

稲畑産業株式会社

大阪本社
〒542-8558 大阪市中央区南船場一丁目15番14号

東京本社
(仮移転先 2022年12月～2026年3月予定)
〒103-8448 東京都中央区日本橋室町二丁目3番1号
室町古河三井ビルディング(COREDO室町2)

(新社屋 2026年4月予定～)
〒103-8448 東京都中央区日本橋本町二丁目8番2号

※東京本社ビルの建替えに伴い、2026年3月末までは上記仮移転先にて
営業を行い、同年4月より新社屋で営業を開始する予定です。



目次

- 1 目次／編集方針／情報開示体系
- 3 企業理念とDNA
- 5 社会発展への貢献と成長の歴史

第1章 成長戦略

7 トップメッセージ



- 13 事業ポートフォリオ変遷史
- 15 価値創造プロセス
- 17 資本と強み
- 21 ビジネスモデル
- 25 経営計画の全体像
- 27 中期経営計画「NC2026」
- 29 「NC2026」初年度の進捗状況
- 31 サステナビリティ中期計画2026の進捗状況
- 33 管理部門担当役員インタビュー



- 39 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 41 管理部門担当役員×外部有識者 対談
シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社 豊田一弘氏



第2章 事業戦略

- 43 セグメント概況
- 45 特集 NC2026注目エリア・ビジネス
①急成長するインド市場／②半導体関連ビジネスの拡大／
③環境配慮プラスチックの取り組み
- 51 各事業サマリー
- 59 グローバルネットワーク
- 61 エリア別報告

第3章 ESG情報

- 63 サステナビリティマネジメント
- 67 気候変動
- 71 環境関連ビジネス
- 73 化学物質規制管理／サプライチェーンマネジメント
- 75 人権
- 77 人的資本
- 79 従業員エンゲージメント
- 81 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)
- 83 人材開発
- 85 健康経営
- 87 役員一覧
- 89 社外取締役鼎談



- 93 コーポレート・ガバナンス
- 106 リスクマネジメント
- 110 コンプライアンス／腐敗防止
- 111 情報セキュリティ／DX推進

データ集

- 113 サステナビリティデータ
- 121 財務情報
- 129 主要連結子会社および関連会社
- 131 企業情報／IR活動について／社外からの評価／株式情報

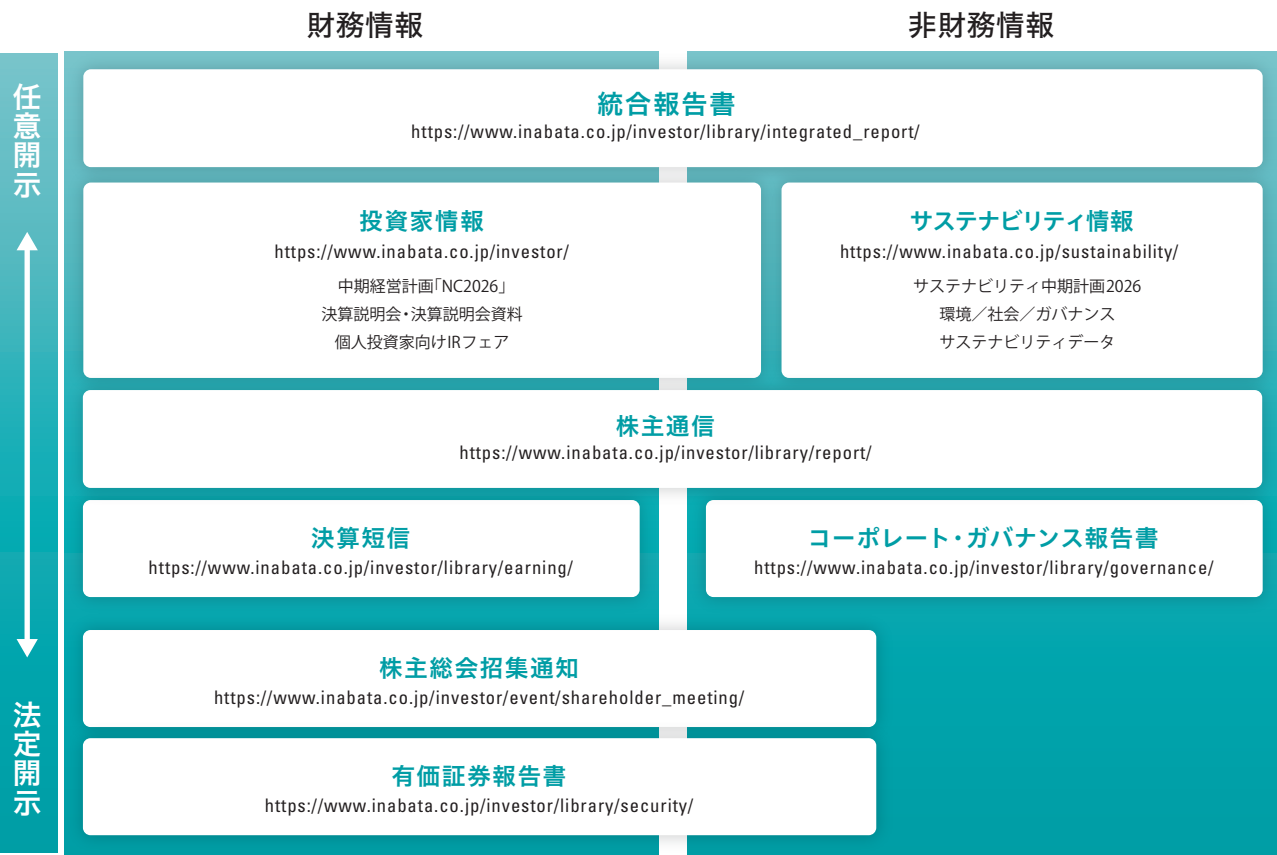
編集方針

ステークホルダーの皆さまに、稲畑産業グループの価値創造に向けた事業活動や特徴的な取り組みをご理解いただくための重要なツールとして、統合報告書を作成しています。統合報告書2025では、2024年度にスタートした中期経営計画およびサステナビリティ中期計画の進捗をご報告するとともに、当社の強みや将来の成長戦略についてより分かりやすくお伝えすることを念頭に編集しました。

- 参考としたガイドライン
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」など
- 対象期間 2024年4月～2025年3月
(一部に対象期間外の情報を含む)
- 対象組織 稲畑産業株式会社および国内・海外のグループ会社

将来の見通しに関する注意事項
本統合報告書にて開示されているデータおよび将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。これらのデータや将来の予測は、不確定な要素を含んだものであり、将来の業績等を保証するものではありません。

稲畑産業グループの情報開示体系



表紙のデザインについて

ホライゾングリーンの市松模様によるデザインは、日本の伝統的な市松模様が示す連続性を、ホライゾングリーンの持つ平和、確かな希望、冷静な考えといった意味に沿って表現しました。中期経営計画2年目となる2025年度も着実に進化を続け、2030年頃のありたい姿IK Vision 2030の達成に向かって、持続可能かつシームレスにつなげられるよう、事業を通じて価値創造を続けてまいります。



IK INABATA

社是

愛 敬

Mission

経営理念

「愛」「敬」の精神に基づき、
人を尊重し、
社会の発展に貢献する

Vision

目指す姿

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

IK Values

価値観

- 謙虚さと誠実さを基本とする（倫理観）
- 高い理想、大きな夢、熱い心を持って常に限界に挑戦する（志）
- 自由闊達な議論とチームワークを重んじ、社員の成長を大切にする（組織風土）
- 顧客の問題を顧客の立場から解決し、顧客のベストパートナーとなる（機能）
- 世界の人々と価値を共有し、そこに暮らす人々と共に発展する（共生）



創業者
稲畑 勝太郎

創業以来、稲畑産業は
変わらず“人間尊重の経営”を
実践し続けてきました。

“誠の心あってこそ社会の信用を得ることができる”——

これは、創業者が残した「愛」「敬」の精神を表した言葉の1つです。

創業から130年余りに及ぶ当社の歴史は、

その時代の社会利益に資する多様な事業創出とその進化の系譜であり、

現代的なサステナビリティ経営にも通じる“人間尊重の経営”が貫かれています。

創業ストーリー

東京遷都後、京都府が衰退するなかで 京都府派遣留学生としてフランスに留学

明治維新直後の東京遷都により、それまで首都であった京都府の人口は著しく減少、経済も衰退しつつありました。そうしたなか、京都府で生まれ育った創業者の稲畑勝太郎は、京都府師範学校に通っていた1877年に、わずか15歳にして京都府派遣留学生に選ばれ、フランスへ渡航。欧州最大の繊維産業都市リヨンのヴェル・フランシュ工業予備校とラ・マルチニエール工業学校で化学工業の基礎を学び、マルナス染工場で3年間の実地研修を受けました。その後、欧州各国を視察しながらリヨン大学で染色理論や応用化学を習得しました。8年に及ぶ留学生活を支えたのは京都に活気を取り戻し、ひいては日本の近代化に貢献したいという強い使命感でした。



フランス留学時、冬季ローヌ河で
絹糸を洗う創業者
（神坂雪佳筆 絵巻物より）

文化的側面での近代化貢献

日本初の映画興行を実施、映画事業はのちの日活へと継承

1896年に勝太郎が渡仏した際、友人のオーギュスト・リュミエールと再会。映写機シネマトグラフとフィルム、興行権を買い取ると、大阪の難波にて日本初となる映画興行を実施しました。初めて見た“動く写真”に人々はびっくり仰天したと当時の新聞は伝えています。その後、のちの日本活動写真株式会社（日活）となる会社に権利を譲りました。



シネマトグラフのレプリカ

社会発展への貢献と成長の歴史

創業者の精神を受け継ぎ、変わりゆく社会と顧客のニーズに対応し、進化と成長を続けています

社会発展への貢献

1890年～ 世界最先端の技術を日本へ

世界最先端の欧州の染色技術を京都府に還元、染料の国産化に尽力

1885年にフランスから帰国した創業者勝太郎は、京都染工講習所の講師を務めたのち、京都織物会社の創設に尽力、世界最先端の染色技術の普及に努めました。1890年に稲畑産業の前身である稲畑染料店を創業、最先端の合成染料や薬品の日本への輸入を開始しました。また、第一次世界大戦の影響によって染料の輸入が途絶えるなか、1916年に設立された日本染料製造株式会社の立ち上げに参画し、染料の国産化とその普及に邁進しました。



創業時の稲畑染料店

1950年～ 重化学工業化・高度成長を支える

石油化学品の需要増に応え、我が国初のポリプロピレンを輸入

1955年頃から政府主導による重化学工業化が進み、石油化学品の需要が拡大しました。そうしたなか、当社は“万能樹脂”と呼ばれる「ポリプロピレン」にいち早く着目。1957年にイタリアの企業によって工業生産されると同年に輸入仮契約を締結し1959年に国内で初めて輸入を開始しました。以後、家電や自動車部品から繊維材料、医療用材料、建築資材用途など、幅広く使用されるこの汎用樹脂の供給は、高度成長期から現在に至るまでのモノづくりを支え続けています。



1980年～ グローバルでの供給網を構築

製造加工機能を海外に展開、日系メーカーの海外進出とモノづくりのサプライチェーンを支える

1970年代後半、当社は日系家電メーカーの東南アジアへの生産移管に対応し、シンガポールに最初の樹脂コンパウンド製造加工拠点を設立。日本からの輸入原料の在庫管理や需要変化への対応に苦労されていた顧客に対し、タイムリーに安定した品質の原料を供給する仕組みを構築しました。1985年のプラザ合意以降、日系メーカーのさらなる海外進出加速に伴い、タイ、マレーシア、中国、ベトナム等各地へ拠点を拡大、顧客のサプライチェーンを支えています。



2010年～ 脱炭素社会への貢献

中期経営計画に「環境関連ビジネスへの注力」を掲げ、環境負荷低減商材を拡大

120周年を迎えた2010年を現社長・稲畑勝太郎は「第四の創業※」と位置づけ、企業理念体系(MVV)を整備。事業ポートフォリオを現在の4セグメントに再編し、複合機能の強化・高度化を図ることで社会変化への対応と新たな価値の創出に取り組みました。2010年以降は中期経営計画に「環境関連ビジネスへの注力」を掲げ、脱炭素社会への貢献に向けて、再生可能エネルギーやリサイクル樹脂など、環境負荷低減商材の取り扱いを拡大させてきました。



※ 事業を開始した1890年を第一の創業、戦後から復興を目指した1945年を第二の創業、医薬事業を分離した1984年を第三の創業とし、120周年を迎えた2010年を第四の創業と位置づけている。

社会環境

1890年～ 黎明期・飛躍期

近代日本産業の幕開け～戦後復興を経て重化学工業を中心とした高度経済成長の時代へ。

1890
京都市に稲畑染料店を創業

1908
中国天津に支店設立

1916
日本染料製造設立に参画し、合成染料の国産化に成功

1959
我が国初のポリプロピレンを輸入

1973
東証一部上場

1976
シンガポールに営業拠点を設立

1980年～ 改革期

プラザ合意により円高が進行、日系メーカーの海外進出が加速し、グローバルでの供給網整備のニーズが高まる。

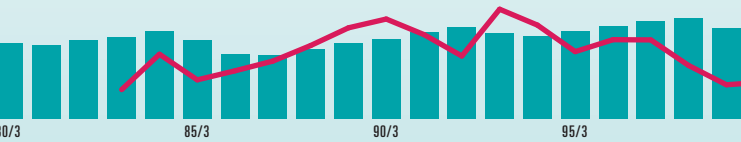
1984
主力の医薬事業を分離

1987～
タイ、マレーシア、フランス、インドネシア、中国等海外拠点を拡大

1990
創業100周年

1999
情報電子・住環境・化学品・合成樹脂・食品の5分野に事業を再編し、事業ポートフォリオを再構築

2000～
ISO14001、ISO9001の認証を取得



2010年～ 第四創業期※

東日本大震災をきっかけとするエネルギー供給不安、コロナ禍などを経て、予測不可能なVUCAの時代へ。気候変動対策と持続可能な発展が急務に。

2010
企業理念体系を社は「愛敬」を中心にMission、Vision、IK Valuesに再設定

2010～
環境関連ビジネスへ注力(太陽電池関連・リサイクル樹脂・バイオマス発電等)

2014
海外売上高比率が5割に到達

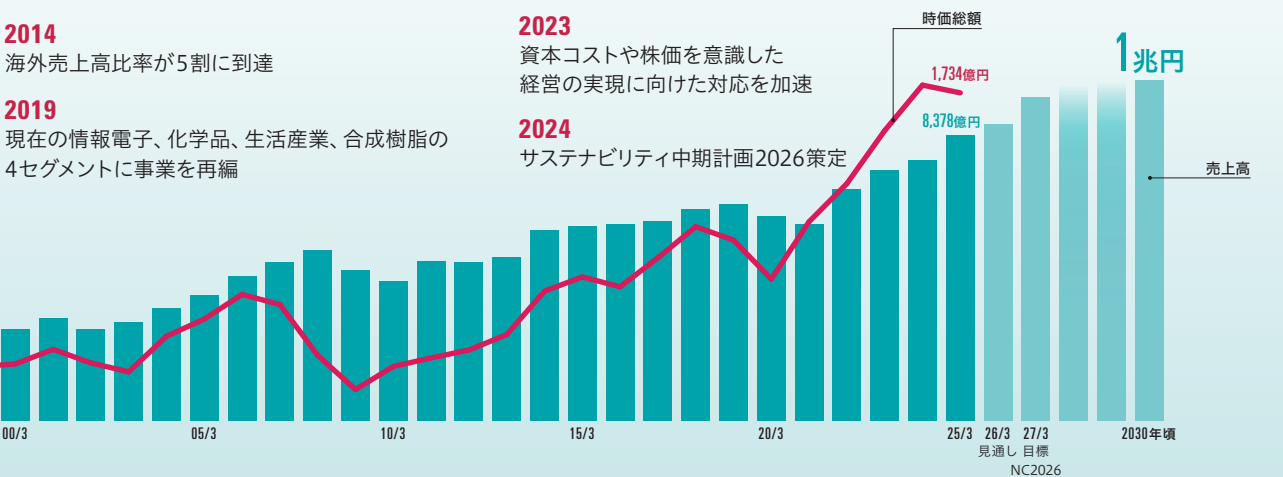
2019
現在の情報電子、化学品、生活産業、合成樹脂の4セグメントに事業を再編

2021
サステナビリティ委員会設置
事業企画室を設置し投資を加速
株主還元の充実(累進配当導入)

2022
監査等委員会設置会社へ移行

2023
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を加速

2024
サステナビリティ中期計画2026策定



2030年～

IK Vision 2030
売上高1兆円達成へ

商社らしい舵取りで、 変化の潮流を見極め、 2030年の未来へ、 そしてさらにその先へ

代表取締役社長

稲畑 勝太郎



大切にするコミュニケーション

社長懇談会の開催と ブランドメッセージ策定を推進

2024年4月に当社は長期ビジョンIK Vision 2030に向けた第3ステージとなる中期経営計画New Challenge 2026をスタートさせました。計画の遂行にあたっては、経営陣と社員間の十分なコミュニケーションが不可欠と考え、少し前から温めていた企画「社長懇談会」を実行に移しました。昨年7月から今年2月まで、計15回にわたって開催した懇談会では、キャリアプランの構築や人材育成、企業文化、投資のあり方、当社の商社機能の現在とあるべき姿など、毎回テーマを設定し、そのテーマに関心のある社員に集ってもらいました。私から何かを伝えるというよりは、社員の話に耳

を傾けることを意識して臨みましたが、理解されていると思っていたことが案外理解されていないことや、逆にこちらの思い込みに気づくことも多々あり、大変有意義な機会となりました。懇談会のなかで上がってきた数多くの「宿題」には、今後のさまざまな施策を通じて応えていきたいと考えています。

また、今回の懇談会のテーマの一部を引き継ぐ形で、当社のブランドメッセージを策定する「MOVE MOVE プロジェクト」をスタートさせました。プロジェクト名には社員が自ら動き、稲畑の未来を動かしていくという意味が込められており、各現場の若手リーダー層を中心としたプロジェクトメンバーがワークショップに取り組んでいます。長期ビジョンのさらに先に向けた当社のあり姿を、プロジェクトメンバーがどのような言葉に落とし込むのか、楽しみにしています。

社長懇談会 稲畑の未来を考える ～社長と語ろう～

2024年7月より実施した社長懇談会は、全15回、のべ132名の社員が参加しました。さまざまな部署や役職、年代の社員が自由闊達に意見を交換したことに加え、終了後の懇親会にも多くの社員が参加し、さらに交流を深める場となりました。



実施期間

第1ターム2024年7月～10月(8回)
第2ターム2024年11月～2025年2月(7回)

参加人数

のべ132名(複数回参加者を含む)

対話のテーマ

- 当社の機能の現在・将来について
- 投資について
- 当社でのキャリアプランの構築について①(定年延長に関わる制度について)
- 当社でのキャリアプランの構築について②(配属・異動について)
- 人材育成について
- ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)について
- 変えるべきこと、変わらずに大切にすること(組織文化)

2024年度の振り返り

売上高・営業利益・経常利益は過去最高を更新

2024年度の業績は、売上高・営業利益・経常利益は過去最高を更新し、中期経営計画NC2026の初年度としては順調なスタートを切ることができました。円安の追い風もありましたが、特に合成樹脂と情報電子の2大セグメントが計画を大きく上回り、全体をけん引しました。

合成樹脂セグメントでは、東南アジアを中心に、OA関連の需要が大きく回復し、商社拠点の販売だけでなくコンパウンド工場の稼働率も向上したことが大幅な増益に結びつきました。加えて、新たに連結に加わった、株式会社ダイセルとの合併事業であるノバセル株式会社が順調に立ち上がったことも業績面で貢献しました。

情報電子セグメントでもOA関連需要の回復は追い風となりましたが、フラットパネルディスプレイ関連でも、中国の景気刺激策の効果もあり、市況が堅調に推移しました。

一方で、注力テーマとして掲げている蓄電池関連材料や太陽光発電関連への取り組みは、EVシフトの急減速や市況の悪化の影響で進捗が遅れていますが、長期的には環境・エネルギー問題の解決に向けた社会的ニ

ズは変わらないと見て、継続して取り組みます。

IK Vision 2030の進捗状況

4つの目標の達成に向けて引き続き取り組みを加速

IK Vision 2030で掲げた4つの目標の達成見込みについて言及するには、まだ少し早すぎる段階ですが、進捗状況について説明いたします。

「連結売上高1兆円以上」については、IK Vision 2030の総決算となる次期中期経営計画の期間で達成したいと考えていますが、NC2026の期間中に達成のメドは見えてくるものと思います。

「複合的な機能の一層の高度化」については、従来の製造・加工機能、物流、トレーディング(商社機能)などの機能に加えて、R&Dなど、これまでにない新たな機能の追加も検討し、さらなる充実を進めていく考えです。また、製造・加工機能に関しては、一層のレベルアップを図るべく、財務経営管理室内に「製造拠点支援部」を新設するなど体制の強化を進めています。

「情報電子・合成樹脂以外の事業比率を1/3以上」については、あまり進展していません。ただ、この方針の趣旨は「特定の事業領域に依存し過ぎない」ということで



すので、その点では情報電子・合成樹脂の2大セグメントのなかでも新たな領域の事業が育ち、事業内容自体が変化してきています。もちろん、これに甘んずることなく化学品・生活産業の事業領域でも積極的な投資などで成長を加速させていく所存です。

「海外比率70%以上」について、この2年はむしろ国内比率が上がっている状況ですが、これは新たに連結に加わった子会社の国内比率が高いためです。この方針の力点は、「売上1兆円の達成をイメージすれば、自ずと海外比率は70%に達しているものと思われるが、そのときにグループ全体としてどのようなガバナンス体制を築いていかねばならないか」という問題意識にあり、その点では国内外を問わず連結範囲の拡大に見合ったガバナンス体制の強化は変わらぬ課題です。体制の強化については後述いたしますが、今後の成長が期待されるインドでは昨年7月に5番目の拠点としてBangalore Officeを開設し、今年の4月にはInabata Thaiの支店としてカンボジアに拠点を新設するなど、海外事業の拡大にも着実に取り組んでいます。

NC2026の取り組み

投資の積極化とサステナビリティ経営を軸に成長戦略の実現を目指す

NC2026の2年目となる2025年度は、世の中の変化に適応し、IK Vision 2030実現に向けたステップを着実に踏んでいく1年です。経営計画の概略で掲げた「投

資の積極化」と「サステナビリティ中期計画による経営のマテリアリティへの対処」に関しては、本年度も変わらず、着実かつ精力的にこれらの施策を推進したいと考えています。個別の戦略については以下の通りです。

成長戦略

NC2026では従来の有機的な成長を基本としながらも、投資の積極化によって成長を加速させることを掲げています。2021年7月に投資案件の発掘とスクリーニングを担当する部署として事業企画室を発足させて以来、数多くの案件のスクリーニングを行ってきましたが、その成果の1つが、前述しましたように、株式会社ダイセルとの合併事業であるノバセル株式会社の設立です。まずは順調に立ち上がりましたが、本格的なシナジーを発揮するためには、むしろこれからが本番です。ノバセルに限らず、すでに実施した案件、これから実施する案件においてもPMI※推進の能力を磨くことが投資案件を成功に導くための鍵であると考えています。組織体制を整えるうえで、昨年8月に事業企画室の中にPMI推進を担う部門を設けました。内部監査室や財務経営管理室などのコーポレート部門との連携も図りながら、ガバナンス体制の強化に努めるとともに、営業部門と連携してシナジーの実現を推進いたします。

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

財務戦略

資本コストをコントロールしてROE水準の維持に引き続き努めます。また、成長戦略を着実に実行し継続的

に事業価値を高め、成長期待を醸成することが大切だと考えています。

また、近年の世界の経済状況の変化に伴う金利の上昇へ対処すべく、2～3年前から海外拠点の資本の増強を順次実施してきました。その効果があって、連結全体での営業外損益については、金利上昇の影響を当初の想定よりも少なめに抑えることができています。今後も、金利上昇に対処するための財務戦略を機動的に実施してまいります。

サステナビリティ戦略

昨年5月、当社は中期経営計画NC2026の公表と同時にサステナビリティ中期計画2026を公表しました。マテリアリティに関わるリスク・機会と主な取り組みを整理し、長期的なビジョン、戦略およびKPI・目標を掲げましたので、ご一読いただけると幸いです。また、昨年7月には当社初となるグリーンローンを締結し、11月には同じく当社初となるグリーンボンドの発行を決定したことも新たなトピックスです。

※ サステナビリティ中期計画2026については、P31をご参照ください。

人的資本の活用

人的資本の活用はサステナビリティ中期計画のなか

でも、事業継続の基盤となる重要課題(マテリアリティ)と位置づけてさまざまなKPIを設けています。従業員エンゲージメントサーベイは、国内の製造拠点まで実施対象範囲を拡大し、回答率は大きく改善しましたが、逆に肯定的な回答率は低下する結果となりました。要因を丁寧に分析して、真摯に対処していきたいと思っています。D&I関連のKPIについては着実に進捗しました。海外現地法人のナショナルスタッフの幹部登用に関しては、人材データベースの整備を進めると同時に、積極化を加速していきたいと考えています。



稲畑工貿大連のスタッフとともに

デジタル戦略(DX活用)

デジタル戦略においては、グループ全体での情報の戦略的活用、それに応じたセキュリティレベルの向上、DX



活用による生産性の向上の3点を掲げています。具体的には、まず基幹システムの刷新が最重要課題ですが、プロジェクトは順調に推移しています。セキュリティに関しては、グループのネットワーク化が進展するなかで、本社と国内外子会社のセキュリティレベルを同一に保つことが必須であり、定期的な監査・指導を通じて絶えざる向上を図っています。DX活用に関しては、業務効率化のためのツールの採用を進める一方、生成AIを活用した営業日報の分析など、情報資産の最大活用に向けた取り組みを進めています。

