑樹



ナショナルスタッフの幹部登用

当社グループでは、グローバルに成長を続けるため、ナショナルスタッフの幹部登用を強化しています。現時点では、海外拠点におけるナショナルスタッフの社長は、台湾と米国で2名です。

現在、現地法人におけるナショナルスタッフのモチベーション向上やキャリアパスの可視化につなげるべく、経営

幹部登用に向けた昇進基準や選考・審査プロセスの整備に着手しており、2025年度中の導入を目指しています。海外売上高比率の拡大や現地発ビジネスの創出を促す本取り組みは、サステナビリティ中期計画2026にも掲げる重要施策です。

現地法人社長の声

ナショナルスタッフの経営層への登用は、組織におけるダイバーシティとインクルージョンを推進するうえで、極めて重要なステップです。現地の人材に活躍の場を提供することで、地域社会や文化をより深く反映した視点が経営に加わり、組織のリーダーシップの質が一層豊かになります。こうした取り組みには、主に、文化的な適合性、人材の定着、イノベーションの促進、ロールモデルの創出、グローバルな視野の獲得、地域社会との連携強化などの意義があります。私自身の経験からも、ナショナルスタッフの登用を重視する組織では、社員の一体感が高まり、モチベーションの向上が見られます。国際的に事業を展開する企業にとって、現地の知見を尊重し、すべての社員の成長を支える包摂的な企業文化を育むことは、ますます重要になっています。

Inabata America Corp. 社長 Richard Sabeh



基本的な考え方

当社グループは、人材こそが価値創造の原動力であると捉え、人材開発を重要な経営課題と位置づけています。多様な業務経験と成長機会の提供、役割に応じた研修を通じて、専門性とグローバルな視野を備え、変化に柔

軟に対応できる人材を育成しています。また、社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に描き、成長を実感できる環境づくりに取り組んでいます。

研修体系

2023年、社員一人ひとりのキャリア自律と主体的な成長を支援するため、研修体系を刷新しました。バンド別研修の拡充と手挙げ式への転換、選択式研修の導入を行いました。研修内容は年々拡充しており、サステナビリティ中期計

画2026で掲げた目標に沿って、一人当たりの教育研修費用も増加しています。人的資本への投資を強化するなかで、特に管理職研修に注力しており、リーダーシップの向上を通じて、組織全体への好影響の波及を目指しています。

研修体系図：プロフェッショナル職(P職)、スタッフ職(S職)／チャレンジ職(C職)、アシスタント職(A職)

		階層別 プログラム	選抜 プログラム	実務 プログラム	自律的な選択型 プログラム				全社共通 プログラム				
P職	バンド 1		キャリアデザイン研修								経営理念(K Values) 浸透／－K道場(組織開発ほか)		
	バンド 2	リーダーシップ 養成研修			他流試合型研修 (外部研修)	グローバルスタッフ ミーティング	与信Ⅲ						
	バンド 3			新任管理 職研修									
S/C職	バンド 4		リーダー 研修			与信(キャリア)	O Aスキル	英文メール	アンガーマネジメント(アサーティブコミュニケーション)	通信教育／動画学習 ※選付金あり		オンライン語学学習 ※選付金あり	D &－(女性活躍、アンコンシャスバイアス、心理的安全性)／メンタルヘルス／人権
	バンド 5	総合演習			与信Ⅲ								
	バンド 6	中堅社員研修 マーケティング& ストラテジー研修			与信Ⅱ	外国為替／業務ルール							
	バンド 7	クリティカル シンキング研修			与信Ⅰ								
	バンド 8	2年目研修 新人社員研修											
A職	SA												
	AH	A職 フォローアップ 研修											
	AM												
	AL												

P職は基幹の業務・管理職、S/C職は基幹の業務・非管理職(C職は転居を伴う異動なし)、A職は主にサポート業務を行う職掌

研修注力テーマ

注力テーマ	目的
管理職リーダーシップ養成強化	現場を動かすマネジメント力の強化
ダイバーシティ&インクルージョン理解促進	多様性を受け入れて、個が能力を発揮できる風土の醸成
実務研修の充実	実務に直結する学びを通じて、仕事の質とスピードを向上
手挙げ式の選択型プログラムの拡充	社員の多様な成長ニーズに応える柔軟な学習機会の提供
経営理念浸透プロジェクトの開始	経営理念のなかの価値観IK Valuesについて理解を深め、実践につなげる
IK道場(組織開発ほか)の開始	社内講師による学びを通じた組織力の向上
学習管理システムの導入	社員の学びを見える化し、個々の成長を後押しする仕組みの整備

タレントマネジメントシステムの導入(人的資本の可視化とキャリア開発支援)

企業の持続的成長には、社員一人ひとりの能力や志向を把握し、最適な配置と育成を行うことが重要です。こうした考えのもと、当社では2024年度よりタレントマネジメントシステムを導入しました。これまで人事システム上に蓄積されていた人事データを整理・可視化し、戦略的な人材配置に活用しています。ま

た、社員自身がプロフィールや業務経験、キャリア志向を入力することで、自らのキャリアを主体的に見つめ直す機会を提供し、キャリア開発の支援につなげています。今後はこの仕組みを活用し、社員一人ひとりの望ましいキャリア形成と全社的な人材活用の最適化を目指していきます。

海外駐在の機会拡充

サステナビリティ中期計画2026において、「人的資本への投資強化」を戦略の1つに掲げ、海外駐在経験率40%の維持を目標としています。これは、グローバルに事業を展開する商社として、成長戦略を支えるグローバル人材の育成を加速するためです。海外駐在は語学力や異文化理解に加え、現地の商習慣

や価値観を体感することで、柔軟な思考力や課題解決力を養う貴重な機会です。こうした経験を持つ人材の増加は、商社としての競争力強化と持続的成長の基盤となります。今後も、社員のキャリア形成と企業成長の両立を図る観点から、海外駐在の機会を戦略的に設計・拡充していきます。

若手社員の声

中国(深圳)に赴任して約3年になります。海外で仕事をさせてもらっていることは、日々学ぶことが多く、人間としても成長できる非常に恵まれた環境だと感じています。日本とは異なる商習慣や文化に触れることで、これまでとは全く異なる価値観を身につける必要があり、新しい考え方を習得する良い機会となっています。環境に順応していくなかで、よりグローバルな視点を持てるようになり、仕事の進め方の選択肢が増えたと思います。

広州稲畑産業貿易有限公司 金井 裕介

海外駐在の意義は、自らがマイノリティとなる異文化環境に身を置くことで、多様な価値観や働き方に触れ、多面的な視野を得ることができる点にあると考えます。日本では共通認識で進む業務も、海外では細かく擦りあわせを行いながら進める必要がある場面が多いと感じています。自らの価値観を押し付けるのではなく、現地の文化や考え方を理解・尊重しながら、自身の意見を伝えることを意識して活動しています。

Inabata Mexico, S.A. de C.V. 諸井 陸

健康経営

基本的な考え方

当社は、2022年度から健康経営を推し進めています。推進にあたって、代表取締役社長執行役員を最高責任者とした体制のもと、健康経営宣言を制定しました。社

員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

主な施策

●定期健康診断・人間ドック・情報機器健診・

婦人科検診

法定の定期健康診断に加え、35歳以上(年度末時点)の社員は人間ドックの受診ができます。また、パソコンなどの情報機器を長時間使用する社員の健康状態を確認し、健康障害を予防する情報機器健診や婦人科検診へ補助を手厚く行っています。

●健診結果管理システム

経年で健診結果を確認できる管理システムがあります。ポータルサイトから社員自身で確認できます。

●社内マッサージルーム

社員の健康管理、疲労回復、疾病の予防などのためにマッサージ施設を東京・大阪の両本社に設けています。あん摩マッサージ指圧師などの国家資格を保有するヘルスキーパーが、マッサージや健康への助言などを行い、社員の業務効率向上と健康増進につなげています。2025年には、大阪本社で2つ目のマッサージルームをオープンしました。

●スポーツジム費用補助

連続3カ月を超えてスポーツジムの会員である社員に対し、会社と健康保険組合から費用補助を行っています。約100名の社員が利用しており、運動のサポートを受けています。

健診結果の推移

当社の健診結果については、血圧や血糖値は全国平均より悪く、生活習慣病による突然の休職のリスクがある従業員も少なくありません。健康経営を推進することで改善傾向にあるため、今後も全従業員に対する疾病の

発生予防のために、①精密検査受診を通じた治療促進、②全従業員の生活習慣維持・向上のため、禁煙、食生活改善、運動奨励などの施策を進めていきます。

健康経営推進前(2021年度)		健康経営スタート！ によって・・・	2024年度	
健診受診率	99%		健診受診率	100%
有所見率	74.9%(60.6%)		有所見率	73.1%(41.0%)
血圧	22.9%(25.7%)		血圧	26.7%(12.3%)
貧血	5.4%(4.4%)		貧血	9.0%(9.7%)
肝機能	25.6%(9.6%)		肝機能	19.2%(8.2%)
脂質	54.7%(25.7%)		脂質	29.4%(12.7%)
血糖値	26.5%(1.1%)		血糖値	28.7%(2.5%)

()は34歳未満。表内の血圧・貧血・肝機能・脂質・血糖値のパーセンテージは有所見率。

受診率は
毎年100%！

脂質は
大きく改善！

健康経営に関する主なパフォーマンスデータ

2022年度からの健康経営に関する主なパフォーマンスデータは以下の通りです。

現状ではあまり大きな変化は見られませんが、いくつかの項目においては数値の改善が見られ、従業員一人ひとりの健康意識は高まりつつあります。今後も精密検

査の受診を積極的に推奨し、疾病の予防・早期発見・早期解決を図ることで従業員の業務パフォーマンス向上を目指します。さらに、運動や食生活改善等に向けた施策も実施し、有所見率改善に向け引き続き取り組んでいきます。

項目	内容	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
定期健康診断受診率	法律で定められている健康診断の受診率	100%	100%	100%
健康診断後の精密検査受診率★	健康診断後の要精密検査受診対象社員のうち、実際の精密検査受診社員の割合	77.9%	86.6%	85.3%
アブゼンティズム	過去1年間の病気による休暇取得日数の平均	2.8日	3.5日	3.1日
プレゼンティズム	SPQ※を利用して算出した、健康上の問題による出勤時の生産性の度合い	23.0%	22.3%	22.8%
総合健康リスク★	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。数値が低いほど高評価。	79	79	76

対象：稲畑産業(株)。

★はサステナビリティ中期計画2026においてKPI・目標を設定している項目。

※ SPQ(Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版)は、平成27年度健康寿命延伸産業創出推進事業「東京大学ワーキング」で開発された、1項目の設問によりプレゼンティズムを簡便に測定できる尺度のこと。

