サステナビリティマネジメント

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にとどまらず、持続的成長の機会と捉え、マテリアリティに基づく取り組みを体系的に推進しています。

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。また、環境分野では、リサイクルやバイオ等の環境配慮プラスチックに注力し、脱炭素社会・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「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、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。

当社グループでは、企業価値を一層高めるため、サステナビリティを重要な経営課題として位置づけており、サステナビリティに関するリスクと機会を、中期経営計画や投資判断、重点施策、事業運営等に反映することで、経営戦略と一体的に推進しています。これにより、環境・社会の変化を事業機会の創出と企業価値向上につなげています。

ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティ課題を重要な経営課題の1つと位置づけ、取締役会による監督のもと、組織的かつ継続的に取り組む体制を構築しています。

体制概要

機能	主体	主な役割
監督機能	取締役会	サステナビリティ課題への対応状況の監督
執行機能	サステナビリティ委員会	方針・施策の審議、承認、モニタリング
企画・推進・情報収集・分析機能	サステナビリティ推進部・関係部門	施策の企画立案・実行、情報収集・分析、全社展開

当社グループでは、サステナビリティ課題への全社的な取り組みを推進するため、2021年10月に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を設置しています。全取締役が同委員会に参加することで、委員会を通じて取締役会としての監督機能を発揮する体制としています。

同委員会は原則年1回以上(必要に応じて臨時開催)、現状は年2回開催しており、サステナビリティに関する方針および重点施策、マテリアリティへの対応状況、気候変動を含む重要課題の進捗確認およびモニタリング等について審議・検討を行い、その内容を経営判断や中期計画の推進に反映しています。

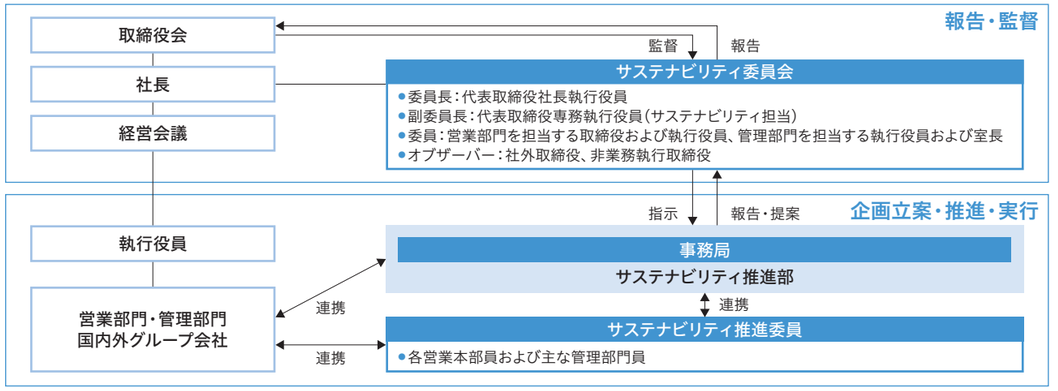
取締役会は、担当取締役からの定期報告および四半期ごとの業務執行報告を通じて、これらの取り組み状況の報告を受け、サステナビリティに関する重要事項を監督しています。

また、実効性の確保に向けては、報酬制度との連動や推進体制の整備等を通じて、サステナビリティ課題を経営判断に適切に反映する仕組みを構築しています。

実効性の確保

観点	内容
取締役会による監督	担当取締役の定期報告および四半期ごとの業務執行報告を通じて取締役会が監督
取締役報酬との連動	複数の外部評価機関(FTSE Russell、MSCI)によるESGスコアおよびグループエンゲージメントサーベイ達成率を指標として活用
実行体制	サステナビリティ推進部とサステナビリティ委員会事務局が連携しながら、全社的に実行・運営
社内のサステナビリティ情報基盤	サステナビリティ推進委員や国内外グループ会社を通じた情報集約により、サステナビリティ委員会の意思決定を支援

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

年度	主な審議・報告事項
2025年度	サステナビリティ中期計画2026に対する2024年度実績、人権デュー・ディリジェンス ベトナム現地調査、外部ESG評価状況(FTSE・MSCI等)、連結グループGHG排出量の現状、当社および国内グループ会社の実質再エネ化、GHG排出量の第三者保証取得、海外グループ会社における再エネ電力証書購入、人権リスクが懸念される商材のモニタリング、人権リスク調査の実施計画

過去年の内容については、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。

戦略

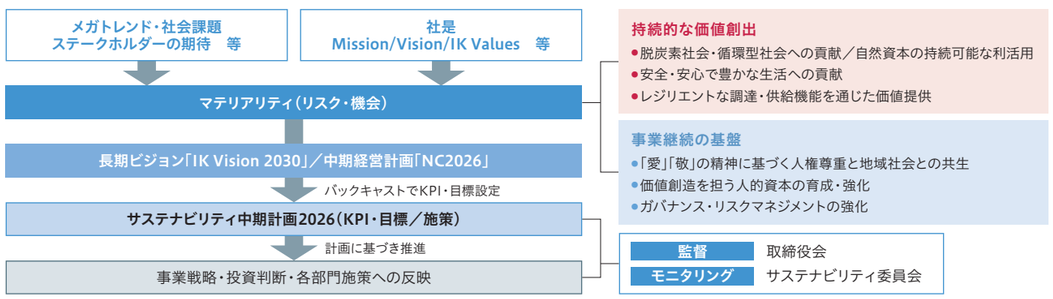
当社グループは、マテリアリティを中長期的な企業価値向上に資するサステナビリティ関連のリスク・機会と捉え、経営戦略と一体で対応しています。

マテリアリティの特定にあたっては、社是・経営理念やサステナビリティ基本方針・行動指針を踏まえ、事業環境や社会課題、ステークホルダーの期待等を考慮し、事業活動や企業価値への影響と社会・環境への影響の両面から評価のうえ、サステナビリティ委員会の審議を経て決定しています。

特定したマテリアリティは、「持続的な価値創出」と「事業継続の基盤」の2視点で整理しています。前者は事業機会の創出や収益拡大に直接寄与し、後者は人的資本やガバナンス、サプライチェーンの強化等を通じて、中長期的に企業価値を支える領域と位置づけています。

これらへの対応を具体化するため、「サステナビリティ中期計画2026」を策定し、各マテリアリティに関連するリスク・機会、取り組みの方向性およびKPI・目標を体系的に整理しています。また、本計画は中期経営計画や事業戦略と整合させ、事業・投資判断や各部門施策に反映するとともに、サステナビリティ委員会によるモニタリングおよび取締役会による監督のもと、進捗管理と見直しを行っています。

サステナビリティ戦略の経営への組み込み



リスク管理

当社グループは、サステナビリティ関連のリスク・機会を、中長期的な事業および企業価値に影響を及ぼす重要な経営課題と認識し、従来の事業リスク管理の枠組みに加え、サステナビリティの視点を組み込んだ統合的なリスク管理を推進しています。

リスク・機会はサステナビリティ委員会を中心に識別・評価・管理し、取締役会が監督する体制としています。識別・評価にあたっては、事業環境や規制動向、社会課題、ステークホルダーの要請等を踏まえ、シナリオ分析等も活用しながら検討しています。重要事項はサステナビリティ中期計画2026の重点施策やKPI・目標に反映し、その進捗をモニタリングするとともに、全社的リスク管理と統合して経営の意思決定に反映しています。

なお、全社リスク管理体制および重要性の高いリスクとその対応については、「リスクマネジメント（P112-115）」に記載しています。

サステナビリティ関連リスク管理プロセス

1.識別（Identify）	2.評価（Assess）	3.反映（Integrate）	4.モニタリング（Monitor）
シナリオ分析等を通じ、リスク／機会を抽出（定性・定量）	影響度（事業・財務）と発現可能性等の観点で重要性を評価	中期計画の指標・目標、重点施策（対応策）に反映	目標進捗を継続的に確認し、必要に応じて見直し。 重要事項は取締役会へ報告し、監督を受ける。

管理：サステナビリティ委員会／監督：取締役会

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 ●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	●再生可能エネルギーや電池関連の需要拡大 ●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	■ 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	◎	◎
		■ 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 ●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	●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	○	○
		■ 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 ●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	●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 ●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	■ 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 ●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	●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	■ 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	◎	◎
		■ 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well-being向上による生産性や競争力の向上 ●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	■ 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）	◎	◎
		■ 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 ●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	●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 ●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	■ 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	◎	○
		■ リスクマネジメントの強化	◎	○

指標・目標

当社グループは、マテリアリティへの対応およびサステナビリティ関連のリスク・機会の管理を実効的に推進するため、長期的な方向性を踏まえた指標・目標を設定しています。

サステナビリティ中期計画2026において、2030～2050年頃の長期的なビジョンを策定するとともに、その達成に向けバックキャストで、マテリアリティに対応した2024年度から2026年度までの3カ年のKPI・目標を設定しています。

これらのKPI・目標は、気候変動や人的資本をはじめとする重要課題について、定量・定性の両面から設定しており、中長期的な企業価値創出に向けた取り組みを可視化するものとして位置づけています。

