社外取締役鼎談

鼎談 Three-Way Talk

中期経営計画「NC2026」が最終年度を迎えるなか、
当社の取締役会は、どのような議論を重ね、
どう変わろうとしているのか――
経営を客観的な視点から監督する社外取締役の長南氏、末川氏、
そして2025年6月に就任した池垣氏の3名に、
取締役会の実効性や成長戦略、人材・サステナビリティへの
取り組みについてお話を伺いました。

（本鼎談は2026年5月に実施しました）

社外取締役
指名・報酬委員会委員長　**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います。

社外取締役　**池垣 真里**（中央）
在任期間　2025年6月～現任

私の役割
外資系金融企業の日本法人で人事の責任者として人材育成、企業風土の構築や仕組みづくりに長年携わってきたほか、企業ガバナンス、人的リスク・コンプライアンスに関与してきました。グローバルな視点と日系企業との協働の経験を生かして、誰もが力を発揮できる組織づくり、多様性を育む企業文化の醸成などに貢献していきたいと考えています。

社外取締役　**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、当社のブランド育成や、次世代を担う人材の成長に貢献できればと考えています。

取締役会の運営と実効性について

この1年間で、取締役会の議論や意思決定の在り方、あるいは稲畑産業グループの見え方について、変化を感じられたところはありますか？

長南　特に感じるのは年を追うごとにオープンで活発な議論ができる会社になってきたということです。株主目線だけでなく、社員を含むさまざまなステークホルダーを意識して、社長に遠慮するのではなく、皆が当たり前に率直な意見を交わす風土が育ってきています。
私は、長く続く企業には良い「理念」「人材」「仕組み」という共通項があると考えています。稲畑産業はまさに、目に見える資産以上に、そうした“見えない資産”を大切にしてきた会社です。それが社外の意見に真摯に耳を傾け、必要なら変えていこうとする風通しの良さにつながっていると感じています。

末川　私も、取締役会の実効性評価を形式的に終わらせず、自分たちの改善につなげようとしている点に、この会社の特徴を感じます。課題は少なくないですし、一朝一夕に解決できるものばかりではありませんが、そこに正面から向き合い、報告を求めればきちんと答えてくれる。その姿勢が非常に良いと思います。
もう1つ強く感じるのは、社外取締役へのリスペクトです。分からないことは丁寧に教えてくれますし、こちらの発言も真剣に受け止めてくれる。「社外の目」を単なる形式とせず、改善の契機として生かそうとしている点は、稲畑産業の大きな強みだと思います。

池垣　私は以前、人事を中心に、震災対応やコロナ対応など全社に関わる仕事をしてきました。その経験から、稲畑産業で期待されているのは、ダイバーシティや働きがい、人に関わるリスクやコンプライアンスといった観点から意見を伝えることだと考えています。
就任して感じたのは、取締役会が非常にオープンで活気があり、新任の私でも発言しやすい空気があることです。しかも、会社理解のための情報提供や学ぶ機会が丁寧に用意されている。社外に会社を理解してほしいという姿勢が随所で伝わってきますし、社外の意見を会社のために生かそうとする誠実さがよく見える会社だと思います。

中期経営計画の進捗と成長戦略

続いて、成長戦略について伺います。中期経営計画の進捗や事業ポートフォリオの考え方、そして資本市場からの期待を、どのようにご覧になっていますか？

末川　中期経営計画は着実に成果を上げていると評価しています。変化の激しい環境下で過去最高益を更新し続けていることは高く評価できますし、単なる商材の仲介にとどまらず、顧客の課題を解決する機能を持つ商社への進化が着実に進んでいる点を評価しています。
昨年の鼎談では「守りに偏りがち」と申し上げましたが、その後コーポレートメッセージの策定プロセスなどに関わるなかで、商社が「当たり前」を支え続けること自体が大きな価値であることを改めて認識しました。現在は、その堅実さを土台としながら、新たな価値創造にも挑戦している点を評価しています。
また、資本市場との向き合い方も誠実です。ROE10%の目標や政策保有株式の縮減、累進配当といった取り組みは、いずれも株主・投資家の期待に応えるものです。自社の都合を優先するのではなく、ステークホルダーとの対話を重ねながら経営している点を評価しています。こうした対話を通じて寄せられた投資家の声は、取締役会にも報告され、議論に反映されています。地政学的リスクの高まりから、売り上げの見通しには不透明さが残りますが、それでも利益は確保できるのではないか、という印象です。

長南　今回の業績を見ても、厳しい事業があればほかのセグメントが補完するという“柔軟性”が出てきていま

“社外の目を単なる形式とせず、改善の契機として生かそうとしている。それが稲畑産業の大きな強み”
―― 末川 久幸

す。責任者同士が情報を共有し、助け合える関係になってきたことは大きい。風通しの良さともつながり、どこかが苦しいときに別のところが支える体質が、少しずつ強まっています。

一方で、当社のIR活動は、安心感や累進配当、堅実さ、歴史といった点が評価されています。背伸びをせず、無理なチャレンジをしない――その姿勢を評価してくれる投資家も少なくありませんが、同時に「次は何を原動力に成長していくのか」という将来への期待も寄せられています。足元の安定を保ちながら、いかに非連続な成長を描くか。これは簡単な問いではありません。私は、無理に背伸びをするのではなく、稲畑産業らしいやり方で着実に次の成長をつくっていくことが大切だと考えています。その非連続な成長のためにM&Aは有効な手段ですが、買収後に経営を統合する際には、これまでは相手を尊重するあまり踏み込みが弱くなる面もありました。今後は本社として課題の兆しを早めに捉え、必要なところにはしっかり踏み込む体制が重要になると思います。

