# 経営計画の全体像

## 長期ビジョンで目指す“ありたい姿”の実現に向けて、中期経営計画「NC2026」では、成長をさらに加速させていきます

### 長期ビジョン
### *IK Vision 2030*

#### 中期経営計画「NC2026」

メインテーマ

- 投資の積極化により成長を加速する
- サステナビリティ中期計画を新たに策定し、経営の重要課題（マテリアリティ）に対処する

**全社 成長戦略**

**セグメント 成長戦略**

**経営基盤戦略**

- 財務戦略
- サステナビリティ戦略（人事戦略を含む）
- デジタル戦略

### 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
- ◆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

**主なリスク※**

- ◆金融安定性リスク
- ◆地政学リスク
- ◆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、P112～をご参照ください。

2030年頃のありたい姿

### 長期ビジョン
### *IK Vision 2030*

| 連結売上高 | 商社機能を基本としつつも製造・物流・ファイナンス等の | 情報電子・合成樹脂以外の事業比率を | 海外比率 |
|---|---|---|---|
| 1兆円以上 | 複合的な機能の一層の高度化 | 1/3以上に | 70%以上 |

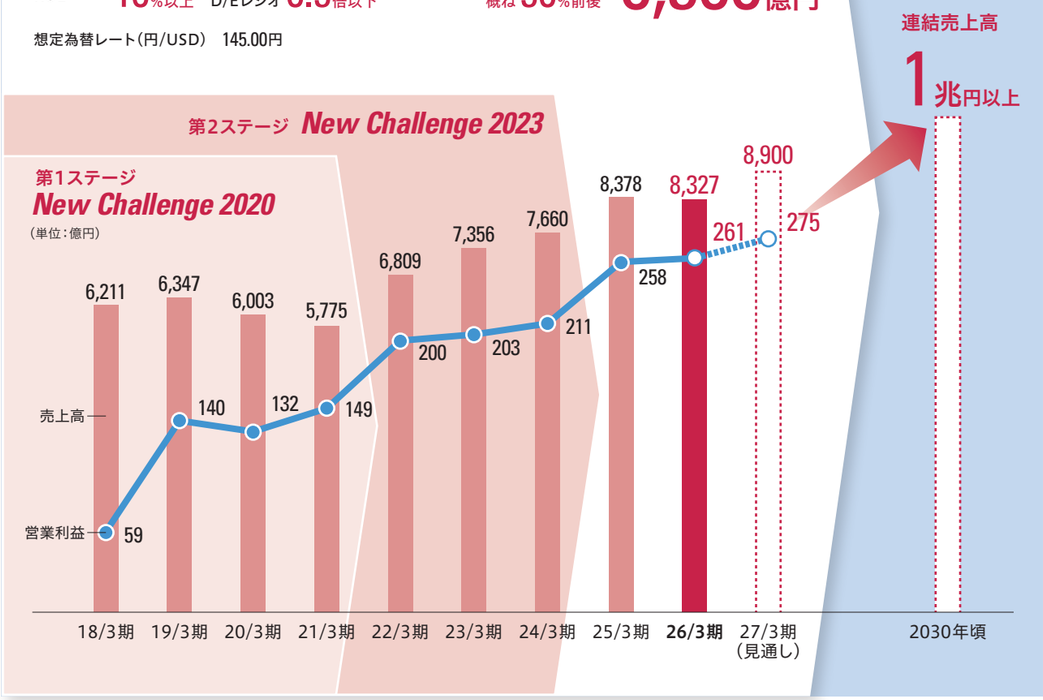
### 中期経営計画　第3ステージ
### *New Challenge 2026*

**定量目標（2027年3月期）**

| 営業利益 | 経常利益 | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 連結売上高目標 |
|---|---|---|---|
| 270億円 | 260億円 | 190億円 | 9,500億円 |

| ROE | ネットD/Eレシオ | 自己資本比率 |
|---|---|---|
| 10%以上 | 0.5倍以下 | 概ね50%前後 |

想定為替レート（円/USD）　145.00円



# 中期経営計画「NC2026」

## 「NC2026」の概要

NC2026では、成長戦略を全社としての共通テーマである「全社戦略」と、各セグメントにおける注力項目を整理した「セグメント戦略」に分け、詳細に策定しました。
また、成長を支える経営基盤の戦略として、「財務戦略」「サステナビリティ戦略」「デジタル戦略」を策定しました。
サステナビリティ戦略については、マテリアリティ（経営の重要課題）に対処する形で、長期的なビジョン、戦略およびKPI・目標を設定し、サステナビリティ中期計画 2026としてまとめました。

## 全社 成長戦略

全社の成長戦略は、長期ビジョンに沿った形で展開しています。
「連結売上高1兆円以上」は、それを達成する手段として積極的に事業に投資していきます。収益拡大をけん引する事業領域は、環境関連ビジネスや食品等生活産業ビジネス、半導体関連ビジネスなどを考えています。
「複合機能の高度化」については、特に製造・物流の強化を図り、差別化・収益性向上を実現します。株式会社ダイセルとの合弁会社設立（2024年4月）によるコンパウンド機能の強化もこの戦略に沿ったものです。
「事業ポートフォリオ」は、合成樹脂・情報電子の2つの主要セグメントの深耕を図るとともに、主要セグメントに並ぶ収益の柱の育成を急ぐことを考えており、M&Aによる事業領域拡大も視野に入れて取り組みます。また、主要セグメントの深耕については、成長のけん引を期待する環境・エネルギー分野（情報電子）、自動車向け樹脂（合成樹脂）について、それぞれ中長期の目標数値を設定しました。

**全社 成長戦略**

**連結売上高1兆円以上**

- 手段：投資の積極化による収益拡大
- 事業領域：環境関連ビジネス、食品等生活産業ビジネスの拡大

**複合機能の高度化**

- 複合機能（特に製造・物流）強化による差別化・収益性向上

**事業ポートフォリオ**

- 主要セグメントの深耕（合成樹脂・情報電子）
- 主要セグメントに並ぶ収益の柱の確立

**海外比率70%以上**

- 成長エリアの深耕（従来のアジア拠点に加え、特にインド、メキシコなど米州）
- 未開拓エリア（東欧等）への進出

青字は長期ビジョン。

「海外比率70%以上」については、従来、当社が強みを持っているアジアに加え、インドや、メキシコなど米州に重点を置きます。また、持続的成長のための種まきとして、東欧等これまで当社が未開拓だったエリアへの進出も検討します。