KPI・目標の進捗については、サステナビリティ委員会において定期的にモニタリングを行い、取締役会による監督のもとで管理しています。

なお、サステナビリティ中期計画2026におけるKPI・目標および進捗状況については、P37-38をご参照ください。

情報開示

当社グループでは、サステナビリティに関する取り組みや実績について、高い透明性を確保する観点から、統合報告書に加え、当社ウェブサイトにおいても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の詳細等については、当社ウェブサイトをご参照ください。

詳細情報は右記の二次元コードよりご覧ください。

気候変動

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	事業活動におけるカーボンニュートラルの達成

2026年度の目標	2025年度実績
GHG排出量（Scope1,2）を2026年度までに2022年度比25%削減	**2022年度比23.6%削減**

基本的な考え方

気候変動は、当社グループにとって事業活動や社会全体に影響を及ぼす重要な課題であり、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認識しています。GHG排出量の削減に努めるとともに、脱炭素社会の実現に資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）が示した考え方を踏まえ、国内外におけるサステナビリティ開示を巡る動向も踏まえながら、情報開示の充実に取り組んでいます。

※ 2026年6月17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参照ください。
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	当社グループでは、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おいて審議・検討しています。全取締役が同委員会に参加する体制とすることで、同委員会を通じて取締役会としての監督機能を発揮しています。 取締役会では、取締役会規程に基づき、サステナビリティ課題への取り組み状況について、担当取締役から定期的に報告を受けるとともに、サステナビリティ委員会で審議・検討された内容についても、適切に報告を受け、監督しています。
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	当社グループでは、1.5℃および4℃の複数シナリオを用いた分析に基づき、気候変動が事業および財務に与える影響を、リスクと機会の両面から評価しています。 4℃シナリオでは、異常気象の激甚化による国内外拠点への影響が想定されるものの、現時点では事業継続を大きく揺るがす水準には至らないと認識しています。一方で、気候変動への適応に資する商材の需要増加が見込まれ、事業レジリエンスは維持されると評価しています。 1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングや電力価格上昇に伴うコスト増加が想定される一方、低炭素化や環境配慮に資する技術・商材の拡大を通じた中長期的な収益機会を確認しました。これらを踏まえ、「環境関連ビジネスの拡大」および「事業を通じた地球環境への貢献」を、脱炭素社会の進展における重要な成長戦略として位置づけています。
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	当社グループでは、気候変動に関するリスクおよび機会について、サステナビリティ委員会を中心に識別・評価・管理しています。シナリオ分析等を踏まえ、定性・定量の両面から抽出したリスクおよび機会について、同委員会において重要性評価を行い、必要に応じて取締役会に報告し、監督を受けています。 取締役会は、サステナビリティ委員会からの報告に加え、リスク管理室、財務経営管理室、コンプライアンス委員会等から報告されるその他のリスクを踏まえ、全社的な観点から重要性の高いリスクを統合的に監督しています。
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	当社グループは、パリ協定の1.5℃目標に整合する形で、連結グループのScope1およびScope2を対象とした2050年度カーボンニュートラル達成を長期目標として掲げています。併せて、「サステナビリティ中期計画2026」において、GHG排出量（Scope1・2、連結）を2022年度比で2026年度までに25%、2030年度までに42%削減する中間目標を設定し、進捗管理を行っています。 また、2022年3月期からは、サプライチェーン全体の排出量把握に向けてScope3排出量の算定を開始しており、今後は算定対象範囲を段階的に拡大していく方針です。

戦略

当社グループは、気候変動に伴う移行リスクおよび物理リスクが事業に与える影響について、リスクと機会の両面から把握に努めるとともに、その結果を気候変動対策の立案や事業戦略に反映しています。
本分析では、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、並びにカーボンニュートラルの目標達成年である2050年を時間軸として設定しました。そのうえで、現状を上回る気候変動対策が行われず、異常気象のさらなる激甚化が想定される「4℃シナリオ」と、脱炭素に向けた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（必要に応じて2℃シナリオを併用）」を参照し、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。

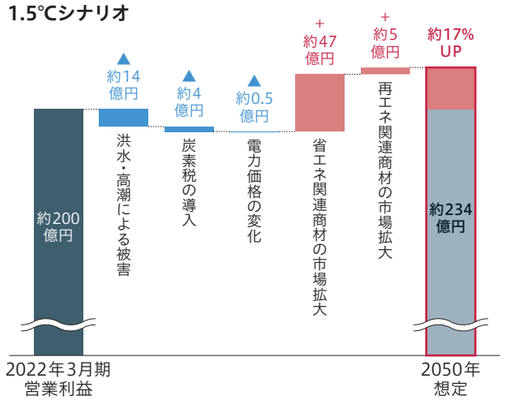
①将来世界観の整理
②事業セグメントにおける気候変動リスクの影響分析
③事業セグメントにおける定性的なシナリオ分析と対応策
④財務インパクトの試算（定量的なシナリオ分析）
⑤シナリオ分析の結果（総括）

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/

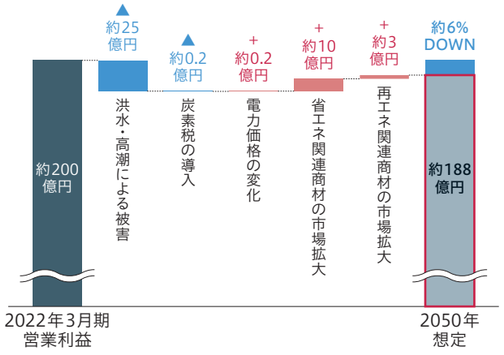
財務インパクトの試算（定量的な分析）

定性的な分析に加え、定量的なシナリオ分析を実施しました。①～③で整理・考察した内容を踏まえ、試算が可能な気候変動に伴うリスクおよび機会を選定し、当社グループの実績値に加え、外部機関が公表する将来予測情報（パラメータ）を収集しました。これらの情報をもとに、1.5℃および4℃シナリオのそれぞれについて、リスク・機会が当社グループの財務に与える影響の試算を行っています。
なお、本財務インパクトの試算は、現時点で入手可能な限定的な情報やデータに基づき、分析対象を絞ったうえで一定の仮定条件を設定して算定したものであり、将来の実績を示すものではありません。

1.5℃シナリオ



4℃シナリオ



試算における算定式はサステナビリティサイト（気候変動）をご参照ください。

シナリオ分析の結果（総括）

これまでの分析結果を踏まえ、以下の総括を行いました。

4℃シナリオにおいては、異常気象の激甚化に伴い、国内外の拠点への被害が想定されました。一方で、現時点の分析では、これらが直ちに当社グループの事業継続を大きく揺るがすほどのリスクには至らないと認識しています。また、機会の側面としては、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、自社の事業レジリエンスを維持しつつ、社会全体の地球温暖化への適応に貢献し得る可能性を改めて確認しました。

1.5℃シナリオにおいては、カーボンプライシングの導入や電力価格の上昇などによる操業コスト増加がリスクとして想定されました。一方で、これらのリスクを上回る形で、低炭素化や環境配慮に資する技術・商材の普及拡大による中長期的な収益機会が見込まれる結果となりました。このことから、中期経営計画「New Challenge 2026」において掲げる成長戦略である「環境関連ビジネスの拡大」や、「サステナビリティ中期計画2026」における「事業を通じた地球環境への貢献」が、脱炭素社会の進展に伴う当社グループの成長と密接に関連する重要な取り組みであることを再認識しています。

※ 環境関連ビジネスについてはP73をご参照ください。

リスク管理

気候変動のリスクについては、その他のサステナビリティに関するリスクと同様に管理を行っています。管理体制や手法等についてはP67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Scope1, 2が対象）。本目標は、パリ協定で示された1.5℃目標に整合する水準としています。

2025年度は、一部拠点における再エネ電力メニューの契約や、太陽光発電システムの導入に加え、昨年度に引き続き非化石証書の購入を通じた再エネ電力の導入により、国内拠点のGHG排出量（Scope2）を実質ゼロとしました。また排出量の比較的多い海外の製造拠点においても、環境証書（I-REC）購入を開始しています。これにより、基準年である2022年度比23.6%削減し、中間目標である26年度25%削減に向けて着実に進捗しています。