池垣　私はまだ就任後それほど長くありませんが、企業基盤の強化に向けて「ポートフォリオのバランスを変えていこう」という経営の意思を感じています。そのためには、新しいことに挑戦し、成長性を見極めて経営資源の配分を最適化していく姿勢が今後ますます必要です。

M&Aも、リソースや箱を手に入れて終わりではなく、そこからシナジーを生み出すことが本質です。買収先を早く深く理解し、目指す姿や必要な変化を遠慮なく共有することが欠かせません。PMIの局面では、相手を尊重しながらも、より踏み込んだ対話とマネジメントが必要です。生活産業の食品ビジネスなどBtoCに近い事業では、品質やコンプライアンスといった新たなリスクにも、これまで以上に目を向ける必要があります。

“無理に背伸びをするのではなく、稲畑産業らしいやり方で着実に次の成長をつくっていく”
―― 長南 収

「稲畑産業らしさ」を再定義したコーポレートメッセージ

社員が主体となってコーポレートメッセージをつくり上げる「MOVE MOVEプロジェクト」に、社外取締役のお三方にもオブザーバーとして参加いただきました。こうした取り組みの評価や手応えをお聞かせください。

末川　このプロジェクトは当初、「ブランドメッセージをつくる」ことを目的にスタートしました。しかし議論を重ねるなかで、経営理念やIK Valuesとの関係を整理したうえで、企業全体を表すコーポレートメッセージとして体系的に位置づける必要がある、という認識に変わっていきました。その過程で、「誰に、どのような価値を届けたいのか」という視点も、より明確になったと感じています。私自身、前職は一般消費財メーカーで、生活者と向き合いながらブランドづくりに携わってきました。その経験から強く感じているのは、ブランドやコーポレートメッセージは、言葉として整えただけでは完成しないということです。社員一人ひとりの行動や、お客さまとの接点で体現されて初めて、本当の意味でブランドになります。だからこそ、このプロジェクトはメッセージをつくったこと以上に、多くの社員の皆さんが議論に参加し、「稲畑産業らしさとは何か」を考えたプロセスそのものに大きな価値があったと思います。これからは、そのメッセージを日々の仕事と結びつけ、一人ひとりが当事者意識を持って実践していくことが重要な段階に入っていると考えています。

長南　私がこの取り組みを良いと感じたのは、経営陣が上から与えるのではなく、若い世代や中堅が、自分たちで「136年続いてきた原動力は何か」「稲畑産業の強みは何か」「これから何を目指すのか」を考え、言葉にしたことです。未来をつくる人たち自身が、その問いに向き合ったことに、大きな意味があります。

しかも、先人たちがつないできた価値や、これから向き合うべき課題まで含めて考えたうえで、最終的なメッセージに落とし込んでいった。納得感のあるプロセスでした。だからこそ、単なるスローガンにせず、これからの稲畑産業を形づくる言葉として磨き続けることが大切だと思います。

“多様な人が混ざることで、初めて多様なビジネスに対応できる組織になる”
―― 池垣 真里

池垣　このテーマは企業価値の観点でも重要です。BtoB企業ということもあり、自社の強みや将来の方向性を十分に言語化してこなかった面もあると思いますが、それは市場の評価にもつながる論点です。将来の行き先や、どんな価値を届けているのかを、きちんと言葉にして社内・外に伝える必要があります。

その意味で、社員が自分たちの仕事や顧客に提供する価値を言語化したことは大きな意義がありました。当初は日本中心のプロジェクトでしたが、海外の人材も巻き込むべきという議論を経て、バイリンガルでの展開や投票への参加につながった点も大きな前進です。会社としての一体感を醸成する、良い取り組みになったと感じています。

人的資本とサステナビリティ

最後に、人材とサステナビリティについて伺います。人的資本の強化や後継者の育成、そしてサステナビリティを事業の価値にどうつなげていくか、お考えをお聞かせください。

池垣　指名・報酬委員会で新任役員候補と面談した際、非常に優秀な人材が育ってきていると感じました。一方で大切なのは、女性を含めた次世代をどう広く育てるかです。働く環境も価値観も大きく変わり、上の世代の成功体験だけでは通用しません。若手には、海外経験や他部門での武者修行など、自分の担当領域を超えた経験を積ませ、横のつながりを広げることが大切です。また、柔軟なキャリア形成も重要です。海外展開にも重点を置くなか、日本本社の意思決定に、海外で仕事をしてきた人や日本国籍でない人の視点を積極的に取り入れるべきです。多様な人が混ざることで、初めて多様なビジネスに対応できる組織になります。

サステナビリティについては、委員会での議論は着実に前進しています。そのうえで重要になるのは、人権デュー・ディリジェンスなどの取り組みを、国内だけでなく海外の社員にも広げていくことです。本社が海外の社員にも目を向けているというメッセージになり、一体感の醸成にもつながります。

末川　サステナビリティ推進部は、委員会運営も含め、限られた人数のなかで本当によく取り組んでいると思います。ただ、サステナビリティは推進部だけで完結するものではありません。KPIも、「やったかどうか」だけでなく、「何が変わったか」まで見る必要があります。例えば、一人当たりの研修費用が増えたことよりも、それによって社員がどう成長したかが大切ですし、環境対応についても、グリーンビジネスを社会課題の解決と事業利益の両立につなげていくことが重要だと思います。

専門性の高い事業を展開する当社では、各部門が専門人材を育てることは重要です。一方で、若いうちからさまざまな部署や仕事を経験し、視野を広げる機会をつくることも、人材育成には欠かせないと思います。