## 経営基盤戦略

全社の成長を支える経営基盤の戦略として、「財務戦略」、「サステナビリティ戦略」、「デジタル戦略」を策定しました。
「財務戦略」については、当社は以前から資本効率を重視した経営を進めてきましたが、NC2026ではさらなる向上を目指します。株主還元については、NC2026最終年度となる2027年3月期より一部変更を行いました。従来の累進配当の継続、総還元性向に加えて、新たにDOE（株主資本配当率）を導入しています。
また、当社は「資本コストや株価を意識した経営」について、重要な経営課題として取り組んでおり、NC2026ではPBR1倍を常態的に超える株価水準の早期達成を目指す旨を明記しました。具体的な取り組みについてはP45-46をご参照ください。
「サステナビリティ戦略」については、2022年6月に特定したマテリアリティに対処する形で、長期的なビジョン、戦略およびKPI・目標を設定しました。これによってサステナビリティマネジメントの体系が完成し、目標に対する進捗を継続的にモニタリングしていく体制が整ったと考えています。詳細についてはP37をご参照ください。
「デジタル戦略」については、当社として重要な経営課題と捉えているグループ全体のセキュリティ強化とデータマネジメント基盤の導入などを通じた営業情報の戦略的活用を軸として推進していきます。詳細についてはP117-118をご参照ください。

**経営基盤戦略**

**財務戦略**

- **資本効率のさらなる向上と累進配当をはじめとする株主還元の重視**
- **DOEを新たに導入**
- **「資本コストや株価を意識した経営」の実践**
  **（PBR1倍を常態的に超える株価水準の早期達成）**

**サステナビリティ戦略**

- **全社推進の土台となるサステナビリティマネジメントの整備**
  マテリアリティに沿った戦略とKPI・目標の設定およびモニタリング

**デジタル戦略**

- **経営情報インフラの高度化とグループ全体のセキュリティ強化**

# 「NC2026」2年目の進捗状況

## 定量目標の進捗状況

当社グループは、2030年頃のありたい姿である長期ビジョン IK Vision 2030の達成に向けた中期経営計画の第3ステージとして、2027年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画 NC2026を推進しており、2026年3月期はその2年目でした。
定量面では、NC2026 2年目の計画に対して、売上高は未達となりましたが、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は計画を達成しました。また、営業利益は6期連続、経常利益は2期連続で過去最高を更新することができました。
事業面では、合成樹脂事業が、自動車やOAなど各分野向けで、総じて堅調に推移しました。一方、情報電子事業は、フラットパネルディスプレイ関連ビジネスは、パネルメーカーが稼働調整に入り、再生可能エネルギー関連ビジネスは事業環境の悪化により、目標を下回って推移しています。化学品事業、生活産業事業は概ね順調に進捗しました。
ROEは、増配や自己株式の取得を実施しましたが、利益剰余金の増加等による株主資本の増加により、2年目の計画に対してやや未達となりました。
ネットD/Eレシオ、自己資本比率は、最終年度の目標を満たしており、財務の健全性は十分に確保できています。
NC2026の最終年度となる2027年3月期は、中東情勢の悪化により、ナフサ由来原料の調達難や価格高騰、またそれに伴う企業業績悪化や消費低迷による景気悪化が懸念され、グローバルで樹脂や化学素材を取り扱う当社グループを取り巻く環境は非常に不透明な状況です。しかし、このような状況でこそ、当社グループの商社機能を基本としたビジネスモデルの強みや現場における調達力の発揮に努め、環境変化に適切かつ迅速に対応しながら、NC2026 最終年度目標を達成したいと考えています。業績見通しは、売上高8,900億円、営業利益275億円、経常利益275億円、親会社株主に帰属する当期純利益210億円としています。

（億円）

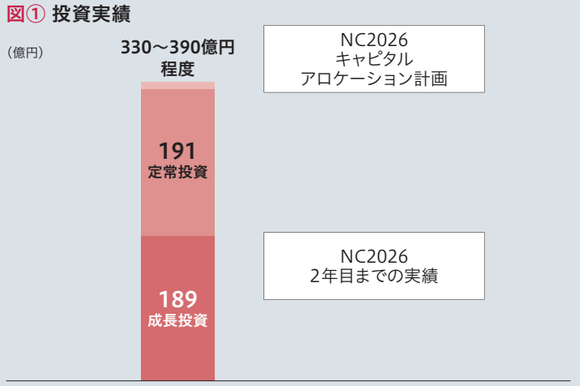
| | NC2026 初年度 2025年3月期 | NC2026 2年目 2026年3月期 | | NC2026 最終年度 2027年3月期 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 通期実績 | 通期実績 | 2年目計画※ | 見通し | 目標※ |
| 売上高 | 8,378 | **8,327** | 8,900 | 8,900 | 9,500 |
| 営業利益 | 258 | **261** | 245 | 275 | 270 |
| 営業利益率 | 3.1% | **3.1%** | 2.8% | 3.1% | 2.8% |
| 経常利益 | 261 | **277** | 235 | 275 | 260 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 198 | **206** | 175 | 210 | 190 |
| ROE | 9.7% | **9.3%** | 10%以上 | 10%以上 | 10%以上 |
| ネット D/Eレシオ | 0.07倍 | **0.06倍** | 0.5倍以下 | 0.5倍以下 | 0.5倍以下 |
| 自己資本比率 | 47.1% | **47.3%** | 概ね50%前後 | 概ね50%前後 | 概ね50%前後 |
| 為替レート（円/USD） | 152.62円 | **150.67円** | 145.00円 | 155.00円 | 145.00円 |

※ 2024年5月9日公表

## 成長戦略の進捗状況

NC2026では、メインテーマとして「投資の積極化による成長の加速」を掲げています。
NC2026のキャピタルアロケーション計画では、3カ年の営業キャッシュ・フロー等で獲得する650億円程度のうち、50～60%程度を投資に充てることとしていましたが、2年目までの投資実績については図①の通りで、概ね計画通り成長投資を実施しています。
主な成長投資案件としては、株式会社ダイセルとの合弁会社「ノバセル株式会社」の設立、うなぎ加工品などの製造・販売を主業とする大五通商、茶の栽培・製造・販売を行う佐藤園の3社のM&Aを中心に、半導体関連や食品関連企業への事業投資等を行いました。
このうち、M&Aを行った3社は着実に収益の底上げに貢献しており、全社の利益率向上にも寄与しています（図②）。今後のシナジー発現に向けた取り組みも進めており、例えば大五通商や佐藤園については、海外への展開やECサイト等による販売力強化が、すでに実績として表れはじめています。また、時間軸は少し長くなりますが、ノバセルを通じたコンパウンド機能の高度化や開発力強化も着実に進めており、当社の主力事業である合成樹脂事業のグローバルでの競争力強化に必ず貢献してくれるものと考えています。
今後も、半導体関連や食品等の生活産業事業などを対象に、積極的に投資を進め、成長を加速していきます。