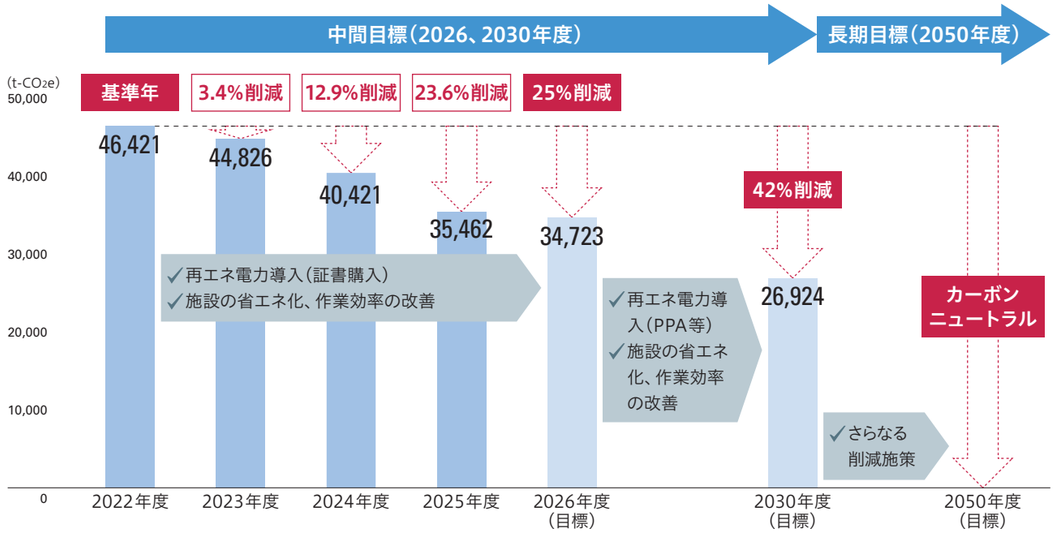
当社グループは、2021年度からScope3排出量の算定を開始しています。現在は単体を対象としていますが、今後、算定範囲を段階的に拡大していきます。

サプライチェーン排出量

Scope	GHG排出量［t-CO_2e］		
	2022年度 ※基準年	2024年度	2025年度
Scope1	2,755	★3,630	★4,275
Scope２（マーケット基準）	43,666	★36,791	★31,187
Scope1,2合計	**46,421**	**40,421**	**35,462**
Scope３	1,960,235	1,925,467	2,288,253
Scope1,2,3合計	**2,006,656**	**1,965,888**	**2,323,716**

（対象範囲）Scope1,2：稲畑産業および国内外連結子会社／ Scope３：稲畑産業
★付のデータについては、検証機関であるソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社（2025年度）およびLRQAリミテッド（2024年度）により、国際基準であるISO14064-3:2019に準拠した第三者保証を受けています。
数値は四捨五入しており、合計値と一致しない場合があります。

GHG排出量削減目標（連結グループのScope1, 2が対象）

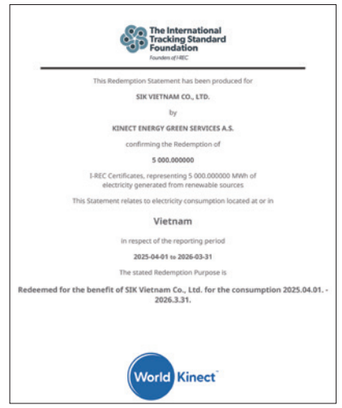


2025年度の取り組み

海外拠点における再エネ電力の導入（I-RECの購入）

GHG排出量（Scope2）削減目標の達成に向け、2025年度は新たにベトナムの製造子会社2社においてI-RECを購入し、再生可能エネルギー電力を導入しました。当社および国内の連結子会社13社では、昨年度に引き続き非化石証書の購入によりScope2排出量を実質ゼロとしています。これにより、グループ全体では2022年度比23.6%の削減となりました。今後は、海外連結子会社における再エネ電力の導入を拡大し、GHG排出量削減の取り組みを一層加速していきます。

※ I-REC（International Renewable Energy Certificate）：再生可能エネルギーの環境価値を証書化し、電力とは分離して取引可能とする国際的な環境証書。


The International Tracking Standard Foundation
Founders of I-REC

This Redemption Statement has been produced for

SIK VIETNAM CO., LTD.

by

KINECT ENERGY GREEN SERVICES A.S.

confirming the Redemption of

5 000.000000

I-REC Certificates, representing 5 000.000000 MWh of electricity generated from renewable sources

This Statement relates to electricity consumption located at or in

Vietnam

in respect of the reporting period

2025-04-01 to 2026-03-31

The stated Redemption Purpose is

Redeemed for the benefit of SIK Vietnam Co., Ltd. for the consumption 2025.04.01. - 2026.3.31.

World Kinect

I-REC証書

CDP評価の向上とサステナビリティ・リンク・ローンの導入

当社グループは、気候変動に関する国際的評価指標であるCDPにおいて、リーダーシップレベルの「A-」評価を取得しました。また、サステナビリティへの取り組み強化に加え、財務戦略の一環として資金調達手段の多様化を推進する観点から、CDP気候変動スコアをKPIとするサステナビリティ・リンク・ローンを導入しました。本契約では、CDPスコア「AまたはA-」の維持を目標（SPT）とし、達成状況に応じてコミットメントフィーが変動する仕組みとなっています。当社グループは、サステナブルファイナンスを通じてサステナビリティ戦略と財務戦略の連動を図り、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

CDP Discloser 2025

環境関連ビジネス

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	事業を通じた地球環境への貢献

2026年度の目標	2025年度実績
環境関連ビジネスの売上高1,000億円※を達成	**環境関連ビジネス売上高368億円**

※「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以下の通り。
■ エネルギー・電力（再生可能エネルギー関連、電池関連など）：約70%　■ 資源・環境（持続可能な原材料、リサイクル、水関連など）：約20%
■ 素材・化学、農業・食料、交通・物流、環境認証：約10%

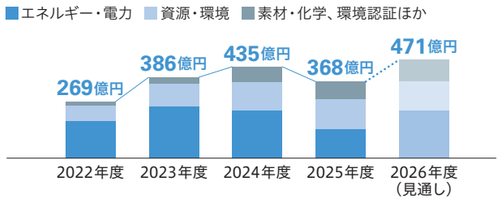
ビジネスのアウトラインと目標

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。

2025年度は、太陽光発電関連やリチウムイオン電池材料の販売減少などの影響により、「エネルギー・電力」分野が減少しましたが、再生材やバイオマス材など循環型経済に寄与する商材を含む「資源・環境」「素材・化学」分野は順調に推移しています。

また、国際情勢の不透明感の高まりなど不安定な外部環境の影響もあり、2026年度売上高1,000億円は未達となる見通しです。一方で、2025年度を底として「エネルギー・電力」分野は回復傾向にあり、環境関連ビジネス全体の売上高も増加基調に転じる見通しです。環境負荷の低い商材に対する需要は引き続き拡大していくと見込まれるため、当社グループは、今後も事業活動を通じて「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」の実現に取り組み、引き続き成長基盤の強化を図るとともに目標達成に向けて着実に歩みを進めていきます。

環境関連ビジネス売上高　実績および見通し



算定対象範囲：稲畑産業グループ（連結）。
合計値は単純合算。

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

分野別売上高（単位：億円）

分野	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度（見通し）
エネルギー・電力	175	244	225	**137**	228
資源・環境	75	107	138	**144**	139
素材・化学、環境認証　ほか	18	32	72	**84**	102
合計	**269**	**386**	**435**	**368**	**471**

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。

サプライチェーンマネジメント

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	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

2026年度の目標	2025年度実績
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** ●**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**

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および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）パートナーシップ
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

2025年度の振り返りと今後の取り組み

当社グループでは、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、方針の策定にとどまらず、社内外への浸透と理解促進が重要であると認識しています。2025年度は、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において社長メッセージと方針解説動画を配信し、社内周知を図りました。また、社外に向けては各方針の日本語・英語・中国語版を当社ウェブサイトに掲載し、ステークホルダーへの発信を行いました。

今後は、持続可能なサプライチェーン構築の実効性をさらに高めるため、サプライヤーの皆さまの取り組み状況や課題を把握することを目的に、環境・人権・労働慣行等に関するアンケート調査の実施を検討しています。本調査を通じてリスクや課題の可視化を進め、改善につなげるとともに、得られた知見を調達活動や方針の高度化に反映し、サプライチェーン全体での持続可能性向上を図っていきます。

化学物質規制管理

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	化学物質規制管理の強化による安全・安心な品質の確保

2026年度の目標

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

2025年度実績

- 各国化学品規制に関する研修コンテンツの整備
- M&A後のグループ会社への支援（PMI）
- 新入社員・キャリア入社社員を中心とした教育・理解促進（以下、昨年度から継続の取り組み）
- 世界の化学品規制動向の共有
- グループ会社の規制対応状況の把握と支援
- 外部専門家による社内セミナーの実施