【設問】

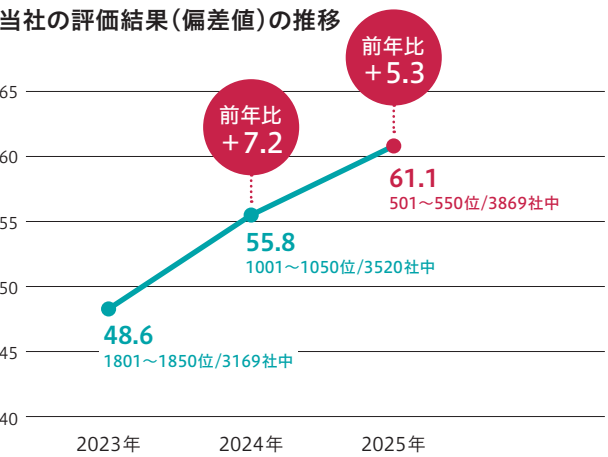
病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価してください。→回答： _____ % (1～100%)

【算出方法】

プレゼンティズム＝100%－回答値

外部からの評価

2025年3月10日、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する、大規模法人部門「健康経営優良法人2025」に認定されました。当社は毎年評価が上がっており、2023年から3年連続の認定となりました。



役員一覧 (2025年7月1日現在)



取締役

	代表取締役 社長執行役員 稲畑 勝太郎 1989年1月 当社入社 2005年12月 当社代表取締役 社長執行役員(現在)
	代表取締役 専務執行役員 横田 健一 管理部門全般担当 1996年7月 当社入社 2017年6月 当社代表取締役 専務執行役員(現在)
	社外取締役 指名・報酬委員会委員長 長南 収※ 1980年4月 キューピー株式会社入社 2008年9月 同社執行役員大阪支店長 2012年7月 同社執行役員東京支店長 2014年2月 同社取締役 東京支店長 2016年2月 同社取締役 常務執行役員 2017年2月 同社代表取締役 社長執行役員 2021年5月 公益財団法人キューピーみらいたまご 財団理事長 2022年2月 キューピー株式会社相談役 2023年6月 当社社外取締役(現在) 2024年6月 株式会社ロッテ社外取締役(現在)
	社外取締役 池垣 真里※ 1987年4月 モルガン・スタンレー・インターナショナル・リミテッド 東京支店(現 モルガン・スタンレー・グループ株式会社) 入社 2006年12月 モルガン・スタンレー・エグゼクティブ ディレクター 2008年12月 モルガン・スタンレー・ビジネス・グループ株式会社 取締役 2010年4月 モルガン・スタンレー・グループ株式会社 取締役 人事部長 モルガン・スタンレー・ビジネス・グループ株式会社代表取締役 2012年1月 モルガン・スタンレー マネージングディレクター モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社経営会議メンバー 2013年11月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 社外取締役 2025年6月 学校法人フェリス学院理事(現在) 当社社外取締役(現在) コムチュア株式会社社外取締役(監査等委員)(現在)

	代表取締役 専務執行役員 赤尾 豊弘 情報電子セグメント担当、生活産業セグメント 担当補佐、北東アジア地区担当 1982年4月 当社入社 2015年6月 当社代表取締役 専務執行役員(現在)
	取締役 竹下 憲昭 1982年4月 住友化学工業株式会社(現住友化学株式会社) 入社 2010年4月 同社執行役員 2013年4月 同社常務執行役員 2017年6月 同社代表取締役常務執行役員 2018年4月 同社代表取締役専務執行役員 2023年6月 同社専務執行役員 2024年6月 同社取締役専務執行役員 2025年4月 同社取締役 2025年6月 当社取締役(現在) 住友化学株式会社顧問(現在) 住友精化株式会社取締役(非業務執行)(現在)

	社外取締役 末川 久幸※ 1982年4月 株式会社資生堂入社 2008年4月 同社執行役員経営企画部長 2009年6月 同社取締役 執行役員経営企画部長 2010年4月 同社取締役 執行役員常務経営企画部長 2011年4月 同社代表取締役 執行役員社長 2013年4月 同社相談役 2014年6月 新田ゼラチン株式会社社外取締役 2017年6月 燦ホールディングス株式会社社外取締役 2019年7月 日本管財株式会社顧問 2020年6月 森下仁丹株式会社社外取締役(現在) 2023年4月 学校法人昭和女子大学理事(現在) 日本管財ホールディングス株式会社顧問 2024年6月 当社社外取締役(現在)
---	---

取締役 監査等委員

	取締役 監査等委員 久保井 伸和 2001年7月 当社入社 2024年6月 当社取締役 監査等委員(現在)
	社外取締役 監査等委員 藤澤 友一※ 1984年7月 藤沢薬品工業株式会社(現 アステラス製薬株式会社) 入社 1999年4月 同社医療関連事業部企画部長 2003年4月 Fujisawa Healthcare Inc.(現 Astellas US LLC) CEO補佐 2014年6月 アステラス製薬株式会社 常勤監査役 2018年6月 同社取締役 監査等委員 2022年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在)
	社外取締役 監査等委員 伊藤 志保※ 1987年4月 東洋信託銀行株式会社(現 三菱UFJ信託銀行株式会社) 入行 1991年10月 中央新光監査法人(後のみずす監査法人) 入所 2005年7月 中央青山監査法人(後のみずす監査法人) パートナー 2007年8月 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所 パートナー 2022年6月 株式会社ジャパニディスプレイ社外取締役(現在) 2022年7月 伊藤志保公認会計士事務所 開業(現在) 2023年12月 野村不動産プライベート投資法人監督役員(現在) 2024年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在) 2025年6月 日本マスタートラスト信託銀行株式会社取締役監査等委員(非常勤)(現在)

	社外取締役 監査等委員 佐成 実※ 1983年4月 東京ガス株式会社入社 1995年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会) 2008年4月 東京ガス株式会社 総務部法務室長 2017年4月 同社執行役員(ガバナンス担当) 2019年4月 同社参与 2022年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在) 2024年4月 早川総合法律事務所 スペシャル・カウンセラー(現在)
	社外取締役 監査等委員会委員長 横田 乃里也※ 1984年4月 麒麟麦酒株式会社(現 キリンホールディングス株式会社) 入社 2014年3月 同社執行役員生産本部生産部長 2017年3月 キリンホールディングス株式会社常務執行役員 キリン株式会社取締役 常務執行役員 協和発酵キリン株式会社(現 協和キリン株式会社) 取締役 2018年3月 キリンホールディングス株式会社取締役 常務執行役員 2022年3月 麒麟麦酒株式会社取締役 2023年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在) 2024年1月 ニュートン・インベストメント・パートナーズ株式会社(現 ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社) シニア・アドバイザー(現在)

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしています。また株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の社外取締役の独立性基準を満たしています。

執行役員

常務執行役員 中野 幸治 合成樹脂セグメント担当、東南アジア地区担当	常務執行役員 高橋 豊 化学品・生活産業セグメント担当、欧米地区担当	執行役員 丸田 剛志 北東アジア地区担当補佐、情報電子第一本部長	執行役員 農田 康一 財務経営管理室長
執行役員 河合 紳也 合成樹脂セグメント担当補佐、合成樹脂第一本部長、コンパウンド統括室長	執行役員 田中 勝敏 (稲畑ファイナ テック株式会社 代表取締役社長)	執行役員 古林 宏之 人事室長	執行役員 福井 一智 東南アジア総支配人
執行役員 大倉 崇晴 北東アジア総支配人	執行役員 角田 正人 リスク管理室長		

執行役員の括弧内表記は、出向先での役職です。

鼎談

中期経営計画NC2026がスタートして1年。
昨今の厳しい事業環境のなかで、稲畑産業はどのような
取り組みをしているのか。経営を客観的な視点から監視・監督する役割が
期待されている社外取締役の方々にお話を伺いました。

(本鼎談は2025年5月中旬に実施しました)



取締役 長南 収(左)
在任期間 2023年6月～現任

私の役割

日本で、そして中国、東南アジアを中心に健康を支えるサラダの食文化市場をつくり、リードしてきた食品メーカーで、製造部門はじめ営業部門の責任者を長く務めてきました。また、経営者として多様な経験と知識を積み重ねてきましたので、特に、商品のブランディング等を外部的視点から向上させ企業イメージや価値を高めていきたいと考えております。

取締役 萩原 貴子(中央)
在任期間 2021年6月～2025年6月

私の役割

長年にわたって製造業やサービス業の組織に関わる人づくりに携わってきたほか、グローバル市場での新規事業創出などについても経験してきました。特に人材開発や組織戦略の立案・推進に長く携わってきたことから、稲畑産業においても“時代の変化に挑戦し続ける人づくり・組織づくり”に貢献していきたいと考えています。

取締役 末川 久幸(右)
在任期間 2024年6月～現任

私の役割

創業150年超の化粧品メーカーで事業戦略や経営改革を推進。CSRの側面から社会課題にも取り組み、社内保育所や深刻な肌悩み専門の相談センターの設立を主導。こうした社会とのコミュニケーションによるブランド力の向上に加え、現在取り組んでいる大学での講義や企業研修の経験やノウハウを生かして、当社の人材育成に貢献できればと考えています。

中長期の視点に立った意識改革について

中計2年目を迎えての課題や社内の意識改革についてどう感じていらっしゃいますか？

萩原 新しい中期経営計画がスタートして1年が経ちましたが、米国による関税措置の影響など厳しい事業環境のなかでも、確実に数字を出し成長されているので、安心して事業を見ていただけますね。一方で、変化に対する大胆さやスピード感については、まだまだ課題があると感じています。例えば、社内の暗黙知によって継続を判断しているビジネスなどは「本当に続けていく必要があるのか」という議論が必要だと思いますね。

末川 おっしゃる通りです。これは「商社」と「メーカー」のビジネスに対する姿勢の違いではないかと思います。私はメーカー出身ですので、どちらかというと「選択と集中」で攻めて短期間に答えを出すことを重視していました。しかし、当社は「これを取り扱わなければ、世の中が困るので、我々が守っていこう」「他社が止めても残そう」といった利他の姿勢が強いように思います。これは、社系にある「愛」「敬」にも通じる企業風土ではないかと考えていますが、ときには一気に攻めていく姿勢も必要だと思います。

長南 稲畑産業の「ビジョン(目指す姿)」にある「変化への対応」という言葉も、変化を自らつくっていかねば、後手になってしまうと指摘したことがあります。それに対して経営陣から返ってきたのは、「商社はお客さまのニーズの変化に対応していくことが大切なんだ」ということでした。「なるほど」と思った一方で事業環境が目まぐるしく変わっていくなかでは、変化を起こすことも必要なのではないかとも思います。例えば、食品を扱っている生活産業事業では、研究機関やメーカーとネットワークをつくって食材の新しい冷凍技術を開発するなどの変化を起こすことが、サプライチェーンの革新や新たなビジネスにつながっていくのではないのでしょうか。

末川 以前の取締役会で、「昭和っぽい社名を変えてはどうか」という株主の声が紹介されました。これを受け、私たちB to C企業出身の社外取締役は、「海外売上比率が過半を超えた今、海外でも通じやすい社名やブランディングの検討をしてはどうか」と提案しました。しかし「社員から社名変更の意見は出たことがない」との回答で議論は深まりませんでした。社内では当たり前の話でも、