**図① 投資実績**



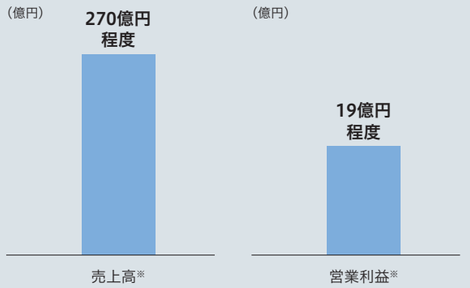

**【主な成長投資案件】※**

■ **M&A**
- ノバセルの設立
- 大五通商の子会社化（一部）
- 佐藤園の子会社化

■ **事業投資等**
- 環境・エネルギー関連
- 半導体関連
- 自動車向け素材
- 食品関連
- 樹脂添加剤、再生樹脂関連

※ キャッシュアウトベース

**図② M&A3社の収益貢献（単年度）**




※ ノバセル、大五通商、佐藤園の2026年3月期実績を合計。営業利益はのれん償却後。非支配株主に帰属する純利益控除後の利益は15億円程度

**図③ 今後のシナジー**

■ **ノバセル**
- コンパウンド機能の高度化や開発力強化
- 合成樹脂事業の競争力強化

■ **大五通商、佐藤園**
- 海外展開、ECサイト等による販売力強化
- 食品事業の川下領域拡大

■ **事業投資等**
- 新たな商権獲得による既存ビジネスの拡大等

# 事業拡大に対応した経営基盤の強化

当社グループは、「IK Vision 2030」のもと、積極的な投資やM&A、海外展開を通じて成長戦略を推進してきました。その進展に伴い、グループ会社の増加や事業領域の拡大によって、一体感や基盤・ルールの整備、人材の専門性といった非財務面の課題も明確になりつつあります。当社では、こうした課題を成長の過程で生じる必然的なテーマと捉え、PMIの推進や人材育成・配置、海外人材の強化などの非財務施策を通じて、成長戦略を着実に実行するための経営基盤の強化に取り組んでいます。

### PMIの推進 ―M&A後の価値創出を確実にするための仕組みづくり ―

Case

M&Aは成長戦略を加速させる有効な手段である一方、実際の価値創出は買収後の統合プロセス(PMI)に大きく左右されます。財務・業務・組織文化のすり合わせを計画的に進め、グループとしての力を早期に引き出すことが重要です。当社では、社外取締役からの提言も踏まえ、M&Aの推進を担当する事業企画室内に事業支援部を設置し、PMIを専門的に担う体制を構築しました。M&A後の一定期間、財務・IT・業務・与信・法務・人事など多面的なテーマで各専門部門が連携して支援し、事業支援部が全体を統括。営業・管理の両部門を対象に、実務と基盤の両面から統合を進めています。進捗は半年ごとに審査会議で確認し、社外取締役にも定期報告することで、第三者視点を生かしたガバナンス体制を整えています。こうした仕組みを通じ、M&A後の統合を形式的な手続きにとどめず、グループ全体の競争力強化と持続的な成長につなげています。

## IK Vision 2030 全社成長戦略と成果・課題

| | 連結売上高1兆円以上 | 複合機能の高度化 | 事業ポートフォリオ | 海外比率70%以上 |
|---|---|---|---|---|
| 全社成長戦略 | **手段:**投資の積極化による収益拡大<br>**事業領域:**環境関連ビジネス、食品等生活産業ビジネスの拡大 | 複合機能(特に製造・物流)強化による差別化・収益性向上 | 主要セグメントの深耕(合成樹脂・情報電子)<br>主要セグメントに並ぶ収益の柱の確立 | 成長エリアの深耕(従来のアジア拠点に加え、特にインド、メキシコなど米州)<br>未開拓エリア(東欧等)への進出 |
| 戦略推進の成果 | M&Aの積極化により新たなグループ会社が増加 | ノバセルの子会社化によるコンパウンド機能の強化 | 主要セグメントにおける既存事業深耕の想定以上の成長 | インド・カンボジアなどの海外拠点機能を拡大 |
| 見えてきた課題 | 一体感や基盤・ルール等の統一感の減少 | 複合機能の高度化を担う人材の不足 | 新規事業に関する情報インプットのさらなる強化 | さらに海外比率を高めるための海外人材の不足 |

## 見えてきた課題を解決し、成長戦略を支える非財務施策

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 目的 | グループの一体感を高め、基盤を強化することで、グループ全体としての力を一層向上させる | 複合機能に関する専門性を向上させる | 既存領域や新規領域に関する外部情報を積極的にインプットする | 海外ビジネスを経験する営業部門従業員を増やす |
| 具体的な施策 | ● PMIの推進 ➤右ページ「Case」参照<br>● グループを対象とした経営理念共有ワークショップの実施 ➤P88<br>● コーポレートメッセージの策定 ➤P22<br>● 与信研修の拡大(投資実務の基本) | ● 製造業経験人材を採用し、製造子会社の重要ポジションに配置<br>● コンパウンド統括室に製造業経験者や品質保証の専門性を持つ人材を採用<br>● 製造拠点管理部を新設。コンパウンド統括室との兼務者や製造業における重要ポジション経験者を採用 | ● 事業企画室主催の有望領域の勉強会の開催<br>● 生成AIの活用による営業高度化と新規事業開拓 ➤P118 | ● 海外トレーニー制度の実施<br>● 若手社員の海外経験機会の拡充 ➤P88 |

# サステナビリティ中期計画2026の進捗状況

当社グループは、中期経営計画NC2026における「経営基盤戦略」の1つとしてサステナビリティ中期計画2026を策定し、各マテリアリティごとのKPI・目標達成に向けて取り組みを推進しています。2年目となる2025年度の実績は以下の通りで、順調に進捗しています。なお、KPI・目標の設定と進捗のモニタリングはサステナビリティ委員会で行い、取締役会が監督しています。

サステナビリティ中期計画2026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。
マテリアリティに関わるリスク・機会と主な取り組みについてはP65-68 サステナビリティマネジメントをご参照ください。