ステークホルダーの皆さまへ

**潮流の変化に対し、
商社らしい柔軟な舵取りで臨む**

今年1月の第2次トランプ政権の発足以来、「自由貿易の危機」とも言える状況が続き、世界は分断の時代に入った、といった論調を目にする機会も増えました。自由貿易の発展とともに成長してきた商社にとっては試練

の時期であるとも言えます。しかし視点を変えてみれば、パンデミックを機に急速に高まった「サステナブルな資本主義」を求める社会的な動きと、第2次トランプ政権の動向は、一見相反するようですが無縁ではないようにも思えます。大きな潮流を見定めるためにはもう少し時間が必要かもしれません。当社としては、どのような潮流の変化に対しても、商社らしく柔軟に舵取りをしていく所存です。また、こうした変化を制約ではなく「成長のためのきっかけ」と捉え、チャンスへと変えていくことが、当社の社員一人ひとりに求められていると考えています。これからもステークホルダーの皆さまのお声に耳を傾け、当社の持続的な成長に結びつけてまいりたいと考えておりますので、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

稲畑勝彦

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

事業ポートフォリオ変遷史

1890年に染料の輸入から始まった当社は、時代とともに変化する顧客と社会のニーズに応え、あらゆる産業の土台となるケミカル製品の取り扱いを通して事業を拡大してきました。

1890年～ 黎明期

創業と成長の時代

染料・染織機械の輸入販売からスタートし、ケミカル分野を中心に事業を展開

1945年～ 飛躍期

再構築と復興の時代

戦後の混乱のなか、医薬品事業の強化とともに新たな領域へ躍進

1984年～ 改革期

挑戦と試練の時代

医薬事業の分離と海外拠点の拡大により新しい価値を創造

2010年～ 第四創業期※

進化と創造の時代

商社でありつつ、製造・物流・ファイナンス機能でもさらなる価値を有するベストパートナーへ

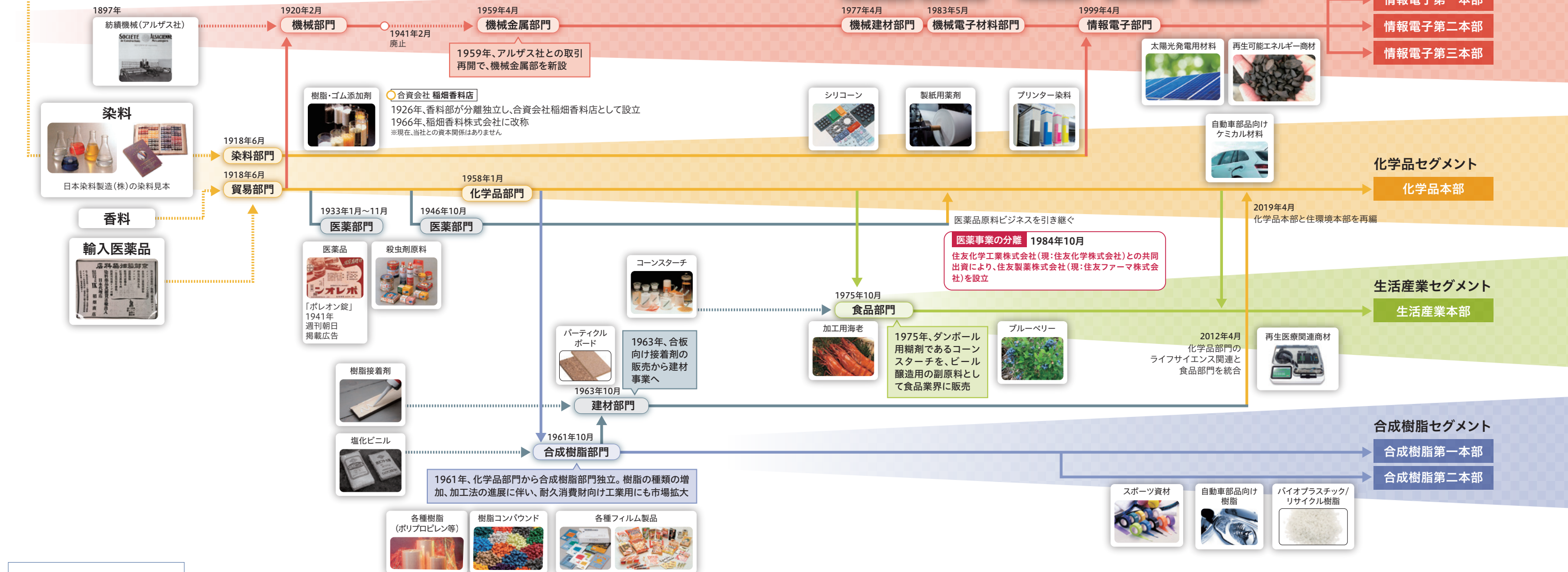
2030年

IK Vision 2030へ向けて

複合機能の高度化と新たなビジネスの創造へ

創業者と染料

15歳で官費留学生としてフランスに渡った創業者は、当時最先端の合成染料や染色技術を8年間学び、日本に持ち帰る



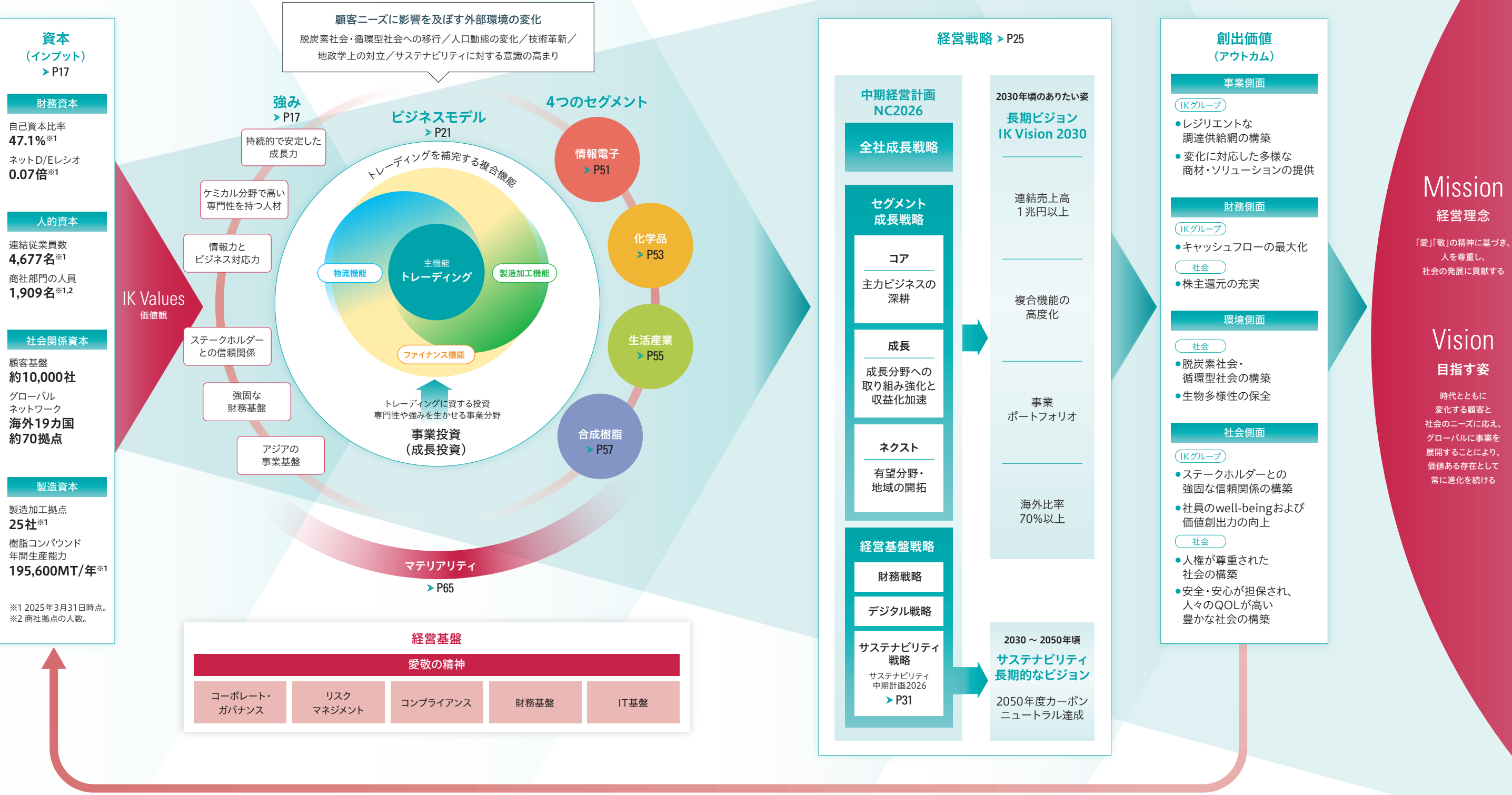
→ 主な組織の変遷と
主要な取り扱い商材開始時期

※ 事業を開始した1890年を第一の創業、戦後から復興を目指した1945年を第二の創業、医薬事業を分離した1984年を第三の創業とし、120周年を迎えた2010年を第四の創業と位置づけている。

価値創造プロセス

稲畑産業グループは、蓄積、育成してきた資本を源泉にして、トレーディングを核にビジネスを展開し、グローバルサプライチェーンの最適解を提供します。
さらに強みを生かせる事業分野への積極的な投資により成長を加速します。

資本の投入 独自の価値観 強みの創出 強みを生かし、4つのセグメントでビジネスモデルを進化 戦略的な企業活動の実践 経済的・社会的価値の創出・拡大



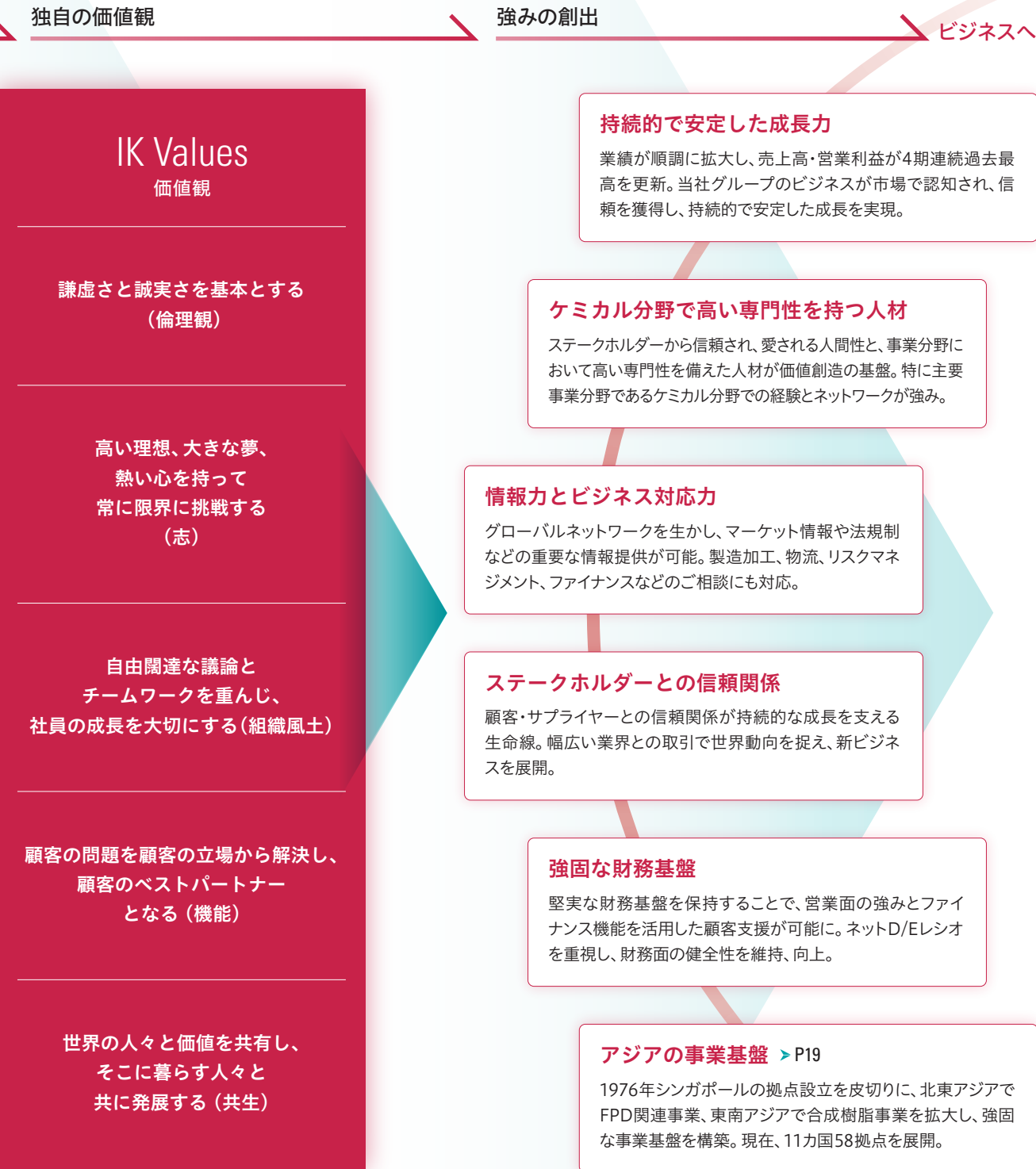
持続的な価値創造を支える
稲畑産業グループの資本と強み

当社グループは、130年以上にわたり培ってきた「財務資本」「人的資本」「社会関係資本」「製造資本」を相互に組みあわせ、継続的に強化してきました。これらの資本は、当社グループ独自の価値観と深く結びつき、競争優位性の源泉となる「強み」を形成しています。変化の激しい社会環境においても、これらの強みを生かし、「サプライチェーンの最適解を提供する」という当社の提供価値を進化させ、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

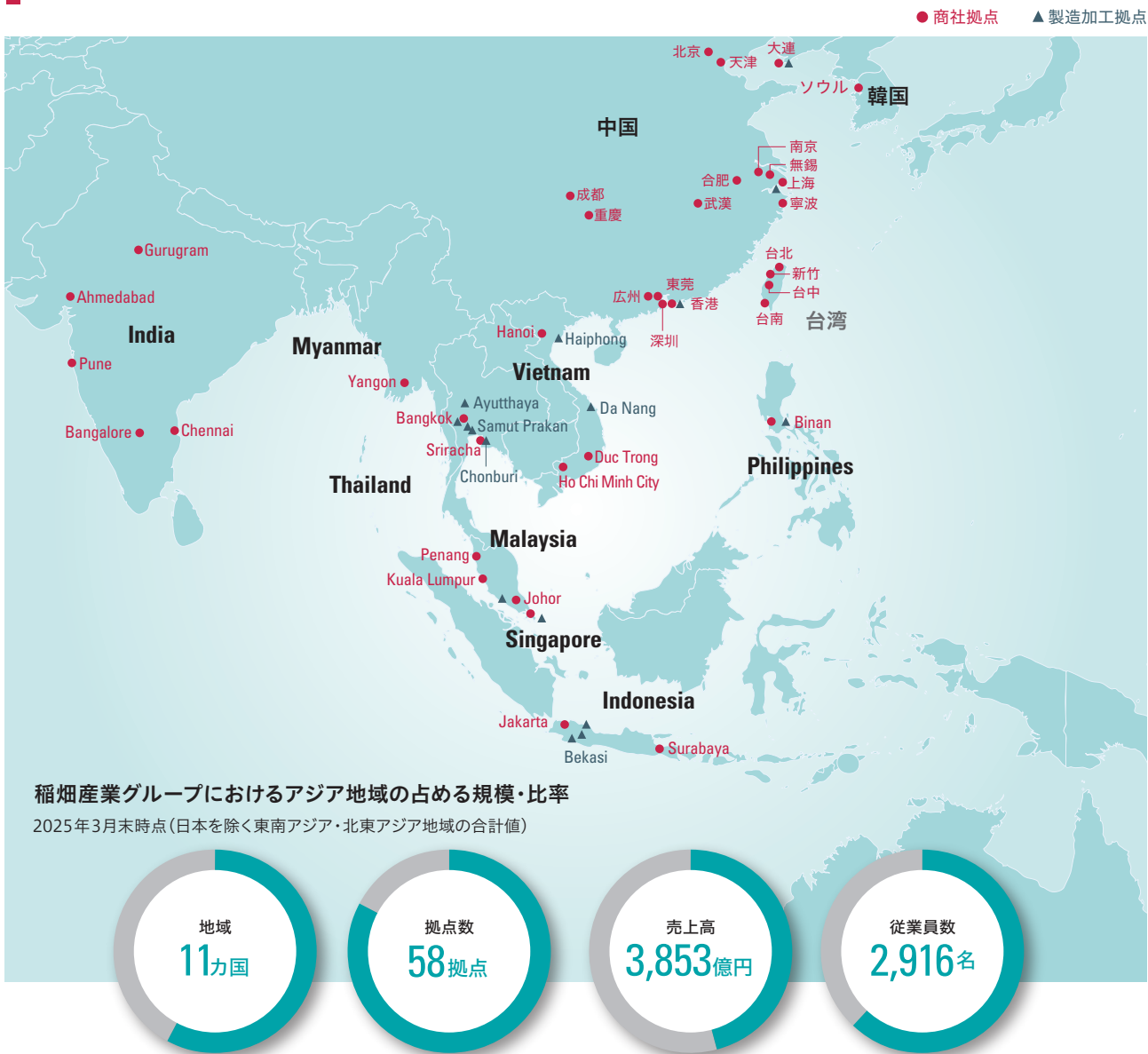


当社にとっての重要性	主な指標	主な強化施策
財務資本 持続的成長や価値創出を支える基盤	自己資本比率※1 47.1% ネットD/Eレシオ※1 0.07倍	●資本効率のさらなる向上 ●政策保有株式の縮減 ●資金調達手段の多様化(社債等) ●累進配当をはじめとする株主還元の重視 ●「資本コストや株価を意識した経営」の実践
人的資本 当社グループの価値創出の源泉	連結従業員数※1 4,677名 商社部門の人員※1※2 1,909名	●経営理念の浸透 ●エンゲージメントサーベイを起点とした、従業員のwell-beingを高める改善活動 ●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ●健康経営の推進 ●人材開発の強化
社会関係資本 社内外の相乗効果を生み出す基盤	顧客基盤 約10,000社 グローバルネットワーク 海外19カ国 約70拠点	●既存パートナーとの信頼関係強化 ●新規優良パートナーの開拓 ●成長市場への積極的な進出 ●持続可能なサプライチェーンの構築 ●情報開示と透明性の確保
製造資本 商社業を強化する独自ツール	製造加工拠点※1 25社 樹脂コンパウンド年間生産能力※1 195,600MT/年	●グローバル製造ネットワークの機能強化 ●業務効率の最適化と生産能力の強化 ●製造技術の向上 ●品質管理体制の強化 ●製造における環境対応

※1 2025年3月31日時点。 ※2 商社拠点の人数。



連結ベースで約60%の人的資本を集中 アジアの事業基盤

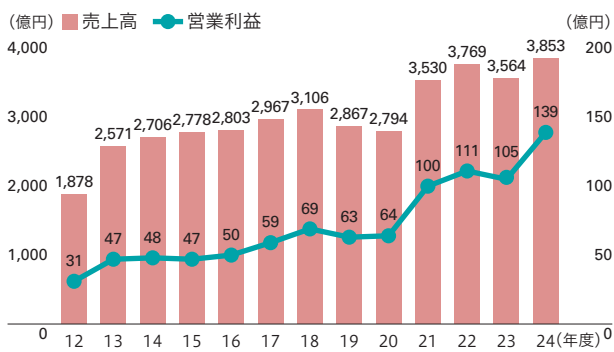


当社グループは、グローバルネットワークから生まれる情報力とビジネス対応力をもとに、アジアにおける強固な事業基盤を確立してきました。

1976年、シンガポールに営業拠点を設立して以降、東南アジア、北東アジア地域で順調に拠点網を拡大し、現在では、日本を除くアジア11カ国に58拠点を有し、連結総従業員数の60%を超える約3,000名が従事しています。ビジネスとしては、北東アジアではフラットパネルディスプレイ(FPD)材料を中心に拡大してきました。また、東南アジアでは、樹脂コンパウンドビジネス(P24参照)を差別化要素として、合成樹脂事業を拡大してきました。

日本を除くアジア地域の売上高は、過去12年間で約2倍に、営業利益は約4.5倍に増加しています。

アジア地域売上高・営業利益(日本を除く)



TOPICS 1

アジアにおけるビジネス拡大 FPD関連事業

当社のFPD関連事業は、1990年、偏光板原料(PVAフィルム)の販売からスタートし、その後のFPD市場の環境変化にいち早く対応して顧客基盤や事業内容を拡大し、主力事業へ成長しました。

具体的には、日本から台湾・韓国へ、その後中国へと、主なFPDパネル製造国・地域が変遷していった状況に対して、現地拠点の人員整備を行うなどの対応をいち早く行い、現地メーカーとの取引を開始しています。

また、事業内容についても、偏光板原料から偏光板、保護フィルム、配向膜、有機EL材料などに取り扱い商材を拡大してきました。その結果、各原料・部材メーカーからパネルメーカーに至るまで、幅広い顧客層から情報を取得でき、それをもとにさらなるビジネス展開を行ってきました。

このような経緯で蓄積した専門知識や情報力をもとに、顧客のサプライチェーンの構築や、新たなビジネス提案も積極的に行っています。

事業展開の推移

1990年代	●1990年偏光板原料(PVAフィルム)販売からスタート ●1993年日系大手パネルメーカーへ偏光板販売を開始
2000年代	●台湾の有力パネルメーカー出現に対応し、現地に偏光フィルムの加工拠点を設立。2001年住友化学株式会社との合併会社に引き継ぎ、販売まで担当 ●中国の有力パネルメーカーといち早く取引を開始し、市場拡大(ノートPCの普及、テレビのFPD化、スマホの急成長など)を捉える
2010年代	●有機EL化、次世代FPDなどの流れを捉え、幅広く商材を展開

TOPICS 2

アジアにおけるビジネス拡大 合成樹脂事業

当社の合成樹脂事業は、日系家電メーカーの海外への生産拠点移管にあわせ海外へ進出しました。以降、OA・自動車業界などの顧客を開拓するとともに、東南アジアを中心にグローバルに拠点網を拡大してきました。

合成樹脂の市場環境としては、東南アジアや南アジアでは、経済成長を背景に需要の増加が続くとみえています。また、用途別では、レジ袋、食器・容器包装類などの汎用向けは減少傾向ですが、自動車向けなどは、EV化に伴う軽量化や金属代替ニーズを背景に成長が続くとみえています。当社が合成樹脂事業を拡大するにあたり、大きな差別化要

素となったのが樹脂コンパウンドビジネスです。1978年、シンガポールに初の樹脂コンパウンド製造拠点を設立、現在ではアジアを中心に、7カ国7拠点を樹脂コンパウンドを製造しており、顧客のニーズにあった製品を現地でタイムリーに提供できるほか、蓄積したノウハウをもとに、新たな樹脂原料の提案も行っています。

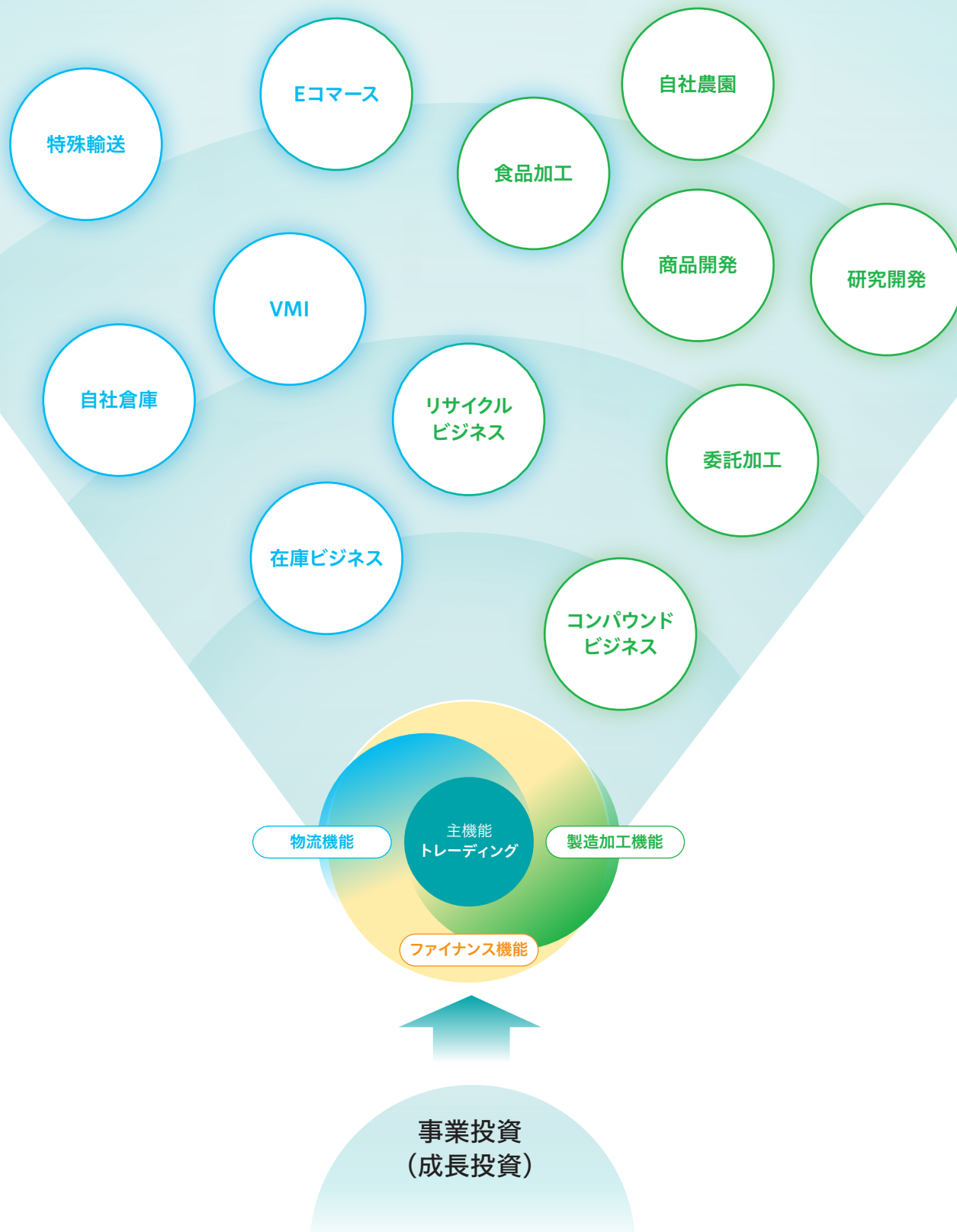
大手商社では対応しづらい多品種少量のニーズにもきめ細かく対応できる点や、中小の商社では対応が困難な、顧客の海外拠点の近くで対応できる点が当社の強みとなっています(P24参照)。