外から見る印象は異なります。あくまで一例ですが、未来を見据え、経営陣で丁寧に議論しても良いテーマには私たちをもっと活用いただければと思います。

長南 昔からの社風を分かっている人たちが事業をけん引している間はよいですが、いなくなったときに「稲畑産業の特徴とは何か？強さは何か？」という問いに答えられるのか、長期ビジョンのゴールは決まっているけれど、その達成に向けて商材や人材はどうするのか、中長期で企業ブランドをどう高めていくか、といった観点での議論がまだ弱いと感じます。

萩原 そうした意見は従業員からはなかなか上がってきませんが、稲畑産業は複数の社外取締役から継続的に出てくる意見を真っ向から受け止めてくださっています。だからこそ、我々も大胆な意見や個人的な想いを、取締役会で直接ぶつけることができます。

取締役会における議論のテーマについて

最近、どのようなことが議論のテーマに上がっていますか？また、今後に向けた課題も教えてください。

末川 私は2024年に社外取締役にになりました。それまで商社の経験がなく、扱っている商材もよく分かりませんでしたが、丁寧に教えてくださいますし、取締役会での議論

“商社らしい
「守りの姿勢」も大事ですが、
厳しい事業環境下では、ときには
「一気に攻めていく姿勢」も重要”

——末川 久幸



社外取締役鼎談

を通し、ずいぶん理解が進んできました。日々の業務への我々の提言に対して、きちんと改善がなされていることはありがたいと思っています。

長南 厳しい環境下における現状の課題と今後の計画は報告がなされていますね。ただ、社外取締役である我々は、取締役会だけでなく、現場側の「こういう問題があるから、やろうと思ってもできない」という意見も聞いているので、経営のあるべき姿と現場の理解とのギャップを埋めて、スムーズに計画が進むよう後押しすることも、我々の役割だと感じています。

萩原 現在、検討されているM&Aなど積極的な姿勢は評価しますが、大事なのはその後のPMI(統合プロセス)です。進捗状況や課題について、我々から問いかけの場面がありましたが、そうした外の立場からの直截的な投げかけを通じて、コミュニケーションは深まっていますね。

末川 買収後のハンドリングやプロジェクトマネジメントの面で人が足りていない印象があります。また、当社のIK Valuesという価値観を、買収した会社にどう浸透させていくのかなど、あまり経験値がないことについても道筋を立てておく必要がありますね。

萩原 それと「重要なポジションを担う後継者」をどう育成していくのかというサクセッションプランは、今のところ具体的な進捗という点からはまだ不十分な状態です。ただ、全取締役が参加した人材育成のブレインストーミングで人事担当の方と課題認識などを共有できたのは、よかったですね。人事データベースの構築など、インフラづくりは着実に進めていただいています。

末川 いろんな経営人材をプールして、選抜・育成していくという視点は評価できます。しかし、私たちは残念ながら、そういう経営人材の方々の顔が分かりませんので、例えば、取締役会で何か提案をしてもらったり、食事でもしながら話をして課題感をリサーチしたりする機会があれば良いと思います。

長南 3年、5年先を見据えて次の後継者をどうするかを考え方をそろそろ固めていかなければいけません。性別やプロパーかどうかに関係なく、経営を任せられる人材が選ばれるのが理想ですが、実現の道筋はどうするのか。また、従業員の成長や会社の発展にどうつなげていくかが、次の議論のテーマですね。

萩原 資本市場で問われている資本効率や株価につい



“経営のあるべき姿と現場の理解とのギャップを埋めて、スムーズな計画進捗を後押ししていきたい”

—— 長南 収

では監査等委員の方が常に厳しくチェックしてくださっていて、執行側も誠意を持って答えています。多彩な監査等委員の方々がいろんな意見や疑問を呈することで、議論が活発に進んでいます。

人的資本の強化について

人材の育成強化に関して、重要になってくる視点はどんなことだとお考えでしょうか？

萩原 一昨年、1日かけて中期計画の議論をした際に人事の課題がいろいろと出てきました。そこで今回は先ほども申し上げた全取締役が参加した人材育成のブレインストーミングを丸1日かけてやって、人事の責任者の方、次の世代の事業の責任者の方たちと意見交換をさせていただきました。すぐに結論が出るわけではありませんが、互いにさまざまな課題感を深掘りして共有できたのは、良かったと思います。

末川 これからの事業展開を考えると、日本人の従業員も、海外の現地スタッフも、グローバル人材をどう育成していくかは、大きな課題です。もう1つ、萩原さんがいつもおっしゃっていることですが、ダイバーシティだけではなく、多様な個性を生かし従業員がいきいきと働

けるかというインクルージョンが重要です。例えば、女性の管理職の比率を上げるだけでなく、どうすれば彼女たちが活躍できるかまで踏み込んで考える必要があると思っています。

萩原 そうですね。男性の育児休暇もただ取得すればいいわけではありません。それによって働き方を変えるという観点が重要で、そこまで議論をもう一步進めなければならないということに、経営陣は気づきはじめていて、理解がこの4年間でずいぶんと深まってきたと感じています。そして、いよいよ次の時代に向けて、商社ならではの、稲畑産業ならではの強みのようなものを、皆悩み苦しみながら考えていますので、答えが出てくることをとても期待しています。

サステナビリティについて

サステナビリティに関して、社外取締役の方の役割や取り組みの進捗状況を教えてください。

萩原 サステナビリティについては、我々、社外取締役もサステナビリティ委員会のオブザーバーとして、年2回報告の場に出て意見を述べさせていただいています。事務局の方々は非常に優秀で熱意があって、着実に議論がレベルアップしてきています。先日開催されたサステナビリティ委員会では、委員の方だけでなく、社外取締役側からも活発な意見が出て、時間が足りなかったくらいでした。

長南 環境についても、スコープ1から3までのなかで、排出源ごとに温室効果ガスの削減目標を持って進めていただいています。当社は、事業でもリサイクルフィルムなどの環境関連商材も扱っていて、環境ビジネスが収益にもつながっています。しかし、ここで気をつけなければいけないのがコストです。良いことをやっても会社の業績が悪くはいけません。コストと業績のバランスは大切です。その視点を持ったうえで、新しい技術を積極的に取り入れ、画期的な省エネビジネスなど“商社らしい動き”につなげていってほしいと思います。

末川 そういうことを従業員同士で議論できるようにすれば、かならずイノベーションが起きて、成長につながっていくと思います。環境問題やサステナビリティは、誰かがやっている、やってくれているだろうという意識ではなく、従業員一人ひとりが自分ごととして捉えられるような風土の醸成が重要ですが、それはそんなに難しいことで

はないと思っています。

萩原 課題となったことについては一つひとつ確実に手を打っていることが稲畑産業の特徴であり、強みであると思っています。また、我々社外の取締役も含め、経営陣をしっかり巻き込んで意識啓発をしていこうとしていると感じます。あとは、この流れをどうやって継続してやっていくかです。現在、中途入社の社員がどんどん増えていますが、新しいメンバーと早いスピードでどうやって共有化を進めていくかという知見がまだまだ足りていないと感じます。

長南 もう1つ、今、日本で一番の問題は子どもの問題、すなわち少子化だと私は思っています。その課題を解決し社会に貢献していくために、企業が育児制度を充実させるのはもちろんよいことですが、もっと社会課題としてみんなで考え、解決策を率先して導き出せるようになれば、「本当に良い会社だね!」となるのではないのでしょうか。

萩原 長南さんの考えにとっても共感します。そうなるためには、従業員が会社のなかだけではなく、社会にちゃんと目線を向けていくことが必要です。先ほどの話に出たように、女性の管理職・営業職が増えればよいということではなく、女性であっても営業職で活躍できる会社である、社会である、そのことに当社は貢献しているということが、会社の価値にもなりますし、従業員のモチベーションにもなると思います。

“課題に対して、着実に手を打っていることが、稲畑産業の特徴であり、強み”

—— 萩原 貴子



コーポレート・ガバナンス

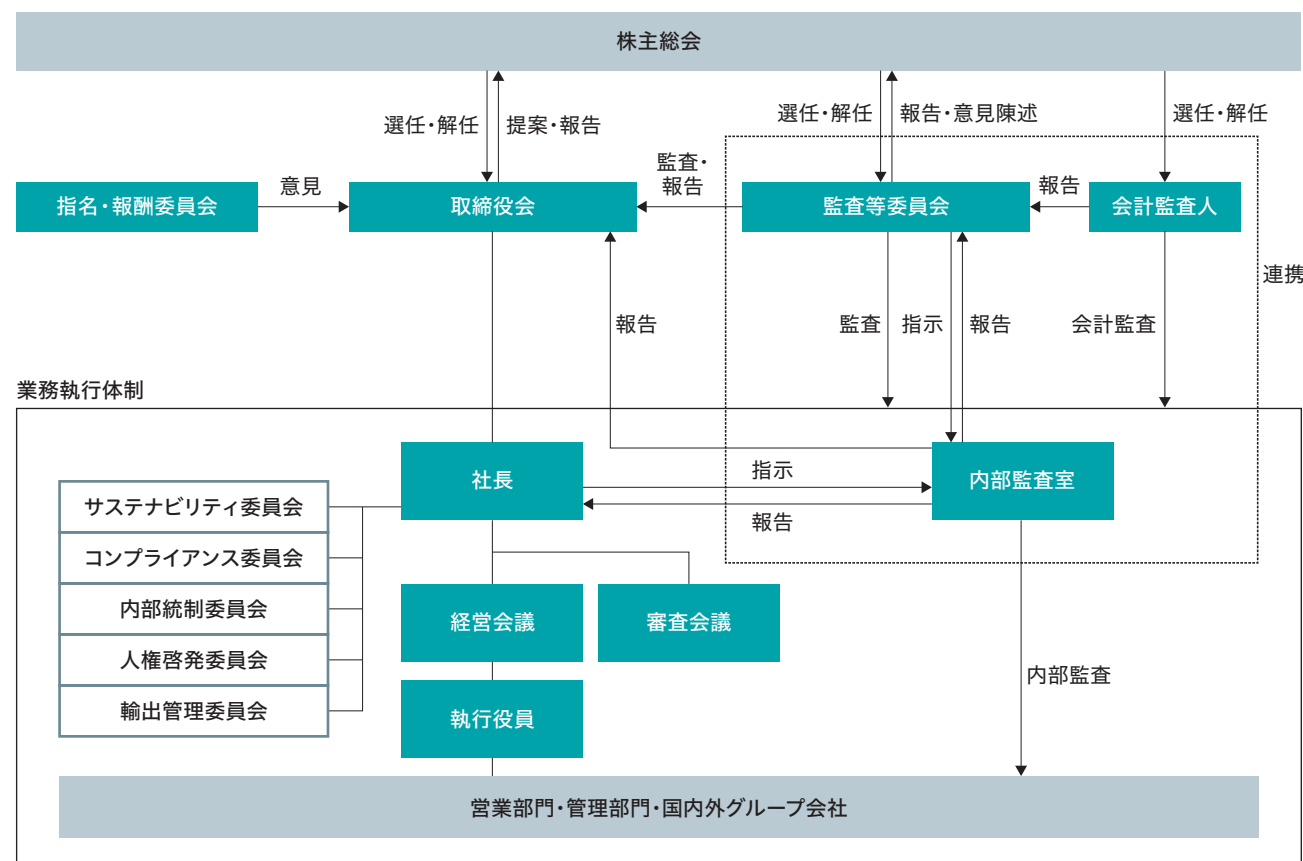
基本的な考え方

当社は、『愛』『敬』の精神に基づき、人を尊重し、社会の発展に貢献する」を経営理念としています。この経営理念のもと、株主、取引先、社員に加え、企業活動を支えるすべてのステークホルダーの負託に応え、持続的に企業価値を向上させるためには、経営の透明性・公正性を確保し、迅速・果断な意思決定を行う基盤となる強固なコーポレート・ガバナンス体制の整備・構築が不可欠と考えています。