【進捗状況の定義】◎：目標達成　○：順調に推移　△：さらなる推進が必要

## 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

| 戦略 | KPI・目標（2024年4月～ 2027年3月） | 2025年度実績 | （参考）2024年度実績 | バウンダリー | 進捗状況 |
|---|---|---|---|---|---|
| **事業活動における カーボンニュートラルの達成** | GHG 排出量（スコープ1,2）を2022年度比25%削減 | 2022年度比23.6%削減 | 22年度比 12.9%減 | 連結 | ○ |
| **事業を通じた地球環境への貢献** | 環境関連ビジネスの売上高1,000億円※1を達成 | 368億円 | 435億円 | 連結 | △ |
| **化学物質規制管理の強化による安全・安心な品質の確保** | 国内外における化学物質規制の動向をタイムリーに把握・共有し、管理体制を強化 | ● 海外拠点での化学品輸入に関する規制要求の理解向上と拠点間連携の強化を目的に、化学物質規制管理の研修コンテンツを整備し、社内ポータルで共有<br>● M&Aにより新たに加わったグループ会社に対し、PMIの一環として現地訪問による課題抽出を実施。長期視点で支援を行っていく予定<br>● 新入社員・キャリア入社社員を中心に社員全体の化学品規制に関する理解向上を目的として、スキルチェックと連動した研修動画を整備し、社内ポータル上で共有<br>（以下、昨年度から継続の取り組み）<br>● 世界の化学品規制動向を、グループ全体へ定期的に発信<br>● 国内外グループ会社の規制対応状況を継続的にモニタリングし、支援を実施<br>● 「包装材規制に関する世界的動向」をテーマに、外部講師による社内セミナーを実施 | ※3 | 連結 | ○ |
| **サプライチェーンマネジメントの強化による調達・供給機能の強靭化** | 責任ある調達に関する当社姿勢を明確にし、社内外に浸透 | ● 人権方針および持続可能なサプライチェーン方針について、年1回の全社員向け研修会にて、社長メッセージおよび方針解説の動画を配信し、社内周知を実施<br>● 各方針の日・英・中版を当社ウェブサイトに掲載。他言語版も検討中 | ※3 | 単体 | ○ |
| **人権に配慮したサプライチェーンの確立** | 選定した事業について人権DDのサイクル※2をモデルケースとして確立 | 昨年度に確立した人権DDサイクルのグループ展開に向け、各社の人権尊重の取り組み状況を把握するアンケート調査を計画立案。2026年度に実施予定 | ※3 | 単体 | ◎ |

※1 サステナビリティ中期計画2026の最終年度で想定している環境関連ビジネスの分野別比率は、P73 環境関連ビジネスをご参照ください。
※2 人権DDに関するサイクルとは、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」で示されている「デュー・ディリジェンス・プロセス及びこれを支える手段」のこと。
※3 統合報告書2025（P32）をご参照ください。

## 事業継続の基盤

- 「愛」「敬」の精神に基づく人権尊重と地域社会との共生
- 価値創造を担う人的資本の育成・強化
- ガバナンス・リスクマネジメントの強化

| 戦略 | KPI・目標（2024年4月～2027年3月） | | 2025年度実績 | （参考）2024年度実績 | バウンダリー | 進捗状況 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **持続的な成長を支える従業員のwell-being（身体的・精神的・社会的に満足な状態）の向上** | 従業員エンゲージメントサーベイ | 回答率90%以上 | 88% | 82% | 連結 | ○ |
| | | 以下の肯定的回答率80%以上※4<br>❶今の会社で 働いていることに満足している<br>❷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 | ❶69%<br>❷67% | ❶69%<br>❷67% | | △ |
| | | 全項目の肯定的回答率70%以上※4 | 64% | 63% | | △ |
| | 人権DDデジタルサーベイの実施バウンダリーをグループまで拡大 | | 2026年度に稲畑産業全社員を対象とした実施に向け計画を立案 | ※3 | | △ |
| **多様な個を最大限に活かすダイバーシティ＆インクルージョンの推進** | 女性管理職比率を2028年3月までに8%以上、2030年までに10% | | 7.3% | 6.0% | 単体 | ○ |
| | キャリア採用比率50%程度を維持 | | 57% | 60% | | ○ |
| | 男性育休取得率100% ※5 | | 100% ※6 | 92.9% | | ◎ |
| | 障害者法定雇用率を上回る状態の維持 | | 3.14% | 3.20% | | ○ |
| | 海外現地法人におけるナショナルスタッフの幹部登用の積極化 | | ● マレーシア拠点にてナショナルスタッフ1名を経営幹部（取締役）に登用。台湾、米国に続いて、3人目<br>● 経営幹部（社長、取締役）登用プロセスの骨子を経営会議にて決議。制度の詳細を詰め、2026年度中の導入を目指す | ※3 | 連結 | ○ |
| **健康経営の更なる推進** | 精密検査受診率100% ※7 | | 94.9% | 85.3% | 単体 | ○ |
| | ストレスチェックの総合健康リスクを現状維持※8 | | 74 | 76 | | ○ |
| **人的資本投資への注力** | 従業員一人当たりの教育研修費用※9を、毎年、前年度実績を上回る | | 89,124円 | 83,400円 | 単体 | ○ |
| | 海外駐在経験率40%程度を維持 | | 38.5% | 38.6% | | ○ |

※4 従業員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率とは、従業員による5段階評価のうち、肯定的な回答である5と4の占める割合のこと。詳細はP81-84 従業員エンゲージメントをご参照ください。
※5 当社では育休取得可能期間を「子どもが3歳になるまで」としていることを踏まえ、配偶者が出産した男性従業員のうち全員が、子どもが生まれた年度を含む3カ年度以内に育休を取得した場合を100%とする。
※6 2023年度に新制度として育休取得を義務化したことから、2025年度は新制度開始後3年間（23-25年度）の取得率を算定。算定式は次の通り。
2023年度に配偶者が出産した男性従業員数のうち2023-2025年度に育児休業取得した従業員数／ 2023年度に配偶者が出産した男性従業員数
※7 精密検査受診率とは、健康診断後の要精密検査受診対象従業員のうち、実際の精密検査受診従業員の割合のこと。
※8 総合健康リスクとは、職場の環境が従業員の健康にどの程度影響を与えるかを総合的に評価する指標。厚生労働省が提供するストレス評価方法で、ストレスチェックから得られた「心理的な仕事の負担（量）」「仕事の裁量度」「上司からの支援度」「同僚からの支援度」の4尺度を用いて算出される。全国平均の値を100として計算されており、100を超えると職場の健康リスクが高い状態、下回るとリスクが低い状態と考えられる。数値が低いほど高評価。
※9 教育研修費用は、稲畑産業単体で実施する集合研修や外部研修、動画研修等にかかる費用。P123 サステナビリティデータ（人材育成）をご参照ください。

# 管理部門担当役員インタビュー

## M&A投資、人材への投資、そして複合機能の高度化を図りながら長期ビジョンの達成を目指します。

代表取締役 専務執行役員
管理部門全般担当

横田 健一

### 6期連続で営業利益は過去最高を更新。中東情勢を注視しつつ、専門商社の役割を果たしていく

中期経営計画「NC2026」の2年目は、米国における脱炭素・EV関連政策の見直しと進展鈍化による影響などで、「情報電子」セグメントが注力する太陽光発電関連商材を中心とした環境・エネルギー分野の販売が減少しました。一方で、「化学品」「生活産業」「合成樹脂」の各セグメントは堅調に推移しました。日本国内での新規連結の寄与もあり、営業利益・経常利益は期初の目標を達成し、過去最高を更新しました。