稲畑社長と稲畑フィリピンのスタッフ

トレーディングを核に多彩な事業機能を発揮し、 稲畑産業らしい商社ビジネスを進化・拡大させています

ビジネスモデルの進化



事業を進化させる複合機能

物流

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

VMI (Vendor Managed Inventory) :

顧客に代わり在庫を管理・補給するシステム。ITで生産情報を分析し仕入先や物流業者を調整して、効率的に原料・資材を納入します。

自社倉庫:

タイムリーなデリバリーとワンストップサービスを実現するため、自動車部品、合成樹脂・化学品原料や食材などを扱う自社倉庫をインドネシア・タイで運営しています。

ファイナンス

顧客の資金負担軽減や為替リスク回避などの課題に対する解決策を提案・実行しています。当社が顧客に提供するさまざまなビジネスにおいて付加価値を高め基盤となる機能です。

製造加工

顧客の生産拠点近くで必要とされる製造加工機能を提供することで、顧客に対する付加価値を高めています。また、世界各地で当社グループによる原材料調達・製造加工のワンストップサービスを実現することで、商社ビジネスの拡大にも寄与しています。NC2026では将来の成長に向け、トレーディングを補完する製造加工機能強化への投資を積極的に進めています。

コンパウンドビジネス:

樹脂原料(ベースレジン)に用途にあわせた顔料や添加剤、他の樹脂などを混練・着色することで、耐候性などの機能を付与する加工をします。この製造加工拠点を、アジアを中心に7カ国7拠点で展開しています。

自社農園・食品加工・Eコマース:

食品分野において、川上の栽培・生産から川下の食品加工やEコマースに至るまでを当社グループが連携してビジネスを行うことで、販売力強化につなげています。

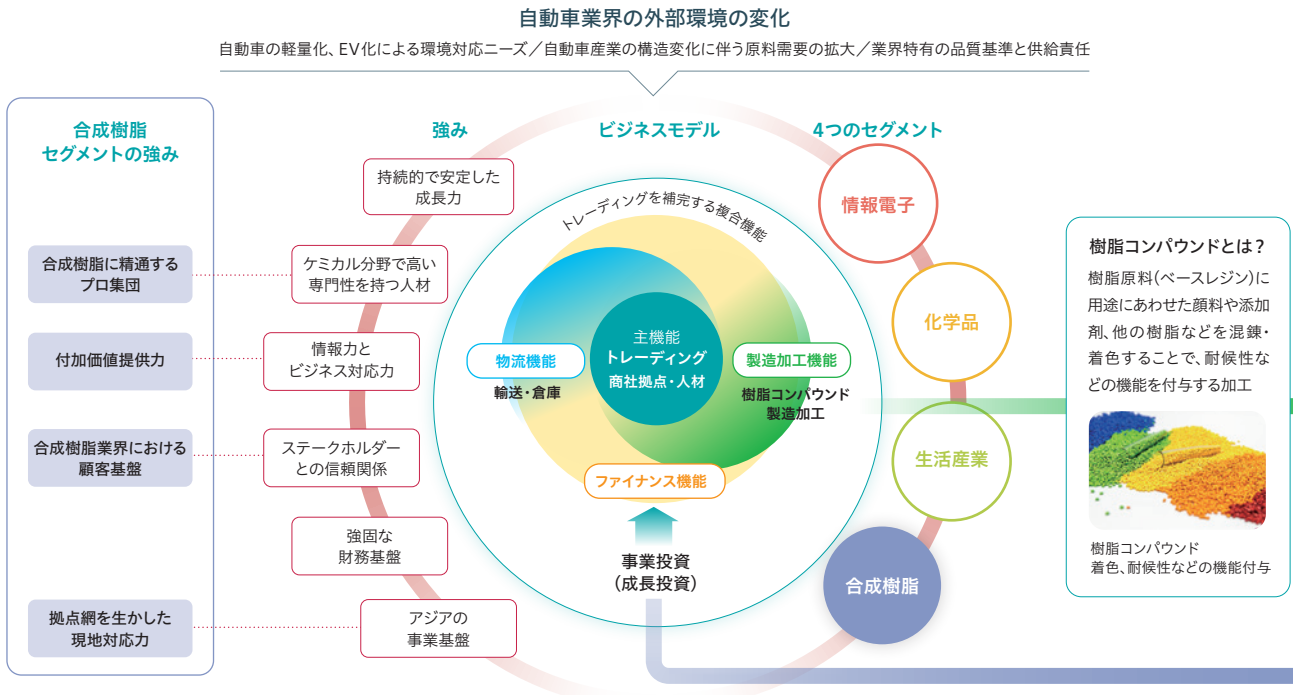
商品開発:

社会が求める価値を見極め、新たな商材の開発にも注力します。国内外の商社拠点・製造加工拠点で培ったノウハウを結集し、顧客のニーズに応えるさまざまな商材開発を進めています。

トレーディングへのこだわり

稲畑産業は商社グループとして、トレーディングにこだわり続けます。何故ならトレーディングこそが、高い専門性を持つ人材、情報力とビジネス対応力、ステークホルダーとの信頼関係、強固な財務基盤、アジアの事業基盤といった当社の持つ強みを最大限に生かすビジネスモデルであると考えからです。トレーディングのスペシャリスト集団として、日々世界各地の営業現場で顧客に寄り添い、最前線の情報に触れることで、さまざまなニーズを拾い上げ、新たな提案やビジネス創出により、顧客の課題を解決することが当社の存在意義です。これからもトレーディングに磨きをかけ顧客や社会にさらなる付加価値を提供していきます。

合成樹脂セグメントにおける 樹脂コンパウンド製造加工機能を活用した自動車ビジネス参入



背景と戦略

自動車業界への原材料の販売は、サプライチェーンが確立されていること、また安全性の観点から高い品質が求められるその承認作業に時間を要することなどから新規参入は容易ではありません。しかし、当社は、アジアを中心に7カ国7拠点で展開する樹脂コンパウンド製造加工機能をツールとしてフルに活用するとともに、顧客基盤、付加価値提供力、現地対応力といった合成樹脂セグメントの強みを生かして、後発ながら自動車業界向けビジネスへの参入を果たしました。

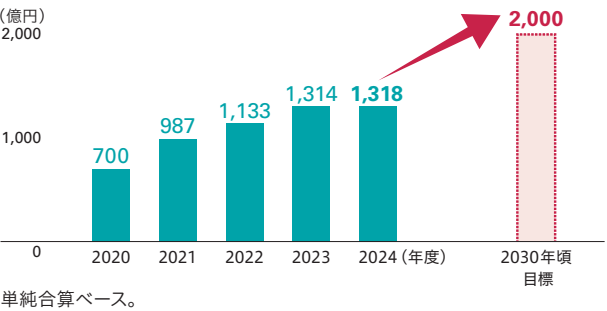
アジアで築いた顧客との良好な関係を、日本、そして北米へと展開、グローバルに製造拠点を持つ顧客との各国でのビジネス拡大を進めています。2024年度の自動車関連の売上高は、1,318億円にまで成長しました。長期ビジョンIK Vision2030のゴールである2030年頃までに売上高2,000億円の達成を目指します。

NC2026 自動車ビジネス戦略

推進中のNC2026では、各戦略において、自動車ビジネスへの取り組みを進めています。自動車生産サプライチェーンの変化に柔軟に対応することで、グローバルなビジネス拡大を加速します。

NC2026 戦略	取り組み
投資の積極化による収益拡大	ノバセル株式会社設立
複合機能強化による差別化・収益性向上	コンパウンド機能拡充と高度化に向けた体制整備
主要セグメントの深耕	非日系自動車関連メーカーとの取引拡大
成長エリアの深耕	インド・メキシコなど成長地域注力

自動車向け樹脂売上高推移



トレーディングを補完する樹脂コンパウンド製造加工機能

樹脂コンパウンド製造加工機能がトレーディングを補完して顧客が望む付加価値の提供が可能となり、それが、当社が顧客から選ばれる強みとなっています。

業界トップレベルの生産力と グローバルな顧客サポート体制

中国、ベトナム、インドネシアなど7カ国7拠点に生産拠点を展開し、商社系樹脂コンパウンダーとして業界屈指の生産規模を有しています。各国の生産拠点と商社拠点が連携して国内外一貫の顧客サポート体制を構築することにより、迅速で有益な情報提供、国内外ワンストップの価格交渉力、安定供給の確保を実現しています。

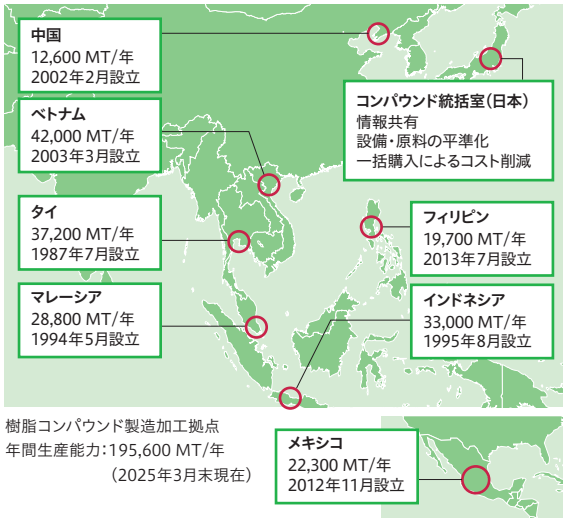
顧客のニーズに寄り添う、きめ細かなサービス

顧客の製造拠点近傍で、短納期、多品種少量生産などのニーズにきめ細かく対応することで差別化を図っています。また、顧客の製造プロセスへの関与により、開発段階から製品関連の生きた情報を獲得。新たな樹脂原料や化学品原料などの提案につなげています。

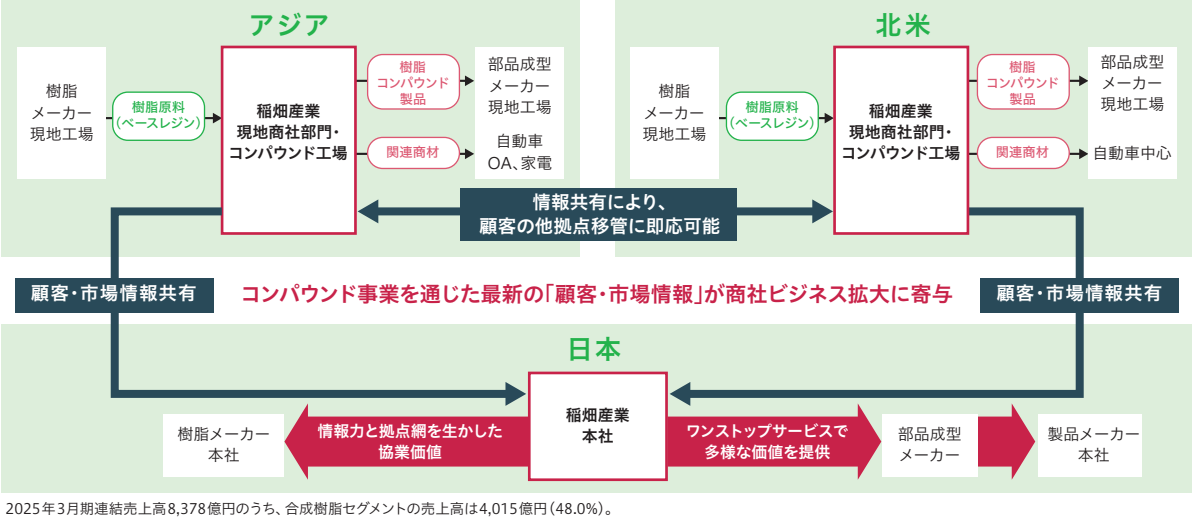
製造加工拠点の変遷

1970年代後半の日系家電メーカーの東南アジアへの生産移管時に、最初の樹脂コンパウンド製造加工拠点をシンガポール[※]に設立したのを皮切りに、OA・自動車業界へと顧客層を開拓、顧客のグローバル展開にあわせて、製造加工拠点網を拡充しました。

※ シンガポールの樹脂コンパウンド製造加工拠点はニーズ減少により閉鎖



樹脂コンパウンドビジネス

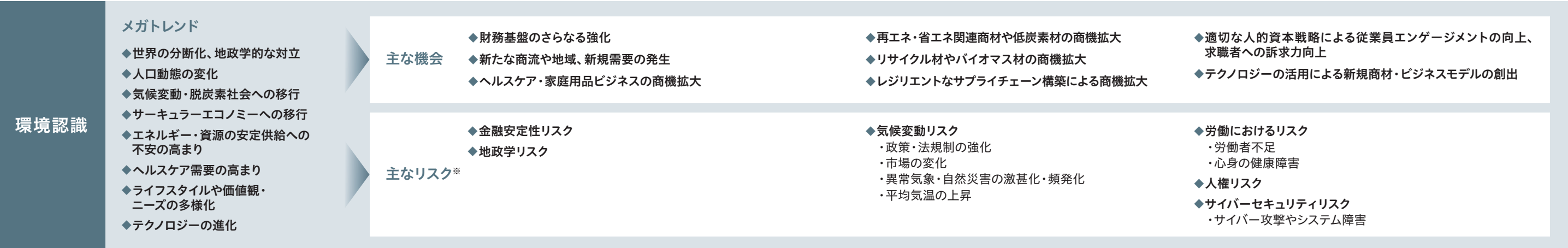
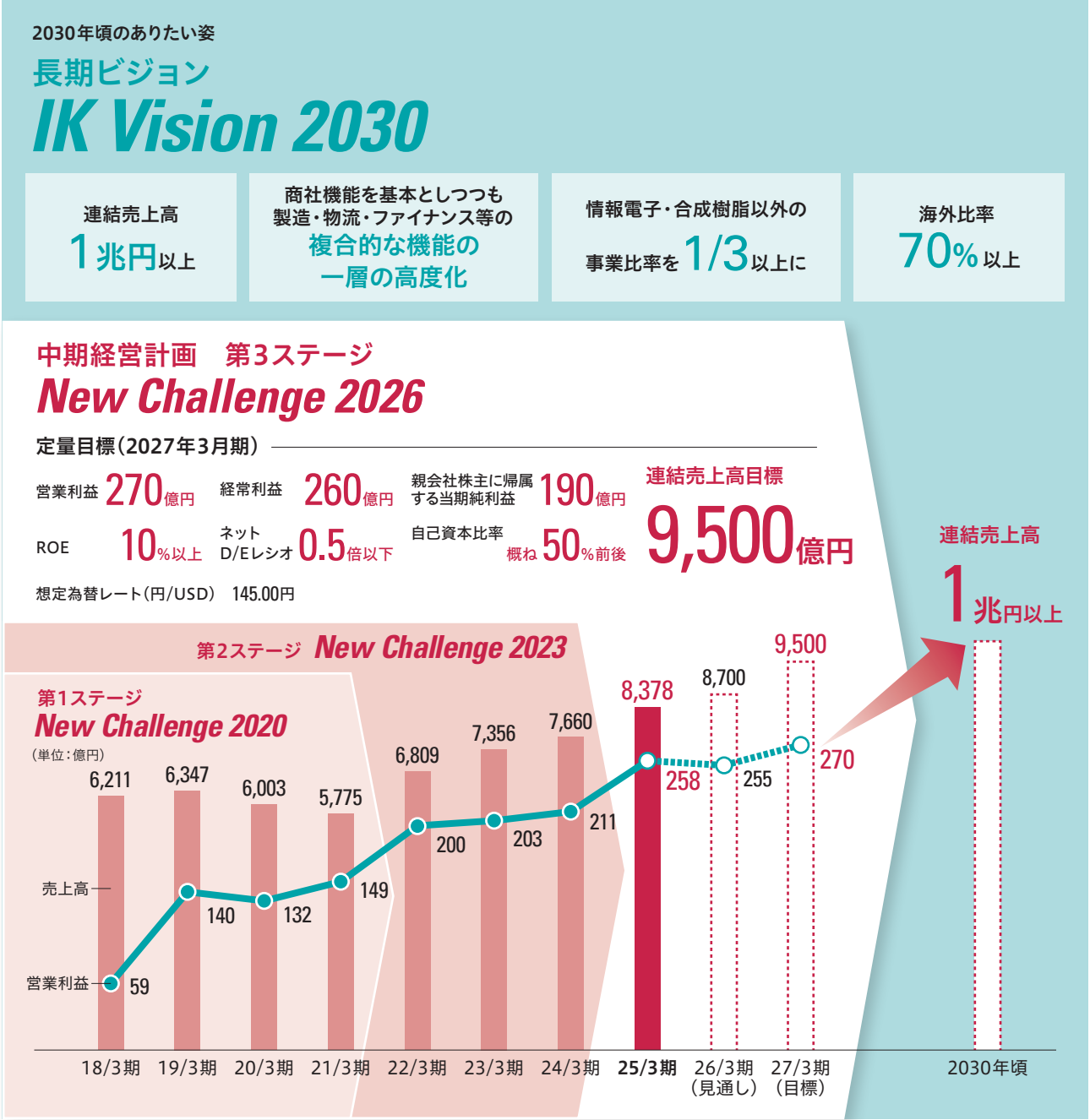


成長投資としてノバセル株式会社を設立

NC2026初年度の最も重要な成長投資として、株式会社ダイセルと合同で合併会社「ノバセル株式会社」を設立しました。自動車メーカーをはじめとする顧客からの品質要求が高度化するなか、同社設立により、合成樹脂セグメントにおける重要な製造・加工機能である樹脂コンパウンド事業において、生産技術の蓄積と品質管理の高度化、技術人材の育成、開発力の強化、製造システム導入による生産効率化などを進めることが狙いです。複合機能の強化により同業他社との差別化を図り、さらなる収益拡大を目指していきます。

社名	ノバセル株式会社	
設立	2024年4月1日	
事業内容	樹脂着色および樹脂コンパウンドの研究・開発・販売	
出資比率	稲畑産業66.7%、株式会社ダイセル33.3%	

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



※ 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、P106～をご参照ください。

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。前述の株式

会社ダイセルとの合併会社設立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。詳しくはセグメント別成長戦略（P51-58）をご参照ください。「海外比率70%以上」については、従来から当社が強み

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。株主還元も引き続き重視し、総還元性向50%程度を目安に、累進配当と機動的な自己株式取得・消却を継続します。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

P39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P31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P111-112をご参照ください。

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

緑字は長期ビジョン。

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 ■ 「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」初年度の進捗状況

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、2025年3月期はその初年度となりました。

定量面では、売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のすべてでNC2026初年度の計画を達成し、売上高、営業利益は4期連続で過去最高を更新、また、経常利益も過去最高を更新することができました。

事業面では、フラットパネルディスプレイ（以下、FPD）関連や、プリンター、複写機等OA関連など主力ビジネスが伸長しました。一方、NC2026で注力している自動車向け樹脂や再生可能エネルギー関連ビジネスは、市

場環境の悪化により、やや進捗が遅れています。

ROEは、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、初年度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 2年目となる2026年3月期は、米通商政策の影響などによる景気減速が懸念され、それらに伴う物価上昇の継続や、金融資本市場・為替レートの変動など事業環境は非常に不透明です。そのようななか、業績水準を維持し、NC2026最終年度目標の達成確度を高める年にしたいと考えており、業績見通しは、売上高8,700億円、営業利益255億円、経常利益255億円、親会社株主に帰属する当期純利益195億円としています。

(億円)					
	2024年3月期	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	初年度計画	見通し	目標
売上高	7,660	8,378	8,300	8,700	9,500
営業利益	211	258	225	255	270
営業利益率	2.8%	3.1%	2.7%	2.9%	2.8%
経常利益	213	261	215	255	260
親会社株主に帰属する当期純利益	200	198	170	195	190
ROE	10.5%	9.7%	10%以上	10%以上	10%以上
ネット D/Eレシオ	0.06倍	0.07倍	0.5倍以下	0.5倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	46.8%	47.1%	概ね50%前後	概ね50%前後	概ね50%前後
為替レート(円/USD)	144.59円	152.62円	145.00円	143.00円	145.00円

成長戦略の進捗状況

NC2026で掲げた成長戦略は概ね順調に進捗しています。NC2026のメインテーマである「投資の積極化による成長の加速」については、コンパウンド事業の機能強化と合成樹脂事業の収益拡大を狙いとして、株式会社ダイセルとの合併会社「ノバセル株式会社」を設立しました。また、食品の加工・販売機能強化を狙いとして、茶の栽培・製造・販売を主業とする「株式会社佐藤園」を子会社化するなど、今後の成長加速に向けた取り組みが順調に進みました。また、高機能フィラー製造を行う企業への出資など、将来の成長に向けた種まきも実施しています。

事業ポートフォリオの点では、主力の合成樹脂セグメント・情報電子セグメントは、総じて各分野向けで好調に

推移、利益率も向上しています。また、合成樹脂セグメントではリサイクル関連、情報電子セグメントでは半導体関連が順調に業容を拡大できています。一方、新たな収益の柱として育成している食品をはじめとする生活産業セグメントは、主に海外での市場環境悪化を背景に伸び悩んでおり、早期の建て直しが課題です。

海外については、当社が強みを持つアジア地域（日本除く）の収益が拡大し、売上高、営業利益とも過去最高を記録しました。また、成長エリアとして特に重点を置いているインド・メキシコは、主力の自動車向け樹脂を中心に売上を拡大しています。また、新たにカンボジアに支店を開設するなど、未開拓エリアへの進出も進めています。

長期ビジョン IK Vision 2030	NC2026 成長戦略	進捗状況
連結売上高1兆円以上	投資の積極化による収益拡大	■ M&Aを中心に積極投資を実施（ノバセル、佐藤園他） ■ 高機能フィラー製造を行う企業への出資など、将来の成長に向けた種まきも実施
	環境関連ビジネス・食品等生活産業ビジネスの拡大	■ 環境関連ビジネス、生活産業ビジネスは市場環境悪化を背景に伸び悩み
複合機能の高度化	複合機能強化による差別化・収益性向上（特に製造・物流）	■ ノバセル設立により、コンパウンド機能拡充と高度化に向けた体制整備が進捗 ■ タイやインドネシアでの自社倉庫運営を強化
事業ポートフォリオ	主要セグメント（合成樹脂・情報電子）の深耕	■ 合成樹脂セグメント・情報電子セグメントは、総じて各分野向けで好調に推移し利益率も向上 ■ 自動車向け樹脂は非日系向け販売が拡大 ■ 半導体関連が順調に収益拡大
海外比率70%以上	成長エリアの深耕・未開拓エリアへの進出	■ アジア地域（日本除く）の収益が拡大し、売上高、営業利益とも過去最高を記録 ■ インド・メキシコは、主力の自動車向け樹脂を中心に売上拡大 ■ カンボジア支店を開設

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・目標に向けて取り組みを推進しています。1年目となる2024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。

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)		2024年度実績	(参考) 2023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12.9%削減	22年度比3%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		435億円	386億円	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		● 世界の化学品規制情報を定期的に海外現地法人を含む全グループ会社へ配信 ● グループ全体で化学品規制管理体制を構築し、化学品規制検索システム(3E insight)の活用を推進 ● 国内外グループ会社との定期面談を通じて、化学品規制への対応状況の確認と支援を実施 ● サークュラーエコノミーに関する世界動向とリサイクル樹脂の化学物質管理に関する社内セミナーを企画・実施	—	連結	○
サプライチェーンマネジメントの強化による調達・供給機能の強靱化	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		「稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針」を新たに制定。社内報、社外Webサイトへ掲載し社内外周知を実施。	—	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		高リスク事業として選定したベトナムにおけるエビ養殖・加工事業において、2025年3月に現地調査を実施。OECDが提示する人権DDサイクルのモデルケースとして確立した。	—	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、P71 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。

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)		2024年度実績	(参考) 2023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	82%	72%	連結	○
		以下の肯定的回答率80%以上※3 ①今の会社で働いていることに満足している ②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	①69% ②67%	①76% ②73%		△
		全項目の肯定的回答率70%以上※3	63%	70%		△
	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		25年実施に向けて計画立案	—		—
多様な個を最大限に生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%		6.0%	4.8%	単体	○
	キャリア採用比率50%程度を維持		60%	52%		○
	男性育休取得率100% ※4		92.9% ※5	—		○
	障害者法定雇用率を上回る状態の維持		3.20%	2.81%		○
	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		各海外現地法人において、ナショナルスタッフの幹部登用を進めるための制度を整備中。2025年度中の導入を目指す。ナショナルスタッフの次世代リーダー層の発掘、選抜、育成、登用までのプロセス化も進行中。	—	連結	○
健康経営のさらなる推進	精密検査受診率100% ※6		85.3%	73.5%	単体	○
	ストレスチェックの総合健康リスクを現状維持※7		76	79		○
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※8を、毎年、前年度実績を上回る		82,763円	67,496円	単体	○
	海外駐在経験率40%程度を維持		38.6%	39.4%		○

※3 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P79 従業員エンゲージメントをご参照ください。
※4 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力年度以内に育休を取得した場合を100%とする。
※5 2023年度に新制度として育休取得を義務化したことから、2024年度は新制度開始後2年間(23-24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2023-2024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

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P65-66 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

※6 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。
※7 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。
※8 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。P117 サステナビリティデータ(人材育成)をご参照ください。