基本的な考え方

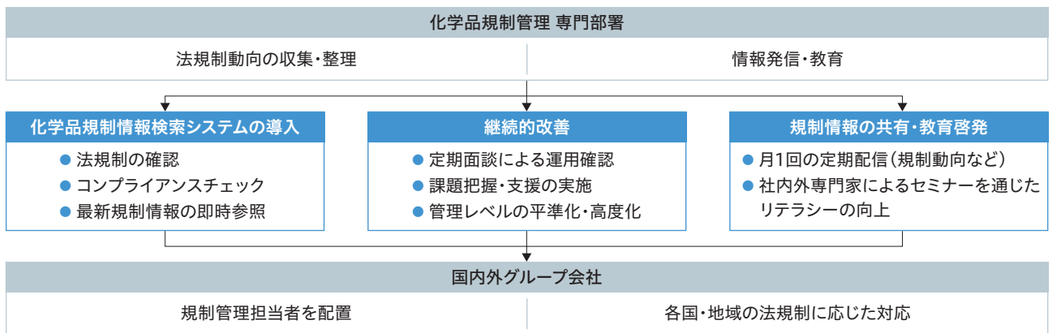
ケミカル事業を中心に4つの事業を展開する当社グループにとって、法規制に則った適切な化学品・化学物質の管理は重要な課題です。化学物質は非常に有用なものである一方、水・土壌・大気や動植物の生態系といった地球環境や人々の安全と健康に悪影響を及ぼすことがあります。そのため、製造・輸出入・販売・輸送・保管等のさまざまな場面において、数多くの関連法規制があり、取り扱いにおいて許認可を要するものもあります。これらに適切に対応しなければ、ケミカル事業や経営そのものに重大な悪影響を与えることにもなりかねません。そのため、ますます強化される国内外の法規制動向をしっかりと認識し、適切に対応していきます。

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。

管理体制の整備

当社グループでは、化学品規制管理の専門部署を設け、国内外のグループ会社を含めた管理体制の構築・高度化を進めています。各拠点には規制管理担当者を配置し、各国・地域の法規制に従った対応を行うとともに、化学品規制管理の専門部署との連携を通じて管理レベルの平準化を図っています。また、化学品規制情報検索システムを導入し、商品輸出入前の法規制確認やコンプライアンスチェックを効率的かつ確実に実施しています。

各拠点の担当者が最新の規制情報を参照のうえ、正確な判断ができるように本システムの活用を推進しています。



専門部署が収集した各国の法規制動向や関連情報は、月１回の定期配信により海外グループ会社を含めて共有し、従業員の規制対応力やリテラシーの向上を図っています。新たな規制で求められる対応を適切に行うよう促すことで、グループ全体のコンプライアンス意識の向上および管理体制強化につなげています。さらに、国内外グループ会社との定期的な面談を通じて運用状況を確認し、課題の把握と必要な支援を継続的に実施することで、規制対応の実効性を確保するとともに、継続的な改善につなげています。加えて、社内外の専門家によるセミナーを実施し、化学物質管理主要法令やサーキュラーエコノミーなど当社が重点的に取り組む分野に関する最新の知見を共有しています。これらの取り組みを通じて、法規制の高度化・グローバル化に対応できる、持続的で実効性の高い管理体制の整備を推進しています。

2025年度の取り組み

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。
2025年度は以下の取り組みを実施しました。

	取り組み	概要
1	各国化学品規制に関する研修コンテンツの整備	海外拠点における化学品輸入に関する規制要求について、関係者の理解向上と拠点間連携の強化を目的として、化学物質規制管理に関する研修コンテンツを整備し、社内ポータルで共有しています。
2	M&A後のグループ会社への支援（PMI）	M&Aにより新たに加わったグループ会社に対しては、PMIの一環として現地訪問による課題抽出を実施しています。抽出した課題を踏まえ、長期的な視点での支援を行っていく予定です。
3	新入社員・キャリア入社社員を中心とした教育・理解促進	新入社員および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しています。
4	世界の化学品規制動向の共有※	世界各国における化学品規制の動向について、国内外グループ全体へ定期的な情報発信を行っています。
5	グループ会社の規制対応状況の把握と支援※	国内外のグループ会社における規制対応状況を継続的にモニタリングし、必要に応じた支援を実施しています。
6	外部専門家による社内セミナーの実施※	「包装材規制に関する世界的動向」をテーマに、外部講師を招いた社内セミナーを実施しました。

※ 昨年からの継続の取り組み

化学品規制管理部の声

国内外を問わず化学品規制が強化されているなかで、その動向をタイムリーに捉え、前向きに対応していくことは、グローバルに商品を取引する化学品専門商社として、まさにビジネスの生命線と言っても過言ではないと考えています。
当社では、化学品規制管理部において国内化学品規制への遵守を担うことに加え、国内外の関連会社を含む全社に対して活発に情報提供、法令対応支援並びに教育を行っています。
近年では、リサイクル商材に関する取り組みや、世界的なPFAS規制など、新しい課題への対応も進めています。

リスク管理室 化学品規制管理部 部長　高橋 美晴

人権

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略 **人権に配慮したサプライチェーンの確立**

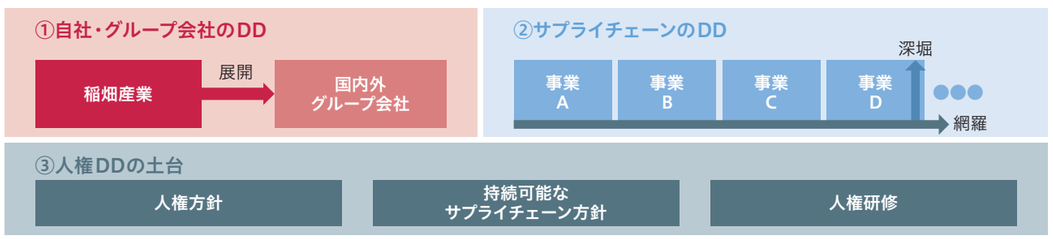
2026年度の目標	2025年度実績
選定した事業について人権DDのサイクル※をモデルケースとして確立	**昨年度に確立した人権DDサイクルのグループ展開に向け、各社の人権尊重の取り組み状況を把握するアンケート調査を計画立案。2026年度に実施予定**

※ 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。

戦略 **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**

2026年度の目標	2025年度実績
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**

人権デュー・ディリジェンス（DD）全体像

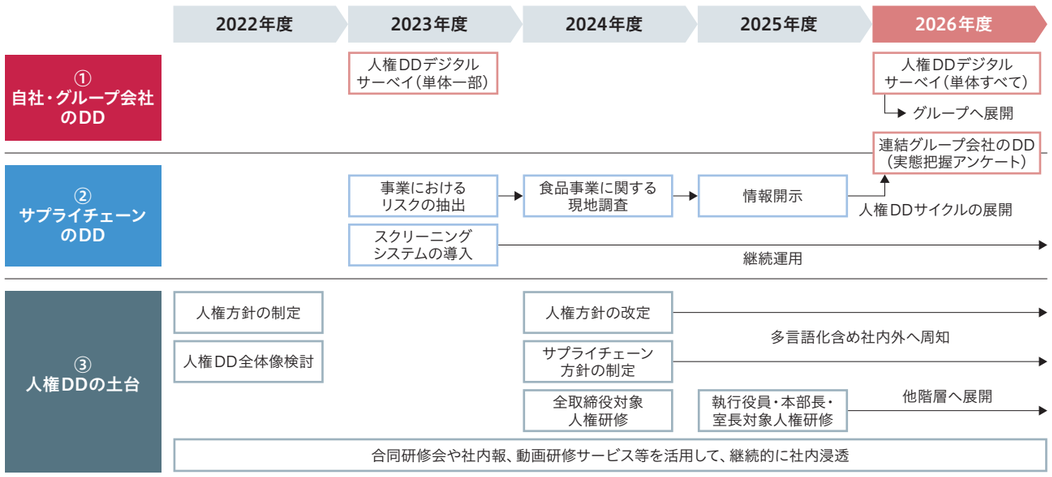


2025年度活動実績および2026年度活動計画

カテゴリー	テーマ	2025年度活動実績	2026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	対象範囲を拡大し、稲畑産業全社員を対象とした2回目の実施に向けた計画の立案。	サーベイの実施、分析。
②サプライチェーンのDD	人権DDサイクルの横展開	確立した人権DDサイクルの他事業への展開を検討。	グループ会社へ人権DDを展開し、実態把握アンケートを実施予定。
	取引先（新規・既存）対象DD	スクリーニングシステムによる取引先の人権リスクを含むコンプライアンスリスクの月次モニタリングの継続。重篤なリスクのある取引先はなし。 リスク情報共有フロー・ガイドラインを含む運用方法について、経営会議において決議。	モニタリングを継続。 また、ほか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・浸透	【社内】毎年8月に実施している合同研修会にて、人権方針と持続可能なサプライチェーン方針についての社長メッセージと各方針の解説動画を配信し、周知を実施。 【社外】ウェブサイトに各方針の日/英/中版を掲載	【社内】昨年度作成した社長メッセージと各方針の解説動画を多言語化（英・中）し、海外グループ会社にも展開。 【社外】さらなる他言語版を検討。
	人権研修	取締役以外の執行役員・室長・本部長を対象とした対面（ウェブ）研修を実施。	管理職層への研修を検討。

人権の取り組み実績

当社グループでは、2022年度の人権方針の制定を起点として、人権に関する取り組みを段階的に進めてきました。これらの取り組みには終わりがないことを踏まえ、今後もリスクベース・アプローチを原則として、可能な取り組みを着実に推進していきます。