ガバナンス体制早見表(2025年7月1日現在)

機関設計	監査等委員会設置会社
監査等委員でない取締役	7名(うち独立社外取締役3名)
監査等委員である取締役	5名(うち独立社外取締役4名)
取締役会議長	社長
監査等委員でない取締役任期	1年
監査等委員である取締役任期	2年
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬委員会設置
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書	 https://www.inabata.co.jp/investor/library/governance/

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年7月1日現在)



ガバナンス強化のための 取り組みの変遷

時期	
2003年6月	執行役員制度の導入
2006年6月	取締役の任期を2年から1年に短縮
2013年6月	社外取締役2名体制に
2015年6月	社外取締役3名体制に
2015年11月	指名・報酬委員会の設置 取締役会評価の導入 ➡ P101
2022年6月	監査等委員会設置会社へ移行 社外取締役が過半数を占める体制に

機関設計の形態
監査等委員会設置会社

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を重要な経営課題として位置づけ、これまで取締役会での議論を、業務執行中心から経営戦略や中長期的な課題にシフトするなど取締役会の実効性を高める改善を実施し、ガバナンスの充実・強化に取り組んできました。それらの取り組みをさらに進め、監督機能の一層の強化を図るとともに、経営の意思決定をより迅速化する体制を整えるため、2022年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会において、独立社外取締役が過半数を占める構成とし、モニタリング型の取締役会を具現化することにより、企業価値の向上を図っています。

取締役会

取締役会は、経営計画の策定及び年度予算の編成をはじめとする経営の基本方針、執行役員の選任など、法令、定款及び取締役会規程で定められた重要事項の意思決定を行います。監査等委員でない取締役7名、監査等委員である取締役5名の12名で構成されており、うち独立社外取締役は過半数となる7名です。機関設計を監査等委員会設置会社としたことで、監督機能を強化したモニタリング型の取締役会を実現するとともに、業務執行者への重要な業務執行の決定の委任が可能となり、より迅速な経営判断ができる体制を整えています。

監査等委員会

当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員会は監査等委員5名(うち独立社外取締役4名)で構成されています。監査等委員会は、取締役会と協働して業務執行者に対する監督機能を担い、かつ、業務執行者の業務の執行について監査を行います。監査等委員である取締役は、財務・会計・法律などに関する専門性や高い独立性などを備えています。

また、内部監査室に所属する者が補助使用人として、監査等委員会の職務を支援しています。



指名・報酬委員会

当社は、任意の指名・報酬委員会を設置しています。取締役会が経営陣幹部の選解任、取締役・執行役員候補者の指名、取締役の報酬などを決議するにあたっては、筆頭独立社外取締役が委員長を務め、また独立社外取締役が委員の過半数を占める同委員会の審議を経ています。取締役会は同委員会の審議結果を十分尊重することにより、客観性、公正性、透明性を確保するよう努めています。

指名・報酬委員会の構成員：
社外取締役4名（うち、監査等委員である社外取締役1名）
社内取締役1名

委員長：筆頭独立社外取締役

実施回数：2025年3月期 8回

取締役のスキルマトリックスについて

取締役の専門性・経験と期待する役割（スキルマトリックス）

		氏名(※女性)	事業・業界知識				財務・ 会計	法務・ リスク管理・ 内部統制	人事・ 労務	IT・ デジタル	ESG
			グローバル 経営	電子・ エネルギー	素材・ 化学	食品・ 生活					
取締役	社内	稲畑 勝太郎	●		●			●	●		●
		赤尾 豊弘		●	●	●					
		横田 健一					●	●	●	●	●
		竹下 憲昭			●		●		●	●	
	社外・独立	長南 収	●			●					
		末川 久幸	●			●					
		池垣 真里※							●		●
取締役 (監査等委員)	社内	久保井 伸和				●	●			●	
		佐成 実		●				●			
	社外・独立	藤澤 友一				●		●			
		横田 乃里也				●	●		●	●	●
		伊藤 志保※					●	●			

スキルマトリックスの考え方

当社は「『愛』『敬』の精神に基づき、人を尊重し、社会の発展に貢献する」を経営理念とし、「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」を目指す姿としています。また2030年頃を念頭に、将来像を想定した長期ビジョンIK Vision 2030を掲げ、その長期ビジョンに向けたステップとして中期経営計画NC2026を位置づけています。

取締役に期待するスキルを特定するにあたっては、これら経営理念、目指す姿、長期ビジョンIK Vision 2030、中期経営計画NC2026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決定しています。こうした観点から、具体的には右記のようなスキルを特定し、スキルマトリックスを策定しています。

当社の取締役会が備えるべきスキル

■ 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また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またはそれに準ずる経験の有無を基準にしています。

この基準に照らし、稲畑勝太郎、長南収、末川久幸はいずれもグローバルに事業を展開する企業の経営トップとして豊富な経験を有していることから、「グローバル経営」のスキルを有するものと考えています。

■ 事業・業界知識

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については、当社の事業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実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、当社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。具体的には、稲畑勝太郎は当社の特に合成樹脂セグメントに長年にわたり従事してきた経験があり、また赤尾豊弘は当社の特に情

報電子セグメントに長年にわたり従事してきたほか、取締役就任後は化学品・生活産業セグメントも担当するなど、それぞれ異なった当社事業に関する知識・経験を有しています。

社外取締役を招聘するにあたっては、各事業分野における幅広い知識や経験を有し、事業戦略に対して客観的な視点から監督・意見できる者が含まれるように考慮しています。社外取締役の各候補者については、これまでの他社での経験や出身業界の特性を踏まえ、それぞれ該当する業界のスキルを有するものと考えています。

■ 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。横田健一は長年にわたり財務・経理・IRの責任者を務めており、投資家とのさまざまな対話を当社経営にフィードバックしつつ、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値向上に向けて一貫して取り組んできました。竹下憲昭は総合化学メーカーのサウジアラビアでの大規模な合併企業においてCFOを務めた経験があり、財務・会計に関する幅広い知見を有しています。

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。久保井伸和は長年にわたり当社の財務・経理業務に従事した後、常勤監査役として監査業務にも従事してきた経験を有しています。横田乃里也はグローバルに事業を展開する大手酒

コーポレート・ガバナンス

類・飲料品メーカーにおいてCFOを務めた経験を有し、財務・経理・IRに関する幅広い知見を有しています。伊藤志保は公認会計士としての豊富な専門知識を有し、長年にわたりさまざまな企業の会計監査に従事してきた経験を有することから当社の業務執行に対する監督機能を強化することができると考えています。

■ 法務・リスク管理・内部統制

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、海外活動に潜在するリスク、為替の変動リスク、商品市場の変動リスクなどさまざま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。稲畑勝太郎は取締役として内部監査部門を直接管掌するなかでリスク管理や内部統制に深く関わってきたほか、長年にわたってコンプライアンス委員会委員長を務めています。横田健一は長年にわたり当社の内部統制委員会委員長を務め、当社の内部統制構築の実務に携わってきたほか、取締役就任後は法務・リスク管理部門も管掌してきました。

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。佐成実弁護士資格を有し、長年にわたり都市ガス最大手企業の企業内弁護士として働いてきた貴重な経験を有しており、企業法務全般に精通しています。さらに、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ため、監査等委員会設置会社を選択しています。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。久保井伸和はJ-SOX導入時から当社の内部統制構築に携わってきました。藤澤友一はグローバルに事業を展開する大手製薬企業において監査業務などに従事した後、常勤監査役及び監査等委員である取締役を歴任しており、内部統制・監査に関する豊富な実務経験を有しています。伊藤志保は大手監査法人において長年にわたりさまざまな企業の内部統制監査に従事し、内部統制・監査に関する豊富な専門知識と経験を有しています。

■ 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NC2026におきましても、当社の持続的成長を支える従業員のwell-beingの向上、多様な個を生かすダイバーシティ&インクルージョンの推進や健康経営のさらなる推進、人的資本投資への注力を重点方針としています。こうした戦略を推進していくうえでは、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。稲畑勝太郎は取締役就任後に人事部門を管掌した経験を有しています。横田健一は現在人事部門を管掌しており、これまでもさまざまな人事制度改革に取り組んできました。竹下憲昭は総合化学メーカーにおいて、石油化学部門の人事部門に従事した経験を有しています。

また池垣真里はグローバルに事業を展開し、金融サービスを提供する外資系企業において、人事部門の責任者を長く務め、人事・労務に関する幅広い経験を有していることから、特に人事戦略やダイバーシティの推進等についての助言をいただくことを期待しています。横田乃里也は大手酒類・飲料品メーカーにおいてグループ全体の人事総務担当ディレクターを務めるなど人事・労務に関する幅広い経験を有しています。

■ IT・デジタル

当社は中期経営計画NC2026における経営基盤戦略の一環として中期的な「デジタル戦略」を公表しています。デジタル戦略においては、「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」を基本方針として掲げており、こうしたデジタル戦略を具体化し、データドリブン経営及びDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していくためには、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。

横田健一は情報処理技術者などIT・デジタルに関する専門の国家資格を複数保持しており、その豊富な専門知識に基づき、これまでも当社グループ全体の情報セキュリティ強化に向けたさまざまな取り組みを陣頭指揮してきました。また竹下憲昭、横田乃里也はいずれもグローバルに事業を展開する大手企業において、CIOもしくはそれに準じた職責経験があり、IT・デジタルに関する幅広い知見を有しています。

■ 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。

稲畑勝太郎は当社のサステナビリティ委員会委員長を務めており、概ねESG全般に対する知見を有するものと考えています。横田健一はこれまで当社のコーポレート・ガバナンス向上に向けた取り組みを主導してきた点、及び人事担当として従業員エンゲージメントサーベイや健康経営などの取り組みを進めてきた点からESGのなかでは特に「G(ガバナンス)」と「S(社会)」に関する知見を有するものと考えています。久保井伸和は特にコーポレートガバナンス・コード導入時において実務面での対応に深く関わってきた経験を有することから、ESGのなかで特に「G(ガバナンス)」に関して知見を有すると考えています。