将来を担う人材ほど部門で育てたいという思いは自然ですが、人材を「部門の財産」ではなく「会社の財産」と考え、執行役員同士が会社全体の人材育成について本気で議論する文化が根づけば、組織全体はさらに強くなっていくのではないでしょうか。

長南　サクセッションプランは、候補者プールを見える化し、発表の機会を通じて幹部候補に自覚を持たせる取り組みが進んでいます。性別、国籍、プロパーか中途かといった枠を超えて“人を育てる姿勢”も見えています。一方、女性活躍はなお課題の大きいテーマです。引き上げたいという思いと、ご本人が活躍したいという思いは必ずしも一致せず、営業の現場に残る慣行も含め、従来のやり方をどこまで変えられるか。簡単ではありませんが、避けて通れない論点です。

サステナビリティでは、“稲畑産業らしい強み”をもっと明確に打ち出してよいと思います。特に合成樹脂を長く扱ってきた会社として、プラスチックの価値と課題の両方を語るべきです。プラスチックは衛生や安全、物流効率の面で社会を支えてきた一方、廃棄の問題がある。だからこそ、原料からリサイクルまで含めて循環型社会を支えることに本気で取り組む――そうした姿勢を、もっと事業上のミッションとして打ち出せるはずです。社会課題の解決と事業機会の両立を図るうえで、重要なテーマだと考えています。

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。

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。

ガバナンス強化のための取り組みの変遷

	～2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
機関設計	監査役会設置会社								監査等委員会設置会社				
コーポレート・ガバナンス体制	●2003年執行役員制度導入 ●2006年取締役任期を2年から1年に ●2013年社外取締役2名体制に※ ●指名・報酬委員会設置 ●社外取締役3名体制に※								●指名・報酬委員会委員長独立社外取締役に ●独立社外取締役過半数体制に※ ●相談役・顧問制度廃止 ●役員定年制度導入				
役員報酬制度	●2006年取締役・監査役の退職慰労金制度廃止 ●2009年執行役員の退職慰労金制度廃止 ●業績連動型報酬制度導入				●業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」導入				●業績連動型報酬KPI ROIC・ESGスコア導入 ●業績連動型報酬KPI ROE・株価追加			●BBT KPI 従業員エンゲージメントサーベイ達成率追加	
取締役会実効性評価		自己評価	自己評価	第三者評価	自己評価	自己評価	第三者評価	自己評価	自己評価	第三者評価	自己評価	自己評価	第三者評価（予定）
		●取締役会実効性評価の導入（3年に1回 第三者評価）											
東証コーポレートガバナンス・コード変遷		★			▲			▲				▲	

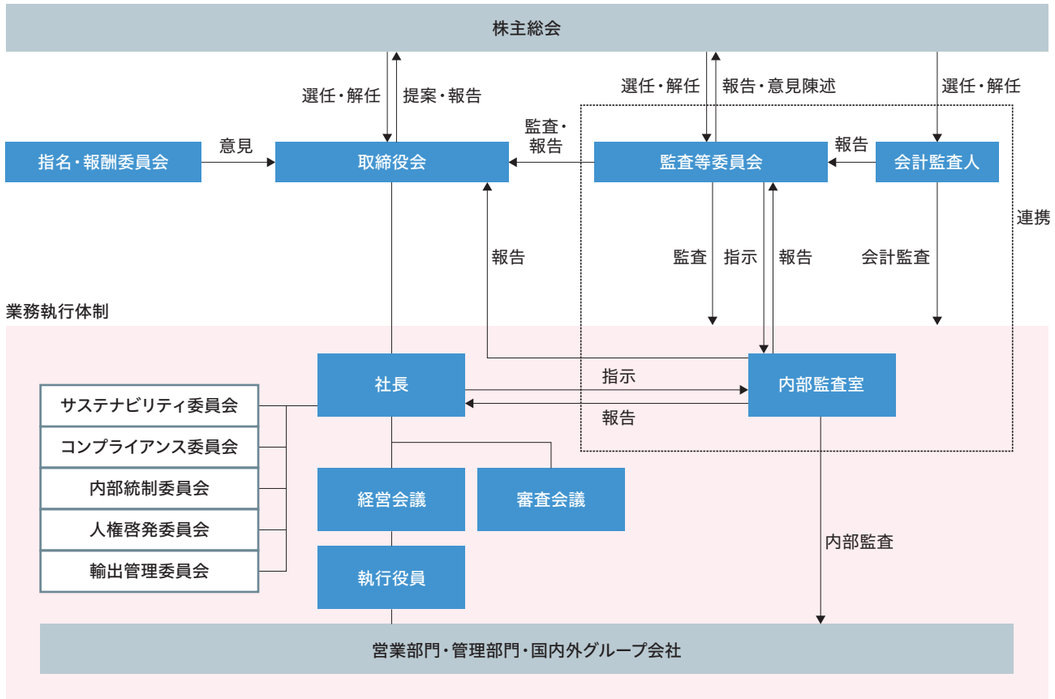
★ コーポレートガバナンス・コード制定
▲ コーポレートガバナンス・コード改訂
※ 取締役会の体制