UNDP・外務省主催「ビジネスと人権年次ダイアログ」での登壇

当社は、国連開発計画（UNDP）と外務省が主催する「ビジネスと人権年次ダイアログ」（2026年2月・東京）にパネリストとして登壇しました。本ダイアログには約340名が参加し、企業・政府・国際機関等が人権尊重に関する課題や先進事例について議論しました。
当社では、日本政府の支援のもとUNDPが実施する「ビジネスと人権アカデミー」に2022年から継続的に参加し、当社グループの取り組みについて発信してきました。こうした活動の蓄積が、今回の登壇につながったものと認識しています。
当日は、上記の取り組みを紹介するとともに、実務上の課題について意見交換を行いました。
本対話で得られた知見を今後の取り組みに生かしていきます。

写真：UNDP / Ken Katsurayama
左から3番目、当社サステナビリティ推進部 課長 福地寿江

外部からの声

UNDP ビジネスと
人権プロジェクト
リエゾンオフィサー
佐藤 暁子 氏

人権の取り組みを確固たる経営基盤として位置づけることは、社会に対する責任を果たすと同時に、自社の持続可能な成長に資するものです。自社・グループ会社およびサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施と、その基盤となる理念の浸透・定着に向けた取り組みは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿ったものです。今後は、部署横断的な取り組みを支えるガバナンス体制を一層強化し、変化する社会環境や人権課題に適時・適切に対応できる仕組みのさらなる発展、そして、構造的な課題の把握や救済・是正につながる実効性あるグリーバンスメカニズムの運用と事業活動の影響を受けるステークホルダーとの対話のさらなる充実が重要です。人権の視点が日常業務の判断や行動の規範として組織全体に定着していくことを期待します。

人的資本

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て最適な解決策を提供することを競争力の源泉としており、その実現を支えるのは社員一人ひとりの知見、経験、行動力といった「人」の力です。このため、人的資本を最も重要な経営資本の1つと位置づけ、その強化を重要な経営課題として捉えています。

当社グループの人材マネジメントの根底には、創業以来受け継がれてきた「愛」「敬」の精神があります。相互の尊重を基盤に、人を大切にするという考え方のもと、社員一人ひとりが安心して力を発揮できる健全な組織運営を行い、多様な個の活躍を通じて、組織としての競争力を高めていくことを基本姿勢としています。

また、人的資本への取り組みは単なるコストではなく、事業成長と企業価値の向上につながる投資と位置づけています。経営戦略の実現に必要となる人材・組織の姿を明確にし、採用・育成・配置・処遇・職場環境整備等を一体的に推進するとともに、従業員エンゲージメント等の指標により進捗を把握し、継続的な改善につなげていきます。

管理部門担当役員メッセージ

人的資本を起点とした企業価値の向上

当社はこれまで「人で勝負する商社」として事業を展開し、それが我々の強みであったと認識しています。ただし、この前提が今後もそのまま通用し続けるとは必ずしも考えていません。働き方や価値観の変化により、従来のように個人の営業力や関係構築力だけに依存して成長していくことは段々難しくなりつつあると感じています。こうしたなかで、人的資本の強化は単に人を大切にするという観点にとどまらず、当社グループの競争力そのものをどのように維持・向上していくかという経営課題として捉えています。

一方で、人的資本は重要であると言っても、それが直ちに成果につながるものではありません。人材への投資についても、「どこに、どのように配分することが最も効果的か」という視点が不可欠です。人的資本についても財務資本と同様に、限られた経営資源の1つとして捉え、事業戦略と連動させながら最適な配分を行っていく必要があると考えています。
そのためには、当社グループの事業の方向性に対してどのような人材が必要なのか、また現状とのギャップがどこにあるのかを把握することが重要です。成長領域への人材シフト、外部人材の獲得、既存人材の再育成など、複数の選択肢のなかで、状況に応じた最適な手段を選択していく必要があります。

また、グローバルでの成長を考えると、ナショナルスタッフの登用・活躍は不可欠です。日系企業の存在感が世界的にシュリンクしてきているのは残念ながら事実であり、今後は非日系企業とのビジネスを従来以上に伸ばしていく必要があります。その観点からすれば、従来の日本人中心のマネジメントだけでは限界があり、各地域で優れたナショナルスタッフの登用を加速し、現地発でビジネスを拡大していく体制へ徐々に移行していくことが重要であると考えています。
従業員エンゲージメントについても、単純な数値の水準だけではなく、その背景をどう捉えるかが重要です。対象範囲の拡大に伴いスコアが低下することは一定程度想定されるものであり、重要なのは、そのなかで見えてきた課題をどのように分析し、改善につなげていくかにあります。取り組みと結果の関係を踏まえながら、継続的に改善を図っていきます。

人的資本については理想論だけで語れるものではなく、現実の制約や環境変化を前提に対応していく必要があります。人材の質や働き方の変化と向き合いながら、個の力に過度に依存するのではなく、仕組みや機能で補完し、組織としての競争力を高めていくことが重要であると考えています。そのうえで、「人で勝負する」という当社グループの強みは引き続き重要であり、この強みを持続的な成長につなげていくため、人的資本戦略を着実に実行していきます。

代表取締役 専務執行役員
横田 健一

経営計画と人的資本戦略

当社グループの人的資本戦略は、長期ビジョン「IK Vision 2030」および中期経営計画「NC2026」の実行を支える基盤と位置づけています。事業ポートフォリオの進化や成長領域の拡大に向け、求められる機能・役割に応じた人材の強化を進め、事業成長および収益力の向上につなげていきます。
現在の人材構成（As is）と、経営戦略から導かれる人材・組織のあるべき姿（To be）とのギャップを踏まえ、「個の能力向上」と「組織としての機能強化」の両面から、人材の確保・育成・配置・評価・報酬、組織基盤の整備を一体的に推進しています。また、サステナビリティ中期計画2026において人的資本に関するKPI・目標を設定し、その進捗を継続的にモニタリングすることで、戦略の実行状況を可視化しています。

経営戦略と連動した人的資本戦略の全体像

目指す姿（To be）
財務：長期ビジョン「IK Vision 2030」 中期経営計画「NC2026」 ➤P29-32
非財務：「サステナビリティ中期計画2026」 ➤P37-38

人的資本戦略から生み出される人的な成長ドライバー
顧客起点で価値を創出できる人材 ／ 組織として価値を生み出す力 ／ グローバル市場で成長を牽引できる人材基盤

人的資本戦略およびKPI

人的資本戦略		サステナビリティ中期計画2026における指標
人的施策の成果としての人材・組織の状態	従業員のwell-being、エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメントサーベイ肯定的回答率
グローバルで自律・自立的に活躍できる個人の育成	適切な人材配置	—
	キャリア開発の支援	従業員一人当たりの教育研修費用
		海外駐在経験率
個人の能力を最大限に発揮できる組織の強化	多様性に富む組織の構築	女性管理職比率
		キャリア採用比率
		男性育休取得率
		障害者雇用率
	働きやすい雇用環境の整備	—
	人事制度、評価・報酬制度の整備	—
人的資本戦略を支える基盤	「愛」「敬」の精神の醸成	—
	健康経営の推進	精密検査受診率
		ストレスチェックの総合健康リスク
	心理的安全性の確保	—

現状（As is）
財務：中期経営計画「NC2026」2026年3月期実績 ➤P33-34
非財務：「サステナビリティ中期計画2026」2026年3月期実績 ➤P37-38

人的資本戦略および指標の色地部分は、「サステナビリティ中期計画2026」に含まれているものです。本計画については、P37-38をご参照ください。また、人的資本戦略に基づく主な施策については、次ページ以降に「従業員エンゲージメント」「ダイバーシティ＆インクルージョン」「人材開発」「健康経営」の各テーマとして掲載しています。
当社グループでは、経営指標と人的資本に関する指標を併せてモニタリングしており、人的資本の強化が業績の向上と一定の相関関係を有していることを確認しています。一方で、人的資本と企業価値との関係性をより的確に把握・可視化するための指標の在り方については、引き続き検討を進めています。

人的資本の強化施策①

従業員エンゲージメント

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	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

2026年度の目標

- 従業員エンゲージメントサーベイの回答率90%以上
- 以下の肯定的回答率80%以上※
  - ❶今の会社で働いていることに満足している
  - 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
- 全項目の肯定的回答率70%以上※

2025年度実績

- **回答率　88%**
- **以下の肯定的回答率**
  - **❶今の会社で働いていることに満足している：69%**
  - **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：67%**
- **全項目の肯定的回答率　64%**

※ 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（5.とてもそう思う／ 4.そう思う／ 3.可もなく不可もなく／ 2.そう思わない／ 1.全くそう思わない）のうち、肯定的な回答である5と4の占める割合のこと

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（2021～2026年）

			試行導入（対象拡大フェーズ）			本格運用（連結対象）		
			2021年5月	2022年5月	2023年5月	2024年5月	2025年5月	2026年5月
調査対象人数（人）	合計		1,400	1,697	1,901	2,714	2,837	2,940
		稲畑産業	587	606	652	686	715	692
		海外商社子会社	768	934	903	864	881	893
		海外製造子会社	45	157	346	624	574	702
		国内子会社	—	—	—	540	667	653
回答率（%）	合計		49	73	72	82	88	93
全体平均スコア※1			3.68	3.77	3.61	3.64	3.67	3.73
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	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	74
	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	77
	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	70
	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	56
	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	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	68