中東情勢については、現時点※1において当社の事業や業績に大きな影響は生じていませんが、紛争当事国間の交渉や、現地インフラの被害状況、海峡封鎖に伴う輸送動向などが、非常に流動的です。すでに2027年3月期の連結業績見通しは発表済みですが、中東危機が長期化した場合の影響度合いや影響額の見積もりは、現時点では困難だと言わざるを得ません。一方で、お客さまやパートナー企業からは、「こういうときこそ商社の出番だ」といった声をいただいています。世界の各エリアで緊密な情報交換を図りながら、サプライチェーンの維持に貢献できるよう努めていきます。

※1 2026年5月時点

### M&A投資等を積極化し、連結売上高1兆円以上を目指す

長期ビジョンIK Vision 2030に掲げた「連結売上高1兆円以上」という定量目標については、想定に近い状態で進展しており、2030年頃には到達できると見ています。一方、「海外比率70%以上」の達成については、最近のM&Aによる新規連結対象が国内中心であったこともあり、やや流動的な状況にあります。そこで、当社が強みを持つアジアを基軸としたグローバル展開を継続しつつ、中期的には米州などにも着目して、新規投資を加速させています。成長の著しいメキシコでは、自動車向けの合成樹脂を伸ばしながら、化学品関連などへも事業領域を広げています。主要先進国のなかで唯一、今後も人口増加が想定される米国にも、さまざまなビジネスチャンスがあります。従来の電子材料・合成樹脂に加えて、ライフサイエンスの領域や食品関連ビジネスの強化を図っているところです。

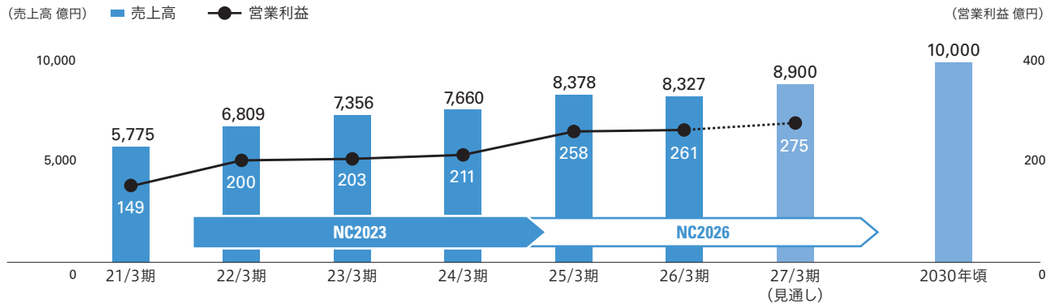
ポートフォリオ面では「情報電子・合成樹脂以外の事業比率を1/3以上にする」ことを目標としていますが、現状ではこの2大セグメントが8割ほどを占めており、想定通りには進捗していません。ただし、長期ビジョンの策定から9年余りが経ち、両セグメント内の事業構成は、良い意

**業績の推移**

（億円）

| | NC2026 初年度 2025年3月期 | NC2026 2年目 2026年3月期 | | NC2026 最終年度 2027年3月期 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 通期実績 | 通期実績 | 2年目見通し | 最終年度見通し | 目標※ |
| 売上高 | 8,378 | 8,327 | 8,700 | 8,900 | 9,500 |
| 営業利益 | 258 | 261 | 255 | 275 | 270 |
| 営業利益率 | 3.1% | 3.1% | 2.9% | 3.1% | 2.8% |
| 経常利益 | 261 | 277 | 255 | 275 | 260 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 198 | 206 | 195 | 210 | 190 |
| ROE | 9.7% | 9.3% | 10%以上 | 10%以上 | 10%以上 |
| ネット D/Eレシオ | 0.07倍 | 0.06倍 | 0.5倍以下 | 0.5倍以下 | 0.5倍以下 |
| 自己資本比率 | 47.1% | 47.3% | 概ね50%前後 | 概ね50%前後 | 概ね50%前後 |
| 為替レート（円/USD） | 152.62円 | 150.67円 | 143.00円 | 155.00円 | 145.00円 |

※2024年5月9日公表




**NC2026 全社 成長戦略**

**連結売上高1兆円以上**

- 手段：投資の積極化による収益拡大
- 事業領域：環境関連ビジネス、食品等生活産業ビジネスの拡大

**複合機能の高度化**

- 複合機能（特に製造・物流）強化による差別化・収益性向上

**事業ポートフォリオ**

- 主要セグメントの深耕（合成樹脂・情報電子）
- 主要セグメントに並ぶ収益の柱の確立

**海外比率70%以上**

- 成長エリアの深耕（従来のアジア拠点に加え、特にインド、メキシコなど米州）
- 未開拓エリア（東欧等）への進出

青字は長期ビジョン。

味で変化してきました。例えば情報電子セグメントで半導体・電子部品、エネルギー関連のウエイトが徐々に高まっており、概ね成長戦略の目論見通りに拡大展開できています。このほか、有望なテーマがいくつか浮上しており、M&Aを含む戦略的事業投資の検討を進めています。

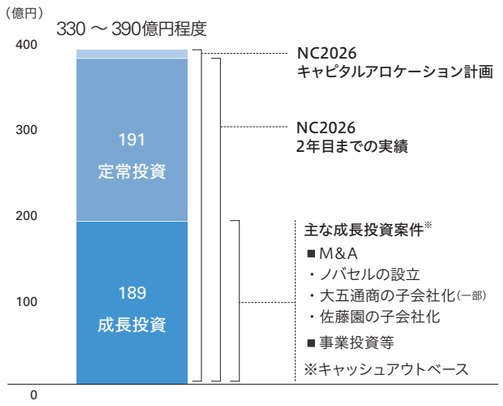
「複合機能の一層の高度化」については、ここ数年で複数の製造企業を連結子会社化した効果もあって、段階的に進展しています。製造・物流・ファイナンス等を組み合わせた、ソリューション主体のビジネスの拡大を通じて収益力を強化し、PBRの向上にもつなげていきたいと考えます。

「連結売上高1兆円以上」を達成する手段の1つとして、「投資の積極化による収益拡大」を掲げており、過去2年余りで約380億円の投資を実行しました。なかでも最大の案件は、2024年に設立した、株式会社ダイセルとの合弁会社であるノバセル株式会社の株式取得と連結子会社化です。本件は、合成樹脂セグメントにおける長年の営業活動を通じて株式会社ダイセルとの信頼関係を積み重ねてきたからこそ、合意・締結に至ったケースでした。2024年時点また現在の財務基盤を踏まえれば適切なタイミングでの投資でした。仮に5年前あるいは10年前であれば、財務余力の観点から同規模の投資決断に踏み切れなかった可能性はあると考えています。