また池垣真里は人事戦略やダイバーシティの推進に関する知見が豊富であることから、当社としてはESGのなかでも特に「S(社会)」に関しての助言をいただくことを期待しています。横田乃里也は日本企業のなかでも特に環境分野に関して先進的な取り組みを行ってきた大手酒類・飲料品メーカーにおいて経営戦略を担当した経験があることから、当社としてはESGのなかでも特に「E(環境)」に関しての助言をいただくことを期待しています。

コーポレート・ガバナンス

経営会議・審査会議

業務執行機関として経営会議を設置し、会社の経営に関する基本方針並びに経営上の重要事項について審議し、その方向性を決定しています。加えて、重要な業務執行や投融資案件・与信案件に関する審査機関として、審査会議を設けています。審査会議では、関係者は国内

外から参加（オンラインを含む）し、経営者と直接議論をします。

実施回数：2025年3月期		
経営会議12回	審査会議19回	

監査体制

内部監査

当社は社長直轄の内部監査室を設置しており、公認内部監査人等の資格を有する専門人材を配置しています。内部監査室は金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制報告制度への対応、当社の国内・海外グループ会社のグループガバナンス向上のための監査、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」や経済安全保障関連法令の遵守状況の監査等を実施しています。内部監査室は、監査計画及び監査結果について、定期的に社長、取締役会、監査等委員会へ報告しています。

会計監査人

当社は会計監査や期中レビュー及び内部統制監査に関し、有限責任 あずさ監査法人に監査を依頼しています。なお、会計監査人の再任・不再任の決定にあたっては、監査等委員会が独立性、専門性評価を含めた評価基準を策定しており、その評価結果に基づき決定しています。

社外取締役の体制

社外取締役の選任にあたっては、企業経営に関する豊富な経験や幅広い見識を保有し、グローバルにビジネスを展開する当社における取締役会の意思決定や業務執行に関する監督機能、外部的視点からの適切な助言を期待できる候補者を選定するよう努めています。社外取締役の比率は58％（12名中7名）です。

監査等委員会、会計監査人、内部監査室の連携

監査等委員会、会計監査人、内部監査室は定期的に監査の結果報告及び協議を通じて連携をとっています。監査等委員会は、会社の業務及び財産の状況の調査その他の監査職務の執行にあたり、内部監査室と緊密な連携を保ち、組織的かつ効率的な監査の実施に努めています。監査等委員会は、内部監査室から監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じ調査を求め、またはその職務の執行について具体的に指示します。監査等委員会及び内部監査室は、会計監査人と会計監査や期中レビューの報告等の定期的な会合を持ち、会計監査人から監査に関する報告を適時かつ随時に受領する一方、その職務の執行の過程において知り得た情報のうち、会計監査人の監査の参考となる情報または会計監査人の監査に影響を及ぼすと認められる事項について会計監査人に情報を提供するなど会計監査人との情報の共有、連携を行っています。

社外取締役7名	
社内取締役5名	
社外取締役のみの会合 実施回数：2025年3月期 2回	

2025年3月期出席状況					
氏名	独立性	在任年数	取締役会	指名・報酬委員会	選任理由
監査等委員でない取締役					
長南 収 (筆頭独立社外取締役、指名・報酬委員会委員長)	●	2年	100% 16回/16回	100% 8回/8回	キユーピー株式会社の代表取締役社長執行役員を務められ、現在は株式会社ロッテの社外取締役です。中国、東南アジアを中心にグローバルに展開する食料品メーカーにおいて営業部門の責任者を長く務めました。また、経営者としての経験も有しており、幅広い見識と経験を備えられていることから、社外取締役に選任しました。経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、外部的視点から当社の業務執行に対する監督、助言をいただくことを期待しています。
末川 久幸 (指名・報酬委員)	●	1年	92% 12回/13回	100% 7回/7回	株式会社資生堂の取締役執行役員常務経営企画部長、代表取締役執行役員社長を務められ、現在は森下仁丹株式会社の社外取締役及び学校法人昭和女子大学の理事です。化粧品事業を中心として約120の国と地域でグローバルに展開するメーカーにおける経営者としての経験を有しており、幅広い見識と経験を備えていることから、社外取締役に選任しました。経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、外部的視点から当社の業務執行に対する監督、助言をいただくことを期待しています。
池垣 真里 (指名・報酬委員)	●	新任	—	—	モルガン・スタンレー・グループ株式会社で取締役人事部長、モルガン・スタンレー・ビジネス・グループ株式会社で代表取締役、モルガン・スタンレー・マネージングディレクターを務められ、現在はコムチュア株式会社の監査等委員である取締役及び学校法人フェリス女学院の理事です。グローバルに事業を展開し、投資銀行、証券、資産運用といった多岐にわたる金融サービスを提供する外資系企業において、人事部門の責任者を長く務め、経営会議メンバーとして経営にも関与しており、幅広い見識と経験を備えられていることから社外取締役に選任しました。人事戦略やダイバーシティの推進等に対する助言等をいただくことを期待しています。
監査等委員である取締役					
佐成 実	●	3年	100% 16回/16回	—	東京ガス株式会社の総務部法務室長、執行役員(ガバナンス担当)及び参与を務められ、現在は早川総合法律事務所のスペシャル・カウンセラーです。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と長年にわたり企業法務及びコーポレート・ガバナンスに携わってきた豊富な経験を備えられていることから、経営全般に対する的確な監査・監督を期待して選任しました。
藤澤 友一	●	3年	100% 16回/16回	—	アステラス製薬株式会社の常勤監査役、監査等委員である取締役を務められました。世界各国で医薬品ビジネスを展開するグローバル製薬企業において、事業部門の企画部長として務めたほか、海外子会社や監査業務の業務経験を有し、監査等委員である取締役を務めるなど、高い見識と豊富な経験を備えられていることから、経営全般に対する的確な監査・監督を期待して選任しました。
横田 乃里也 (監査等委員会委員長、指名・報酬委員)	●	2年	100% 16回/16回	100% 7回/7回	キリンホールディングス株式会社取締役常務執行役員、キリンビジネスシステム株式会社取締役、麒麟麦酒株式会社取締役を務められ、現在はジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社のシニア・アドバイザーです。世界各国で酒類、飲料品、医薬品等の製造販売を行うメーカーにおいて、工場長や生産部門の責任者を歴任し、また同社の海外子会社の経営者を経た後は、執行役員として、人事・財務・IT・経営戦略を担当するなど、高い見識と豊富な経験を備えています。このことから、当社の経営全般に対する的確な監査・監督を期待して選任しました。
伊藤 志保	●	1年	100% 13回/13回	—	新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)のパートナーを務められ、現在は株式会社ジャパンドディスプレイの社外取締役、伊藤志保公認会計士事務所の公認会計士、野村不動産プライベート投資法人の監督役員及び日本マスタートラスト信託銀行株式会社の取締役監査等委員(非常勤)です。公認会計士の資格を有して国内大手監査法人のパートナーを務めてきたほか、グローバルに事業展開する大手液晶パネルメーカーの社外取締役を務めるなど、会計の専門家としての知識に加えて、幅広い見識を備えています。このことから、当社の経営全般に対する的確な監査・監督を期待して選任しました。

※ 全取締役の取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会の出席状況は、P119をご参照ください。

社外取締役のトレーニング

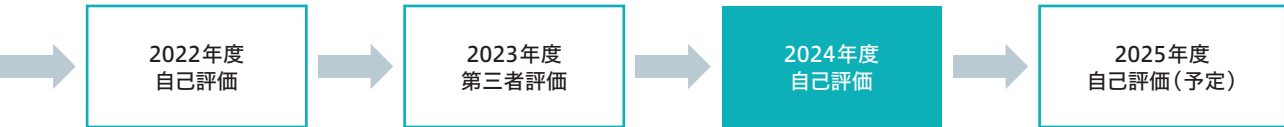
当社グループの事業内容等について理解を深めてもらうため、社内の各部門長との面談や海外視察(オンラインを含む)等の機会を提供しています。就任後も、必要な知識の習得、その役割や責務の理解促進に資する

ようトレーニングの機会の提供・斡旋をしています。取締役のトレーニングの実施状況は、年1回、取締役会で報告されています。

取締役会の実効性評価

当社では、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として、2015年度より取締役会の実効性評価を実施しています。

- 3年を1サイクルとし、自己評価を2年実施後、3年目に第三者評価を実施しています。
- 評価結果の概要と課題は、当社ウェブサイトで開示しています。
- 2024年度は、自己評価を実施しました。



2024年度 自己評価プロセス(質問票形式)



※ 財務経理・IR担当取締役。

2024年度の評価結果

1.対象者	2025年3月末日時点で現任の全取締役12名 (監査等委員でない取締役7名、監査等委員である取締役5名)
2.評価方法	●質問票の各項目については、2023年度の質問票(第三者評価)と評価・分析結果を踏まえ、担当役員および取締役会評価事務局が、集計を担当する外部専門家と相談のうえ、決定 ●取締役に、上記により決定した質問項目を配布し、全員から回答を取得 ●外部専門家が回答結果を集計後、取締役会評価事務局が簡易分析および取りまとめを行い、担当役員が取締役会に報告 ●報告の内容を取締役会で十分検証し、今後の対応について方向性を決定

3.分析・評価結果の概要	分析・評価の結果、当社取締役会の運営状況は、自由な意見を促す議長のもと、オープンで活発な議論が行われ、全般的に適切であると高く評価されています。また、社外取締役に対する支援が概ね十分に行われ社外取締役が取締役会での議論に大きく貢献している、指名・報酬委員会が適切に運営されている、監査等委員会が適切に運営されている、投資家・株主との対話の状況が取締役会へ十分提供されている、取締役会評価の結果を踏まえた改善の取り組みがなされている、など評価されていることを確認しました。これらにより当社取締役会が概ね適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しました。 また前年度の第三者による実効性評価において認識された以下の課題については、改善や進展等が確認されました。 ●中長期戦略や経営課題についてのさらなる議論 ●最高経営責任者のサクセッションプランについてのさらなる議論 ●指名・報酬委員会から取締役会への十分な情報提供とコミュニケーション ●内部監査体制の強化 ●資本市場への情報伝達のさらなる充実 一方、以下の課題については、今後、さらに検討すべきであることを認識しました。 ●サクセッションプランに関するさらなる議論 ●リスクの許容度 ●当社の長期的な競争優位性の資本市場への十分な伝達 また、当社が直面する主要なリスクについて、特に重要度が高いものとして、海外活動に潜在するリスク、事業投資に係るリスク、取引先の信用リスクが認識されました。
4.今後の対応	今回の分析・評価結果を踏まえ、認識された課題に取り組むことで、さらに当社取締役会の実効性を高めるよう努めてまいります。 なお、2025年度は、自己評価による実効性評価の実施を予定しています。