ガバナンス体制早見表（2026年7月1日現在）

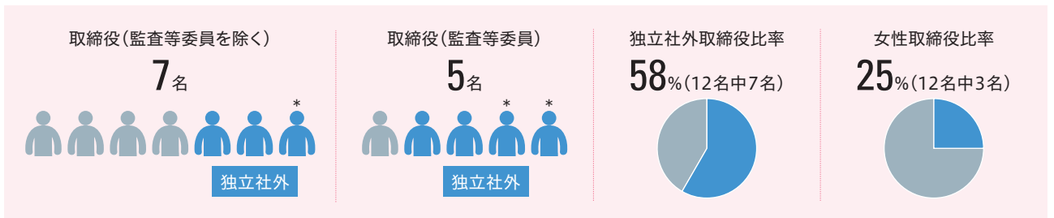
機関設計	監査等委員会設置会社
監査等委員でない取締役	7名（うち独立社外取締役3名）
監査等委員である取締役	5名（うち独立社外取締役4名）
取締役会議長	社長
監査等委員でない取締役任期	1年
監査等委員である取締役任期	2年

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（2026年7月1日現在）



取締役会の構成（2026年7月1日現在）



* 女性

取締役会

取締役会は、経営計画の策定およ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、定款およ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。

取締役会への主な付議・報告事項（2026年3月期）

項目	主な付議・報告事項	
	決議事項	報告事項
経営戦略	—	●中期経営計画「NC2026」の進捗状況報告 ●政策保有株式保有意義検討結果及び縮減状況報告 ●海外拠点設立
役員関連	●取締役人事・報酬 ●取締役の業務執行に関する担当等 ●独立役員選任 ●役員株式給付規程改定 ●業務執行取締役等に該当しない取締役との責任限定契約 ●指名・報酬委員会委員選定 ●役員等賠償責任保険契約	●新任取締役候補者及び新任執行役員候補者の指名 ●業務執行報告
株主総会	●定時株主総会招集	—
ガバナンス	—	●コーポレート・ガバナンス報告書 ●取締役会の実効性評価 ●内部通報体制運用状況報告
サステナビリティ	—	●後継者計画報告 ●取締役トレーニングの実施状況等報告
人事	●執行役員及び重要な役職者の人事	●経営陣幹部の人事に反映すべき業績等の評価に関する報告
IR	—	●機関投資家株主判明調査報告 ●国内海外機関投資家事後ヒアリング報告 ●個人投資家アンケート結果報告
監査	—	●監査等委員会監査実施状況報告 ●監査等委員会監査計画 ●内部監査室からの直接報告
財務	●自己株式取得 ●決算関連 ●剰余金の処分	●関連当事者間取引報告 ●月次決算報告 ●有価証券報告書
投融資	—	●撤退検討基準該当子会社判定報告 ●M&A案件のPMI状況報告
IT	—	●情報セキュリティ対応状況報告

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。

独立社外　社内

	2026年3月期実施回数	構成員	委員長	主な検討内容と活動
監査等委員会	14回	●独立社外取締役4名 ●社内取締役1名	独立社外取締役 **横田 乃里也**	（検討内容） ●監査方針・監査計画・業務分担 ●監査等委員でない取締役の選任等・報酬等についての意見 ●監査等委員である取締役候補者の選任議案 ●監査等委員の子会社往査の結果報告 ●経営会議、審査会議、コンプライアンス案件 ●会計監査人の評価及び再任・不再任 ●会計監査人の監査報酬 （活動） ●取締役会に出席し、取締役の職務執行を監督 ●子会社往査を通じて業務・財産の状況を監査 ●内部監査室と定期的に報告会を行い、連携を確保 ●内部統制部門と面談を行い、情報収集 ●取締役会へ監査状況を報告 ●会計監査人から監査計画・四半期ごとの監査結果の報告を受領 ●会計監査人の子会社への往査に立ち合い、監査状況を確認 ●「監査上の主要な検討事項（KAM）」について会計監査人と協議

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、かつ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。

独立社外　社内

	2026年3月期実施回数	構成員	委員長	主な審議内容と活動
指名・報酬委員会	11回	●独立社外取締役4名※ ●社内取締役1名	筆頭独立社外取締役 **長南 収**	指名関連 ●取締役・執行役員候補者との個別面談 ●取締役・執行役員候補者の選定 報酬関連 ●業績評価に基づく取締役報酬（監査等委員である取締役を除く。）の検討

※ うち監査等委員である独立社外取締役1名

独立社外取締役の体制

独立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。取締役会における独立社外取締役の比率は58%(12名中7名)です。

独立社外取締役7名

社内取締役5名

独立社外取締役のみの会合
実施回数: 2026年3月期　2回

独立社外取締役のトレーニング

当社グループの事業内容など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)など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。

独立社外取締役間の意見交換会

当社では、2022年の監査等委員会設置会社への移行以降、独立社外取締役間の意見交換会を年2回継続的に開催しています。本会は、独立社外取締役が、取締役会とは別の場で、経営やガバナンスに関する課題認識や意見を率直に共有し、議論を行うことを目的としています。

2026年3月開催の独立社外取締役間の意見交換会の様子

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: 2026年3月期　経営会議12回　審査会議20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、監査計画およ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およ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。

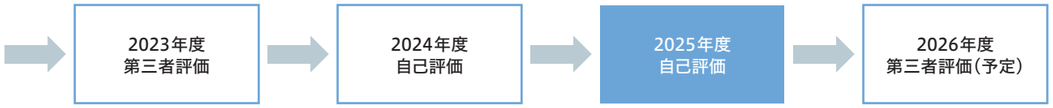
監査等委員会、会計監査人、内部監査室の連携

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および協議を通じて連携をとっています。
監査等委員会は、会社の業務およ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。
監査等委員会および内部監査室は、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。