対象範囲：稲畑産業および国内外連結子会社（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。

これまでの振り返り（2021～2025年）

当社グループでは、2021年度から従業員エンゲージメントサーベイを継続的に実施し、組織課題の可視化と改善に活用してきました。2024年度以降は対象範囲を国内外の連結グループへと広げ、2025年度には近年グループに加わった会社も含めて、これまでで最も広い範囲で実施しました。これにより、4つのカテゴリー（稲畑産業、海外商社子会社、海外製造子会社、国内子会社）の回答者数構成比は概ね4分の1ずつとなり、グループ全体の実態をバランスよく把握できる体制が整いました。

対象範囲の広がりに伴い、これまで把握しきれていなかった会社間の差異が明確になり、主要項目の肯定的回答率は一部で低下が見られます。一方で、同一バウンダリーで比較した場合には、全体平均スコアおよび主要項目の肯定的回答率は、概ね維持または改善傾向にあり、従業員エンゲージメントが全体として低下しているものではないと認識しています。

カテゴリー別に見ると、稲畑産業は主要項目で総じて高い水準を維持し、着実な改善傾向が続いています。海外商社子会社および海外製造子会社は、グループ内でも相対的に高いエンゲージメント水準を維持しています。2024年度から対象に加わった国内子会社は、現時点ではグループ平均を下回る水準にありますが、文化的・地域的な特性や事業構造などの背景にも配慮しつつ、各社の状況を踏まえながら、改善に向けた取り組みを順次進めていきます。

各社・各カテゴリーの主要項目別の分析結果については、所属長へのフィードバックや各社の改善活動などに活用しており、サーベイ結果を起点としたPDCAをグループ全体で進めています。

【参考】カテゴリー別 全体平均スコア（5段階評価の平均値）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
稲畑産業	3.49	3.56	3.53	3.54	3.65
海外商社子会社	3.89	3.93	3.84	3.85	3.82
海外製造子会社	3.88	3.80	3.93	3.86	4.01
国内子会社	—	—	—	3.23	3.25

【参考】2021～2023年度と同一バウンダリー（稲畑産業・海外商社子会社・海外製造子会社）で見た2024・2025年度の肯定的回答率（5段階評価の4・5を選択した回答者の割合）

		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
主要項目の肯定的回答率（%）	**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	**75**	**77**
	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	**79**	**78**
	組織文化 業務を進める上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	**81**	**81**
	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	**73**	**74**
	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	**56**	**61**
	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	**57**	**61**
	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	**76**	**75**

人的資本の強化施策①
従業員エンゲージメント

5年間の結果から見えてきた主な示唆

稲畑産業は高水準を維持し、改善傾向が継続

稲畑産業については、主要項目で総じて高い水準を維持しており、経年でも着実な改善が確認されています。とりわけ、2021年度に肯定的回答率が最も低かった「人事制度・研修（従業員のスキルアップ支援）」については、研修制度の見直しや手挙げ式メニューの拡充など、従業員ニーズを踏まえた施策を継続的に実行してきました。その結果、肯定的回答率は2021年度の30%から2025年度には50%へと改善しており、サーベイを通じて把握した課題に対し、具体的な施策を講じることで成果につなげた事例の1つと捉えています。
こうした改善は、サーベイによる現状把握から施策の立案、実行、効果検証へとつなげる人的資本経営の基本的なサイクルが、稲畑産業において機能していることを示すものと認識しています。一方で、エンゲージメントを高い水準で安定させ、さらに高めていくためには、足元の取り組みを継続するとともに、社員のキャリア形成支援や組織内コミュニケーションの活性化など、新たな課題への対応も必要と認識しています。
今後は、稲畑産業で機能してきた改善サイクルや成果が出ている施策を、グループ各社の実情に応じて段階的に展開するとともに、稲畑産業においても、さらなる水準向上を目指した取り組みを継続していきます。

海外商社子会社・海外製造子会社は相対的に高い水準を維持

海外商社子会社および海外製造子会社については、グループ内でも相対的に高いエンゲージメント水準を維持しています。2025年度の全体平均スコアは、海外商社子会社が3.82、海外製造子会社が4.01と4カテゴリーのなかで上位にあり、海外製造子会社では給与水準への納得感や育成支援に対する評価も比較的高い水準にあります。これらのカテゴリーでは、現地に根ざした事業運営やローカル人材の活躍が、エンゲージメントの水準に反映されているものと捉えています。
一方で、設問単位で見ると、項目間に一定のばらつきも確認されています。海外商社子会社では2022年度以降、満足度や組織文化、ワーク・ライフ・バランスに関する項目でやや軟化が見られ、海外製造子会社においても、2023年度に示された高水準からの調整局面として、組織文化や上司との連携、理念浸透などの項目で一部に低下が見られます。これらの背景には、事業環境の変化や対象拠点の広がりに伴うマネジメントや理念浸透のばらつきがあるものと認識しています。
海外商社子会社・海外製造子会社は、引き続き当社グループの強みを支える重要なカテゴリーです。グループの持続的な成長のためには、現在のエンゲージメント水準を維持しつつ、子会社間のばらつきを縮小していくことが重要と考えています。各社の状況に寄り添った対応を進めるとともに、グループ全体でのマネジメントのさらなる充実に向けて、継続的に取り組んでいきます。

国内子会社は構造的背景の理解とともに底上げを推進

2024年度から対象に加えた国内子会社は、現時点において相対的にエンゲージメントスコアが低く、結果としてグループ全体スコアに影響を及ぼした一因と認識しています。当社では、これらの結果を真摯に受け止め、可視化された課題の分析と改善に取り組んでいます。
一方で、結果の解釈にあたっては、いくつかの背景要因も考慮する必要があると認識しています。例えば、回答傾向には文化的・地域的な特性があり、日本では海外と比較して中間的な評価を選択する傾向が見られます。また、国内子会社の多くは数十名から100名規模の組織であり、近年の事業拡大に伴いグループに加わった会社も多く、各社の状況や事業環境はさまざまで、現在は各社の成長フェーズに応じて、体制や制度整備を順次進めている段階にあります。
こうした国内子会社は今後の当社グループの成長を支える重要な存在です。各社のエンゲージメント向上がグループ全体の企業価値向上につながるものと考えています。
今後は、稲畑産業で蓄積してきた人材マネジメント施策の展開を進めるとともに、各社の事業特性や組織規模に応じた制度整備や運用支援を通じて、継続的な改善を図っていきます。

連結バウンダリー全体での把握が進展

2025年度はグループ全体を対象としたサーベイを実施し、稲畑産業、海外商社子会社、海外製造子会社、国内子会社の回答者数構成比は概ね4分の1ずつとなりました。これにより、特定のカテゴリーに偏ることなく、グループ全体の実態をバランスよく把握できる体制が整いました。
対象範囲の広がりは、単に調査対象が増えたことを意味するものではありません。同一の指標を用いてグループ全体を横断的に比較し、各社の強みや課題を共通の視点で把握できるようになったことは、グループガバナンスの観点からも意義のある一歩と捉えています。連結ベースでの可視化を通じて、各社が抱える課題についても、グループとして連携しながら改善に取り組む土台が整いつつあります。
エンゲージメント水準の向上は、従業員一人ひとりのwell-beingにつながるものであるとともに、生産性や組織運営の質などを通じて、中長期的なグループの企業価値向上にも資するものと認識しています。今後も、サーベイを通じて把握したグループ全体および各社個別の課題を、人的資本経営における重要なインプットと位置づけ、経営層と現場の双方で活用しながら、グループ全体の持続的な価値向上につなげていきます。

経営層の影響を踏まえたマネジメント強化が次のテーマ

海外商社子会社、海外製造子会社、国内子会社に共通する傾向として、各社のマネジメント体制の変化に伴い、従業員のエンゲージメント水準にも一定の変動が見られる点が挙げられます。これは、各社の経営方針や組織風土が現場の意識にも影響を与え得ることを示しており、エンゲージメントの安定的な向上には、各社のマネジメント層の存在が一定の意味を持つものと認識しています。
当社グループは、M&Aや事業拡大を通じて、多様な事業領域・地域・規模の会社により構成されています。それぞれの会社の歴史や文化を尊重しつつ、当社グループとしての経営理念や価値観を共有していくうえで、各社のマネジメント層が果たす役割は大きいと考えています。グループの方向性を踏まえつつ、現場の状況に応じた運営を担うことは、各社のエンゲージメント向上にとどまらず、グループ全体の経営の質を支える要素となります。
こうした認識のもと、グループ各社のマネジメント層の育成・強化は、人的資本経営の重要なテーマの1つと位置づけています。グループ全体でマネジメントの充実を図ることは、グループガバナンスの実効性を高めるとともに、中長期的な企業価値の向上にも資するものと考えており、今後も継続的に取り組んでいきます。