質問項目

1. 取締役会の運営状況

2. 取締役会の機能・役割

3. 取締役会の構成

4. 指名・報酬委員会の構成と役割

5. 指名・報酬委員会の運営状況

6. 監査等委員会の構成と役割
7. 監査等委員会の運営状況

8. 社外取締役に対する支援体制

9. 投資家・株主との関係

10. 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般

11. 自己評価 取締役会におけるご自身の活動や議論の状況

コーポレート・ガバナンス

役員報酬について

当社の報酬等の概要は、以下の通りです。

1. 監査等委員でない取締役の報酬

①固定報酬※1	役職別に最低保証額を設定
②業績連動報酬	①の役職別固定報酬をベースに、 ・税金等調整前当期純利益(投資有価証券売却益を除く。) ^{※2} ・資本収益性(ROICとROE) ^{※3} ・株価 ^{※3} ・複数の外部評価機関(FTSE Russell及びMSCI)によるESGスコア ^{※4} の各水準に応じた係数を掛けて計算
③株式給付信託(BBT) ^{※5}	業務執行取締役が在任中に付与されたポイントを退任時に株式と金銭で受け取る仕組み (取締役が付与されるポイントの計算方法) 当年度の付与ポイント＝④勤続ポイント＋⑤業績ポイント ④役職ごとに定めた基準ポイントの50%(固定ポイント) ⑤勤続ポイント×業績係数 業績係数：連結営業利益目標達成率 ^{※6} とグループエンゲージメントサーベイ達成率 ^{※7} により決定

※1 業務執行取締役でない取締役の報酬については、固定報酬のみとしています。

※2 業務執行取締役は、グループ会社を含めた当社グループ全体の営業活動、財務活動などすべての事業活動に対して責任を負っており、その成果は連結税金等調整前当期純利益に表れていると考え、1つの指標としています。

※3 当社は中期経営計画NC2026における主要戦略の1つとして、「投資の積極化」を掲げていること、さらに資本市場からの要請や上場企業の動向を踏まえ、資本効率や投資利回りについても考慮すべきと考え、ROICを指標にしています。さらに資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の一環として、ROEと株価(具体的にはTOPIXの対前年成長率と当社株価の対前年成長率の差)を指標としています。

※4 サステナビリティへの対応は当社の重要な経営課題と認識していることから、複数の外部評価機関によるESGスコアを指標としています。

※5 当社は、業務執行取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と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、業績連動型株式報酬制度として「株式給付信託(BBT)」を導入しています。

※6 対外的に公表した中期経営計画に対する実績。

※7 サステナビリティ中期計画における従業員エンゲージメントサーベイKPI達成率。

2025年6月に決定した業績指標 2025年3月期(第164期)

	連結業績		資本収益性実績		株価実績		ESGスコア実績
税金等調整前当期純利益(A)	291億円	ROIC	8.3%	当社株価 対前年成長率	5.6%	FTSE Russell	3.6
投資有価証券売却益(B)	36億円		ROE			9.7%	MSCI
(A)－(B)	255億円						

2025年6月に決定した業績係数

	NC2026 第164期目標	第164期実績	達成率	業績係数
連結営業利益	22,500百万円	25,824百万円	115%	
従業員エンゲージメントサーベイ	80%	70%	88%	

監査等委員でない取締役の報酬のうち、①固定報酬及び②業績連動報酬は株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、取締役会が決定しています。株主総会の決議による監査等委員でない取締役の報酬限度額は

年額430百万円(うち、社外取締役分は50百万円)です。また、業務執行取締役に対する業績連動型株式報酬制度である③株式給付信託(BBT)の報酬枠は、株主総会において決議しています。

監査等委員でない取締役の個人別の報酬は、定性的な要因は考慮されておらず、取締役会において決議された規定により定められた計算式及び係数により自動的に算出されるよう設計されており、人事部が規定に沿ってこれを計算します。その計算結果は筆頭独立社外取締役が委員長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会により審議されます。取締役会は

2. 監査等委員である取締役の報酬

固定報酬	固定報酬のみ
------	--------

指名・報酬委員会の審議結果を十分尊重し、監査等委員でない取締役の報酬を決定しています。このような手順を踏まえることで、監査等委員でない取締役の個人別の報酬決定における客観性、公正性、透明性を確保しており、特定の取締役等に個人別の報酬等の決定が委任されるようなことはありません。

監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において監査等委員である取締役の協議で決定しています。株主総会の決議による監査等委員である取締役の報酬限度額は年額80百万円です。

3. 2025/3期 役員報酬の実績^{※8}

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	株式給付信託(BBT)	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。) ^{※9、※11、※12、※13}	269	114	111	43	5
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く。) ^{※10}	22	22	—	—	1
社外役員	72	72	—	—	9

※8 2024年6月21日開催の第163回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)1名及び社外取締役(監査等委員)2名を含んでいます。

※9 取締役(監査等委員を除く。)の報酬の額は、2022年6月22日開催の第161回定時株主総会において年額430百万円以内(うち、社外取締役分は50百万円)と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役(監査等委員を除く。)の員数は、7名(うち、社外取締役は2名)です。また、第161回定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行に伴い、2018年6月22日開催の第157回定時株主総会において導入を決議した「株式給付信託(BBT)」に係る報酬枠を改めて決議しています。当該株主総会終結時点における当該制度の対象となる取締役の員数は、4名です。

※10 取締役(監査等委員)の報酬の額は、2022年6月22日開催の第161回定時株主総会において年額80百万円以内と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役(監査等委員)の員数は4名(全員社外取締役)です。

※11 「株式給付信託(BBT)」は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額です。

※12 当社では取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)の業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等は、それぞれ定める業績指標及び算定式に基づいて自動的に決定されるものであり、恣意的にいずれかの報酬を増減させるといった扱いを行う余地はないことから、その支給割合の決定に関する方針を定めていません。

※13 当事業年度においては2024年5月22日に開催された指名・報酬委員会で取締役の報酬について審議され、2024年6月21日に開催された取締役会で取締役の報酬が決定されました。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

2025/3期 業績連動報酬と固定報酬の比率

業績連動報酬 57.5%	固定報酬 42.5%

(参考)取締役^{※14}の過去の報酬総額の推移

2021/3期	318百万円
2022/3期	319百万円
2023/3期	335百万円
2024/3期	306百万円
2025/3期	269百万円

※14 2021/3期、2022/3期は、取締役(社外取締役を除く。)。2023/3期以降は、取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

基本的な考え方

さまざまな企業との間の緊密な取引・協業関係は当社の事業にとって貴重な財産であり、これを構築・維持・発展することが、中長期的に当社の企業価値を高め、株主・投資家の利益につながるものと考えています。また、そのような企業の株式を政策的に保有することは、良好な協業関係の構築・維持・発展のために依然として有効な手段の1つと考えていることから、政策保有株式を保有しています。

保有・縮減に関する方針

政策保有株式は、これを保有することが協業関係の構築に資するかどうか、中長期的に当社の企業価値を高め、株主・投資家の利益につながるかどうかという基準に基づき、その是非を判断します。具体的には、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに投資先企業の財務状況、株式の流動性、同企業もしくは同企業グループ会社との事業に関する取引量及び利益の推移並びにこれらの中長期的な見通し、リスクとリターンが資本コストに見合っているかどうかなどの経済合理性、及びその他の定性的な情報を加味したうえで、総合的に保有の適否を検証します。保有の意義が認められない株式については、市場や事業への影響、タイミングなどに配慮しつつ、縮減していく方針です。

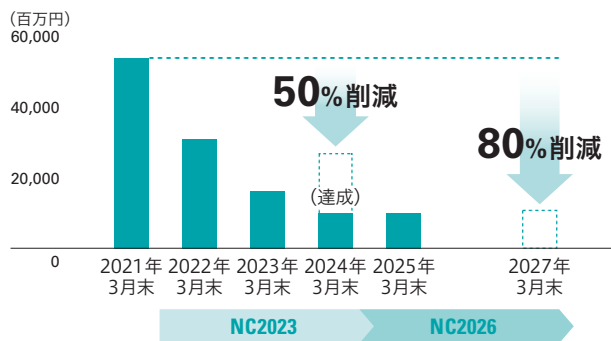
当社は、2027年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画NC2026における財務戦略として「政策保有株式削減による資産効率化と投資資金の創出」を掲げ、公表済みの政策保有株式の縮減方針を着実に実施することとしています。

NC2026の最終年度となる2027年3月末の削減目標に向けて縮減を進めています。

政策保有株式の縮減方針

中長期的に政策保有株式の縮減をさらに進め、2027年3月末までに2021年3月末残高に対して概ね80%削減する。

政策保有株式の縮減状況



政策保有株式：日本の上場株式。

政策保有株式売却額の推移

2020/3期	3,026百万円
2021/3期	2,944百万円
2022/3期	9,367百万円
2023/3期	10,076百万円
2024/3期	4,159百万円
2025/3期	2,922百万円

議決権行使の基準

当社は、株主としての権利を行使すべく、原則としてすべての議案に対して議決権を行使します。

保有先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を期待できるか否かを判断基準として、議案ごとにその賛否を検討し議決権を行使します。

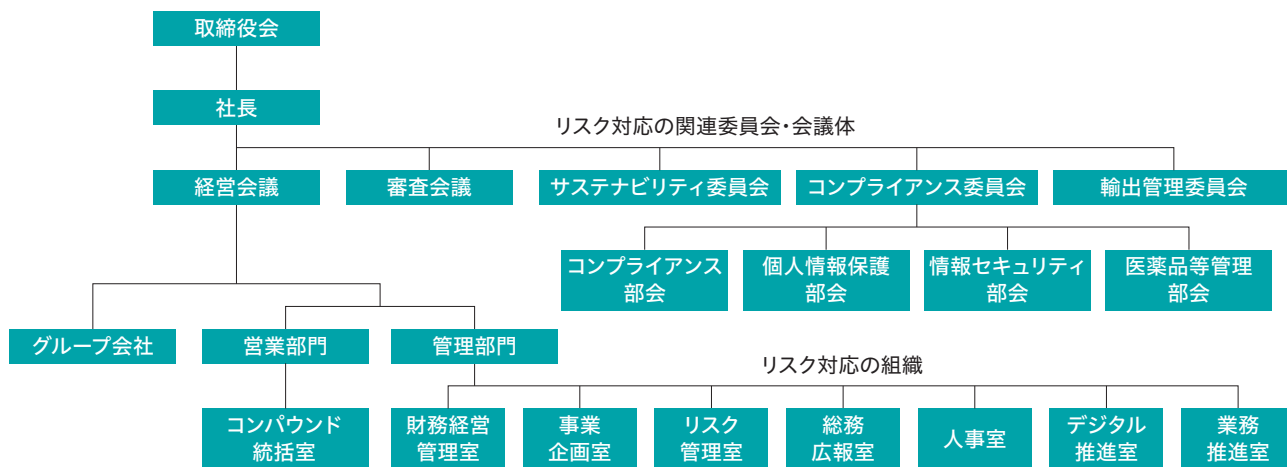
リスクマネジメント

基本的な考え方

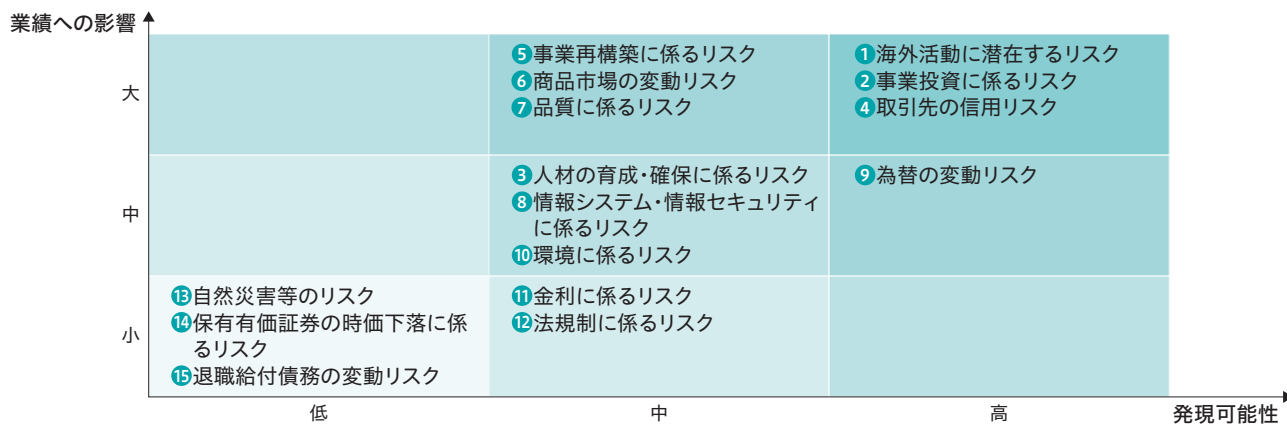
日本及び海外19カ国約70拠点で、4つのセグメントにおいてグローバルに事業を展開する当社グループは、さまざまなリスクにさらされています。