M&A体制の強化にも取り組んでいます。専門組織である事業企画室には、現在、複数の営業部門出身者も配置し、さらにPMI※2を担う専門組織を同室内に新設しました。投資先発掘からPMIに至るまで、営業現場で培われた目利き力やプロジェクト遂行力、利害調整力といったスキルは、極めて大切な要素になります。そうした現場で培われたスキルと、財務・法務・税務など専門人材が持つ専門スキルとを融合させることで、M&Aの実効性を高めていきます。

※2 Post Merger Integrationの略：M&A成立後の統合プロセス

**NC2026 2年目までの投資実績**




## 複合機能の高度化を担う部門を新設。バリューチェーンの一翼を担い続ける

昨年の統合報告書では、シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社の豊田様との対談を行い、「顧客企業の価値創造プロセスに深く関与している商社なのだから、今後もバリューチェーンから外れることはないという確信を得たい」とのご指摘をいただいています。これは機関投資家の皆さまが商社を評価する際の、重要な観点でもあります。こうした期待に応えるための鍵となるのが、当社が保有する製造・加工・ファイナンス機能などを組み合わせた、複合機能の高度化です。そうした観点から、製造・加工子会社のレベルアップを目的として、2025年4月に「製造拠点支援部」（2026年7月より「製造拠点管理部」）という新組織を設けました。製造業の品質保証や生産管理の経験者を新たに採用して配置、国内外の現場に足を運び、メーカー視点での顧客対応力の向上や生産現場の最適化などを支援しています。海外7カ国に生産拠点を持つコンパウンド事業についても、プラスチック部門のスペシャリストを各工場に配置し、細やかな現地対応と、安定的かつ高度な生産・品質保証体制の両立に努めています。

製造・加工機能の拡大を踏まえて、2025年度からは製造・加工子会社の経営基盤を一層強化する施策を推進しています。具体的には、製造工程を含むコア業務を客観的に評価する指標を導入しました。これに基づき、メーカー経験者が各拠点に出向き、評価結果に基づいた改善ポイントの指摘・助言を行っています。例えばある子会社では、原価計算と契約管理に関して改善の余地があることが分かり、現地の事情も加味した改善策を講じています。最近では製造拠点管理部のメンバーが講師として生産拠点を訪問し、品質管理をテーマにした勉強会やワークショップを各拠点で実施するケースもあります。

また今後注力していく分野の1つである食品事業は、顧客企業からほかの事業とは異なる固有の高い品質保証体制が求められます。2025年には、茶の栽培・製造を手掛ける佐藤園を子会社化したこともあり、生活産業セグメントのなかに「食品品質保証部」という組織を設けました。食品の安全性確保に必要な法令・衛生管理などに関する幅広い知識を持つ経験者を採用するなど、体制整備を着実に進めているところです。

以上のような、複合機能の高度化につながる一連の施策を立案し、いち早く実行に移した背景には、社外取締役からのさまざまな指摘や意見があったことも付言しておきます。

## 足元ではEVシフトが減速。中長期の時間軸で、環境関連ビジネスを伸長させる

現在、世界の市場でEVシフトの進展が一時的に減速しています。この影響で、「NC2026の最終年度時点で、環境関連ビジネスの売上高を1,000億円にする」という目標の達成は、難しい状況です。ただし中長期の時間軸で捉えれば、EVへの需要は引き続き拡大すると見ています。今般の中東情勢も、原油価格の高騰が続けば、結果的にガソリン車からEV車へのシフトを加速する契機になる可能性もあると考えています。加えて、モビリティ革命の本丸である自動運転への強いニーズがあります。自動運転技術が投入される車両は原則としてEVと想定されますから、EVへの本格的な転換は、当初予定されていた時期よりも少し遅れるものの、確実に到来することになるでしょう。EVの主電源であるリチウムイオン電池や次世代二次電池など、これからの伸長が確実視される環境関連分野のなかで、当社の強みを生かせる商材をどれだけ増せるかが、現時点でのテーマです。

なお、サーキュラーエコノミー関連のマーケットも非常に有望ですが、リサイクルにかかるコストや、バージン材と比べた際の色などが問題になることもあるのが現状で、進展と停滞が交互に訪れているような状態です。し

かし今後は、我々のような商社がメーカーと組んでリサイクル技術を高め、かつ、需要家側の理解も進むことから、徐々に普及していくと展望しています。

## 利益成長への期待値を高めるための財務戦略を実行に移す

以前から財務面の課題として位置づけてきたのが、PBR対策です。ROE向上に加え、投資家の皆さまに対して、当社の利益成長に対する期待値をどう高めていけるかが、PBR向上のポイントだと心得ています。

当社は株主・投資家の皆さまから、「安心して見ていられる会社」という評価を多くいただいています。裏を返せば、「良い意味でも悪い意味でもサプライズが少ない会社」だと受け取られているとも言えます。株式市場は、どうしても目新しい打ち手や話題性のあるものを評価する傾向がありますから、悩ましい面があります。さらに言えば、PBRを左右するPERの水準について言えば、業種※3の影響を受けやすい側面があります。

従って、トレーディング以外の機能、特に前述した「複合機能の高度化」を一層進めて、業種の固定観念を打ち破り、当社への期待値を高めていく戦略を実行に移しています。トレーディング機能に関しても、より利益率の高い商材を中心に手掛けることで、ROEの向上につなげていく方針です。

また、M&Aの候補企業を絞り込む段階では、当社グループ全体のROEが向上する企業であることを、大原則にしています。社内で役員が投資案件を審査する会議では、対象企業を買収して子会社化した場合を仮定し、もし連結ROEが下がるようなら、原則として承認はしません。

NC2026では財務戦略として、資本効率のさらなる向上と、累進配当をはじめとする株主還元の重視、および「資本コストや株価を意識した経営」の実践※4を掲げて、各種の施策を進めています。株主還元の基本方針としては、累進配当の継続と、総還元性向を50%程度とすることを掲げ、増配と自己株式の取得・消却を実施してきました。そのなかで、中期経営計画の初年度・2年目においては、純利益が想定を上回って推移したことにより、株主資本が計画以上に積み上がる結果となりました。こうした状況を踏まえ、中期経営計画期間の途中ではありますが、株主資本の水準に応じて利益成長の成果を適切に分配する姿勢を明確にするため、2027年3月期から新たにDOE(株主資本配当率)を指標として導入しました。具体的には、まずはDOE4～4.5%を目安とし、加えて各年度の総還元性向は「50%以上」を原則としました。今後も、「資本コストや株価を意識した経営」を徹底し、資本効率の向上と企業価値の最大化に取り組んでいきます。