2026年サーベイ結果の概要

2026年5月に実施したサーベイでは、調査対象人数の拡大に加え、回答率も過去最高の93%となり、グループ全体の現状をこれまで以上に網羅的に把握できる体制が整いました。
全体平均スコアも3.73（前年3.67）と前年から改善し、引き続き高水準を維持しています。全39問のうち大半の設問で前年平均スコアを上回り、指標としている主要項目の肯定的回答率についても、概ね維持・改善傾向にあります。「ワーク・ライフ・バランス」に関する設問はわずかに低下したものの、水準自体は依然として高く、前年からの変化は改善に向けた課題として認識しています。
過去5年間の推移からも、エンゲージメント水準は全体として安定的に推移していることが確認できています。
今後も、サーベイ結果を組織運営や人材施策の改善に活用しながら、グループ全体のエンゲージメント向上に継続的に取り組んでいきます。

人的資本の強化施策②

ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	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

2026年度の目標

1. 女性管理職比率を2028年3月までに8%以上、2030年までに10%
2. キャリア採用比率50%程度を維持
3. 男性育休取得率100%※1
4. 障害者法定雇用率を上回る状態の維持
5. 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

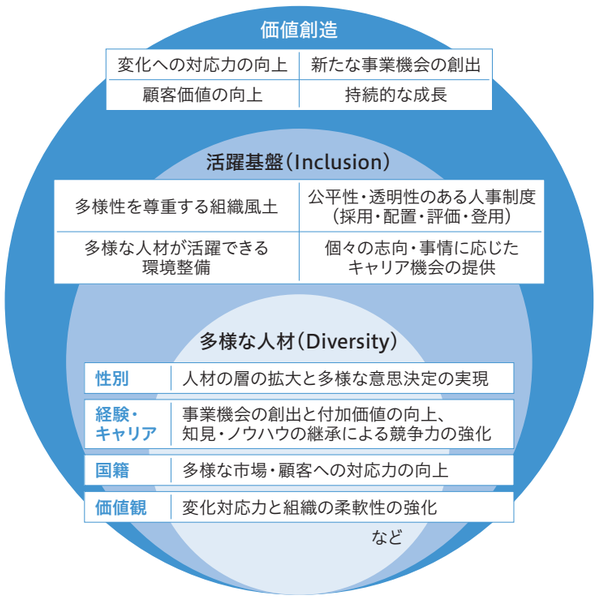
2025年度実績

1. **女性管理職比率　7.3%**
2. **キャリア採用比率　57%**
3. **男性育休取得率　100%**※2
4. **障害者雇用率　3.14%**
5. **・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**
   ・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

※1 当社では育休取得可能期間を「子どもが3歳になるまで」としていることを踏まえ、配偶者が出産した男性従業員のうち全員が、子どもが生まれた年度を含む3カ年度以内に育休を取得した場合を100%とする。
※2 2023年度に新制度として育休取得を義務化したことから、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（14人）／ 2023年度に配偶者が出産した男性従業員数（14人）

多様性を価値創造につなげる戦略

商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あると認識しています。
このため、人種・国籍・年齢・性別・障がいの有無等を問わず、社員一人ひとりの個性と能力を尊重し、公平な採用・配置・評価・登用を行う制度整備を進めるとともに、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取り組んでいます。
さらに、多様性を確保するだけでなく、それぞれの人材がその能力を十分に発揮できる環境やキャリア機会を整備することにより、多様な人材の活躍を通じて、新たな事業機会の創出や変化への対応力の強化など、企業価値の向上につなげていきます。



女性活躍推進／両立支援

当社グループでは、女性活躍の推進と、仕事と生活の両立支援を一体的に進めています。特に日本においては、女性の管理職登用やキャリア継続に課題が残っており、当社の事業特性も踏まえると、業界全体としても十分に進んでいるとは言い難い状況にあると認識しています。
当社では、過去の女性スタッフ職の採用規模等を背景に、女性の管理職候補層が相対的に薄いという構造的課題があります。また、新卒採用における女性比率や入社後の定着率にも改善の余地があり、人材ポートフォリオの安定性に影響し得る重要な課題と認識しています。このため、内部育成とキャリア採用の活用により人材層の拡充を図るとともに、女性採用比率の向上および定着率の改善に取り組んでいます。さまざまな取り組みの結果、現在ではこれらの課題も改善しつつあります。加えて、他社との合同セミナーや役員との懇談会等を継続的に実施し、意識醸成やネットワーク構築を支援しています。
さらに、課題の解消には女性のみならず男性を含めた両立支援と働き方の見直しが不可欠と認識し、育児・介護制度や柔軟な働き方の整備、男性育休取得の推進、メンター制度によるキャリア支援などを進めています。
また、個々の事情や志向に応じたキャリアや働き方の選択肢を広げることで、多様な人材が継続的に活躍できる組織づくりを推進しています。

これまでの課題・主な対応策・現状

	これまでの課題	主な対応策	現状
採用・定着	新卒採用における女性比率および入社後の定着率に課題	新卒採用に占める女性割合2割以上の継続やフォロー施策の強化	これらの取り組みにより、定着率の大幅改善、人材ポートフォリオの安定化、営業本部への女性社員配置の進展
活躍・成長	出産・育児等によりキャリア継続・成長機会が制約されやすい	育児休業制度や短時間勤務、保育料補助等の両立支援施策の拡充	
	従来の働き方が多様な人材の活躍を阻害	時差出勤・テレワーク等の柔軟な働き方の導入	
	キャリア形成に関する不安や孤立	新入社員ローテーション制度やメンター制度等のキャリア形成支援	
キャリア多様化	画一的なキャリア前提により離職・機会損失が発生	職掌転換制度等による多様なキャリア・働き方の選択肢を提供	職掌転換制度の利用者が徐々に増加
登用	過去の採用構成・離職により、女性管理職候補層が不足	職掌転換制度の活用や内部育成の強化、キャリア採用の活用	女性管理職候補層は徐々に拡大し、女性管理職比率も上昇するも依然課題。中長期的な人材育成・確保を推進

【主な対応策事例】職掌転換制度

当社では、社員一人ひとりのライフステージや志向に応じた多様なキャリア選択を可能とするため、職掌転換制度の充実を図っています。当社の職掌は、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）の4区分で構成されています。P職は基幹業務を担う管理職、S職およびC職は基幹業務を担う非管理職、A職は主にサポート業務を担う職掌として位置づけています。職掌転換制度においては、社員一人ひとりのキャリア志向やライフステージを踏まえ、S職とA職の間で相互に転換が可能となっています。
一方で、従来はS職において転居を伴う異動の可能性があることが、A職からの転換を検討するうえでの制約の1つとなっていました。こうした課題を踏まえ、2023年に転居を伴う異動のない職掌としてチャレンジ職（C職）を新設しました。C職はS職と同様に基幹業務を担いながら、勤務地の制約がある社員にとっても挑戦しやすい職掌としています。
これにより、従来のS職とA職の相互転換に加え、C職という選択肢を含めたキャリア転換が可能となり、仕事と生活の双方を踏まえた柔軟なキャリア選択を可能にしています。こうした取り組みを通じて、多様な人材が継続的に活躍できる人材ポートフォリオの実現につなげています。

制度利用社員の声

職掌転換制度を活用し、より主体的に業務に関わりたいと考えA職からS職へ転換しました。現在はデジタル推進室でIT関連の問い合わせ対応を担当しています。
これまでA職で培った相手に寄り添う姿勢や対話力を生かして取り組んでいます。今後はITや分析スキルを習得し、より実効性の高い提案ができるよう成長していきたいと考えています。

デジタル推進室 IT活用支援部　鯨井 ちひろ

人的資本の強化施策③

人材開発

サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	人的資本投資への注力
2026年度の目標	**2025年度実績**
従業員一人当たりの教育研修費用※を、毎年、前年度実績を上回る	**従業員一人当たりの教育研修費用89,124円**
海外駐在経験率40%程度を維持	**海外駐在経験率38.5%**

※ 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。

人材開発の全体像

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。経営理念や価値観の共有を土台とし、多様な業務経験や成長機会、役割やキャリア段階に応じた育成を通じて、専門性とグローバルな視野を備え、国内外で事業を牽引できる人材の育成を進めています。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も取り組んでいます。
こうした考え方のもと、当社グループでは、人材開発の基盤を整備するとともに、経営戦略と連動した重点領域を定め、体系的に人材育成を推進しています。

人材開発体系

人材開発の基盤

人材データベース管理（タレントマネジメントシステム）	人事・評価制度	多様な研修体系	組織文化・制度

▼

経営戦略との連動

長期ビジョン「IK Vision 2030」/中期経営計画「NC 2026」

▼

経営戦略を実現するための人材開発施策の主な領域

理念・基礎	専門性・価値創出	グローバル人材	リーダー・経営人材
経営理念・価値観の共有と基礎力の醸成によるグループ一体感と企業基盤の強化	顧客・市場の課題に応える専門知識と提案力の強化による、付加価値創出力の向上	海外での実務経験や異文化理解を通じて、グローバルに事業を推進できる力の強化	組織・事業を牽引し、リーダーシップの発揮による持続的成長を支える力の強化
例 ● **経営理念共有ワークショップ** ● 階層別研修プログラム	例 ● 与信研修等の実務研修 ● キャリアアップ申告制度（適材配置による価値創出力向上）	例 ● **海外トレーニー制度** ● **海外駐在の機会拡充**	例 ● **グローバルスタッフミーティング** ● リーダーシップ養成研修