当社では、与信管理規程、輸出管理規程、商品管理規程といったリスクに係る諸規程を整備・運用し、リスク管理室を中心にリスクマネジメントを行っています。また、国内外のグループ会社に対しては、グループ会社管理規程によって本社からリスクに対する適切な牽制機能を働かせるとともに、商社拠点・製造拠点別の業務ルールを多言語で整備・運用することで、日々の業務から発生するリスクに備えています。

リスクマネジメント体制・組織



リスクマトリックス



リスクマネジメント

重要性の高いリスクとそれらへの対策

①海外活動に潜在するリスク

当社グループの海外における生産及び販売活動は、東南アジアや北東アジア、北米、欧州と多数の地域に及びます。これらの海外市場への事業進出には、予期しない法律または規制の変更、不利な政治または経済要因、人材の採用と確保の難しさ、未整備の技術インフラ、潜在的に不利な税制の影響、その他の要因による社会的混乱などのリスクが内在しています。

当社グループは、各国法令、環境法規制、社会情勢・取引先動向等に注視し、変化にあわせた迅速な対応を実施できるよう体制を整備し、それらリスクの低減に努めています。

当連結会計年度における所在地別の売上高では、アジア合計が46％であり、最も影響を受ける地域です。感染症流行などの非常時の対策としては、海外の主要な拠点において事業継続計画(BCP)^{※1}を策定、運用しています。

【対応組織】リスク管理室、財務経営管理室

※1 事業継続計画(BCP)については、P109をご参照ください。

②事業投資に係るリスク

当社グループは、事業展開をするにあたって合併・ジョイントベンチャーなど実際に出資し、持分を取得するケースが多々あります。特に連結対象となる関係会社に対する投資については、当該グループ会社の財政状態及び経営成績の動向により、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、商社ビジネス拡大を主たる目的としたマイノリティー投資を基本としており、マジョリティー投資については、リスク・金額を限定して投資しています。

NC2026では全社成長戦略として投資の積極化による収益拡大を目指しています。

重要性の高い新規投資案件については、M&Aを行う専門部署が営業部門等と連携して定量面・定性面からリスク等を評価・分析したうえで、審査会議で審議しています。投資実行後、定期的にモニタリングし、一定の基準に満たない案件などについては、適宜、対策を講じるよ

う努めています。

【対応組織】リスク管理室、事業企画室

③人材の育成・確保に係るリスク

商社事業を核とする当社グループにとって、人材は最も重要な財産であり価値創造の源泉です。持続的な企業価値向上のためには、展開する4つの事業分野のみならず、経営・財務・ITなど経営基盤を支える専門分野に精通した優れた多様な人材の育成・確保が日本及び海外拠点において必要です。人的資本の育成・強化を重要な経営課題と捉え、社内体制の整備を進め、当社グループの価値創造を担う人材の育成・確保に努めていますが、一方で少子高齢化の進行や人材の流動化の影響により必要な人材確保が困難となる場合や、人材育成が順調に進まない場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

【対応組織】人事部

④取引先の信用リスク

当社グループの事業は、国内外の多数の取引先に対して信用を供与しています。当社グループは海外取引先も含めたグローバルな与信管理をしていますが、必ずしも全額の回収が行われる保証はありません。従って、取引先の不測の倒産・民事再生手続などによる貸倒損失や貸倒引当金の計上を通して、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

当連結会計年度末時点において、当社グループの受取手形及び電子記録債権の金額は29,691百万円、売掛金は173,813百万円、棚卸資産の金額は86,732百万円であり、その合計額は総資産の66％を占めています。

重要性が高い与信供与については、審査会議で審議を行います。売掛金及び棚卸資産については、連結グループ各社の残高推移を月次ベースでモニタリング管理しています。

【対応組織】リスク管理室

⑤事業再構築に係るリスク

当社グループは、事業の選択と集中の推進のため、不採算事業からの撤退、子会社や関連会社の売却・再編による事業の再構築を継続しています。これらの施策に関連して、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。各国政府の規制や雇用問題等によって、事業再構築の計画が適時に実行できない可能性もあります。また、当社グループが事業再構築を実施することで、当初の目的の全部または一部を達成できない保証はありません。なお、撤退検討基準を設けて、該当する当社グループ会社に対しては審査会議において撤退などを審議しています。

【対応組織】リスク管理室

⑥商品市場の変動リスク

当社グループが取り扱う、情報電子材料、ケミカル原料、食品、合成樹脂の多くは商品相場の変動に影響を受けます。そのため市況の変動への弾力的な対応ができなかった場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性が生じることになります。各営業部門にて、市場の情報を収集して、価格動向を注視するとともに、在庫管理を徹底しています。

当連結会計年度においては、生活産業事業における食品ビジネスで在庫取引を行っており、米国市場での水産加工品などの日本食向け商材の価格下落の影響を受けました。

【対応組織】財務経営管理室、各営業本部

⑦品質に係るリスク

当社グループは商社グループではありますが、合成樹脂コンパウンド、プラスチックフィルム、医薬品原料、水産加工品等の製造・加工会社を国内外に有しています。それらで製造・加工する製品については、信頼性や安全性を確保できるよう品質管理に努めています。また、商社として情報電子、化学品、生活産業、合成樹脂の4つの事業分野において取引先より仕入・販売する多様な原料・商材についても、グローバルに変化するそれら原料・商材に係る環境や安全関連の法規制、規格の動向等を把握して、品質管理に努めています。

しかしながら、品質問題を完全に回避することは困難であり、当該問題により生じた損失について、当社グループが責任を負う可能性があります。その場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

【対応組織】リスク管理室、コンパウンド統括室、各営業本部

⑧情報システム・情報セキュリティに係るリスク

当社グループは、商社グループとして事業を展開するうえで、取引先の機密情報や個人情報及び当社グループの機密情報や個人情報を有しています。これら情報の外部流出や破壊、改ざんなどがないように、「情報セキュリティ規程」を制定し、情報管理手続きを定めたマニュアルを整備して、グループ全体で管理体制を構築し、徹底した管理と情報セキュリティ強化、従業員教育などの施策を実行しています。規程・マニュアルなどについては、随時見直し、新たなリスクやテクノロジーに対応するよう努めています。

また、働き方改革の推進などによりリモート環境での業務が増加する傾向にあることを踏まえ、従来のウイルス対策ソフトだけではなく、端末の挙動を監視するエンドポイントセキュリティシステム^{※2}を導入するなど、ゼロトラストの考え方に沿ったセキュリティ強化に努めています。まず、セキュリティインシデントに対して、迅速かつ正確に対応するために社内に対応チームとしてのCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を立ちあげて社内外の情報連携を強化するとともに、さらに、外部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日の監視をしています。そして、サイバー攻撃などの被害による財政状態への悪影響を低減するために当社グループに対してサイバーセキュリティ保険に加入しています。

しかしながら、昨今サイバー攻撃はますます高度化しているため、外部からの予期せぬ不正アクセスなどを完全に排除することは困難であり、そのような不測の事態が発生した場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

【対応組織】デジタル推進室

※2 ネットワークに接続されたPCや携帯端末で発生する不審な挙動やウイルス感染をリアルタイムで検出・分析し、必要に応じて対応する仕組み。

リスクマネジメント

⑨為替の変動リスク

当社グループは、海外の事業展開における製品、原材料の生産と販売及び貿易をしています。原則として為替予約などによるヘッジ取引を行っています。外貨建取引などに伴う為替レート変動の影響を受ける可能性があります。また、各地域における売上高、費用、資産を含む現地通貨建ての項目は、連結財務諸表の作成のために円換算されており、換算時の為替レートにより、円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。当連結会計年度における為替差損は811百万円となり、為替換算調整勘定は28,148百万円となりました。

【対応組織】財務経営管理室

⑩環境に係るリスク

当社グループは、国内外において4つの事業分野で幅広い商材を取り扱っており、これら商材の製造・販売は当該地域の環境規制やエコ商材への変更などの影響を受ける可能性があります。合成樹脂事業においては、脱プラスチック商材への変更の影響を受ける可能性があります。仕入先の分散化に取り組むとともに、脱炭素社会・循環型社会への貢献に向けて、各事業でリサイクル商材などの環境負荷を低減する商材の販売に注力しています。また、気候変動リスクについては、2023年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同するとともに気候変動起因による自社事業活動への影響を適切に把握し、その内容を開示しています。

【対応組織】総務広報室

その他のリスクへの対応

税務コンプライアンス

当社グループの役員及び従業員は、コンプライアンス重視の経営を実現するため、国内外問わず法令及び社内規範を遵守することに努めています。

税務においては各国・地域の関連法令及び規定に従った納税を行い、透明性を確保することが、社会的責任の1つであると認識しています。適正な納税は、各国・地域経済の発展に貢献し、ひいては当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与すると考え、税務リスクの最小化を図るとともに、税務コンプライアンスの維持・向上に努めています。

事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

危機発生時に、組織の資産(第一に人命)を守り、事業の早期復旧・継続を図るために、2018年から事業継続計画(BCP)の策定を進めてきました。稲畑産業については、2023年度までに部門ごとのBCP策定を完了し、2024年度は部門ごとにBCP実務リーダーを任命のう

え、リーダーを中心にBCP文書の見直しと周知・訓練を重点的に実施しました。国内外グループ会社も同様に、主要拠点については2023年度までにBCP文書の策定を完了、訓練を開始しており、新たなグループ会社等を含め2025年度内に文書策定と訓練が完了する予定です。これにより、BCP策定・運用は79拠点・社に達し、連結範囲をほぼ網羅しています。このBCP訓練は毎年継続実施します。