長期ビジョンの達成に向けて、
 投資を軸に中期経営計画で
 成長を加速させます。

代表取締役 専務執行役員
 管理部門全般担当

横田 健一



4期連続で過去最高益を更新
 さらなる投資の積極化によって、成長を加速

中期経営計画NC2026の初年度となる2024年度は、主要な事業セグメントが想定を超えて順調に推移し、年度の途中で業績予想を修正しています。初年度の計画に対しては、売上高、各利益ともに計画を達成しました。売上高は8,378億円、営業利益は258億円となり、4期連続で過去最高を更新しています。

セグメント別の事業環境と業績は、まず「情報電子」は、従来の稼ぎ頭であったフラットパネルディスプレイ関連ビジネスの需要が頭打ちになっています。これを補う新たな成長の柱が、半導体・電子デバイス関連材料です。AI市場などの拡大を見据え、ラインアップの充実に努めています。もう1つの柱は、環境・エネルギー関連商材です。現状は米国の政策変更の影響もあり、まだ右肩上がりの成長には至っていませんが、再エネ・省エネ関連商材や低炭素材の商機が拡大するなど、長期的には大きなポテンシャルがあります。

「化学品」は、自動車部品用の原料がEV販売鈍化の影

響を受けて減少しましたが、樹脂原料や添加剤、製紙用薬剤などの販売は堅調でした。また、海外への販売も拡大しています。このセグメントでは、2023年に子会社化した丸石化学品グループ2社が、収益に貢献しています。「生活産業」は、成長が期待できるセグメントですが、ライフサイエンス関連、食品関連ともにトップラインが伸びず、横ばいでした。食品関連では、国内の冷凍野菜や回転寿司向け水産加工品、また前年度に連結子会社化した大五通商株式会社などは堅調でしたが、米国市場での水産加工品など日本食向け商材の販売が落ち込み、利益面で低調でした。

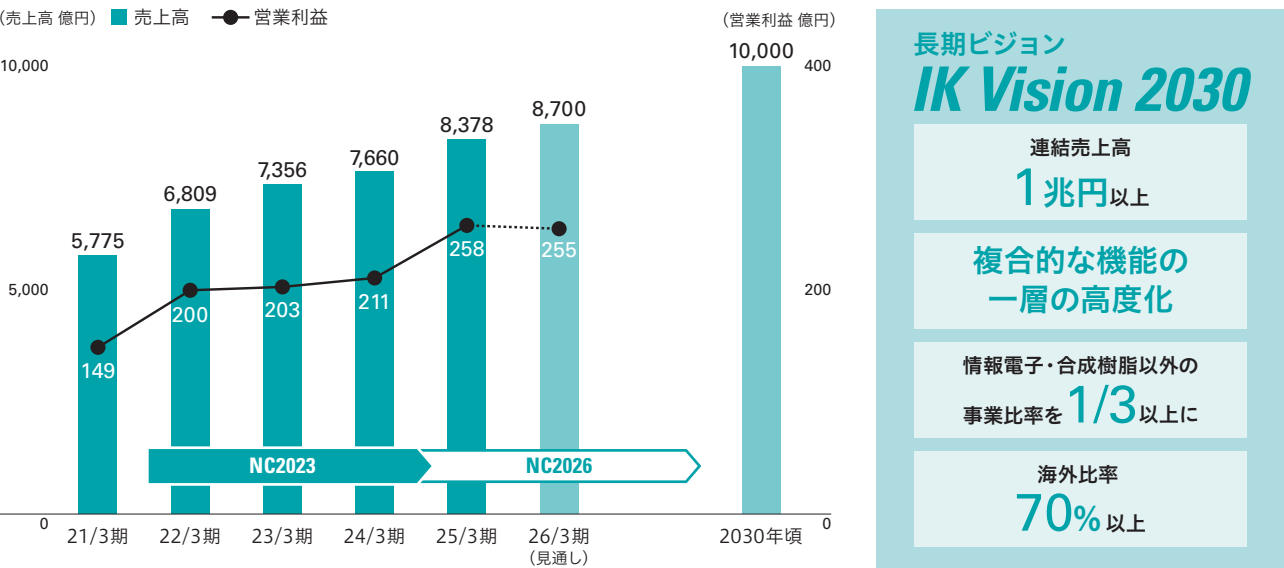
一方で、「合成樹脂」は堅調に推移しました。特に家電・OA機器向けの高機能樹脂や関連資材、食品容器などが伸長した1年でした。株式会社ダイセルとの合併会社であるノバセル株式会社の連結子会社化も、このセグメントの業績を押し上げる要因となりました。

NC2026の3カ年は、さらなる投資の積極化による成長の加速をメインテーマに掲げています。キャピタルアロケーションの方針は、3カ年で650億円程度を想定し

業績の推移

	NC2026 初年度(2025年3月期)		
	通期実績	初年度計画	初年度修正見通し*
売上高	8,378	8,300	8,300
営業利益	258	225	240
営業利益率	3.1%	2.7%	2.9%
経常利益	261	215	240
親会社株主に帰属する当期純利益	198	170	200
ROE	9.7%	10%以上	10%以上
ネットD/Eレシオ	0.07倍	0.5倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	47.1%	概ね50%前後	概ね50%前後
為替レート(円/USD)	152.62円	145.00円	145.00円

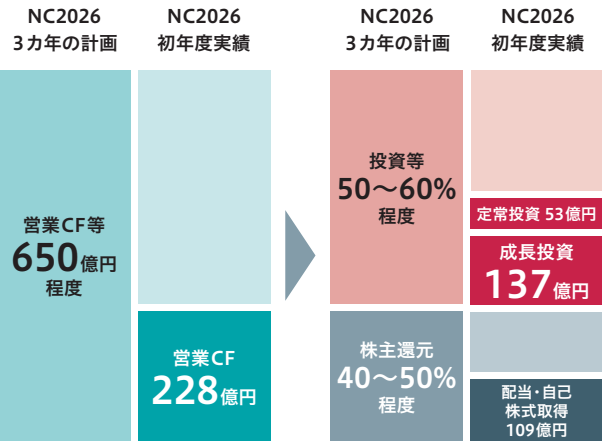
※ 11月に営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益見通しを上方修正。



ている営業キャッシュフロー等のうち約5～6割、つまり金額ベースで350～400億円程度を成長投資に充てていくというものです。初年度は約130億円を実施し、前述したノバセル株式会社の株式取得をはじめ、複合機能の高度化など、「**全社 成長戦略**」に沿った投資を行っています。

計画期間の残り2カ年は、新たな柱となる事業の育成や海外企業のM&Aなどを検討しており、年間での総投資額を積み増す考えを持っています。なかでも、半導体関連材料の成長に向けたM&Aを成功させるべく、リ

NC2026のキャピタルアロケーション



投融資 (億円)			
	NC2023 3カ年実績累計	NC2026 初年度実績	25年3月期の 主な成長投資
成長投資	128	137	●M&A(ノバセル、佐藤園等) ●事業投資(樹脂添加剤関連、リチウムイオン電池材料関連、バイオマス発電関連等)
定常投資	87	53	●設備投資(コンパウンド関連、インフレフィルム関連) ●デジタル推進 ●東京本社建替え
合計	215	191	

サーチを進めています。当社とのシナジーを発揮でき、投資額としても妥当な水準にあるかどうかを、事業の強みや財務状況を精査し、判断していきます。

「生活産業」「化学品」セグメントを伸長させ、好不況に左右されにくいポートフォリオを構築

長期ビジョンIK Vision 2030に掲げた、「連結売上高1兆円以上」という定量目標達成への歩みは順調ですが、円安効果の恩恵を受けており、まだ安心できる状態ではありません。主力事業の拡大と成長ポテンシャルの高い事業への経営資源の投入を並行して行い、トップラインを上げていくしかありません。

同じく、長期ビジョンに掲げている「海外比率70%以

上」については、2030年度までの達成が視野に入っています。従来から強みを持つアジア市場では、特にインドが伸びています。現状では合成樹脂の取り扱いが大部分ですが、インド政府の主導で半導体産業の創出・育成が進みつつあります。こうした動きにあわせて、駐在員を増やしていく方向です。

合成樹脂や自動車部品などのビジネスを展開してきたメキシコは、直近では米国政府の関税政策の影響で不確実性が増していますが、まだまだ伸びる市場だと認識しています。個人的な推察ですが、世界経済に大きな逆風をもたらしている保護主義的な米国の政策は持続的なものではなく、やがて落ち着くと見えています。このほか、新たにカンボジアに拠点を設けたほか、これまであまり開拓できていなかった東欧エリアなどへも進出をはじめています。

一方、昨年も言及したことですが、景気に左右されやすい「情報電子」「合成樹脂」以外の事業をいかに伸長させるかが、最大の難関だと言えます。2030年頃には、この2大セグメント以外の事業を利益ベースで1/3 以上にする目標を掲げて、育成を急いでいます。その代表格は、ライフサイエンス領域の原料や食品を取り扱う生活産業セグメントです。なぜなら、医薬品や洗剤・殺虫剤などの家庭用品、農水産品などの食品は、経済が停滞する局面でも需要が大きく下がることはないからです。2025年2月には、グループ企業の大五通商株式会社を通じて、株式会社佐藤園の全株式を取得し子会社化しました。株式会社佐藤園の主な事業は、緑茶の栽培・製造・販売です。同社はECサイトやカタログ通販を通じた販売に強

みを持っています。日本産の緑茶はブランド力があり、海外への輸出が伸長しています。健康志向の高まりと、「日本産」という安心感が、この背景にあるからです。今後は当社の海外ネットワークを活用し、アジア・欧米などへの拡販を狙っていきます。

化学品のセグメントも、ポテンシャルを秘めています。商社でありながら、製造・加工拠点を保有するアドバンテージはもちろんですが、当社の一番の強みは、有力な取引先ネットワークと顧客基盤を保有している点にあります。当社は化学品が源流ですから、化学に関連するいろいろな商売のネタが入ってきますし、幅広い化学関連業界や建材・住設機器メーカーからも厚い信頼を得ています。これらの無形資産が、化学品セグメントを拡大していく原動力になるはずです。

また、2030年頃までに、情報電子セグメントにおける環境・エネルギー分野の売上高を1,000億円規模にするという目標を掲げています。この達成に向けて、NC2026の最終年度となる2026年度時点で売上高540億円を計画していましたが、EV市場の減速などもあり、現時点ではこの達成が難しいと見えています。ただし、引き合い自体は多くあり、売上伸長も続いていますから、数年後ろ倒しでの達成になると見込んでいます。一方、合成樹脂セグメントにおけるリサイクル樹脂をはじめとするリサイクル関連ビジネスには手応えを感じています。高い品質と安定した供給力が強みとなっており、化学物

質規制管理に関する監督・管理の体制強化を図っている点も評価されています。結果として、コストがかかってもサステナブルな価値を選ぶ企業との取引が、着実に増えています。引き続き、今後10年間のリサイクルマーケットを展望しながら、有効な策を打っていきます。

2024年度は、M&Aの専門組織である事業企画室を中心として、社内の関連部署との連携など体制を強化しました。投資先の発掘やM&A対象企業のデュー・ディリジェンスを行うチームと、買収後のPMIなどを担うチームを明確に分け、協調しながら業務にあたっています。M&A投資の積極化によって、これからの当社グループに不可欠な“ピース”を埋め、好不況に左右されにくい事業ポートフォリオを構築していきます。

近年の業績やビジネスの強みをお伝えしながら、「PBR1 倍の常態化」を目指す

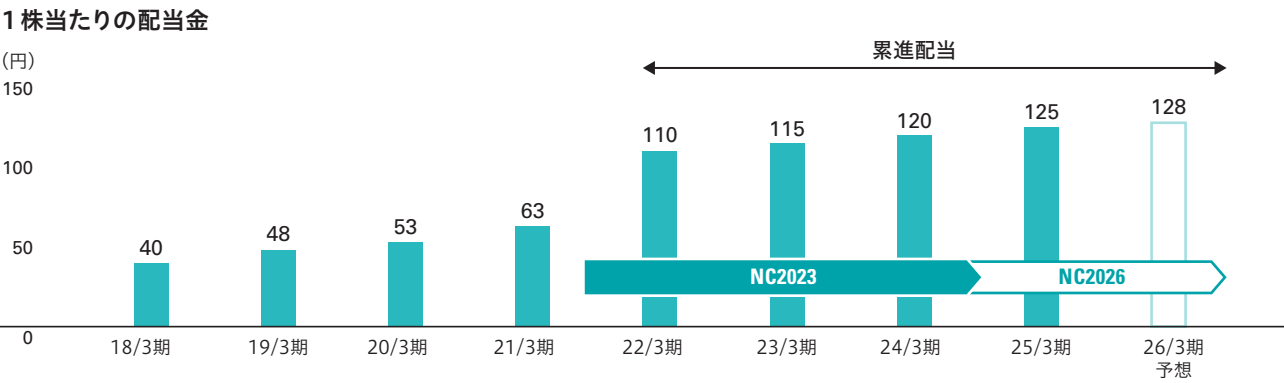
ここまで述べてきましたように、M&Aによって新しい事業を取り込み、かつ、従来以上に各事業セグメントの収益性を追求することで、営業利益率の底上げに努めていきます。結果として、配当の原資となる純利益(親会社株主に帰属する当期純利益)を安定的に生み出し、株主の皆さまに報いていきたいと考えています。

ここ数年は、政策保有株式の売却によって最終利益がかさ上げされてきた面がありますが、すでにその大半は売却が完了しています。したがって、今後は売却で得

NC2026の株主還元の基本方針

①累進配当※ ②総還元性向の目安としては概ね50%程度

※ 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。



管理部門担当役員インタビュー

たキャッシュに頼ることなく、事業で創出した利益を、成長投資に振り向けていきます。そしてNC2026の財務戦略に掲げた通り、株主資本コストを上回るROE水準＝10%以上を維持しつつ、PBR1倍を常態的に超える株価水準の早期達成を目指します。これまでは、累進配当や還元性向を高めることで市場の評価を高めてきました。しかし「PBR>1」の常態化を目指すには、冒頭で申し上げた4期連続での増収・増益や、株式上場後は一度も赤字決算を計上していない実績、グローバルな事業基盤と情報網などを積極的にアピールすることで、当社の実績・強みをご理解いただき、将来への期待感を醸成していく必要があると認識しています。

このほか、財務戦略の一環として、当社初のグリーンボンドを2024年12月に発行しました。調達した資金は、バイオマス発電所の建設資金や環境負荷低減、防災対応力を高めた東京本社ビルの建替え資金に充てていきます。グリーンボンドの発行は1回限りではなく、継続していきたいと考えています。そして今後も、サステナブルファイナンスを含めた資金調達手段の多様化を図っていきます。

エンゲージメント調査を踏まえた 施策を展開するとともに ナショナルスタッフの幹部登用も、さらに推進

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。

当社では、2022年に特定した6つのマテリアリティを、2つの大きな枠組みでまとめています。その1つ目は「持続的な価値創出」であり、環境関連ビジネスの売上高を、2027年3月期までに1,000億円に伸長させる目標を掲げています。すでに述べたように、エネルギー・電力分野のビジネスは、成長の機会があちこちにあります。言うまでもないことですが、これらのビジネスはGHG排出量の削減や気候変動対策への貢献とも両立するものと考えています。同じく「持続的な価値創出」というマテリアリティに沿って、「稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針」を、2024年11月に制定しました。また、2024年度は法令遵守や品質管理等の観点から、化学物質規制管理の強化に資する諸施策を実行しています。「商社」という特性上、サステナビリティに関するリスクは限定できると捉えています。今後は「なぜ限定できるのか」という根拠を、諸施策の成果を用いてしっかりステークホルダーの皆さまに説明していきたいと考えています。

2つ目の枠組みである「事業継続の基盤」では、戦略の一番目に掲げた「従業員のwell-being向上」の達成度を測る手段であるエンゲージメントサーベイを、年度ごとに実施しています。2024年度の結果は、全項目に対する肯定的な回答率が、前年度よりも少し低下しました。今回は、国内のグループ企業にも調査対象を広げ、連結グループをほぼ網羅する形となりました。この

ことが、集計結果に影響したと考えています。エンゲージメントの低下という事実を厳粛に受け止め、詳細な分析を行いました。この分析結果から課題を洗い出し、教育研修の重点項目を変えたり、新しい研修プログラムを追加するなど、さまざまな施策を講じています。

サステナビリティ中期計画の目標として掲げている「海外現地法人における幹部登用の積極化」については、これまでは台湾の商社現地法人で、ナショナルスタッフ出身の責任者が活躍し、成果を挙げていました。2024年度は、米国のナショナルスタッフを米国の商社現地法人の社長に登用しています。この人事は、米国のナショナルスタッフにとって大きな励みになり、職場のモチベーション向上につながりました。これを機に、ナショナルスタッフの幹部登用をさらに進めるための制度を整備中です。2025年度に開催する本社の経営会議では、各国・地域で現地採用したスタッフの昇進ルールなどを議論し、複数のキャリアパスを可視化できるようにします。能力開発を支援する仕組みと併せて、各拠点に開示していきます。

稲畑産業グループがさらなる成長を果たすには、日系の顧客だけでなく、海外メーカーや海外現地のビジネスパートナーとの取引を強化せねばなりません。真にグローバル企業となるためにもナショナルスタッフの幹部登用を進めていく考えです。

新たなデータ統合基盤を構築し、 「稲畑ならではの」営業スタイルをAIで補完

「デジタル戦略」については、グループ全体のセキュリティ強化と基幹システムの更新、新たなデータ統合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ます。国内外の拠点に蓄積されている営業担当者の日報や電子メール、各部門スタッフが作成した膨大な量の電子ファイルは、“宝の山”だと捉えています。このような構造化されていないデータを、生成AIによって統合・体系化していきます。

当社の強みの1つは、顧客密着型の営業体制です。創業以来、多様な顧客やサプライヤーとの信頼関係を、人材の力で築いてきました。この部分をAIに置き換え



る考えはありませんが、非構造データの戦略的な活用によって、当社らしい営業スタイルをデジタル技術で補完できるのです。営業・提案の確度が高まり、バックオフィスを担う従業員の生産性も向上します。言語の壁を感じることもなく、他国・他地域で成果を上げている施策やアイデアを、自国の拠点でも活用できるようになるでしょう。このようなデータ統合・活用基盤を、2027年3月期までに構築します。

人的資本をテーマに、社外取締役と議論。 人事制度の設計などに生かす

2024年度下期は、丸一日を掛けて取締役会以外の場で、社外取締役の方々と意見交換をしました。議論の中心は、人的資本でした。当社は人材の力で成長してきた会社ですが、今後の成長の鍵を握るのも、当然ながら人材です。社外取締役の皆さんとは、営業人材の育成、女性やシニアのキャリア支援、「海外比率70%以上」の達成に向けたナショナルスタッフの登用など、D&Iの観点で深い議論ができました。結果として多くのヒントが得られましたので、人事制度の設計や、誰一人取りこぼさない職場の風土形成などに生かしていく考えです。

今回お話しした複数の戦略・施策を組みあわせて、グループ内にシナジーを創り出し、得られた成長の果実を、株主の皆さまに還元していきます。

6つのマテリアリティ

持続的な価値創出

- 脱炭素社会・循環型社会への貢献／自然資本の持続可能な利活用
- 安全・安心で豊かな生活への貢献
- レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供

事業継続の基盤

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

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。業績水準が大きく伸び、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。このうち、2023年度以降の主な成長投資を表②にまとめています。

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)

表②:2023年度以降の主な成長投資

セグメント	案件	狙い等
情報電子	バイオマス発電事業への参画(岩手県紫波郡)	環境・エネルギー関連ビジネスの拡大
	半導体関連企業への出資	半導体関連ビジネスの拡大
化学品	丸石化学品の子会社化	化学品事業の強化
生活産業	大五通商の子会社化	食品の加工・販売機能強化
	佐藤園の子会社化	食品の加工・販売機能強化
	植物エキス成分の開発・抽出・販売等を行う仏企業への出資	天然由来原料の活用(化粧品・農薬原料等)
合成樹脂	ノバセルの設立	コンパウンド機能の拡充と高度化
	再生樹脂製造を行うリファインパース社への出資	グリーンビジネスの推進
情報電子・合成樹脂	樹脂添加剤(高機能フィラー)製造会社への出資	プラスチック製品の軽量化・再資源化を通じた成形材料拡販

今後の課題と取り組みの強化

こうした取り組みの結果、市場からの評価も着実に向上してきましたが、2024年度はPBR、PERとも前年並みにとどまっており、2025年度以降は取り組みをさらに強化・徹底していく必要性を感じています。(グラフ②、④)

まず、資本コストと資本収益性の比較についてですが、2024年度は市場流動性の向上や株主層の拡大を背景に、資本コストが低下しています。一方で、当社はまだ時価総額が大きくなく、また高まってきたとはいえ、未だ流

動性も十分に高いとは言えないため、これらのリスクプレミアムも考慮して、十分なスプレッドを確保し続けていく必要があると考えています。(グラフ①)

ROEについては、業績が好調に推移したことで利益剰余金が増え、株主資本が増加したことにより、2024年度は若干10%を下回りました。2021年度以降、每期自己株式取得・消却を実施していますが、今後も継続的に実施し、株主資本をコントロールしていきます。(グラフ③)

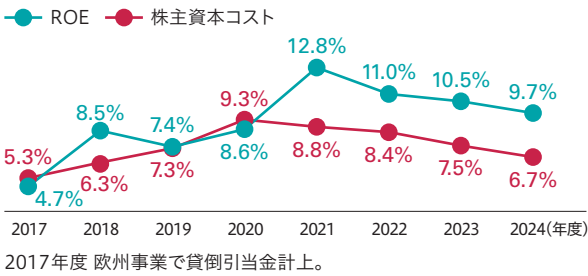
成長施策については、2023年度以降、M&Aを中心とした投資などを積極的に進め、成果も出てきています。これらの案件の収益貢献化を着実に進めるとともに、さらなる積極投資の機会を探索し、事業価値を継続的に向上させていきます。

最後に、資本コストの抑制・低減についてですが、「情報開示の充実」と「投資家との対話の拡大」が特に重要だと考え、2023年度以降、注力して取り組んでいます。

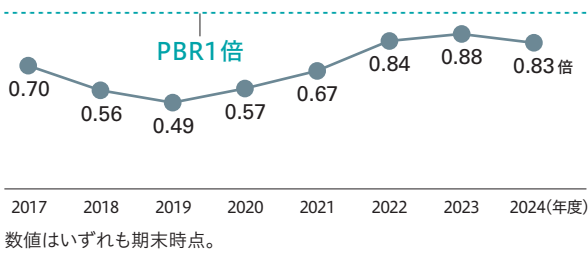
業績の安定性や、累進配当をはじめとする株主還元についてだけでなく、“当社の強み”や“ビジネスモデルと成長性”などをどう伝えるかに力点を置いた説明を行っています。

IR体制を拡充したこともあり、新たに当社にご関心をお持ちいただける投資家さまも増えていますが、そうした皆さまとの対話を通じてヒントを得ながら、さらなる情報開示の充実に努めていきたいと考えています。

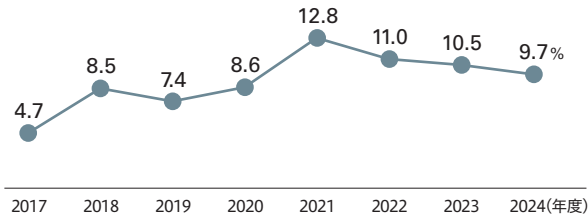
グラフ①:資本コストと資本収益性の比較



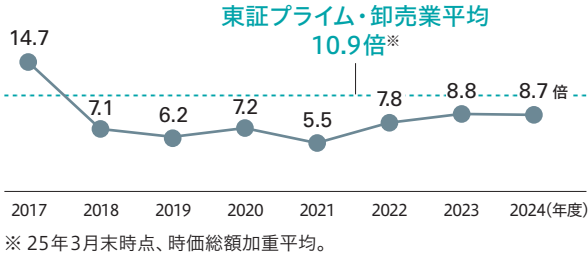
グラフ②: PBRの推移



グラフ③: ROEの推移



グラフ④: PERの推移



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	資本コスト経営の実践	資本コスト経営の強化
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	●実施済み投資案件の着実な収益化と、さらなる積極投資の実施
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	●継続的な自己株式取得・消却を実施し、株主資本のコントロールを徹底
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) ●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	●情報開示の充実、対話の拡大等により資本コストのさらなる低減を目指す



対談

変化を起こし続け、 長期的に企業価値を向上させるために

PLからBS重視へ。
財務戦略の質的な変化を評価

横田 豊田さんは、長年にわたって当社を調査・分析されてきたわけですが、最近の経営内容をどのように見えていますか。

豊田 財務戦略の質的な変化に注目しています。まず、2017年度からスタートした中期経営計画New Challenge 2020の頃は、PL中心の考え方に立っており、売上や利益目標を重視されていましたね。

横田 確かに、当時はとにかく収益の安定化と底上げを追求していた時期で資本効率を意識した経営にまで手が回りませんでした。2020年頃には収益も安定化してきて、またコーポレートガバナンス・コードなども、上場企業に浸透してきました。そこで経営会議の場などで、金融庁や東証が企業統治改革を実質的なものに深化させようとして

いる狙いや、機関投資家の声を紹介するなどして、経営陣の意識あわせをしました。そのうえで、政策保有株式の縮減や株主還元の拡充、IRの強化など、改革を進めていきました。

豊田 なるほど。そのような経緯があったから、2021年度にスタートした中期経営計画New Challenge 2023では、PL中心の財務戦略ではなく、ROEの目標設定や資産効率性など、BSに軸足を移されたのですね。

東証は2023年に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を要請したわけですが、上場企業に求めるものとして、「株価」や「PBRなどの市場評価」を明示した点が、従来の通知内容とは明らかに違っていました。御社が2021年度の段階で、いち早くこうした点にフォーカスした経営に舵を切ったことを評価しています。