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。
- 2025年度は、自己評価を実施しました。



2025年度　自己評価プロセス（質問票形式）

※ 財務経理・IR担当取締役です。

2025年度の評価結果

1.対象者	2026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、2024年度の質問票（自己評価）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コンサルタントと相談のうえ、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 ●外部コンサルタント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、などが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。 また前年度の自己評価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、一部進展や改善がみられるものの、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ついてのさらなる議論 ●リスクの許容度・リスク管理 ●当社の長期的な競争優位性の資本市場への十分な伝達 前年度からの上記課題に加え、以下の課題については、今後さらに改善を検討すべきであることを認識しました。 ●M&Aに伴う新しいリスクとそれへの対応 ●社内における多様性の推進 ●内部統制（グループ統制を含む）システムの状況 ●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 また、当社が直面する主要なリスクについて、業績への影響と発現の可能性の観点から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いきます。 なお、2026年度は、第三者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

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および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 （取締役に付与されるポイントの計算方法） 当年度の付与ポイント＝Ⓐ勤続ポイント＋Ⓑ業績ポイント Ⓐ役職ごとに定めた基準ポイントの50%（固定ポイント） Ⓑ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

監査等委員でない取締役の報酬のうち、①固定報酬および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および係数により自動的に算出されるよう設計されており、人事室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。

※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およ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値です。
※7 サステナビリティ中期計画2026における従業員エンゲージメントサーベイKPI平均値に対する達成率です。

2026年6月に決定した業績指標 2026年3月期（第165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）	292億円	ROIC	7.7%	当社株価対前年成長率	7.1%	FTSE Russell	4.2
投資有価証券売却益（B）	26億円	ROE	9.3%			MSCI	5.1
（A）－（B）	265億円						

2026年6月に決定した業績係数

	NC2026 第165期目標	第165期実績	達成率	業績係数
連結営業利益	24,500百万円	26,164百万円	107%	0.96
従業員エンゲージメントサーベイ	80%	72%	90%	

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

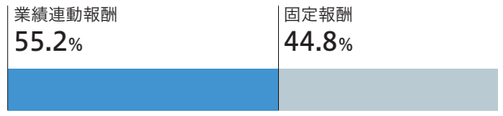
監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において監査等委員である取締役の協議で決定しています。株主総会の決議による監査等委員である取締役の報酬限度額は年額80百万円です。

3. 2026/3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	241	108	108	24	5
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）※10	30	30	—	—	1
社外役員	72	72	—	—	8

※8 2025年6月17日開催の第164回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）1名および社外取締役（監査等委員を除く。）1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およ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2025年5月28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、2025年6月17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およ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。

2026/3期 業績連動報酬と固定報酬の比率



（参考）取締役※14の過去の報酬総額の推移

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
2026/3期	241百万円

※14 2022/3期は、取締役（社外取締役を除く。）。2023/3期以降は、取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）。

役員一覧（2026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）

取締役 常務執行役員
髙橋 豊

化学品・生活産業セグメント担当、
情報電子セグメント担当補佐、欧米地区担当

1987年4月　当社入社
2026年6月　当社取締役常務執行役員（現在）

社外取締役 指名・報酬委員会委員長
長南 収※

1980年4月　キユ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　公益財団法人キユーピーみらいたまご財団理事長
2022年2月　キユ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　学校法人フェリス女学院理事（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）

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
　　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
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（後のみすず監査法人）入所
2005年7月　中央青山監査法人（後のみすず監査法人）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　株式会社ジャパン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
新堂 桂子※

1993年4月　味の素株式会社入社
2000年12月　デュポン株式会社入社
2010年12月　弁護士登録（第二東京弁護士会）
2011年1月　松村国際法律事務所（現 新堂・松村法律事務所）入所
2013年10月　消費者庁入庁（任期付き国家公務員）
2015年5月　弁護士再登録（第二東京弁護士会）
　　株式会社フジクラ入社
2016年10月　同社法務室長
2021年4月　同社執行役員コーポレートガバナンス統括部門長
2026年4月　同社エグゼクティブアドバイザー（現在）
2026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 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
2015年4月　キリンホールディングス株式会社
　　グループ人事総務担当ディレクター
　　キリン株式会社（現 キリンホールディングス株式会社）
　　執行役員人事総務部長
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
　　グループ経営戦略担当ディレクター
　　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）
2026年6月　株式会社J-オイルミルズ社外取締役（独立役員）（現在）

社外取締役 監査等委員
安井 義一※

1984年4月　三菱金属株式会社（現 三菱マテリアル株式会社）入社
2011年6月　同社アルミ事業室長
　　三菱アルミニウム株式会社
　　（現 MAアルミニウム株式会社）取締役
　　ユニバーサル製缶株式会社
　　（現 アルテミラ製缶株式会社）取締役
2015年4月　三菱マテリアル株式会社執行役員人事部長
　　株式会社マテリアルビジネスサポート取締役
2018年4月　三菱マテリアル株式会社常務執行役員人事・
　　総務本部長
2020年4月　同社上級顧問
2020年6月　同社取締役常勤監査委員 指名委員
2026年6月　当社社外取締役監査等委員（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およ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

専務執行役員
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
丸田 剛志
情報電子セグメント担当、
北東アジア地区担当、
情報電子第一本部長

執行役員
農田 康一
財務経理室長

執行役員
大倉 崇晴
（オルディ株式会社
代表取締役社長）

執行役員
角田 正人
リスク管理室長

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
平木 次郎
情報電子第二本部長

執行役員
井上 大
米州総支配人

執行役員の括弧内表記は、出向先での役職です。

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、具体的には以下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。