※3 当社の業種は「卸売業」
※4 PBR1倍を常態的に超える株価水準の早期達成

## サステナビリティリスク管理の強化

サステナビリティ中期計画2026については、2027年3月期までの期限を設けたKPI・目標の達成に向けて着実に戦略を実行し、進捗しています。特に今年度は、気候変動やサプライチェーン、企業統治などの面から、事業の持続性にマイナスの影響を及ぼす可能性のある潜在的なリスクの把握に重点を置いています。諸々のリスクを軽減するために現在、いくつかの対策を講じているところです。例えば法令遵守や品質管理等の観点では、化学物質規制管理の強化や、取引先スクリーニングシステムを通じた継続的なモニタリング、人権の観点では人権デュー・ディリジェンスを実施し、ステークホルダーからの信頼を得られるよう努めています。

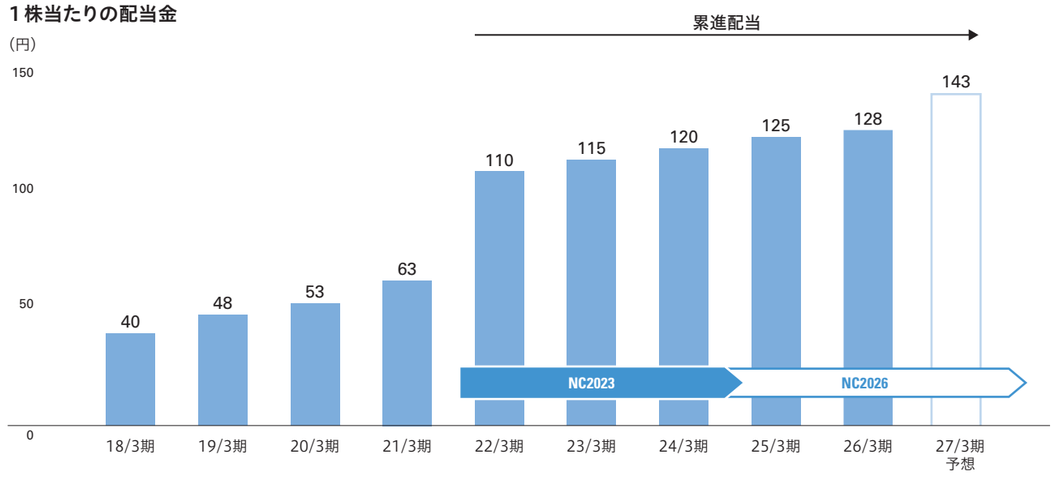
価値創出の大切なパートナーであるサプライヤーの皆さまには、中堅・中小規模の企業も多く存在します。人材や知見の蓄積が十分になく、サステナビリティリスク管理のレベルを個社の努力だけで高めていくのは難しい面もあります。そこで、ビジネスパートナーの皆さまと共有すべき価値観や推進すべき事項を、「稲畑産業グループ持続可能なサプライチェーン方針」として2024年に定めました。各社との協働をさらに深めながら、強固で持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

**株主還元の基本方針(2027年3月期より一部変更)**

| 指標等 | 2026年3月期まで | 2027年3月期以降 | |
|---|---|---|---|
| DOE(株主資本配当率)※1 | | 新たに導入 | 配当総額について4～4.5%を目安とする |
| 累進配当 | 1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 | 継続 | 1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※2 | 総還元性向の目安としては概ね50%程度とする | 一部変更 | 各年度の総還元性向は50%以上を原則とする |

※1 DOE(株主資本配当率)= 配当総額÷株主資本×100 (%)
※2 総還元性向=(配当総額+自己株式取得総額)÷連結純利益×100(%)

**1株当たりの配当金**




## 最大の経営資源=「人」への投資を継続する

現代の日本企業に共通する悩みは、少子高齢化に伴う人材不足です。転職へのハードルが下がり、人材の流動化も高まっています。当社グループにおいても、人材の定着と事業成長のために、会社の魅力を高め続けなければなりません。魅力ある会社の要件は、言うまでもなく、高い給与水準や充実した福利厚生だけではありません。特に大切な要件は、個々のキャリアビジョンに沿った成長機会を提供できる組織であることだと思っています。当社が提供している有益な成長機会の1つが、中身の濃い海外勤務です。現在、計19カ国に約70の営業拠点と製造加工拠点・研究開発拠点を展開しています。いずれも活発に業務を遂行しており、レスポンスの速さやネットワーク機能などが顧客企業から高く評価されています。アクティブな環境で若手のうちから鍛えられ、世界に通用するビジネススキルと人脈を培っていけるわけです。そして彼らが生み出す成果の集積が、近年の利益成長にもつながっています。

最近は機関投資家の皆さまから、従業員満足度やダイバーシティ、女性の管理職登用などの質問が増えています。これらのテーマについては、サステナビリティ中期計画2026のなかでKPI・目標を定めて取り組んでおり、順調に進捗しています。ダイバーシティに関しては、すでに何度か述べました「複合機能の高度化」という観点からも、多様な人材をさらに獲得しなければなりません。「人」という最大の経営資源に、引き続き投資を続けていきます。

## 情報セキュリティや地政学リスクに備えつつ、企業価値の向上に取り組む

「デジタル戦略」については、昨年の本報告書でも説明しました、非構造データの戦略的な活用を可能にする新たなデータ統合基盤の構築を鋭意進めており、概ね計画通りに進んでいます。一方、社会を揺るがすサイバー攻撃の頻発・巧妙化と被害の甚大化を背景に、情報セキュリティ対策の重要度は一層増しています。特に海外の機関投資家の皆さまは、日本企業に対して厳しい目を向けています。セキュリティ対策を担う業務は、例えばAI活用やDXを推進する業務と比べて、担当メンバーの工夫や努力が成果として見えにくい面があります。だからこそ当社では、“見えない敵”と戦っているメンバーを正しく評価することに努めています。「被害がない状態は当たり前」ではありません。専門人材と最新の技術導入や対策ツール、ITインフラなどへの投資を、今後も緩めるつもりはありません。

2026年3月に、「当たり前をつなぐ、未来を紡ぐ。」というコーポレートメッセージを新たに策定しました。例えば今回の中東情勢の緊迫化は、私たちの“当たり前”を揺るがしました。この危機を境に、各企業が調達の多様化に舵を切る、あるいは“脱石油”を志向するなど、世の中が大きく動いています。普段から多様なリスクに備え、いざ危機が及んだ際には、マイナスの影響を抑制しながら、お客さまに最善の解決策を提示することこそ、商社ならではの機能だと再認識しているところです。