「バリューチェーンに関与し続ける」
という確信を得たい

横田 現中期経営計画New Challenge 2026では、「成長の加速」をキーワードに掲げました。この中計期間やその後の当社に、何を期待されますか。

豊田 投資を積極化し、成長に向けて資金をどう使うか、つまり“wise spending”に期待しています。その意味では、御社がこの3力年のキャピタルアロケーションを、NC2026で初めて開示されたことは、非常に意味のあるものだったのではないのでしょうか。

横田 そうですね、高水準の株主還元は維持しながら成長投資を重視する以上、キャピタルアロケーションの開示は必須だと考えていました。

豊田 商社ビジネスは、一人当たり生産性をどう上げていくかが重要で、そのための施策にも注目しています。

横田 生産性の向上や中長期の成長基盤構築には、バリューチェーンの重要な段階に食い込むための“機能”が鍵になります。資金の一部をM&Aや資本参加などに投じ、顧客やメーカーの機能を部分的に代替できるような事業を付加していくことが大切だと認識しています。

豊田 おっしゃる通りですね。例えば安定して利益を上げ、成功しているビジネスがあるとします。その価値創造プロセスに深く関与している商社が、他社ではなく稲畑産業だとすれば、そこには必然的な理由があるはずです。投資家としては、「この機能提供により今後も長期にわたって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のです。

株価の低バリュエーションや、
認知度不足に対して

横田 商社という業種ならではの課題も感じています。何かアドバイスをいただけますか。

豊田 商社の場合、商権を突然失ってしまうことも考えられ、投資家から見てトップライン(売上高)が想定しづらいのです。この問題に対しても、前述した「バリューチェーンにしっかり食い込めている」事実を、丁寧に説明することが有効です。御社には、この部分の情報開示にもっと積極的になってほしいと思います。

横田 確かに、先ほど話した「機能」に関しても、やや説明

が不足していたかもしれません。当社は時価総額からはいわゆる小型株に分類されますが、小型株に対してはどのような懸念をお持ちですか？

豊田 小型株については、ガバナンス面などでリソースが十分でなく、ある日突然利益がなくなるという突発的な事象が起こりやすい。また、投資家の意見がどれだけ経営陣に伝わっているかが分からないケースがあります。

横田 そうした意味であれば、IR面談での投資家の声をできるだけ取締役会へフィードバックすることを常に心掛けていますし、当社では「株主との対話の実施状況等について」という標題で毎年開示しています。

豊田 そうですね。投資家からすると、自分たちの意見がどのように経営に反映されたかなどを把握できるため、評価しています。投資家が持つ疑問や懸念に対して、どう向き合い、どう改善しようとしているのか、が分かると、大きな失敗はないだろうと捉えることができます。

豊田 また、株式投資では「水準」と「変化率(デルタ)」という観点も重要です。例えばROEが10%というのは「水準」の議論であり評価です。一方で、「変化率」とは10%から7%に下がるのか、12%に上がるのかという観点です。「10%がこれからどうなるのか?」という、変化への期待がポイントになります。御社はこれまで、少しずつでも着実に変化を遂げてきた企業です。今後も世の中にとって価値ある存在として、常に変化し続けられるかを、投資家は見ています。

横田 その期待に応えるためにも、あまりトレーディングという殻にとらわれすぎないことも必要と考えています。M&Aについては、当社の既存チャンネルにない分野や事業も対象になります。自前で育てるために必要な時間や機能を買うことも必要です。投資対象を選別する際には、当然ながら利益率には拘っていきます。ダイナミックに成長するために、慎重かつ大胆に投資を実行していきます。

豊田 株価に付与されるプレミアムは経営のクオリティを反映します。この観点で言えば、M&Aは経営のクオリティを測るうえで非常に重要な要素です。投資家はM&Aの効果を過去のトラックレコードに基づいて判断していますので、企業が過去のM&Aからどの程度のシナジーを創出しているかを示すことができれば、投資家の確信度を高めることができると思います。これからも御社の変化に期待しています。

成長の見込まれる領域で独自の存在感を発揮し
それぞれの事業セグメントで強みを育んでいます。

事業セグメント

商材構成比(売上高ベース)

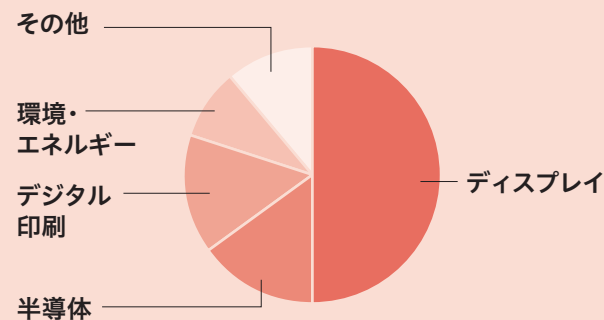
2025年3月期業績概況 (26/3期見通しは2025年8月時点)



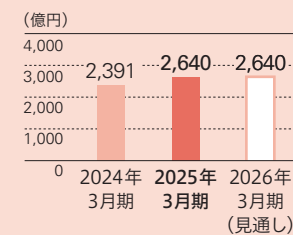
情報電子 セグメント

セグメント資産
1,101億円

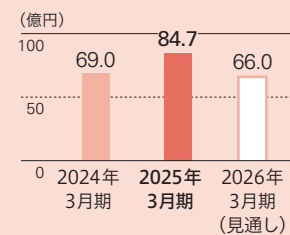
製造・加工子会社数
1社



売上高



営業利益



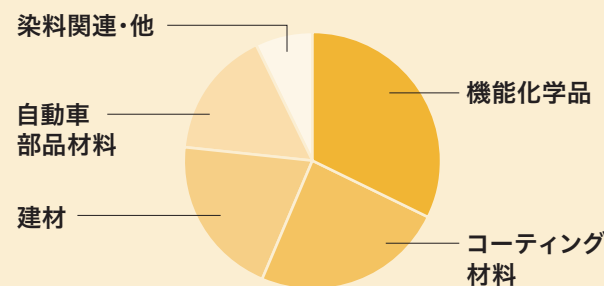
- フラットパネルディスプレイ関連は、車載向けや有機EL関連は堅調に推移しました。
- LED関連は、中国での屋外ディスプレイ向けで在庫調整が発生し、販売が減少しました。
- インクジェットプリンター関連は好調に推移しました。
- 複写機関連では、オフィス向けトナーの在庫調整が終了し、関連材料の販売が増加しました。
- 太陽電池関連は、欧米を中心に販売が減少しました。
- 二次電池関連は、EVの販売鈍化を背景にグローバルで販売が大幅に減少しました。
- フォトマスク関連は、関連材料の販売はやや減少しました。
- 半導体関連は好調に推移しました。
- 電子部品関連は、販売はほぼ横ばいでした。



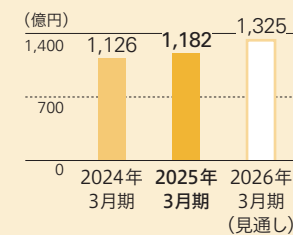
化学品 セグメント

セグメント資産
601億円

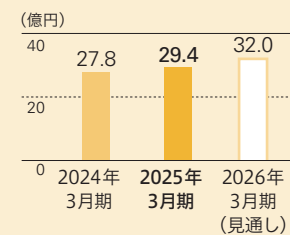
製造・加工子会社数
2社



売上高



営業利益



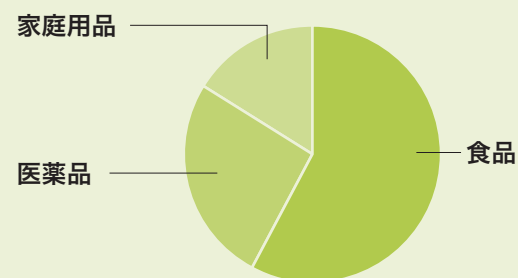
- 樹脂原料・添加剤は、ウレタン関連の販売は減少しましたが、海外での新規ビジネス獲得などもあり、販売が増加しました。
- 自動車部品用の原料は、主にEVの販売鈍化の影響を受け、販売が減少しました。
- 塗料・インキ・接着剤分野は、ほぼ前年並みでした。
- 製紙用薬剤は、情報用紙向けの在庫調整が一巡し、販売が増加しました。
- 建築資材関連は、新設住宅着工戸数は減少しましたが、ハウスメーカー向けの拡販等があり、販売が増加しました。



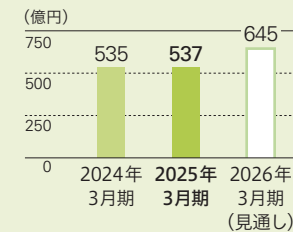
生活産業 セグメント

セグメント資産
307億円

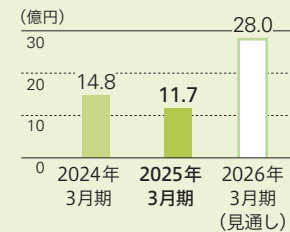
製造・加工子会社数
3社



売上高



営業利益



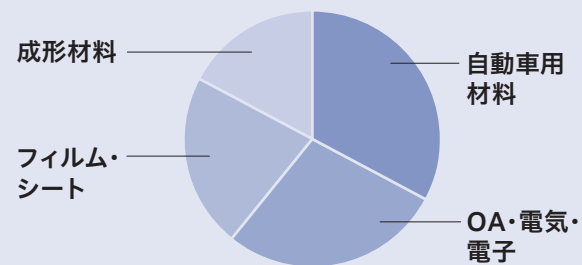
- ライフサイエンス関連は、防殺虫剤の原料販売は堅調でしたが、医薬品関連が顧客の在庫調整などの影響を受けました。
- 食品関連は、農産品は国内向け冷凍野菜の販売が好調でしたが、海外向け冷凍果実の販売は低調でした。
- 水産品は、国内の回転寿司・量販店向けは堅調でしたが、米国市場での水産加工品等の日本食向け商材が、外食需要の低迷と競争激化により売上・利益ともに大きく減少しました。また、前期に連結子会社化した大五通商株式会社については、順調に収益面で寄与しました。



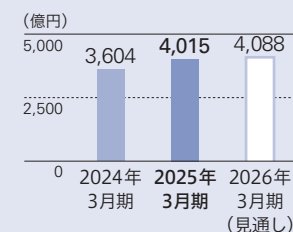
合成樹脂 セグメント

セグメント資産
2,001億円

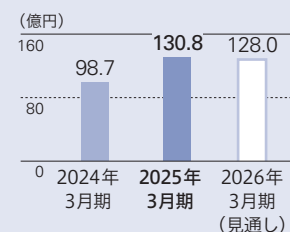
製造・加工子会社数
19社



売上高



営業利益



- 汎用樹脂関連は、販売が増加しました。
- 高機能樹脂関連では、OA関連は前期までの在庫調整が終了し、販売が大幅に増加しました。自動車関連は、東南アジアはやや減少しましたが、メキシコ、インドは増加し、グローバルで販売がほぼ横ばいとなりました。
- コンパウンド事業は、OA向けの需要回復や新規連結により、売上が増加しました。
- ポリオレフィン原料の販売は、増加しました。
- フィルム関連は、軟包装分野はインバウンド需要の増加等を背景に好調に推移しました。
- シート関連は、スポーツ向けが国内、海外ともに販売が増加しました。
- リサイクル原料ビジネスは、大幅に伸長しました。

2025年3月末時点。

1 急成長するインド市場

現地法人トップインタビュー

自動車や半導体をはじめ幅広くビジネスチャンス拡大を探る

2008年の現地法人設立から本格展開

稲畑産業は、2007年に初のインド拠点となる駐在員事務所「New Delhi Liaison Office」を開設し、主に合成樹脂や化学品等の分野でのビジネスチャンスの開拓に取り組むなど、早い時期からインドの成長性に注目し、事業を展開してきました。そして2008年には現地法人「Inabata India Private Ltd.」を設立し、現在はインド国内に5つの拠点を展開しています。

2014年にモディ首相が打ち出した国内製造業の強化を目指した国家戦略「Make in India」によって、インドへの日系企業の進出は着実に進展しています。私たちも、NC2026において成長エリアとして位置づけ、従来の合成樹脂分野を基盤に自動車や情報電子分野へのさらなる注力を進めています。



Inabata India Private Limited
社長
酒井 啓介

Inabata India Private Ltd.

事業内容：合成樹脂、機械電子品、化成品などの輸出入販売

● 商社拠点



インドの現況と経済成長予測

インドの経済成長率はCOVID-19パンデミックによってマイナス成長を記録した年もあったものの、2022年以降は平均7%の高い水準で推移し、2025年以降も7%以上の高い成長率が予測されています。人口は約14億人を擁し、2060年まで増加する見込みであり、25歳未満が全人口の40%以上を占め、人口ボーナス期※が2040年代後半まで続くと見られています。

※働き手となる生産年齢人口の割合が高く、経済成長に有利な期間を指す。

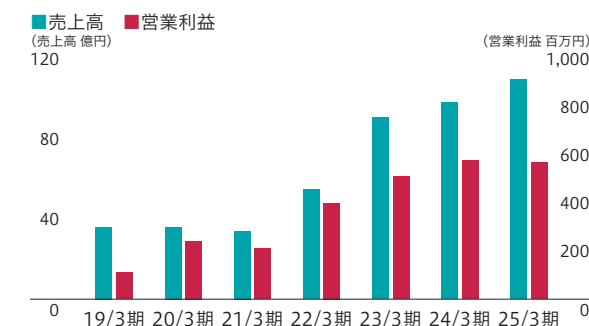
インドのGDPと人口の推移



出所：IMF「World Economic Outlook Database (2025年4月版)」をもとに当社作成。2023年以降は予測。

Inabata India Private Ltd.の売上高と営業利益推移

当社はインド国内で100社以上と取引し、ビジネス範囲を毎年拡大しています。2025年3月期の売上高は約100億円（60億4,084万インドルピー）に達しました。現在は合成樹脂セグメントが売上高の多くを占めていますが、他の3つのセグメントにおいても、半導体分野を中心に、2028年3月期までに3セグメント合わせて売上高を約10倍まで伸ばしていきたいと考えています。



成長著しい自動車関連ビジネスの拡大に向けて

当社のインド国内の取引の約8割を占めているのが、二輪を含む自動車関連分野です。現在も日本企業やインド系のティア1、ティア2を中心に取引を拡大しています。インドの自動車生産は年間600万台で推移していますが、2030年には年間800万台に達するとされ、自動車関連ビジネスは大きく伸びることが予測されています。そこで今後はマーケットにおいても年々存在感が高まるインド系自動車メーカーとの取引拡大にも注力していきます。

また、今後のさらなる普及が見込まれる電気自動車も成長分野として注目しています。特にインド政府が将来的な国産化を目指している車載電池分野は材料の多くが輸入されており、当社の強みを生かせる領域だと考えています。

急成長が予想される半導体関連商材ビジネス参入へ

また、インド政府は2029年までに半導体製造分野において世界トップ5を目指すことを表明しています。そのため、インド国内の各地域で半導体製造の前工程・後工程の工場建設が相次いでいます。さらに、インド政府は半導体業界に巨額の補助金を投入しており、関連する部材・化学品の需要も増えることが予想されています。当社においても、2023年から関連分野の日本人駐在員を増員し、商機拡大に向け営業活動を強化しています。

医薬中間体や再生エネルギー関連ビジネスでも布石を

インドにおいて、医薬中間体は将来的に大きなポテンシャルを有していると考えており、主要日系顧客にインドから医薬中間体の輸出案件を増やすべく注力しています。その他、再生可能エネルギー関連分野については、火力発電が70%以上を占める発電形態を変えるべく、インド政府が2030年までに非化石エネルギー発電設備容量を総発電設備容量の50%に引き上げる目標を掲げ、再生可能エネルギーの導入を進めています。太陽光発電への提案に加え、グリーン水素の活用に向けた水素発電に対しても当社の化学品や電子材料の分野で培った技術とネットワークを生かすことができると考えています。

インド自動車生産台数の推移



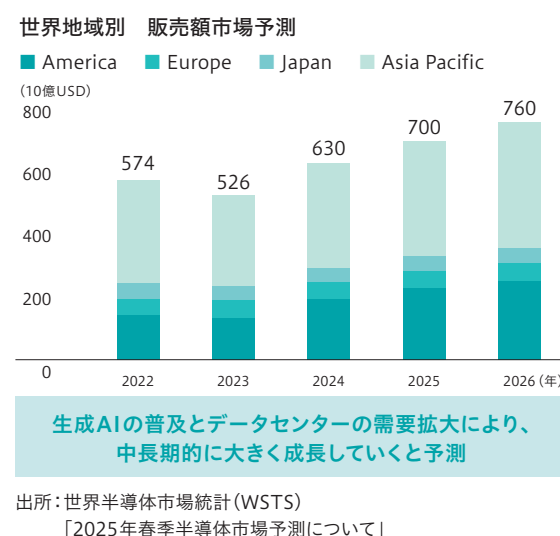
各種データから当社推計

2 半導体関連ビジネスの拡大

半導体ビジネスに取り組む経緯

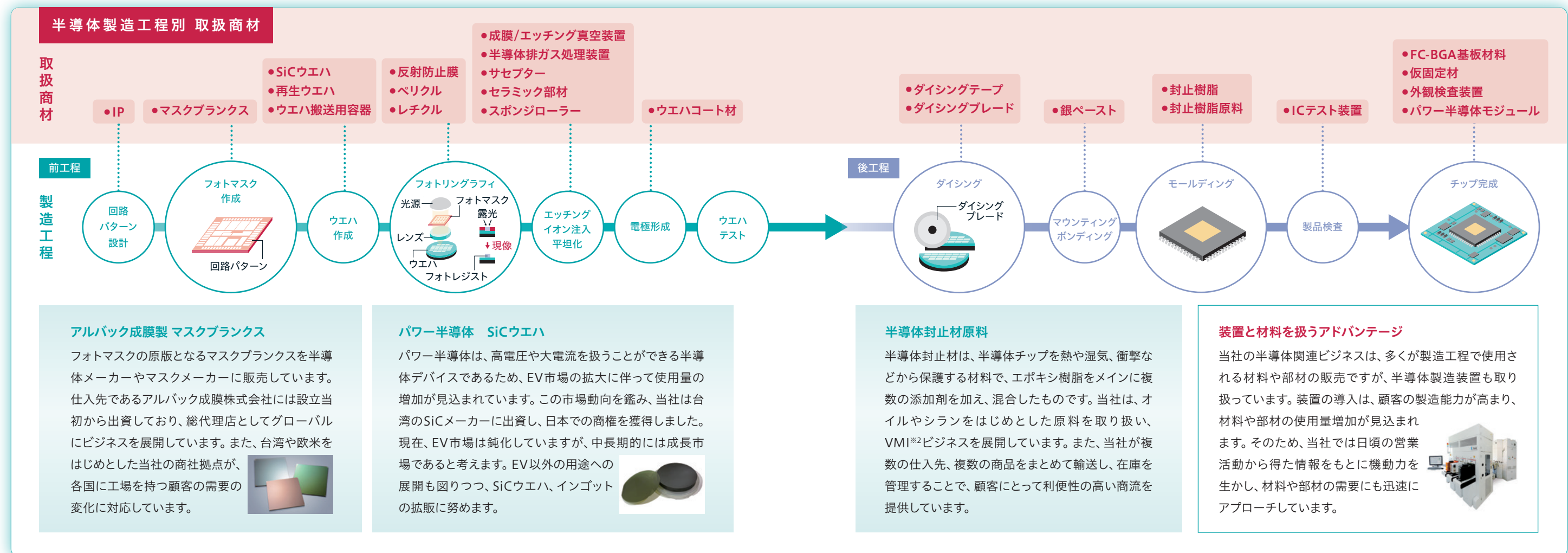
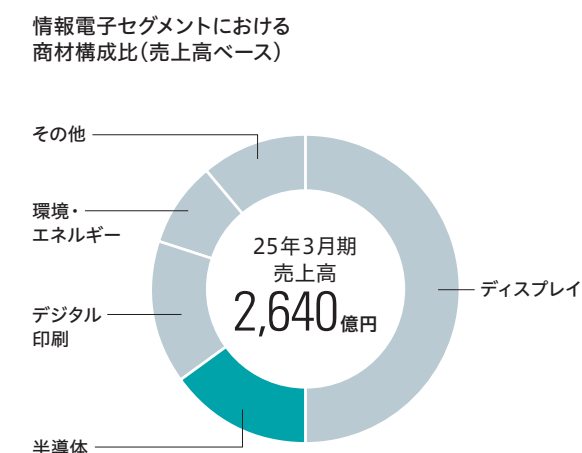
当社の半導体ビジネスの歴史は古く、1960年代からスタートしました。現在、幅広い商材を取り扱うことができるのは、半導体分野への注力からビジネスが始まったのではなく、さまざまな化学メーカーとの取引拡大に伴い、当社の扱う商材が拡大するなか、半導体ビジネスへも展開してきたためです。真空装置メーカーである株式会社アルバックとは特に関係が深く、FPDや半導体の部材であるマスクブランクスメーカー、アルバック成膜株式会社を1979年に共同で設立しました※1。

このように、顧客基盤を生かしてビジネスを拡大させることができるのは当社の強みです。現在は半導体市場の成長を見込んで、取り扱い商材の拡大に全社で取り組んでいます。



当社の強みと成長に向けた展望

当社の強みの1つには、前工程・後工程にかけて一貫した情報網が挙げられます。半導体のサプライチェーンに広く関与しており、特に当社は製造装置を扱うことで、いち早く材料や部材の情報を獲得しています。また、グローバルネットワークも当社が顧客に提供できる価値です。将来的に、技術が集中する可能性が高い北東アジアにおいて、当社はFPDビジネスを通じてすでに現地に強固な事業基盤を築いています。加えて、半導体は技術革新による変化の激しい分野であるため、当社でも技術や商権獲得のためのM&A等を含めたポジションづくりが重要であると考えます。既存・新規ビジネスの相乗効果を図りながら、半導体ビジネスのさらなる強化を目指していきます。



※1 出資比率：株式会社アルバック65%、稲畑産業35%。 ※2 Vendor Managed Inventory。顧客に代わり在庫を管理・補給するシステム。

3 環境配慮プラスチックの取り組み

循環経済への移行と環境配慮プラスチックの需要

近年、廃プラスチックによる環境汚染が問題視されていることを受け、世界各国でプラスチック規制が強化されるなど、廃プラスチックを削減し、循環経済へ移行する動きが強まっています。このような背景から、環境配慮プラスチック※1の需要は年々拡大し、2060年には市場規模が約2億トン規模になると予測されています※2。

また、国内においても環境配慮プラスチックの市場は2035年ごろに約130万トン規模へ成長することが見込まれています(右図)。

※1 環境配慮プラスチック：リサイクルプラスチック、バイオマスプラスチック、生分解性プラスチック類。

※2 OECD「Global plastic waste set to almost triple by 2060, says OECD」より、2060年のプラスチック消費量は12.3億トン、リサイクル率は17%になるとの予測から算出。

当社グループの環境配慮プラスチックビジネス

当社では、2022年に合成樹脂セグメントにおいてグリーンビジネス推進プロジェクトを立ち上げ、リサイクルプラスチックやバイオプラスチックをはじめとする多様な脱炭素素材・ソリューションの提供に注力しています。世界のプラスチックリサイクル率は未だ9%※3と低く、日本でも25%※4にとどまっているのが現状ですが、当社グループの環境配慮プラスチックの売上実績は年々増加しており(右図)、そのうち合成樹脂セグメントで取り扱う全プラスチックにおける環境配慮プラスチックの割合も徐々に増加しています。

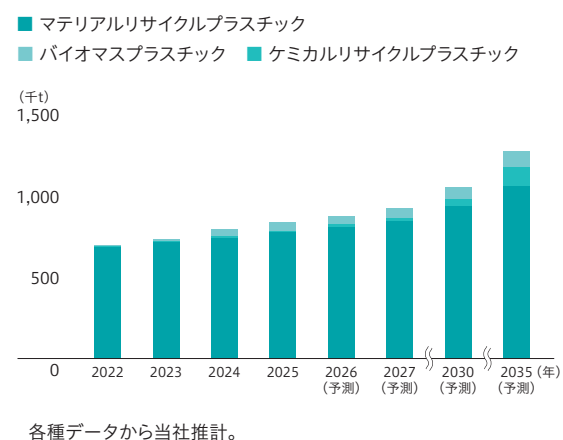
当社グループは、長年の合成樹脂事業で培ったプラスチックの専門知識とグループの複合機能を生かし、PIR材のみならずPCR材※5の取り扱いも開始したほか、難易度の高い高機能プラスチックのリサイクルも開始するなど、マテリアルリサイクルを進めています。今後もグループの強みを生かして循環型社会の実現に貢献していきます。

※3 OECD「Global Plastics Outlook」(2022)より2019年時点の数値。

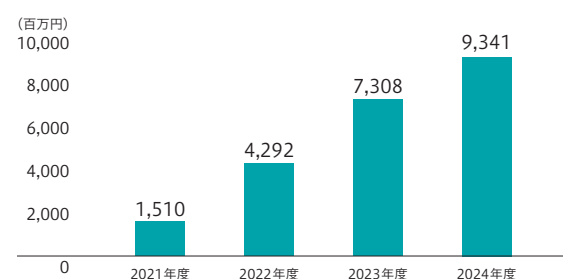
※4 一般社団法人プラスチック循環利用協会「2023年プラスチック製品の生産・廃棄・再資源化・処理処分状況(マテリアルフロー図)」(2024)より。

※5 PIR(Post-Industrial Recycled)は市場に出る前の製造工程で発生した材料をリサイクルすること、PCR(Post-Consumer Recycled)は市場で使用済みの製品をリサイクルすることを指す。

環境配慮プラスチック日本国内販売数量の実績と予測



環境配慮プラスチック当社グループ売上高推移



環境配慮プラスチック品質管理体制

環境配慮プラスチックは環境負荷の低減につながる一方、回収した使用済みプラスチックには品質リスクが伴います。当社では、顧客から求められる品質を安定的に担保できるよう、化学品規制管理部と営業部門が連携しながら進めています。また、当社グループは持続可能な製品の国際的な認証制度の1つである「ISCC PLUS認証」を日本(東京・大阪本社/名古屋支店)、インドネシア、マレーシア、中国(大連)にて取得しており、当該認証によって持続可能性が担保された素材を取り扱っています。