2026年4月開催の取締役会の様子

	取締役								取締役(監査等委員)				
	社内				社外・独立				社内	社外・独立			
	稲畑 勝太郎	横田 健一	髙橋 豊	竹下 憲昭	長南 収		末川 久幸	池垣 真里	久保井 伸和	横田 乃里也	伊藤 志保	安井 義一	新堂 桂子
性別	男性	男性	男性	男性	男性		男性	女性	男性	男性	女性	男性	女性
独立性	—	—	—	—	●		●	●	—	●	●	●	●
監査等委員会	—	—	—	—	—		—	—	○	◎	○	○	○
指名・報酬委員会	○	—	—	—	◎		○	○	—	○	—	—	—
取締役会の出席状況※	100% 16回/16回	100% 16回/16回	—	92% 12回/13回	100% 16回/16回		100% 16回/16回	100% 13回/13回	100% 16回/16回	100% 16回/16回	100% 16回/16回	—	—
監査等委員会の出席状況※	—	—	—	—	—		—	—	100% 14回/14回	100% 14回/14回	93% 13回/14回	—	—
指名・報酬委員会の出席状況※	100% 6回/6回	—	—	—	100% 11回/11回		100% 11回/11回	100% 11回/11回	—	100% 11回/11回	—	—	—
スキル項目 グローバル経営	●				●		●						
スキル項目 事業・業界知識 化学・電子	●		●	●									
スキル項目 事業・業界知識 食品・生活			●		●		●			●			●
スキル項目 財務・会計		●		●					●	●	●		
スキル項目 法務・リスク管理・内部統制	●	●							●		●	●	●
スキル項目 人事・労務	●	●		●				●		●		●	
スキル項目 IT・デジタル		●		●						●			
スキル項目 ESG	●	●						●	●	●		●	●

◎ 委員長、○ 委員
※ 2025年度の出席状況(新任は就任以降)

当社の取締役会が備えるべきスキル

専門性・経験	求めるスキルと適任性
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、また髙橋 豊は当社の特に化学品セグメントに長年にわたり従事してきたほか、執行役員就任後は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、特に当社が扱う商材や関連する業界と同一もしくは近い業界での事業経験を有する場合には事業・業界知識に関するスキルを有するものとしています。
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弁企業において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・常勤監査等委員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。新堂 桂子は弁護士資格を有し、法律事務所での勤務を経て、エレクトロニクス等の分野でグローバルに事業を展開するメーカーにおいて、法務部門を統括し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。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。安井 義一は幅広い素材・製品をグローバルに展開する総合素材メーカーにおいて、取締役常勤監査委員として監査業務などに従事しており、内部統制・監査に関する豊富な実務経験を有しています。
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においても、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（以下、D&I）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も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。安井 義一は幅広い素材・製品をグローバルに展開する総合素材メーカーにおいて、人事部門の責任者および常務執行役員として人事・総務を担当するなど、人事・労務に精通していることから人的資本経営やD&I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。
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および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も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、およ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。安井 義一は人事・労務に関する豊富な経験を有していることから、当社としてはESGのなかでも特に「S（社会）」に関して、人的資本経営やD&I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。新堂 桂子はエレクトロニクス等の分野でグローバルに事業を展開するメーカーにおいて、執行役員としてコーポレート・ガバナンス部門を担当した経験を有していることから、ESGのなかでも特に「G（ガバナンス）」に関して助言をいただくことを期待しています。

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

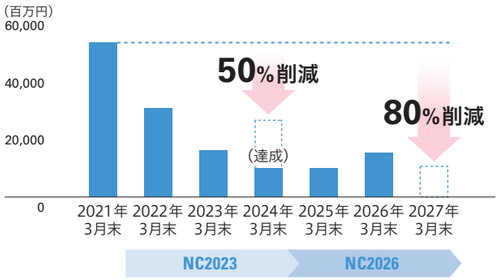
政策保有株式は、これを保有することが協業関係の構築に資するかどうか、中長期的に当社の企業価値を高め、株主・投資家の利益につながるかどうかという基準に基づき、その是非を判断します。具体的には、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに投資先企業の財務状況、株式の流動性、同企業もしくは同企業グループ会社との事業に関する取引量および利益の推移並びにこれらの中長期的な見通し、リスクとリターンが資本コストに見合っているかどうかなどの経済合理性、およびその他の定性的な情報を加味したうえで、総合的に保有の適否を検証します。保有の意義が認められない株式については、市場や事業への影響、タイミングなどに配慮しつつ、縮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

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
2026/3期	2,330百万円

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

日本および海外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。

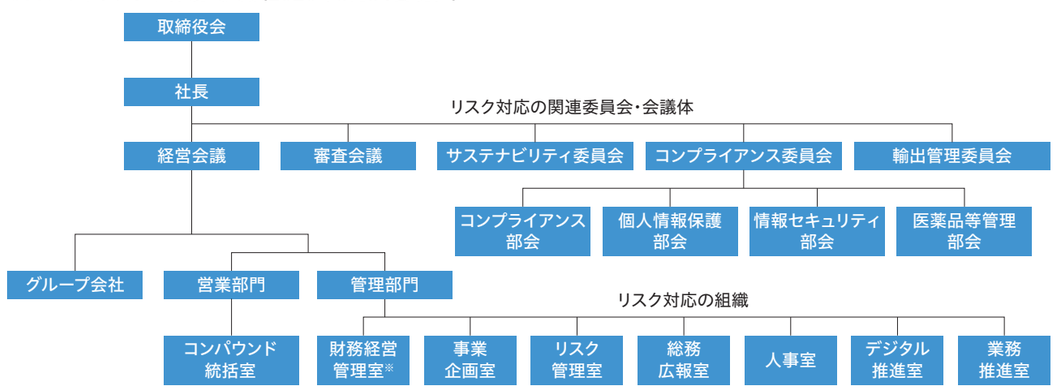
当社では、与信管理規程、輸出管理規程、商品管理規程といったリスクに係る諸規程を整備・運用し、リスク管理室を中心にリスクマネジメントを行っています。また、国内外のグループ会社に対しては、グループ会社管理規程によって本社からリスクに対する適切な牽制機能を働かせるとともに、商社拠点・製造拠点別の業務ルールを多言語で整備・運用することで、日々の業務から発生するリスクに備えています。