※ 太字は次ページで紹介

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

当社グループでは、M&Aの推進やキャリア人材の採用拡大により多様な人材が参画するなか、グループとしての共通の価値観や一体感を醸成することが重要な課題と認識しています。このため、グループ従業員のIK Valuesへの理解を深め、日々の業務における実践につなげることを目的として、経営理念共有ワークショップの展開を進めています。本プログラムでは、経営層からのメッセージや社員の声の共有に加え、個人・グループワークを通じて理念を自分の言葉で捉え直す機会を提供し、グループ一体となった価値創出の基盤強化を図っています。

ワークショップ参加社員の声

入社14年目となりますが、今回改めてIK Valuesについて考える良い機会となりました。2026年3月からInabata Philippines（IKP）に赴任しましたが、IKPでも経営理念がタガログ語で共有されており、驚きました。文化や価値観の違う現地の方々と一緒に働いていくなかで、今後さまざまな局面があるかと思いますが、IK Valuesの共通認識を持って取り組み、ともに成長していきたいです。 Inabata Philippines, Inc. 宮守 広基

若手社員の海外経験機会の拡充

当社は、海外比率の拡大に向けた成長戦略の一環として、グローバル人材の育成を強化しています。サステナビリティ中期計画2026では海外駐在経験率40%の維持を掲げ、若手社員の海外経験機会の拡充に取り組んでいます。
2023年度には、新卒3年目のスタッフ職を対象とした海外トレーニー制度を導入し、短期派遣を通じて実務や異文化への理解を深めています。加えて、海外駐在の機会も戦略的に拡充し、現地での事業推進やマネジメントを担う実践的な経験の場として、その重要性は一層高まっています。少数ながら女性営業職の海外駐在も生まれるなど、多様な人材の活躍の裾野が広がっています。こうした取り組みを通じ、事業成長を支える人材基盤の強化を図っています。

海外駐在社員の声

マレーシアに赴任して約1年になります。駐在で最も大事だと実感したのはスタッフとの協働です。そのためには異なる考えや価値観を持っている相手と対話をしっかりと行い、スタッフを巻き込み一緒に動くことが必要だと感じました。駐在は業務経験の幅が広がるだけでなく、自ら考え行動する力が身につく貴重な機会だと思います。
Inabata Malaysia Sdn. Bhd. 和田 はるか

グローバルスタッフミーティング

世界各地で事業を展開する当社グループでは、ナショナルスタッフを含むグローバル人材の育成とネットワークの強化は、成長を支える重要な取り組みの1つとしています。このため、2014年より、各地域から選抜されたメンバーが本社に集い、経営理念や価値観の共有を図る「グローバルスタッフミーティング」を開催しています。2020年度以降は感染症拡大の影響により中断していましたが、2023年度に再開し、継続的に実施しています。2025年度は当社および海外拠点から16名が参加しました。英語によるグループワークや議論を通じて相互理解を深めるとともに、課題解決に向けた意見交換を行い、国境や文化を超えた連携の促進と次世代リーダーの育成につなげています。

健康経営

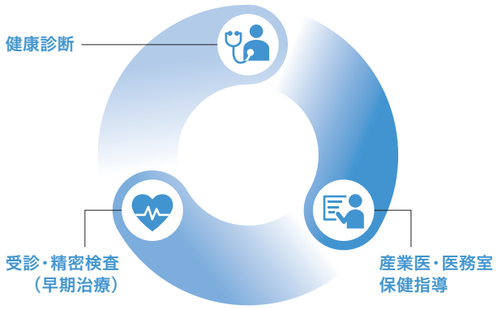
サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

戦略	健康経営の更なる推進
2026年度の目標	**2025年度実績**
精密検査受診率100%※1	**精密検査受診率94.9%**
ストレスチェックの総合健康リスクを現状維持※2	**総合健康リスク74**（全国平均は100、数値が低いほど高評価）

※1 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。
※2 総合健康リスクとは、厚生労働省がストレス評価の方法として提供しているもので、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、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。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。

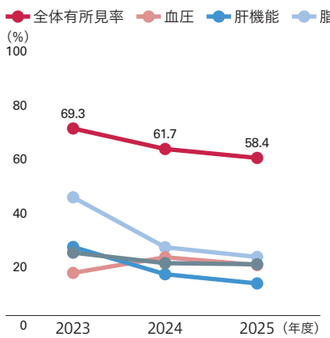
健康経営の課題と進捗

当社では、生活習慣病のリスク要因である血圧・肝機能・脂質・血糖値に関して、健康経営推進前は、健診で有所見となる従業員の割合が全国平均と比較して高い傾向にありました。このため、精密検査の受診が必要な従業員に対しては、受診を確実に促し、健康リスクの顕在化や突発的な休務の未然防止につなげることが重要な課題と認識しています。この課題への対応として、当社では健康診断費用の補助に加え、健診結果に基づく産業医・医務室からの受診勧奨や保健指導を実施し、精密検査受診率100%を目標として改善サイクルを推進しています。これらの取り組みにより、繰り返し「要精密検査」となる従業員や休務者の減少を図るとともに、プレゼンティーズムやアブセンティーズム※による労働力損失の低減を目指しています。実際に、課題として認識している指標については改善傾向が見られています。

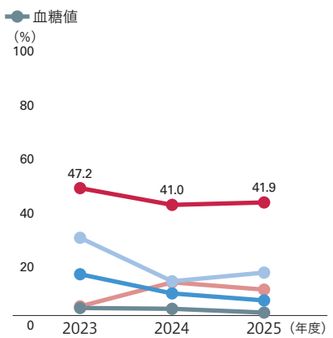


※ プレゼンティーズムとは、出勤しているものの心身の不調によりパフォーマンスが低下している状態、アブセンティーズムとは、体調不良等により欠勤・休職するなど就業が困難な状態を指します。

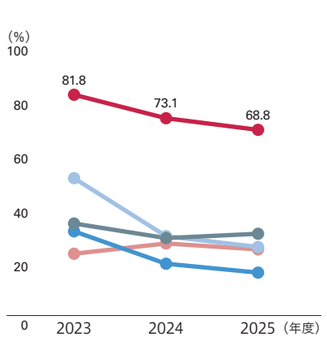
有所見率推移（全体）



有所見率推移（34歳未満）



有所見率推移（34歳以上）



当社は今後も、従業員が心身ともに健康で高いエンゲージメントを維持しながら働くことができる環境整備を通じて、個々のパフォーマンス最大化と組織全体の生産性向上を図っていきます。

社内運動会の開催（大阪・東京）

当社では、社員一人ひとりの健康維持・増進とともに、組織の一体感やエンゲージメントの向上を重要な経営課題と位置づけ、さまざまな取り組みを推進しています。
その一環として、2026年2月に大阪・東京の2拠点で、労働組合との協賛による社内運動会を開催しました。当日は、大阪46名・東京97名と多くの社員が参加し、部署の枠を超えた混合チームで競技に取り組みました。また、大阪会場には代表取締役社長執行役員、東京会場には人事担当の代表取締役専務執行役員も参加しました。
玉入れや綱引き、リレーなどを通じて、日常業務では接点の少ない社員同士の交流が生まれ、組織横断的なつながりが強化されました。また、参加者からは、他部署とのコミュニケーション機会の拡大や、チームで取り組むことで一体感が高まったとの声が寄せられています。

本取り組みは、社員の健康増進に加え、コミュニケーションの活性化やエンゲージメント向上にも寄与するものです。当社は健康経営を重要な経営基盤の1つと位置づけ、社員が心身ともに健康で能力を発揮できる環境づくりを引き続き推進していきます。

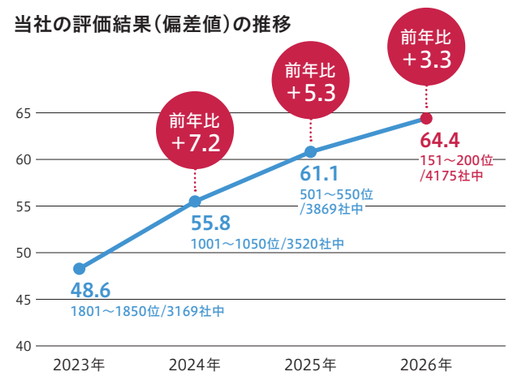
集合写真（大阪）

集合写真（東京）

＼ 参加した社員のコメント ／

健康経営優良法人2026 ホワイト500

2026年3月9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2026 ホワイト500」に認定されました。当社は毎年評価が上がっており、「ホワイト500」には初認定、「健康経営優良法人」は4年連続の認定となりました。

2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

当社の評価結果（偏差値）の推移