※ ISCC PLUS認証についてはP72をご参照ください。



事例①

【日本】PCR汎用プラスチック

稲畑産業グループで一貫したプラスチックリサイクルシステムを構築

当社は2023年に、各業者が個別に取り組んでいた廃プラスチック回収、ペレット化、製品化、品質管理、企画販売の各機能を統合し、グループ全体で一貫したリサイクルシステムを構築しました。これによって市場で使用済みのプラスチックを効率的にマテリアルリサイクルし、ポリ袋などのプラスチック製品として販売することが可能となりました。この背景には、長年の合成樹脂事業で培った豊富なプラスチックの知識を生かしてリサイクルの全体像を提案してきたことと、グループ内で物流・樹脂加工、製品加工、製品

販売の各機能を有していたことにあります。プラスチックリサイクルにおいて一般的に課題とされる品質劣化に対し、当社ではリサイクル工程を一貫して管理することで、安定した高品質なリサイクルプラスチックの供給を実現しています。廃プラスチックの回収、再資源化をはじめた4年前と比較すると売上が3倍以上に成長しています。今後は、さまざまな用途展開にも取り組み、拡大が期待されるプラスチックリサイクル市場での存在感をさらに高めていきます。

当社グループのリサイクルシステム



事例②

【タイ】PIR高機能プラスチック

伸びゆく東南アジア市場で高機能プラスチックのリサイクル体制を強化

当社の海外拠点である稲畑タイでは、高機能プラスチックリサイクルをテーマに、東南アジア市場における事業拡大を目指しています。高機能プラスチックは、強度や耐熱性などの機能を強化する目的で樹脂以外の素材を混ぜているため、ペレットに加工する際に品質の劣化やリサイクル設備が摩耗するという課題があり、一般的に汎用プラスチックよりリサイクルが難しいと言われています。2022年に稲畑タイは、10年以上にわたり高機能プラスチックリサイクルに取り組んできたタイ企業を子会社化し、Clover Plastics(Thailand) Co., Ltd.を設立しました。Clover Plasticsは、リサイクルペレット製造企業で、

高機能プラスチックの成形に関する豊富な知見を有しています。タイ国内の樹脂関連企業から直接不要なプラスチックを回収し、再資源化する独自の物流体制も整っています。稲畑タイの子会社となることで、当社の樹脂コンパウンド工場であるSIK(Thailand) Ltd.との協力体制がはじまり、さらなる品質向上に向けた取り組みが進んでいます。すでにタイの自動車部品メーカーや家電メーカーから複数のリサイクル案件が寄せられており、今後も東南アジア市場において増加が見込まれるプラスチックリサイクルの需要に対し、積極的な提案をしていきます。

Clover Plasticsの高機能樹脂リサイクルフロー



情報電子セグメント

ディスプレイ部材、デジタル印刷材料、半導体材料などを収益の柱に持ちながら、その領域にとどまらずに、今後成長が期待される半導体関連装置や自動車、再生可能エネルギー分野などにも注力しています。

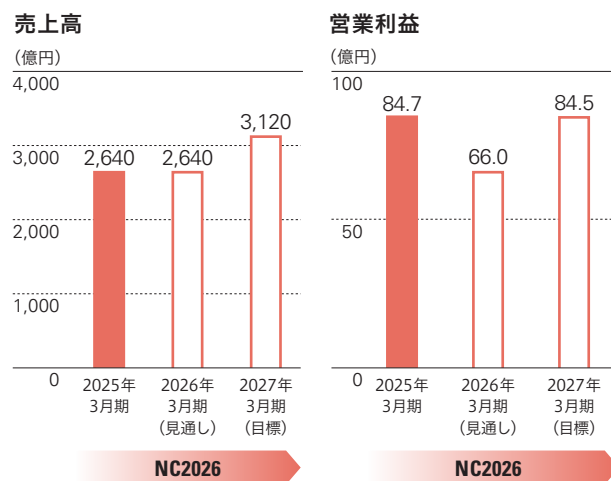
セグメント担当
代表取締役専務執行役員
赤尾 豊弘



NC2026初年度総括

好調な中核ビジネスを軸に成長分野への投資・育成を継続

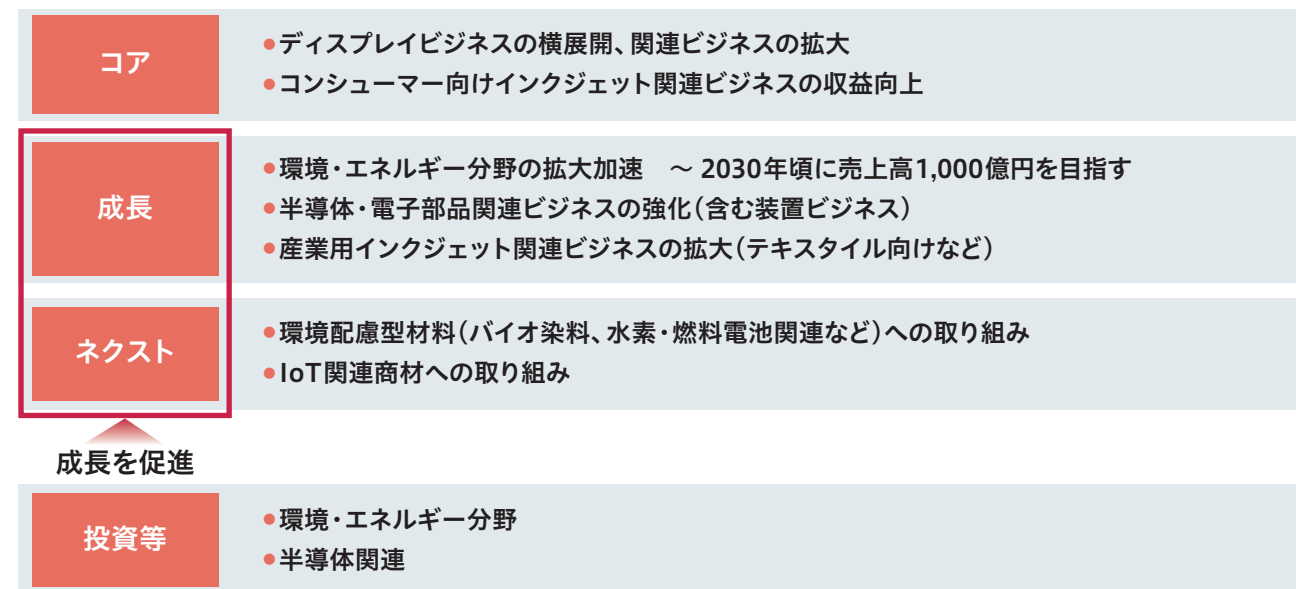
NC2026の初年度となる2025年3月期は、売上高が前期比10%増を達成し、営業利益も前年比22%を超える増益となりました。これは、コロナ禍後の在庫調整が落ち着き、FPD(フラットパネルディスプレイ)関連商材やプリンター・複写機関連商材の販売が回復したことが主な要因です。従来の中核ビジネスが好調に推移したことが、情報電子セグメント全体の売上および利益の伸長に貢献しました。また、将来の成長の柱として育成を進めている半導体、環境・エネルギー、産業用インクジェット分野のビジネスは、EV市場の低迷などもあり数字上の伸びは限定的でしたが、中長期的な成長に向けた投資・育成を着実に進めていく予定です。



事業環境(機会・リスク)と強み

事業環境 (■機会 ◆リスク)			
◆ 中国市場への一極集中 ■ 車載ディスプレイ用途の拡大 ◆ 競争の激化とトレンド変化への対応	■ 産業用インクジェット市場の拡大 ◆ ペーパーレス化の進展	■ IoTやMaaS関連市場の拡大 ◆ 世界的な競争激化	■ 気候変動対策への世界的な要請の高まり ◆ 国・地域別に異なる関連法規制への対応
強み			
● 国内の大手材料メーカーとの協業	● 商社としてトップクラスの業界情報ネットワーク ● 顧客密着を実現するグローバルネットワークと加工・物流サービス力	● 主力商材であるマスクブランクの専門性	● 再生可能エネルギー商材の幅広いラインアップ

NC2026セグメント成長戦略



M&Aも視野に入れた半導体関連ビジネスのさらなる成長へ

中期経営計画NC2026の開始にあたり、当社は「半導体・電子部品関連ビジネスの強化(含む装置ビジネス)」を重要な成長戦略の柱の1つとして掲げました。これは、今後拡大が見込まれる半導体市場を捉え、当セグメントの将来のビジネスの柱を育てていきたいという意図があります。この分野では、以前からアルバック成膜株式会社との連携によるマスクブランクスに強みを持っており、半導体部材単体でのビジネスとしても一定の成長を見込んでいます。しかし、今後のさらなる拡大を見据え、装置ビジネスへの注力も進めています。装置ビジネスは、半導体生産計画の初期段階で装置に関する情報が得られるというメリットがあるため、材料関連情報をいち早く把握し、迅速なビジネス化の判断につなげるという「情報の早期入手」も目的としています。半導体関連ビジネスの拡大を推進するため、部内の関連チームを統合するなど、組織体制を強化しました。今後、市場における当社のポジションを確立し、さらなる価値向上を図るためには、M&Aも視野に入れた成長への道筋を多角的に模索していく予定です。引き続き、半導体関連ビジネスを当セグメントの新たな成長エンジンとすべく、戦略的な投資と組織強化を進めていきます。

環境・エネルギー分野は多様な取り組みを着実に実施し、将来の収益の柱を育成

当セグメントでは、環境・エネルギー分野を将来に向けた収益の柱とすべく、多岐にわたる取り組みを積極的に推進しています。車載電池ビジネスは中期的には主力の1つであり続けると捉え、リチウムイオン電池向けの導電カーボンナノチューブ分散体を軸とした商材ラインアップの拡充を進めており、米国においては製造・販売を行う合同会社を設立しました。また、2024年に資本提携を締結したGX MINERALS株式会社の高機能フィラー成形材料は、プラスチック部品の軽量化や再資源化を促進する新たな商材であり、収益の柱となる重要な位置づけとして期待しています。産業用インクジェット分野では、テキスタイル向けなど環境負荷低減の流れのなかで貢献できる領域に注力しており、米国の地ビール市場におけるラベルプリント需要といった新しいビジネス機会も捉えつつあります。国内においては林地残材等を活用したバイオマス発電所の稼働に向けて、中部電力株式会社とともに岩手県で着実に準備を進めており、このモデルの横展開も視野に入れています。その他にも、微生物から生成されるバイオ染料や水素関連材料の取り組みなど、将来の収益の柱となる可能性の高い分野に注力しています。このような多様な取り組みを着実に進め、NC2026の全社成長戦略として掲げられている環境ビジネスの拡大を推進し、関連分野における売上高1,000億円達成を目指していきます。

化学品セグメント

創業の染料ビジネスを源流に、あらゆる産業のプラットフォームである化学品を取り扱っています。さらに最終製品に近い商材を取り扱っていた住環境部門を統合し、バリューチェーン全体へ最適な商材、サービスを提供します。

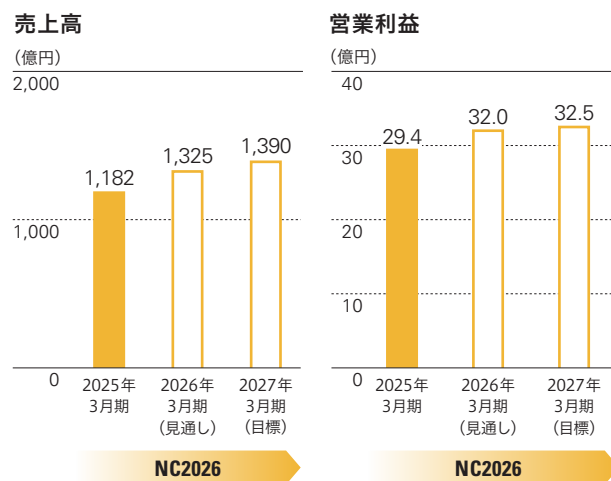
セグメント担当
常務執行役員
高橋 豊



NC2026初年度総括

変化する業界環境に対応しながらグローバルでの商材探索などを加速

当期は、コロナ禍後の在庫過多が一巡し、回復基調が見られる一方、世界の化学品原料サプライヤーが集中する中国市場の低迷やEV市場の厳しい状況、国内メーカーの化学品製造品目統廃合といった大きな変化に直面しました。このような環境下で、当社が特に力を入れているのはグローバルでの商材探索の加速です。とりわけ、経済成長が著しいインドにおいては、事業強化に向けた人員増強を進めています。また、業界全体のテーマである生分解性原料やリサイクル原料の需要拡大への対応、物流・加工機能を強化した付加価値の提供など、多様な取り組みも着実に実行することで、将来の成長に向けた強固な収益基盤の構築を目指しています。



事業環境(機会・リスク)と強み

事業環境 (■機会 ◆リスク)			
■環境規制を背景とした素材・新処方ニーズの高まり ◆原料の供給不安と価格の乱高下 ■外資系メーカーからの販売ニーズ	■発展途上国を中心とした需要増 ◆グローバルな業界再編への対応 ■サーキュラーエコノミーへの関心の高まり	■自動車の構造革新に伴う新たな原料需要の拡大 ◆業界特有の品質管理基準と供給責任 ◆国内→海外市場へのシフト	■人手不足を背景とした施工や物流革新ニーズ ◆国内市場の伸び悩み
強み			
●130年培ってきた化学品の知見と顧客基盤 ●顧客ニーズに適したグローバルなサプライチェーン構築力		●川上から川下まで広がる幅広い取り扱い商材 ●グループの海外製造・加工拠点による現地対応力	

NC2026セグメント成長戦略

コア	●樹脂原料・添加剤、コーティング原料、建材の拡販 ●丸石化学品とのシナジー発現(コーティング原料、塗料など)
成長	●EV分野における素材(バッテリー、モーター、ディスプレイ関連)の拡大 ●海外展開強化(グローバルな物流機能を使った各商材の拡販)
ネクスト	●生分解性原料、リサイクル原料への取り組み ●企画開発力強化による新規テーマ獲得
成長を促進	
投資等	●EV分野 ●機能化学品、コーティング原料 ●物流・加工機能の強化

生分解性原料、リサイクル原料への取り組みに注力

化学品業界全体でサーキュラーエコノミービジネスへの関心が高まるなか、当セグメントでは、将来の収益の柱を育成すべく、生分解性原料やリサイクル原料への取り組みに注力しています。その一例として、コンクリートよりも脱炭素・資源循環に優れた建築部材として注目されるCLT (Cross Laminated Timber)のビジネスを進めています。CLTの接合に必要な接着剤などの原料を含めることで、建材の川上から川下までをカバーする当社ならではの取り組みを展開中です。

また、さまざまな産業分野で生分解性材料やリサイクル原料(特に樹脂や溶剤)のニーズが高まっています。そこで、若手メンバー主体のプロジェクトを組み、2025年度中のビジネス化を目指してグローバルレベルでのサプライヤーの探索を強化しています。また、2023年に子会社化した丸石化学品株式会社の取引先に対して新しい商材を提案するなど、着実なシナジー効果も生まれています。

さらに、顧客のBCP体制再構築に伴う仕入先分散ニーズの拡大に対し、当セグメントでは、化学分野のスペシャリストで構成する専門チームが代替生産手法を提案するなど、課題解決に貢献しています。加えて、セグメントを超えた社内横断的な問い合わせ窓口を設立するなど、多様なニーズへの対応体制を強化しています。

「物流」をテーマに新たなビジネス機会を創出

当セグメントでは、「物流・加工機能の強化」を重点施策として掲げています。現在は、物流改革プロジェクトに取り組んでおり、国内物流拠点の整理を進めています。ドライバー不足に代表される物流の2024年問題を背景に、ビジネスにおける物流の合理化・効率化と環境負荷低減を同時に実現すべく、共同物流などを活用しながら2025年中の課題解決を目指しています。

また、変化する業界環境に対応し、物流における新たな付加価値を提供することでビジネス機会の創出を進めています。例えば、従来はお客さまが複数回に分けて運んでいた大規模貨物を当社で一括配送することで物流効率の向上とお客さまの物流スペース削減に貢献しています。さらに、海外から輸送された貨物をタンクを設置して在庫し、小分けにして配送するサービスを開始するなど、多岐にわたる関連周辺サービスも展開しています。

これらの取り組みは国内で開始しておりますが、今後は東南アジアなど海外地域への展開も計画するなど、グローバルでの事業拡大を目指しています。このような物流・加工機能の強化を通じて、ビジネス拡大と顧客への付加価値提供を着実に進め、厳しい環境下でも収益を確保できるビジネスモデルを創出していきます。

生活産業セグメント

医薬・家庭用品や食品の取り扱いを通して、消費者の健康で快適な生活の実現に貢献しています。食品関連は川上から川下まで広く関わる垂直統合型モデルの拡大を、医薬関連では将来を見据え再生医療分野にも取り組んでいます。

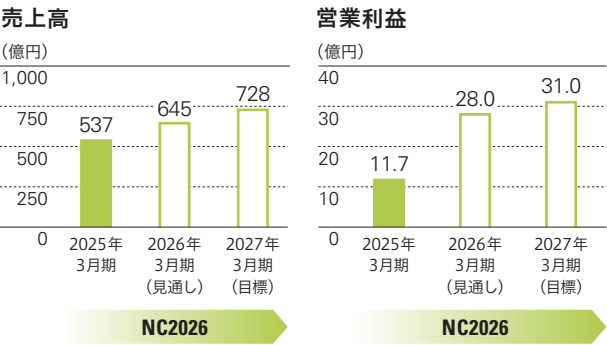
セグメント担当
常務執行役員
高橋 豊



NC2026初年度総括

コア事業の医薬品事業とともに
食品ビジネスのさらなる成長を目指す

当期は水産品・農産品など国内の食品関連ビジネスは堅調でしたが、米国での日本食材販売の低迷やコロナ禍に発生した物流の混乱を起因とした市場在庫の積み上がり、アフターコロナ以降も影響し、その結果、当社も在庫処理を余儀なくされ、収益に影響を大きく受けた1年でした。コア事業である医薬品原料分野では、再生医療や核酸・バイオ医薬品への取り組みを継続し、さらなる成長を目指しています。また、食品ビジネスにおいては米国の現地卸や小売への販売強化が奏功し、現地子会社DNI Group, LLCを通じた冷凍デザートなどの新しい取り組みが実を結ぶ見込みです。需要が拡大している国内市場向けの冷



凍野菜や海外市場向けの抹茶などをはじめとする商材の拡大に加え、加工機能や販路の充実化など、成長の手応えはつかめています。環境分野では、汚泥削減ビジネスが自治体を中心に採用実績が伸び、海外への展開もスタートしており、成長を加速させる予定です。

事業環境(機会・リスク)と強み

医薬品

家庭用品

食品

事業環境 (■機会 ◆リスク)

■再生医療、核酸・バイオ医薬品の拡大
◆原料の供給不安および価格の高騰
■医薬品原料の仕入先分散化

■天然由来原料への転換
◆市場トレンドの変遷の速さ

■冷凍食品の需要拡大
■海外での日本食ブーム
■日本での農業・漁業の規制緩和
◆国内需要の伸び悩み
◆食品特有の品質リスク

強み

●優良サプライヤーとの協業と最新の研究開発に関する情報網
●グループ拠点を活用した加工・物流サービス力
●各分野の専門知識を有するチーム・人材力

●生産から加工・流通までの幅広い事業ノウハウの蓄積

NC2026セグメント成長戦略

コア

- 医薬品、家庭用品の販売領域拡大(特に海外)
- 加工機能を生かした回転すしチェーン向け販売の拡大

成長

- 大五通商とのシナジー発現によるEコマース拡大など
- 再生医療、核酸・バイオ医薬品など成長分野への注力

ネクスト

- 天然由来原料の活用(化粧品・農薬原料など)
- 微生物製剤活用によるCO2排出量、汚泥削減ビジネス

成長を促進

投資等

- 食品・農業の川上・川下領域(特に加工機能の拡大)
- 再生医療などの成長領域

グループのシナジーを発揮し
食品の川上～川下まで広範囲に事業を拡大

食品関連ビジネスにおいては、特に川上から川下まで一貫して事業を展開することで、他の事業にはない高い利益率の実現を目指しています。川上～川中領域においては、近年の冷凍野菜需要の高まりを受けた新たな取り組みを進めています。冷凍野菜は生鮮品とは異なり価格も安定しているため、原材料をしっかりと押さえることで拡大する市場ニーズに応えることを目指しています。すでにブルーベリー事業はアイケイファーム余市を通じて、一定の事業規模へ成長していますが、2024年からは新たにブロッコリー農家と協業でサプライチェーンを構築しています。冷凍加工設備への投資も実施し、2025年度中にビジネスを開始する予定です。食品の川下領域での取り組みとしては、大五通商とのEコマース分野におけるシナジー発揮を今後の成長領域として位置づけています。2025年1月、大五通商を通じて茶の栽培・製造・卸販売を手掛ける佐藤園を子会社化しました。当初は、カタログ通販に強みを持つ佐藤園の堅実な顧客層を取り込むことが大きな目的でしたが、現在、世界的に需要が拡大する抹茶を中心としたビジネスも広がりつつあります。すでに米国のホテルチェーンや欧州の飲料メーカー、韓国の卸業者などからの問い合わせに対して当社がグローバルビジネスノウハウを生かしてフォローするなど、早速シナジー効果が生まれています。

再生医療分野で競争力を発揮できる
培地関連のビジネス拡大に向けて

NC2026において特に注力している成長領域の1つが再生医療ビジネスです。再生医療分野のなかでも、細胞の培養に不可欠な培地市場は、2020年の約70億円規模から2030年には約2,000億円規模へ拡大すると見込まれています。この分野において、日本は最先端であり、当社はこの優位性を生かしてビジネス機会の創出を積極的に取り組んでいます。具体的な取り組みとして、培地開発スタートアップ企業であるソラリスバイオ株式会社へ投資し、同社の培地製品の販売代理店としての拡販を開始しました。また、歴史的に当社とつながりの深い住友ファーマ株式会社が主導する、米国でのiPS細胞由来ドパミン神経前駆細胞(適用:パーキンソン病)治験において、当社は物流機能面で参画しています。数多くの輸送トライアルを実施し、日本から米国へ本細胞を24時間以内に輸送するスキームを構築し、ビジネスの立ち上げに向けて着実に前進しています。さらに、米国が主戦場となるバイオ医薬品分野についても、受託メーカーへの提案を強化するなど、将来的な成長ビジネスの育成に力を注いでいます。同時に、足元の収益確保のために、医薬品原料ビジネスにおける顧客のBCP体制再構築に伴うセカンドソース確保ニーズに対応し、新たなメーカー探索や地域での商材供給に加え、海外やジェネリック市場への販売領域拡大など、短中期の即効性のあるビジネスも並行して展開しています。

合成樹脂セグメント

汎用樹脂から高性能樹脂まで幅広く取り扱い、海外でコンパウンド工場を7拠点、国内外でフィルム製造工場を5拠点運営。バイオマス/リサイクルプラスチックや生分解性プラスチックなどの環境に配慮した商材開発にも取り組んでいます。

セグメント担当
常務執行役員
中野 幸治

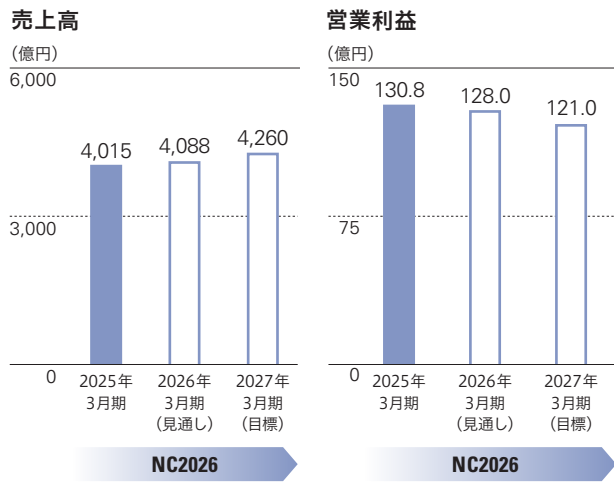


NC2026初年度総括

変化の激しいグローバル市場において自動車、OA分野の海外売上が大幅拡大

当セグメントは、売上高が前期比10%超増、営業利益が前期比30%超増となり、過去最高の業績を達成しましたが、その反動から生産が急回復し、特にOA分野が業績をけん引しました。

地域別では、東南アジア、とりわけベトナムやフィリピンでの売上が大きく伸長しています。国内ではフィルム・シート分野が堅調に推移しました。これらの成果は、当社グループのグローバルネットワークの連携強化によるものです。また、グリップテープなどのスポーツ資材においても堅調な需要を背景に、成長著しいインド市場へ



の展開を視野に入れています。

自動車用材料については、国際的な関税政策や競合環境の変化などの不透明な要素が残るものの、中長期戦略であるグローバル展開の加速を着実に進めていきます。

事業環境(機会・リスク)と強み

事業環境 (■機会 ◆リスク)				
■軽量化、EV化による環境対応ニーズ ■自動車産業の構造変化に伴う原料需要の拡大 ◆業界特有の品質基準と供給責任	■海外企業への展開余地 ■競合していた大手総合商社の撤退 ◆国内需要の低迷 ◆グローバルレベルでの樹脂原料メーカー再編	■安定した日系OA機器メーカー需要 ■高付加価値化への対応	■シート製品の新市場の開拓余地の広さ ◆フィルム製品の国内市場での競争激化	■世界市場の拡大 ◆人口減少による国内市場の縮小
■リサイクル・プラスチックニーズの高まり				
強み				
●長い歴史のなかで構築した顧客基盤				
●グローバル拠点網を生かした細やかな現地対応力				
●自社工場での樹脂コンパウンドやVMIなど付加価値提供力				
●海外のモノマテリアル・エコマテリアル商品提案力				
●国内外の自社製造拠点を生かした新商品開発力、提案力				
●ニッチ市場におけるシェアの高さ				