リスクマネジメント体制・組織

当社は、さまざまなリスクを管理する各対応組織が継続的に監視するとともに、関連する委員会、会議体が連携して適切なリスク対応が可能となるリスクマネジメントを推進しています。

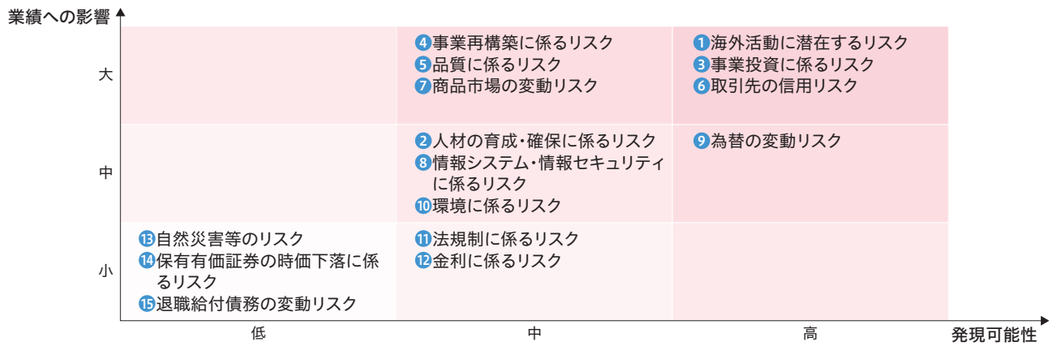
また、当社グループでは下図のリスクマトリックスに表示した15のリスクを、当社グループが直面している主要なリスクとして認識しています。マトリックスでは、2026年3月期に実施した「取締役会の実効性評価」（自己評価）における経営者のリスク認識に対する回答などを踏まえ、各リスクにおいて想定される当社グループの経営成績等への影響や発現可能性により、マッピングしています。次のページからは、当社グループにおいて重要性の高いリスクについてご説明します。

リスクマネジメント体制・組織（2026年3月31日現在）



※ 財務経営管理室は、2026年7月1日付の組織変更により、財務経理室および経営管理室に再編されました。

リスクマトリックス



重要性の高いリスクとそれらへの対策（2026年3月期）

リスク	対策
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および販売活動は、東南アジアや北東アジア、北米、欧州と多数の地域におよびます。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、変化に合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。 自然災害や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）※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** ※ 事業継続計画（BCP）については、P115をご参照ください。
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・確保が日本およ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およ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】人事室**
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弁・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および経営成績の動向により、当社グループの財政状態およ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投資を基本としており、マジョリティ投資については、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**
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およ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る保証はありません。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**
品質に係るリスク	当社グループは商社グループでありますが、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およ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、財務経営管理室、各営業本部**

※ 財務経営管理室は、2026年7月1日付の組織変更により、財務経理室および経営管理室に再編されました。P113-114の記載は、同日付の組織変更前の内容に基づいています。

リスク	対策
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およ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および電子記録債権の金額は25,553百万円、売掛金は179,470百万円、棚卸資産の金額は96,524百万円であり、その合計額は総資産の61%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。売掛金およ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**
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およ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、情報電子事業における太陽光発電関連ビジネスで、市場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**
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およ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、働き方改革の推進等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、従来のウィ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※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）を立ち上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およ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** ※ 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。
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活動および貿易活動をしています。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が、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、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9百万円となり、為替換算調整勘定は40,460百万円となりました。 **【対応組織】財務経営管理室**
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環境配慮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、リサイクル商材など環境負荷を低減する商材の販売に各事業において注力しています。 また、気候変動リスクについては、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、サステナビリティ委員会において評価・モニタリングを行い、取締役会が監督しています。その内容は、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿って開示しています。詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書（2026年６月17日開示）をご参照ください。 **【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および従業員は、コンプライアンス重視の経営を実現するため、国内外問わず法令およ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・地域の関連法令およ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、2025年度までに国内外86拠点・社で運用を開始、2026年度はさらに3社の運用開始を予定しています。引き続き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をご参照ください。
- サステナビリティマネジメント ➤ P65-68
- 気候変動 ➤ P69-72
- サプライチェーンマネジメント ➤ P74
- 人権 ➤ P77-78
- コンプライアンス・腐敗防止 ➤ P116

コンプライアンス

コーポレート・ガバナンスについては、P95-111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。
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。

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、通報者およ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・中小受託取引適正化法（取適法、旧下請法）・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