また、システムを用いた安否確認訓練や避難訓練、AED講習会などを定期的に実施し、従業員の安全確保と事業継続の準備を強化しています。

サステナビリティに関するリスクへの対応については以下のページに記載しています。

●コンプライアンス・腐敗防止 ➡ P110

●気候変動 ➡ P67-70

●サプライチェーンマネジメント・人権 ➡ P74-76

コンプライアンス

コーポレート・ガバナンスについては、P93-105をご参照ください。

基本的な考え方

当社グループはコンプライアンス重視の経営を実現するため、「稲畑産業グループ サステナビリティ行動指針」で「コンプライアンスの徹底」を掲げるとともに、「稲畑産業コンプライアンス宣言」および「コンプライアンスガイドライン」を策定し、法令遵守のみならず、社会的ルールとして認識されているルールに従って企業活動を行うこととしています。

内部通報制度

当社グループでは、贈収賄等の腐敗行為を含む法令違反や組織的不正等の重大なコンプライアンス抵触事案を主に取り扱う通報ルート(「コンプライアンスホットライン」)と職場環境や人間関係のような案件について仲介や調整を通じて解決を図ることを目指す通報ルート(「なんでもお悩み相談室」)の2つからなる内部通報制度を設けています。2つの通報ルートともに、口頭・電話・Eメール・郵便のどの方法でも連絡・相談をすることができます。

この内部通報制度の詳細を定める内部通報規程には、上記の2つの通報ルート共通の規律として、通報対応業務

また、コンプライアンス重視の企業風土を醸成するためには、創業者が掲げた「愛」「敬」という人間尊重の精神を受け継ぐことが大切だと考え、「社是」「経営理念 Mission」「目指す姿 Vision」「価値観 IK Values」のグループ内浸透にも努めています。

また、税務コンプライアンスに関する方針についても定めています。

従事者が通報者を秘匿する義務、通報者を探索することの禁止、通報者及び調査協力者に対する不利益取り扱いの禁止などを定め、従業員等が不利益を被る危険を懸念することなく安心して情報提供できる制度としています。

また、それぞれの通報ルートの窓口に情報提供があった場合の情報伝達、事実調査等についても明確に規定されており、提供された情報の検証や活用が迅速かつ適切に実施される体制となっています。

なお、内部通報制度の運用状況については、コンプライアンス委員長である社長より定期的に取り締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。

腐敗防止

基本的な考え方

当社グループは、「稲畑産業グループ サステナビリティ行動指針」および「稲畑産業コンプライアンス宣言」のなかで、贈収賄・外国公務員に対する不正な金銭等の利益供与などの腐敗行為の防止を掲げています。また、取引先をはじめとするステークホルダー向けの「稲畑産業グループ持続可能なサプライチェーン方針」のなかでも、腐敗防止に努めることを掲げています。

従業員の腐敗行為を防ぐため、「コンプライアンスガイド

ライン」および独占禁止法・下請法・不正競争防止法・インサイダー取引・贈収賄などの各種マニュアルを作成し、従業員に周知するとともに、速やかにアクセスできる社内ポータルサイトに掲載しています。

社長を委員長とするコンプライアンス委員会で、贈収賄等の腐敗行為を含む法令違反や組織的不正等の重大なコンプライアンス抵触事案を管理しており、定期的に取り締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。

情報セキュリティ

情報セキュリティ体制

当社グループでは、情報セキュリティの重要性を認識し、全社的に取り組みを推進するために、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会の下部組織として、情報セキュリティ部会を設置しています。情報セキュリティ部会は必要に応じて開催し、情報セキュリティに関する規程・規則・細則の審議や教育研修計画の立案などを実施しています。

また、情報セキュリティ部会長が任命した情報セキュリティ監査人による内部監査を、年1回、定期的に行っています。内部監査内容については、情報セキュリティ部会長に報告しています。

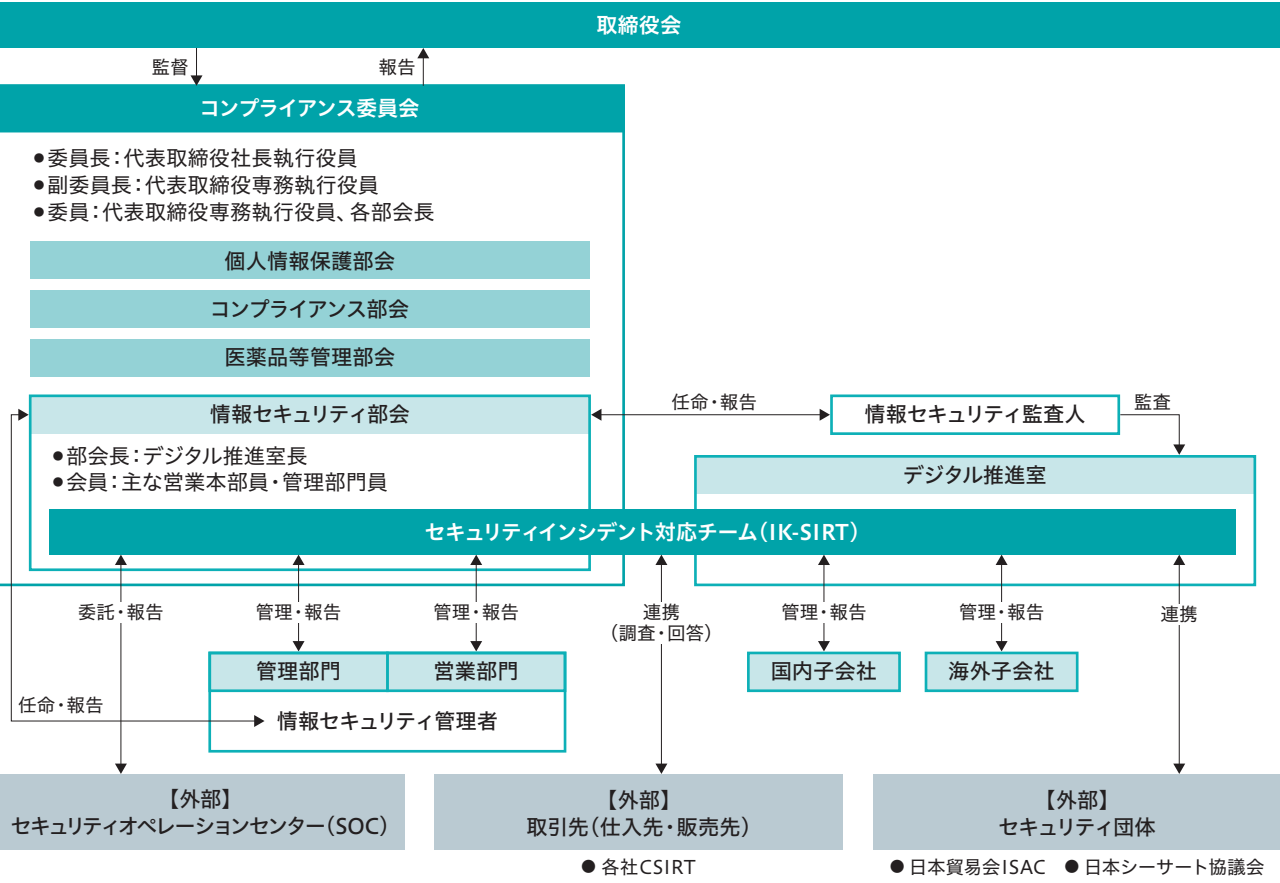
上位組織であるコンプライアンス委員会は、定期的に年4回開催し、必要に応じて臨時開催もしています。同委員会において、情報セキュリティ部会長は部会で審議、

対応している重要な内容および内部監査内容を遅滞なく委員会に付議または報告しています。委員会で議論された重要な内容は、必要に応じて経営会議および取締役会に報告され、取締役会の監督を受けています。加えて、四半期ごとに業務執行報告書を通じて、情報セキュリティに関する取り組み状況を取締役会に報告しているほか、情報セキュリティ部会で審議・検討された内容も上記プロセスのなかで報告しており、取締役会の監督機能を果たしています。

執行機能(企画立案・推進・実行)については、昨今高度化するセキュリティインシデントに対して、迅速かつ正確に対応するためにセキュリティインシデント対応チーム(IK-SIRT※)を設置しています。

※ IK-SIRT:当社のシンボルIKとSecurity Incident Response Teamをあわせた用語。

情報セキュリティ体制図



情報セキュリティ体制のさらなる深化

サイバーセキュリティにおける事業継続の観点からのインシデント訓練

2022年のIK-SIRT設置から3年が経過し、インシデント対応のノウハウや経験が蓄積されています。2025年には、情報セキュリティ体制のさらなる深化を目指し、事業継続の観点から、グループ内でサイバーセキュリティインシデントが発生した場合を想定した対応訓練を

実施します。社内外の関係組織との迅速な連携を可能にする連絡体制の構築、マニュアルの整備、対応フローの見直しなどを行い、定期的なセキュリティインシデント対応の実地訓練を予定しています。

情報セキュリティ体制の深化

- 2022 IK-SIRTの設置
- 2023 インシデント対応の国際的フレームワークに沿ったシステムの導入
- 2024 連結子会社向け「情報セキュリティガイドライン」策定
連結子会社全社を対象としたサイバー保険への加入
- 2025 セキュリティインシデント対応訓練の開始

DX推進

経営基盤データを活用したデータドリブン経営

2024年度からの中期経営計画NC2026のデジタル戦略の一環として、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を進めています。

当社グループのビジネスはグローバルに展開しており、取り扱い商材も多岐にわたります。グループ全体のデータ基盤に基づいて意思決定するデータ主導型企業への変革に向けて、企業・商品のマスター統合を行い、連結の実績自動集計をシステム化することで、ビジネスの商流が見える化された「グローバル経営基盤システム(CDAM※)」を整備しました。

これまでは、月次決算の連結ベースの数字を収集することに多くの手作業が発生していましたが、本システムにより単体と連結子会社をあわせたグループの約9割の経営情報を即時に一元化して見ることができ、作業の効率化と迅速な経営判断に役立っています。

※ CDAM: Consolidated Performance Data Management。

生成AIサービス等を活用した生産性向上

NC2026のデジタル戦略では「生成AIサービス等を活用した生産性向上」も掲げ、全社で取り組みを推進しています。

2023年度よりMicrosoft社のCopilotの試験利用を行い、全部署から210名が参加して、業務効率の適用検証を行いました。全参加者の45%が業務スピードや品質の向上を実感しており、特定の業務においては28%が費用対効果を見込めることが確認されました。

また、2024年度からは社内にクローズした生成AI環境(Azure OpenAI)を用いて、社内の営業情報の分析にも取り組んでいます。生成AIを用いて、営業部門の非構造化データ(業務日報等)から顧客インサイトを抽出し、マーケティング活動の高度化を目指しています。

引き続き、AI技術の進歩にあわせて、さらなる業務効率化に向けた取り組みを進めます。