NC2026セグメント成長戦略

コア	●自動車分野のグローバル拡大加速～2030年頃に売上高2,000億円を目指す ●フィルム・シートのグループ会社連携強化
成長	●コンパウンド機能の高度化 ～合併会社設立による技術開発力強化、生産の効率化、品質管理の高度化 ●リサイクル事業、グリーンビジネスの拡大 ●自動車分野におけるEV向け拡大 ●非日系取引先の拡大
ネクスト	●海外未進出地域の開拓(南アジア、カンボジア、アフリカ諸国など) ●ケミカルリサイクル事業の探求
成長を促進	
投資等	●コンパウンド事業 ●リサイクル事業

自動車分野をグローバルに拡大するとともに、非日系取引先との関係を強化

グローバル市場での競争が激化し、世界的に業界再編の動きが進む自動車分野のなかで、当社は日系企業に加え、非日系企業向け取引の拡大を重要な成長戦略として位置づけています。NC2026の初年度においては、非日系企業向けの売上高は前年比約112%と大きく伸長しました。従来は日系企業が中心でしたが、今後は多様な企業との関係を深めることで、さらなる事業拡大を目指します。

インド市場では、多数の自動車関連企業が現地進出を進めるなか、当社も現地営業スタッフを増強し、ローカル企業との協業を進めています。今後もインド特有のニーズに対応しながら、現地での信頼関係を構築し、継続的なビジネス拡大を目指します。

メキシコ市場では、北米向け自動車産業の集積地として米国との関税問題が注目されるなか、USMCA(米国・メキシコ・カナダ協定)に基づく原産性の判断基準を満たしている当社の現地コンパウンド工場が戦略的優位性を発揮しています。この強みによって、従来の取引先に加えて新たに自動車関連企業や化学品メーカーからの引き合いも増加しており、事業環境は好調に推移しています。

今後も各地域の市場特性に即した戦略を展開し、グローバルでの自動車分野の拡大を着実に推進していきます。

グリーンビジネスのさらなる拡大を目指しネットワークを強化

環境負荷低減が世界的な課題となるなか、日本の自動車業界は、内装材に使用される樹脂や複合材料のリサイクル率が依然として低い状況です。しかし、欧州で進行するELV指令への対応も見据え、今後リサイクル材の利活用が加速していくと予想されます。

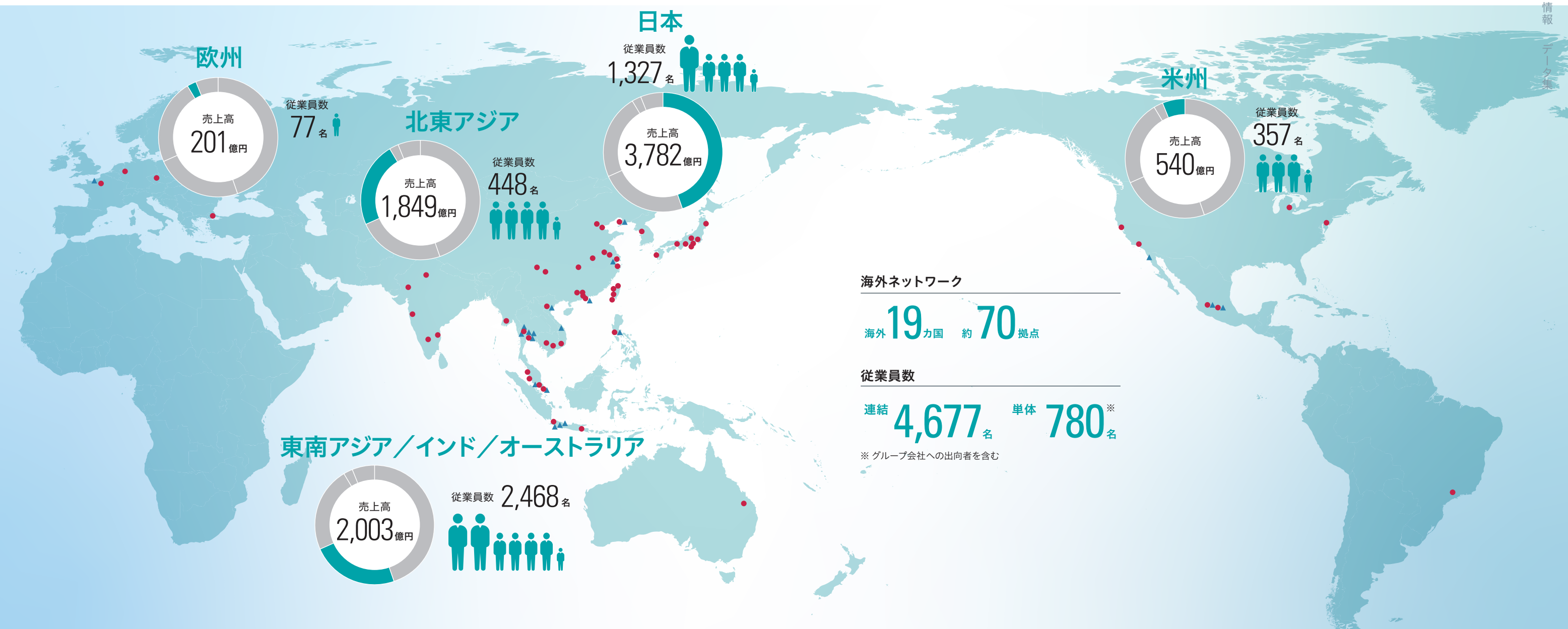
特に、リサイクル材特有の色味や匂いを抑える技術に対するニーズが高まるとみられ、当社では添加剤メーカーへの出資や共同出資会社であるノバセルとの連携を通じ、新たな樹脂コンパウンド製品の開発・提案を強化しています。

また、合成樹脂セグメントにおけるマテリアルリサイクル事業などのグリーンビジネスは着実に成長しており、2024年度には売上高75億円に到達し、2025年度には100億円の大台を見込んでいます。現在、原料・製品の製造現場では、廃材回収と製品化のバランスが整いつつあり、当社グループとしても製造設備を従来比で約2倍に拡充しました。今後は洗浄設備等の導入によるリサイクル対応範囲の拡充に加え、廃プラスチック中間処理業者とのネットワーク構築にも取り組み、地域ごとの情報収集と連携体制を強化していきます。海外では、東南アジア、特にベトナムおよびフィリピンにおいてOA機器分野で使用されるポリカーボネートのリサイクル材ビジネスが急成長しています。こうした地域のニーズに応じた商材供給を進めることで、国内外におけるグリーンビジネスのさらなる拡大を目指します。

グローバルネットワーク

海外19カ国・約70拠点に広がる
稲畑産業のネットワーク

地域別売上高・従業員数（2025年3月期・2025年3月末） ● 商社拠点 ▲ 製造加工拠点



欧州

ドイツ	デュッセルドルフ
フランス	パリ近郊 ノルマンディー
トルコ	イスタンブール
チェコ	プラハ

東南アジア／インド／オーストラリア

シンガポール	タイ	バンコク
マレーシア	クアラ Lumpur	サムットプラカーン
ペナン、ジョホール		(バンコク近郊)
インドネシア	ジャカルタ、スラバヤ	アユタヤ
ブカシ (ジャカルタ近郊)		シラチャ (レムチャバン近郊)
フィリピン	ビニャン (マニラ近郊)	チョンプリ
ベトナム	ハノイ、ホーチミン	ミャンマー
ハイフォン、ダナン		ヤンゴン
ドゥクチョン	インド	グルグラム (デリー近郊)
カンボジア	プノンペン	チェンナイ、プネ、アーメダバード
	オーストラリア	バンガロール
		ブリスベン

北東アジア

中国	香港、上海、無錫、寧波 成都、南京、合肥、重慶 北京、大連、天津、広州 東莞、武漢、深圳
台湾	新竹、台南、台中、台北
韓国	ソウル

日本

東京、大阪、名古屋 岩手、塩尻、静岡、浜松、霧島
※ 営業拠点のみ掲載

米州

米国	ニューヨーク ロサンゼルス デトロイト ノバト (カリフォルニア州)
メキシコ	ケレタロ、ティファナ シラオ
ブラジル	サンパウロ

2025年7月1日現在。

東南アジア/インド

売上高2,003億円
連結従業員2,468名

営業利益88億円

域内に11の製造加工拠点を有し、各事業におけるビジネス拡大に注力しています。



執行役員
東南アジア総支配人
福井 一智

東南アジア地域は、主力事業である樹脂コンパウンド加工拠点が集中する重要地域で、電気・電子、OA、自動車・自動二輪の主力3分野を中心に合成樹脂製品を10カ国39拠点で展開しています。今後、東南アジアで成長著しい自動車分野向け事業を伸ばす一方、リサイクル関連を中心とした環境関連ビジネスや太陽光発電などのエネルギー関連、食品・農業分野などの新規商材の開発にも注力していきます。また日系企業のみならず非日系企業にもビジネスを拡大してまいります。伸びゆくインドにおいては、従来の合成樹脂関連をベースに化学品・情報電子分野にも継続して注力しています。

主要事業

- 自動車、家電、OA機器分野向けの合成樹脂
- プリンター関連原料
- 自動車関連業界向け原料やゴム製品
- 包装関連向け原料および製品

拠点



Action

脱炭素社会に向けた取り組み

中期経営計画NC2026の「サステナビリティ戦略」の一環として、バイオマス原料配合のごみ袋を国内外の製造会社で加工し、日本向けに販売開始。タイでは、樹脂リサイクル加工工場を立ち上げ、タイ国内で販売開始。また日本にて立ち上げる新会社のメーカー機能を利用し、グレード開発を行います。今後も引き続き、環境に配慮した商材を展開しながら、太陽光発電事業など、インドへの営業活動も開始し、サステナブル社会の実現に貢献していきます。

北東アジア

売上高1,849億円
連結従業員448名

営業利益51億円

中国、台湾、韓国の20都市を結ぶネットワークを生かし、稲畑産業の中核事業を発展させています。



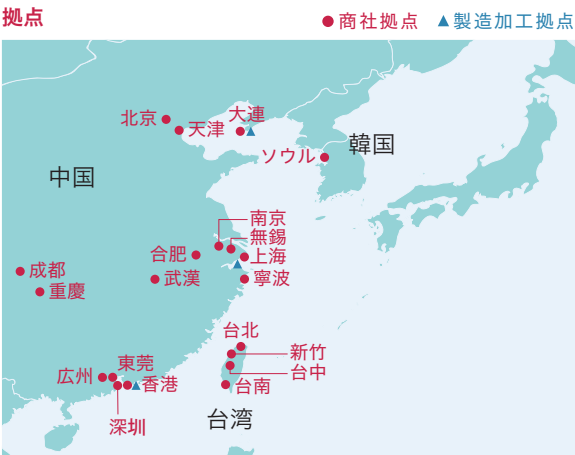
執行役員
北東アジア総支配人
大倉 崇晴

連結売上高の22%を占める中核地域として、中国や台湾、韓国20都市のネットワークを生かした事業を展開しています。主にフラットパネルディスプレイ関連部材をはじめ、自動車、OA、電気・電子向けの合成樹脂に注力。今後さらに収益拡大を期待できる中国ビジネスにおいては、半導体・エネルギー・EV MOBILITY・医療医薬・農業食品・先端素材・環境関連など成長分野に経営資源を積極的に展開していきます。

主要事業

- MOBILITY、OA、E&E、家電分野向けの合成樹脂
- フラットパネルディスプレイ関連部材
- 環境規制に対応した機能化学品

拠点



Action

リージョンおよび事業部間の連携強化、拡販に注力

ビジネス環境が大きく変化した当地域で、リージョンおよび事業部間の連携を強化し、当社独自の新たなサプライチェーン機能を顧客に提案し、MOBILITY、半導体分野への拡販に注力します。また中国製化学品、合成樹脂、環境関連商材の輸出増も図ります。

米州

売上高540億円
連結従業員357名

営業利益12億円

巨大市場“米州”において、グループの連携を強化し、事業拡大に積極的に取り組んでいます。



米州総支配人
井上 大

自動車、環境エネルギー、食品、ライフサイエンスなどを注力分野として、アメリカ、メキシコ、ブラジルのグループ会社計10拠点で事業を展開。電子材料、機能化学品、合成樹脂、デジタル印刷材料を中心に取り扱っています。また子会社DNI社において食品関連ビジネスを拡充。成長の著しいメキシコでは、複数の製造会社と連携しながら自動車関連向け合成樹脂販売に注力しつつ、食品や機能化学品関連へも事業領域を拡大。ブラジルにおいても、自動車、医療、電気・電子分野向けの合成樹脂や、機能化学品の販売に注力しています。

主要事業

- 電子材料(半導体関連含む)
- デジタル印刷材料(インクジェット、トナー)
- 機能化学品
- 合成樹脂
- 農産、水産加工品
- 環境エネルギー関連部材
- (EV用電池、太陽光発電用途含む)
- 医薬品原料

拠点



Action

メキシコ樹脂コンパウンド工場の生産設備増強

米州における自動車部品の一大生産拠点として成長を続けているメキシコにおいて、自社樹脂コンパウンド工場(IK Plastic Compound Mexico, S.A. de C.V.)の生産設備を有し、製販一体で合成樹脂製品の販売基盤の拡充を目指します。

欧州

売上高201億円
連結従業員77名

営業利益5億円

化学品、エネルギー、自動車、ライフサイエンスなど独自の機動力を生かした事業を展開しています。



稲畑ヨーロッパ社長
小林 大介

欧州地域では、インクジェット原料、エネルギー関連商材、自動車分野向け部材、機能性化学品など、各セグメントの製品を幅広く取り扱っています。フランスでは、グループ会社で医薬品・化粧品原料などを製造、販売しています。今後、EV用電池分野向けの材料販売や化粧品分野向けの植物由来原料の開発など、環境分野での事業展開にも注力していきます。

主要事業

- インクジェット関連商材
- EV関連商材
- 医薬品、化粧品原料
- 機能化学品
- 水素関連商材
- 合成樹脂関連(自動車、リサイクル)

拠点



Action

出資スタートアップ企業の技術で、天然素材の開発・販売に注力

フランスでは、スタートアップ企業のAntofenol社へ出資。同社の持つ特殊な技術により植物エキスを効率的に抽出。エコフレンドリー、アップサイクリング、サステナブルを実現した天然素材商品の開発に注力。化粧品、フレグランス、食品、生活環境、ライフサイエンス分野など広範囲に事業拡大を目指します。

基本的な考え方

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

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

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

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

ガバナンス

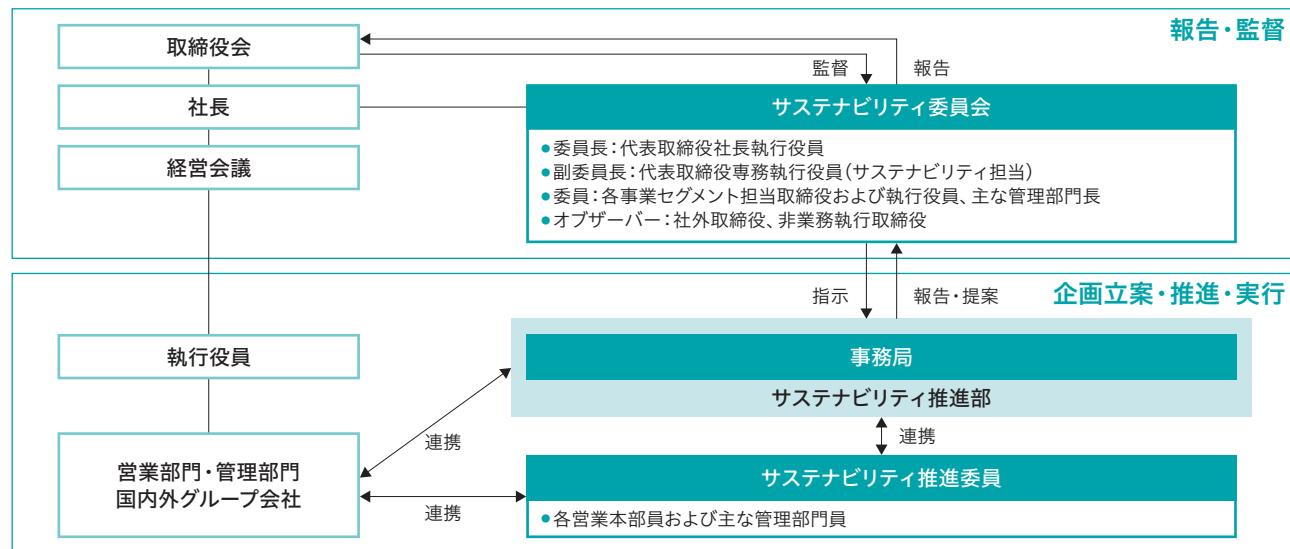
当社は、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。副委員長はサステナビリティ担当の代表取締役専務執行役員が務め、各セグメント担当の取締役、執行役員、管理部門長が委員として参加し、社外取締役および非業務執行取締役がオブザーバーとして加わっています。

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

ステナビリティ推進委員や国内外のグループ会社と連携して実行しています。

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

サステナビリティ推進体制図



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

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

戦略

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

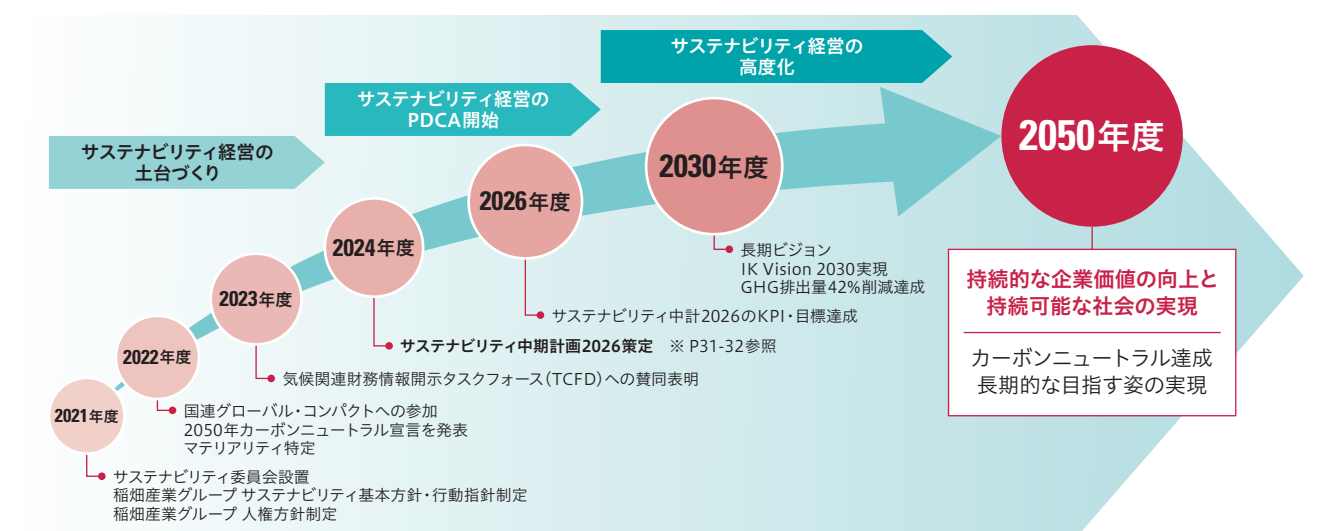
私たちは、企業として持続的に成長すると同時に、持続可能で健全な社会の形成に貢献する責任を果たすため、リスクと機会の両面に適切に対応することが重要であると考えています。この考えに基づき、以下の2つの視

点から、計6つのマテリアリティを特定しました(下表)。

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

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

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



サステナビリティマネジメント

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

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



リスク管理

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

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

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

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

マテリアリティに関わるリスク・機会と主な取り組み(一部抜粋)

全文については、当社サステナビリティサイトをご参照ください。

持続的な価値創出					
脱炭素社会・循環型社会への貢献／自然資本の持続可能な利活用					
リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応	
● 気候変動関連の政策・法規制の強化に伴うコストの増加	● 再生可能エネルギーや電池関連の需要拡大	■ カーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減活動の推進	◎	◎	
		■ 再生可能エネルギーの導入	◎	◎	
● 石油由来プラスチックに対する政策・法規制の強化や消費者ニーズの低下に伴う収益の悪化	● バイオマス・リサイクルプラスチック、生分解性プラスチック等の需要拡大	■ 環境関連ビジネス(クリーンテック等)の拡販		◎	
		■ サプライヤー・委託先の多様化、在庫の分散化	◎	◎	
安全・安心で豊かな生活への貢献					
リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応	
● 化学物質関連の政策・法規制の強化に伴うコストの増加、サプライチェーンからの除外	● 取り扱い商材は最終的にはコンシューマーに提供されるという認識に基づき、安全・安心に関わる情報をバリューチェーンで適切に開示・共有することによるレピュテーション・信頼性の向上	■ 化学物質規制管理の強化	◎	◎	
		■ 商社としての製品安全・品質の管理、対策の強化	○	○	
● 製造拠点における製品安全・品質に関する規制の強化に関わるコストの増加		■ サプライチェーン・バリューチェーン管理の強化	◎	◎	
レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供					
リスク	機会	主な取り組み	リスク対応	機会対応	
● 自然災害や感染症、地政学リスク、在庫管理等の不十分な対策によるサプライチェーンの分断	● 地政学や環境・社会等のグローバルリスクに適切に対処することによる販売機会増	■ 地政学や環境・社会等のグローバルリスクを考慮したサプライチェーンマネジメントの強化	◎	◎	
		■ サプライヤー・委託先の多様化、在庫の分散化	◎	◎	
● サプライチェーン上の人権リスクに対する不十分な対策によるレピュテーションの低下、サプライチェーンからの除外	● 在庫・輸送・委託先の管理が行き届いたサプライチェーン構築による提供価値の向上	■ サプライチェーン上の人権DDの実施	◎	◎	
		■ 責任ある鉱物調達への対応	◎	◎	

対応欄の印は、取り組みの重要度の高さ(◎>○)を表す。

事業継続の基盤

「愛」「敬」の精神に基づく人権尊重と地域社会との共生

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

価値創造を担う人的資本の育成・強化

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

ガバナンス・リスクマネジメントの強化

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

指標・目標

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

長期的なビジョン

長期目標
GHG排出量(スコープ1,2):2030年度までに2022年度比42%削減／2050年度カーボンニュートラル達成

長期的な目指す姿

- 脱炭素社会／循環型社会／豊かな自然資本が実現している社会・地球。
- 人々が人権を尊重され、安全・安心を実感し、各々のwell-beingが保たれている社会。
- ビジネスパートナーと共創して生み出される、当社の提供する価値が、社会において「なくてはならない価値」として選ばれ、持続的に成長している状態。

- 持続的な成長に欠かせない国内外のすべての従業員が、心身共に健康であり、各々にフィットした働き方・適切な役割でイキイキと働き、well-beingが高い状態。

関連するSDGs

2

3

5

7

8

10

12

13

14

15

基本的な考え方

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

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



TCFD提言が求める開示推奨項目と当社対応のサマリー

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

戦略

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

参考シナリオ

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

シナリオ分析は以下のプロセスで実施しました。

① 将来世界観の整理

② 事業セグメントにおける気候変動リスクの影響分析

③ 事業セグメントにおける定性的なシナリオ分析と対応策

④ 財務インパクトの試算(定量的なシナリオ分析)

⑤ シナリオ分析の結果(総括)

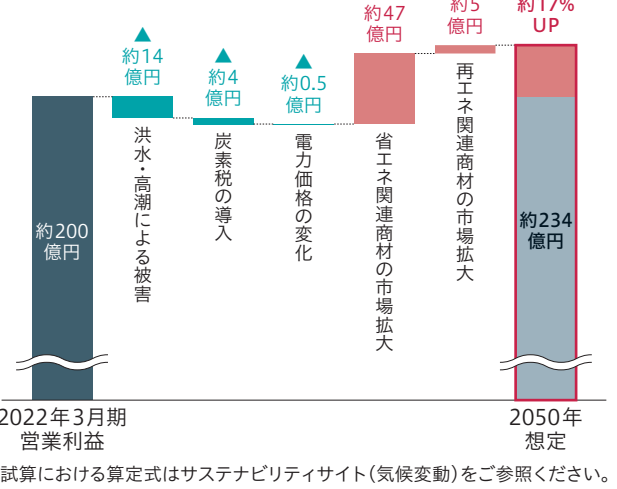
①～③については、サステナビリティサイト(気候変動)をご参照ください。
https://www.inabata.co.jp/sustainability/environment/climate_change/

財務インパクトの試算(定量的なシナリオ分析)

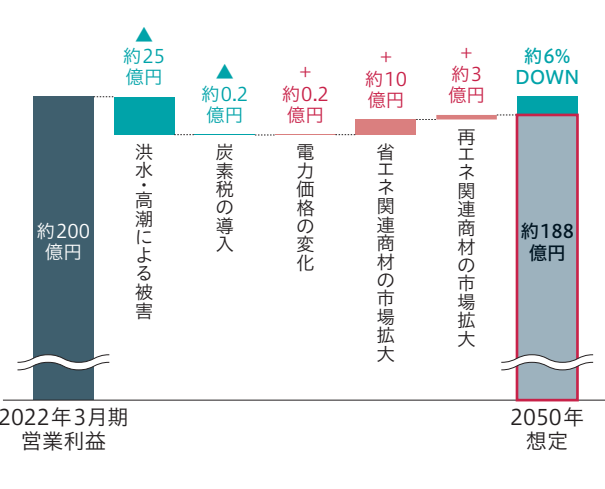
定性的な分析に加え、定量的な分析を行いました。①～③において考察した内容から、試算が可能なリスク・機会を選定し、試算のための当社グループの実績値と外部機関からの将来情報(パラメータ)を収集しました。そ

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

1.5℃シナリオ



4℃シナリオ



シナリオ分析の結果(総括)