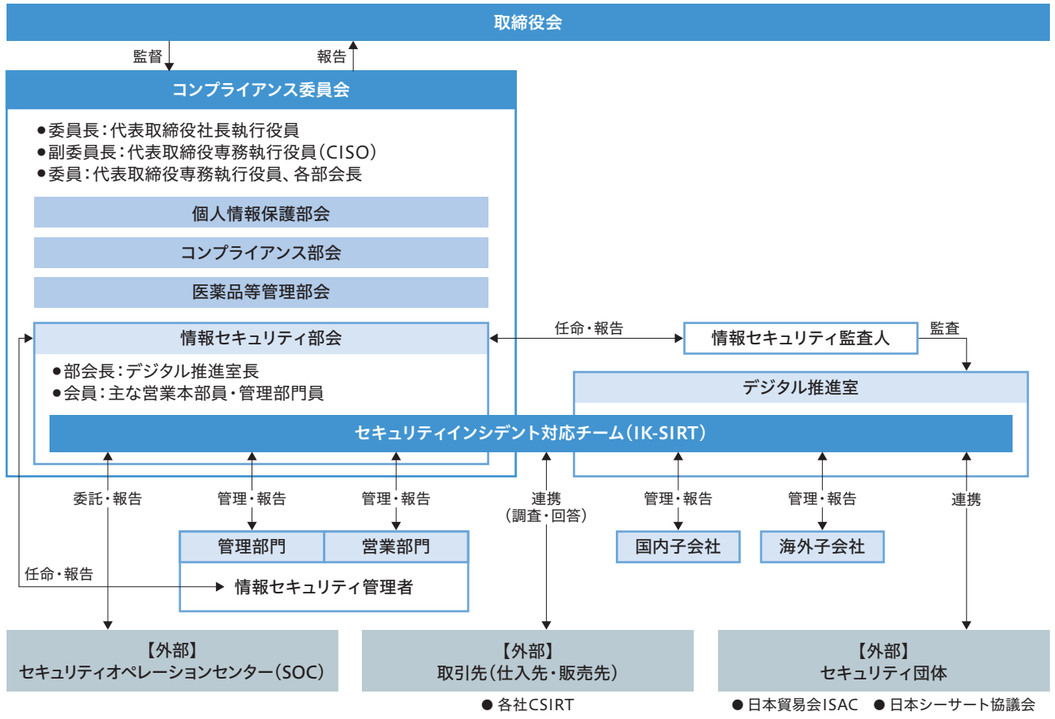
当社グループでは、情報セキュリティの重要性を認識し、全社的に取り組みを推進するために、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会の下部組織として、情報セキュリティ部会を設置しています。情報セキュリティ部会は必要に応じて開催し、情報セキュリティに関する規程・規則・細則の審議や教育研修計画の立案などを実施しています。また、情報セキュリティ部会長が任命した情報セキュリティ監査人による内部監査を、年1回、定期的に実施しています。内部監査内容については、情報セキュリティ部会長に報告しています。

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を合わせた用語。

情報セキュリティ体制図



サイバーセキュリティにおけるリスク管理と対応力の強化

近年、サイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、業種や企業規模を問わず、あらゆる企業が標的となるリスクが高まっています。重大なインシデントは事業継続や企業価値に甚大な影響を及ぼし得ることから、当社グループではサイバーセキュリティを経営基盤と位置づけ、「予防・検知・対応」の各段階で多層的な対策を推進しています。これまで予防・検知体制の整備に注力してきましたが、2025年度はインシデント発生を前提とした対応力の強化にも取り組みました。2026年度は、訓練対象を管理部門へ拡大し、部門横断での連携や意思決定の高度化を図るとともに、予防・検知体制の継続的な強化を通じて、全社的な情報セキュリティ体制の強化を進めていきます。

2022年度～　予防・検知体制の高度化
- ✓ **セキュリティインシデント対応チーム（IK-SIRT）を設置**
- ✓ **脅威の早期検知、被害拡大防止の基盤整備**
  - EDR（エンドポイント監視）導入
  - SOC連携（24時間監視）
  - 脆弱性診断実施
  - 運用基準整備
  - 標的型訓練実施　等

2025年度　インシデント対応力の検証・強化
- ✓ **実際のインシデント発生を想定したインシデント対応訓練を実施**
  - **実践的訓練による対応力検証**
    シナリオ非公開訓練で、初動対応・意思決定プロセスを検証
  - **外部評価と課題整理**
    外部有識者の講評を踏まえ、課題を整理
  - **改善計画への反映と体制強化**
    課題を改善計画へ反映し、平時体制を強化

2026年度　部門間の連携、意思決定の高度化

DX推進

生成AIの活用による営業高度化と新規事業開拓

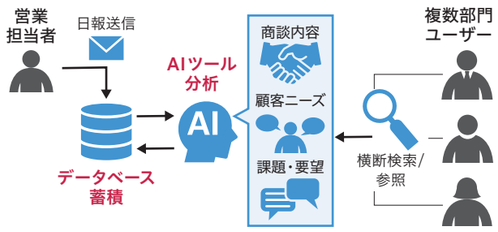
近年、デジタル技術の進展により、企業におけるデータ活用の重要性は一層高まっています。特に営業活動で蓄積される非構造化データの活用は、顧客ニーズの把握や新たなビジネス機会の創出につながるものとして注目されています。当社では生成AIを活用した営業情報の可視化・共有を通じ、営業活動の高度化と新規事業開拓に取り組んでいます。

2024年度より、生成AI（Azure OpenAI）を活用し、業務日報などのテキストデータを分析・集計するツールを開発しました。本ツールにより、商談内容や顧客対応を横断的に検索・参照できる環境を整備し、営業知見の共有を推進しています。

2025年度は社内展開に加え、海外拠点（北東アジア）への導入を開始し、各国法令に配慮したアクセス権限管理のもとで運用しています。

今後は多言語対応を進め、グローバルでの活用拡大により、さらなる生産性向上と新規ビジネス機会の創出を目指します。

営業データ活用の全体像



生成AI活用による営業効果

- 取引内容と顧客とのやり取りを紐づけた**インサイトの把握**
- 他部署の営業活動を踏まえた**新規取引先・領域の開拓**
- 異動・出向時の**引き継ぎの効率化**