今後も多様な機能を組み合わせ、強固な海外ネットワークを駆使してお客さまの“当たり前”をつなぎながら、企業価値の向上に取り組んでまいります。

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## 取り組みの経緯

当社は、2023年3月の東京証券取引所からの要請以前から、資本効率を意識した経営に取り組んできました。
業績水準が大きく向上し、財務健全性も十分に改善したことを受け、2021年度から株主還元を大幅に拡充しました。
並行してコーポレート・ガバナンスの強化に取り組み、2022年6月から独立社外取締役が過半数を占める取締役会の体制に移行、また政策保有株式の縮減方針も定め、計画を上回るスピードで縮減を進めています。
2023年6月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の方針（**表①**）を公表し、2023年度以降はそれに基づいて具体的な取り組みを進めてきました。

**表①：資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の方針**

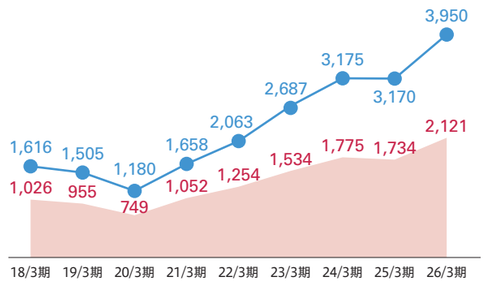
①～④を通じて、なるべく早期に、PBR1倍を常態的に超える株価水準を達成する

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

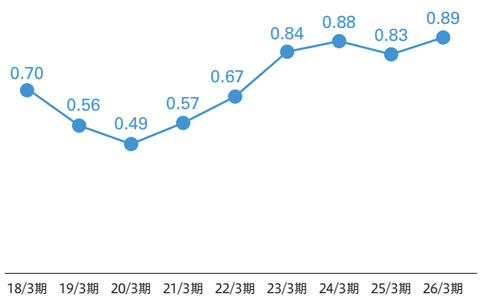
### 課題と強化のポイント

取り組みを進めた結果、業績が順調に拡大したこともあり、株価・時価総額も着実に上昇してきました（**グラフ①**）。ただ、PBRは依然として1倍に届かず（**グラフ②**）、取り組みをさらに強化していく必要性を感じていました。
資本コストと資本収益性を比較すると、資本コストは継続して低減することができている一方、NC2026では初年度、2年目とも当期純利益が計画を上回ったことから、株主資本が積み上がり、結果としてROEが低下してしまっています（**グラフ③**）。こうした状況を鑑み、新たな方針として、2027年3月期よりDOE（株主資本配当率）の導入など株主還元策を強化することを決定しました（**表②**、**表③**）。

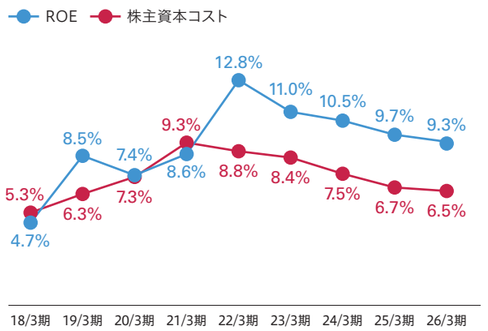
**グラフ①：株価・時価総額の推移**




**グラフ②：PBRの推移**




**グラフ③：ROEと株主資本コストの推移**




※ 18/3期 欧州事業で貸倒引当金計上

**表②**

**新たな方針の追加（2027年3月期より）**
**DOE（株主資本配当率）の導入など株主還元策を強化し、資本効率向上に努める**

**表③**

| 指標等 | 2026年3月期まで | 2027年3月期以降 |
|---|---|---|
| **DOE（株主資本配当率）※1** | | **【新たに導入】**<br>配当総額について4～4.5%を目安とする |
| **累進配当** | 1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 | **【継続】**<br>1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※2** | 総還元性向の目安としては概ね50%程度とする | **【一部変更】**<br>各年度の総還元性向は50%以上を原則とする |

※1 DOE（株主資本配当率）=配当総額÷株主資本×100（%）
※2 総還元性向＝（配当総額＋自己株式取得総額）÷連結純利益×100（%）
※ 下線部は変更点

### 強化の具体的な施策

PBR1倍を常態的に超える株価水準を早期に達成すべく、今後はさらに取り組みを強化して実施していきます。
まず「事業価値を高め成長期待を醸成する」ための施策ですが、NC2026 2年目の進捗状況（P33-34）でご説明した通り、直近数年で実施した投資案件は、着実に収益の底上げに貢献しています。今後も積極的な投資を継続し、成長を加速させていく考えです。
次に「ROE10%以上の維持」ですが、前述の通り2027年3月期より株主還元方針を強化し、資本効率向上により強い意識で取り組んでいきます。また、2022年3月期より毎期自己株式取得・消却を実施しており、今後も継続していく考えです。
最後に「資本コストの抑制・低減」ですが、近年当社は「JPX日経インデックス400」など各種インデックスへの採用が進み、発行体格付けも2026年3月期から1ノッチ格上げとなるなど、投資家の皆さまからの信頼も増してきていると感じており、それに伴って、投資家、アナリストの皆さまとの個別面談数も増加してきています。今後もこうした対話や情報開示をさらに充実させ、リスクや市場との情報格差を低減することにより、資本コストの抑制・低減につなげていきたいと考えています。

**取り組みの経緯と今後の強化の方向性**

| | | ～2022年度 | 2023～2024年度 | 2025年度～ |
|---|---|---|---|---|
| | | **株主還元の大幅拡充** | **資本コストや株価を意識した経営の実践** | **資本コストや株価を意識した経営の強化** |
| 成長 | 事業価値を高め、成長期待を醸成する | ●主力ビジネスを中心に、収益基盤が拡大 | ●「投資の積極化」の方針のもと、M&A・事業投資を積極実施 | ●M&A案件を中心として着実に収益拡大。さらなる投資の積極化を図る |
| 資本効率 | ROE10%以上を維持する | ●業績水準向上や株主還元拡充により、資本コストを上回るROE水準に到達 | ●自己株式取得・消却により、ROE水準を維持 | ●自己株式取得・消却を継続実施<br>●株主還元方針を強化し、資本効率向上にさらに強くコミット |
| 資本コスト低減 | 資本コストを抑制・低減する | ●コーポレート・ガバナンス体制を強化（独立社外取締役が過半を占める体制に）<br>●政策保有株式を縮減 | ●業績水準向上や流動性向上により、資本コストを低減 | ●「JPX日経インデックス400」等各種インデックスへの採用や、発行体格付けの格上げ（A-→A）により信頼向上<br>●機関投資家、アナリスト等との個別面談数増加 |