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

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

※ 環境関連ビジネスについては、P71-72をご参照ください。

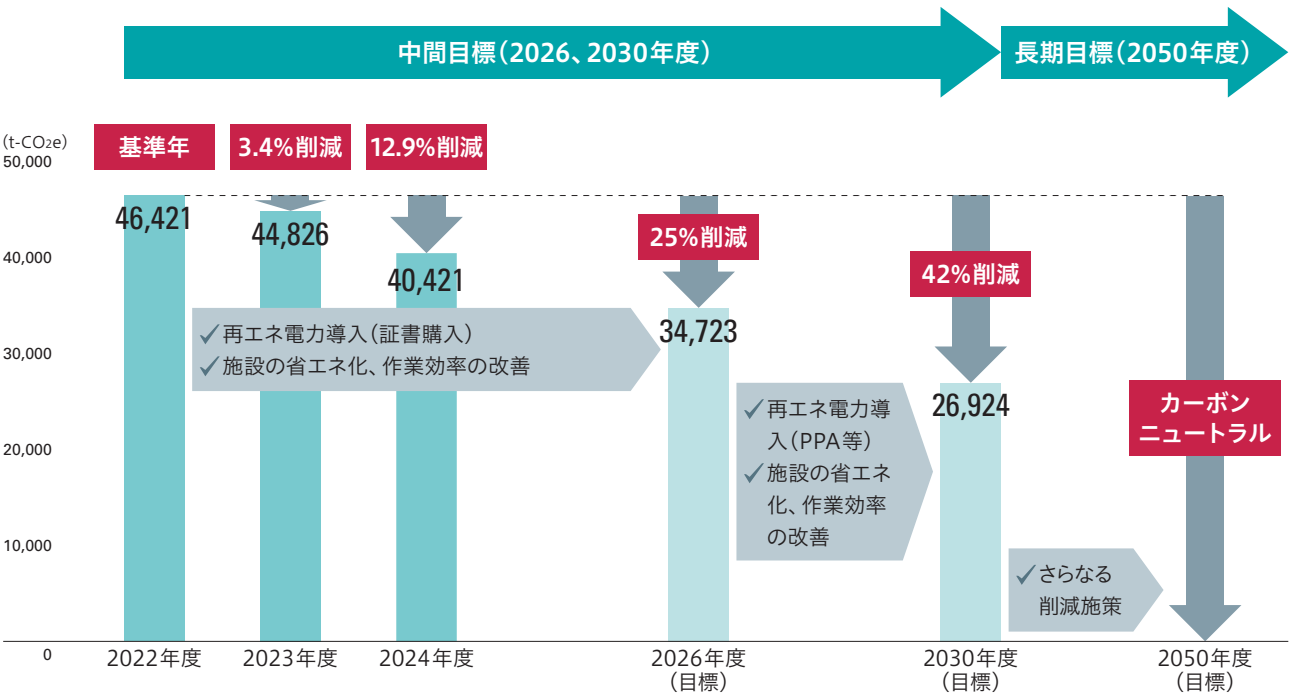
指標と目標

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

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

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

GHG排出量削減目標(連結グループのスコープ1, 2が対象)



2024年度の取り組み

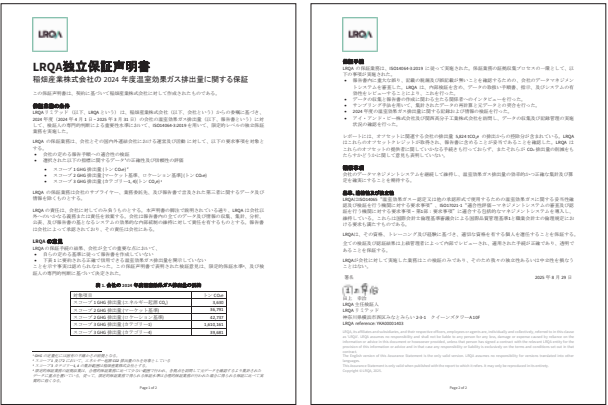
再エネ電力の導入(再エネ電力証書の購入)

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



第三者保証の取得

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



サステナブルファイナンスの取り組み

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

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



新東京本社ビルの完成イメージ

環境関連ビジネス

ビジネスのアウトラインと目標

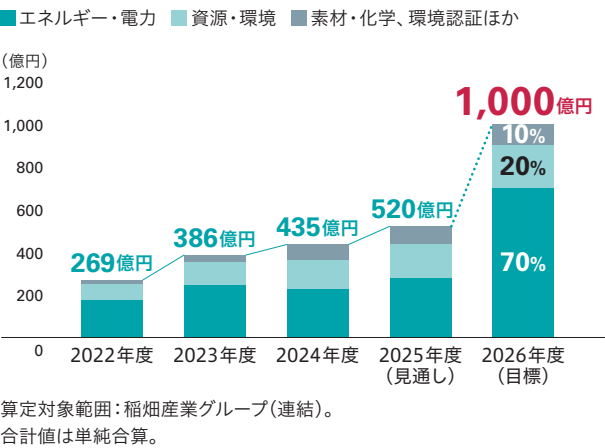
当社グループでは、NC2026において、「環境関連ビジネスの拡大」を全社成長戦略として掲げ、サステナビリティ中期計画2026においても「事業を通じた地球環境への貢献」という戦略のもと、2026年度のKPI・目標として「環境関連ビジネスの売上高1,000億円を達成」することを掲げています。

2024年度は「エネルギー・電力分野」を筆頭に、持続可

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

2026年度売上高1,000億円は、当社グループにおいてチャレンジングな目標ですが、事業活動を通じて「脱炭素社会・循環型社会への貢献／自然資本の持続可能な利活用」を実現し、目標達成に向けて進んでいきます。

環境関連ビジネス売上高 実績および目標



分野別売上高(単位：億円)

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

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

ISCC PLUS認証

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

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

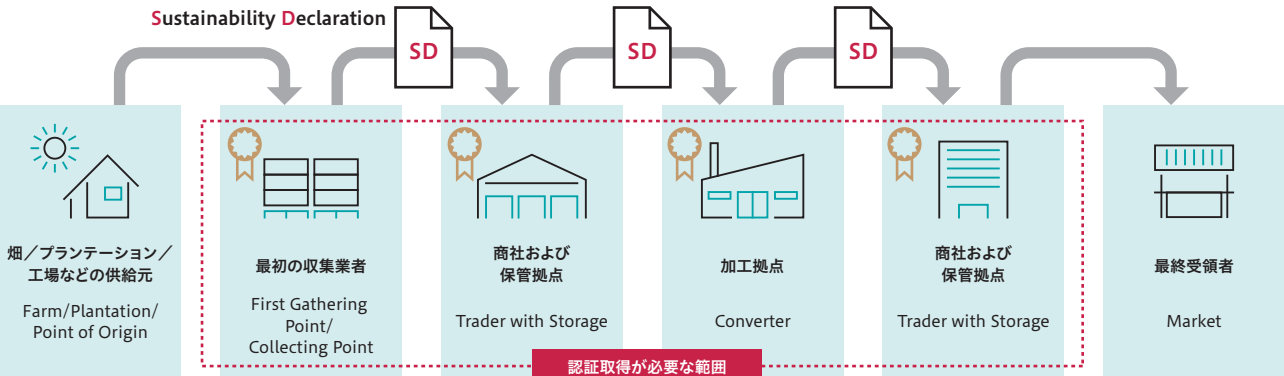
を取得しています。近年バイオマスプラスチックやリサイクルプラスチックの需要が高まっており、本認証を取得することで持続可能な原料を用いた確かな製品を取り扱っていることを証明し、ビジネスのさらなる拡大を図っていきます。

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

ISCC認証の仕組み

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

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



当社グループの認証範囲とスコープ

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

営業担当者の声

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

※2 包装および包装廃棄物規制 (PPWR)。

合成樹脂第二本部 フィルム・機能材部 東京営業課 課長 江川 基



化学物質規制管理

基本的な考え方

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

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

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

化学品に関する世界の法規制への対応

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

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

2024年度の取り組み(管理体制の強化)

当社の「サステナビリティ中期計画2026」では、「国内外における化学物質規制の動向をタイムリーに把握・共有

し、管理体制を強化」することを目標に掲げています。

2024年度は以下4つの取り組みを実施しました。

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

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

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

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

持続可能なサプライチェーン方針

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

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

稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針(概要)

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

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

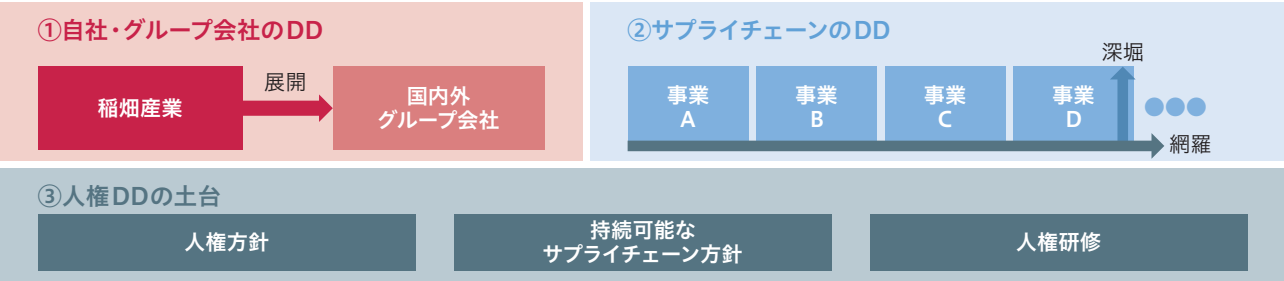


人権

人権デュー・ディリジェンス(DD)の進捗

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

人権DD全体像



2024年度活動実績および2025年度活動計画

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

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

人権方針の改定および持続可能なサプライチェーン方針の制定

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

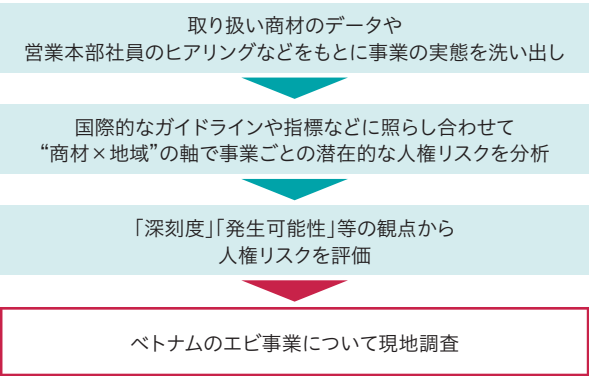
また、併せて「稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針」も新たに制定しました(P74参照)。企業活動において影響を受けるステークホルダーの人権を尊重し、自らの事業活動において生じる人権への負の影響に対処することにより、人権尊重を促進する責任を果たしていきます。

ベトナム現地調査(サプライチェーンのDD:事業におけるリスクの抽出)

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

現地調査に至る過程

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



事前の机上調査・情報収集

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

現地調査

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



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

結論と今後の展望

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

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

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

基本的な考え方

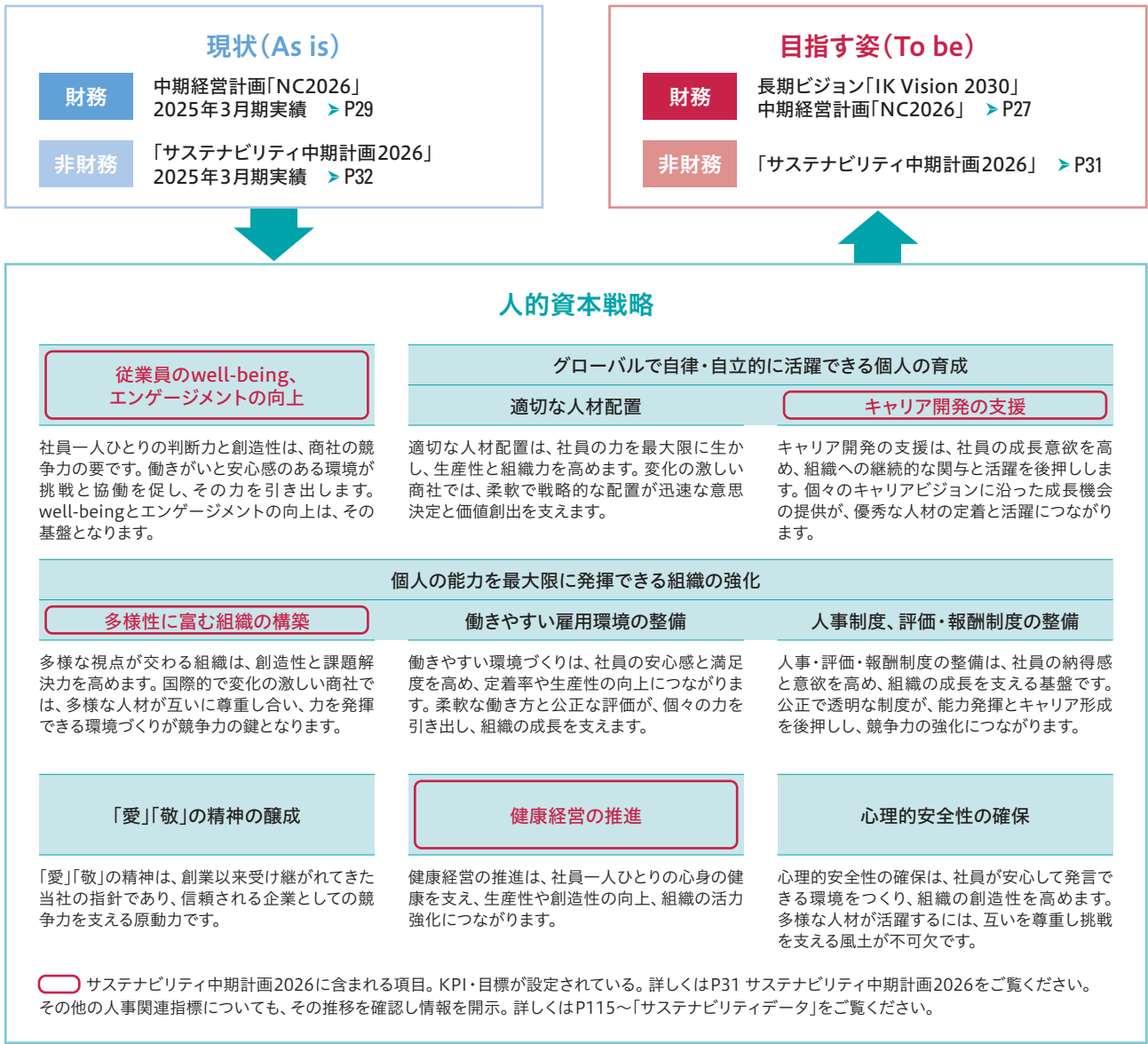
当社グループは、特定の製品や技術ではなく、顧客や仕入先の課題に対し、最適な解決策を提供する力を強みとしていることから、「人」こそが最大の経営資源であり、企業価値の源泉であると考えています。その強み

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

経営計画と人的資本戦略

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

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



従業員エンゲージメント

基本的な考え方

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

従業員エンゲージメントサーベイ

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

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

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

サーベイ結果(2021～2025年)		2021年5月	2022年5月	2023年5月	2024年5月	2025年5月
調査対象 人数(人)	合計	1,400	1,697	1,901	2,714	2,837
	稲畑産業	587	606	652	686	715
	海外商社	768	934	903	864	881
	海外製造会社	45	157	346	624	574
	国内子会社	—	—	—	540	667
回答率(%)	合計	49	73	72	82	88
全体平均スコア※1		3.68	3.77	3.61	3.64	3.67
主要項目の 肯定的回答率※2 (%)	エンゲージメント 今の会社で働いていることに満足している	70	73	76	69	69
	上司との関係 上司と業務上に必要な連携がとれていると思う	75	80	80	73	73
	組織文化 業務を進めるうえで問題が発生した際、 上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている	83	85	83	77	76
	企業理念 会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、 その達成に参加したいと思える	70	73	73	67	67
	人事制度・福利厚生 当社の給与水準は同業他社と比較して、 納得できる水準である	59	55	57	50	54
	人事制度・研修 従業員のスキルアップの支援をしていると思う	41	48	54	51	54
	ワーク・ライフ・バランス 残業は自分の無理のない範囲に収まっている	64	69	75	73	71

稲畑産業および国内外連結子会社(主にメールアドレスを持つ従業員を対象)。
※1 全項目の平均スコア。従業員による5段階評価(5、とてもそう思う／4、そう思う／3、可もなく不可もなく／2、そう思わない／1、全くそう思わない)を39項目行い、項目ごとのスコアを算出している。
※2 従業員による5段階評価のうち、肯定的な回答である5と4の占める割合。

2025年結果の概要

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

過去の課題とその対応

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

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

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

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

明らになった課題

- 2021年:稲畑産業における従業員のスキルアップ支援(研修等)の不足

実施した施策

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

「会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える」項目の肯定的回答率の推移

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

明らになった課題

- 2024年:経営理念の浸透不足

実施予定の施策

- 2025年:グループ全体を対象とした経営理念の浸透研修の開始

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

79

稲畑産業グループ 統合報告書2025

稲畑産業グループ 統合報告書2025

80

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

基本的な考え方

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

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

営業部門女性スタッフ職と経営層のD&I懇談会

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

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



懇談会の様子

女性社員の声

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

生活産業本部 ライフサイエンス大阪営業部 大阪営業課 三上 麗莉



D&I風土醸成(アンコンシャス・バイアス研修、動画研修)

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

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

メンター制度

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

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

メンティーの声

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

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

情報電子第一本部 第一営業部 第一営業課 松岡 佑樹



ナショナルスタッフの幹部登用

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

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

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

現地法人社長の声

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

Inabata America Corp. 社長 Richard Sabeh



基本的な考え方

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

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

研修体系

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

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

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

		階層別 プログラム	選抜 プログラム	実務 プログラム	自律的な選択型 プログラム				全社共通 プログラム	
P職	バンド 1									
	バンド 2	リーダーシップ 養成研修	キャリアデザイン研修							
	バンド 3			新任管理 職研修	他流試合型研修 （外部研修）	グローバルスタッフ ミーティング		与信Ⅲ		
S/C職	バンド 4			リーダー 研修						
	バンド 5	総合演習						与信Ⅲ （キャリア）		
	バンド 6	中堅社員研修 マーケティング& ストラテジー研修						与信Ⅱ		
	バンド 7	クリティカル シンキング研修						与信Ⅰ		
	バンド 8	2年目研修 新人社員研修								
A職	SA									
	AH									
	AM	A職 フォローアップ 研修								
	AL									

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

研修注力テーマ

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

タレントマネジメントシステムの導入（人的資本の可視化とキャリア開発支援）

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

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

海外駐在の機会拡充

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

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

若手社員の声

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

広州稲畑産業貿易有限公司 金井 裕介

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

Inabata Mexico, S.A. de C.V. 諸井 陸

健康経営

基本的な考え方

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

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

主な施策

●定期健康診断・人間ドック・情報機器健診・

婦人科検診

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

●健診結果管理システム

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

●社内マッサージルーム

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

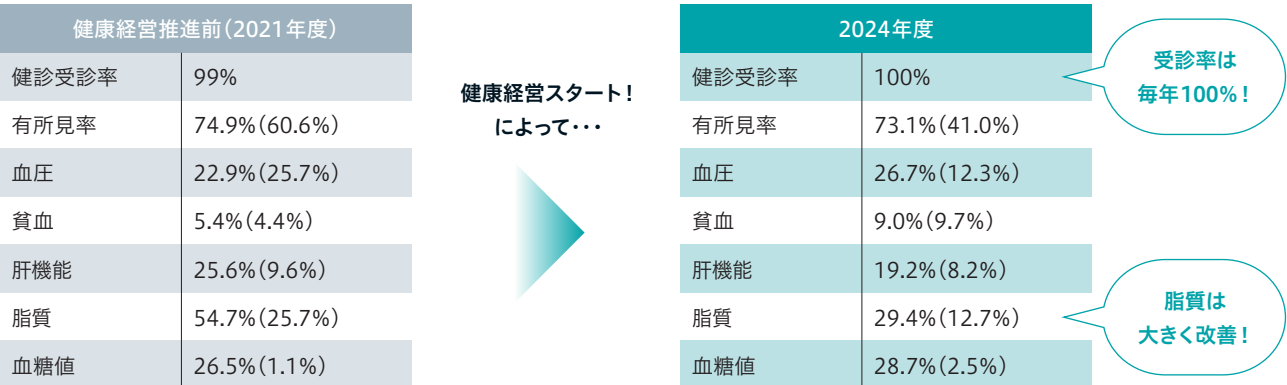
●スポーツジム費用補助

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

健診結果の推移

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

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



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

健康経営に関する主なパフォーマンスデータ

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

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

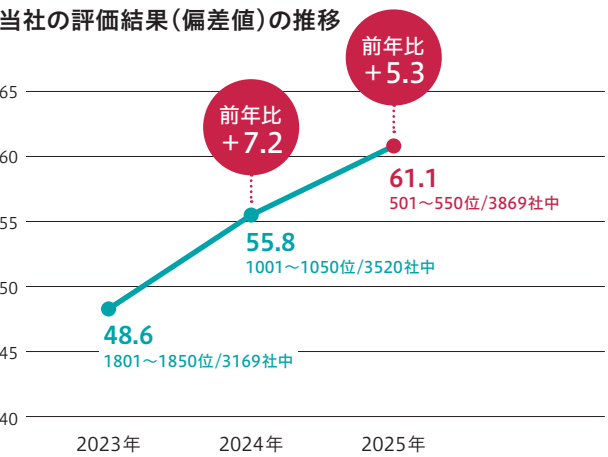
査の受診を積極的に推奨し、疾病の予防・早期発見・早期解決を図ることで従業員の業務パフォーマンス向上を目指します。さらに、運動や食生活改善等に向けた施策も実施し、有所見率改善に向け引き続き取り組んでいきます。

項目	内容	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
定期健康診断受診率	法律で定められている健康診断の受診率	100%	100%	100%
健康診断後の精密検査受診率★	健康診断後の要精密検査受診対象社員のうち、実際の精密検査受診社員の割合	77.9%	86.6%	85.3%
アブゼンティズム	過去1年間の病気による休暇取得日数の平均	2.8日	3.5日	3.1日
プレゼンティズム	SPQ※を利用して算出した、健康上の問題による出勤時の生産性の度合い	23.0%	22.3%	22.8%
総合健康リスク★	ストレスチェックより算出し、職場環境が社員の健康にどの程度影響を与えるかを総合的に評価する指標。全国平均が100で、それを下回るとリスクが低い。数値が低いほど高評価。	79	79	76

対象：稲畑産業(株)。
★はサステナビリティ中期計画2026においてKPI・目標を設定している項目。
※ SPQ(Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版)は、平成27年度健康寿命延伸産業創出推進事業「東京大学ワーキング」で開発された、1項目の設問によりプレゼンティズムを簡便に測定できる尺度のこと。
【設問】
病気やけががないときに発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価してください。→回答： _____ % (1～100%)
【算出方法】
プレゼンティズム＝100%－回答値

外部からの評価

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



役員一覧 (2025年7月1日現在)



取締役

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

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

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

取締役 監査等委員

	取締役 監査等委員 久保井 伸和 2001年7月 当社入社 2024年6月 当社取締役 監査等委員(現在)
	社外取締役 監査等委員 藤澤 友一 ※ 1984年7月 藤沢薬品工業株式会社(現 アステラス製薬株式会社) 入社 1999年4月 同社医療関連事業部企画部長 2003年4月 Fujisawa Healthcare Inc.(現 Astellas US LLC) CEO補佐 2014年6月 アステラス製薬株式会社 常勤監査役 2018年6月 同社取締役 監査等委員 2022年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在)
	社外取締役 監査等委員 伊藤 志保 ※ 1987年4月 東洋信託銀行株式会社(現 三菱UFJ信託銀行株式会社) 入行 1991年10月 中央新光監査法人(後のみずす監査法人) 入所 2005年7月 中央青山監査法人(後のみずす監査法人) パートナー 2007年8月 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所 パートナー 2022年6月 株式会社ジャパ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 佐成 実 ※ 1983年4月 東京ガス株式会社入社 1995年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会) 2008年4月 東京ガス株式会社 総務部法務室長 2017年4月 同社執行役員(ガバナンス担当) 2019年4月 同社参与 2022年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在) 2024年4月 早川総合法律事務所 スペシャル・カウンセラー(現在)
	社外取締役 監査等委員会委員長 横田 乃里也 ※ 1984年4月 麒麟麦酒株式会社(現 キリンホールディングス株式会社) 入社 2014年3月 同社執行役員生産本部生産部長 2017年3月 キリンホールディングス株式会社常務執行役員 キリン株式会社取締役 常務執行役員 協和発酵キリン株式会社(現 協和キリン株式会社) 取締役 2018年3月 キリンホールディングス株式会社取締役 常務執行役員 2022年3月 麒麟麦酒株式会社取締役 2023年6月 当社社外取締役 監査等委員(現在) 2024年1月 ニュートン・インベストメント・パートナーズ株式会社(現 ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社) シニア・アドバイザー(現在)

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

執行役員

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

執行役員の括弧内表記は、出向先での役職です。

鼎
談

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

(本鼎談は2025年5月中旬に実施しました)



取締役 長南 収(左)
在任期間 2023年6月～現任

私の役割

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

取締役 萩原 貴子(中央)
在任期間 2021年6月～2025年6月

私の役割

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

取締役 末川 久幸(右)
在任期間 2024年6月～現任

私の役割

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

中長期の視点に立った意識改革について

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

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

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

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

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

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

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

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

取締役会における議論のテーマについて

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

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

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

——末川 久幸



社外取締役鼎談

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

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

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

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

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

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

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

萩原 資本市場で問われている資本効率や株価につい



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

——長南 収

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

人的資本の強化について

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

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

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

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

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

サステナビリティについて

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

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

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

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

はないと思っています。

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

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

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

“課題に対して、着実に手を打っていることが、稲畑産業の特徴であり、強み”

——萩原 貴子



コーポレート・ガバナンス

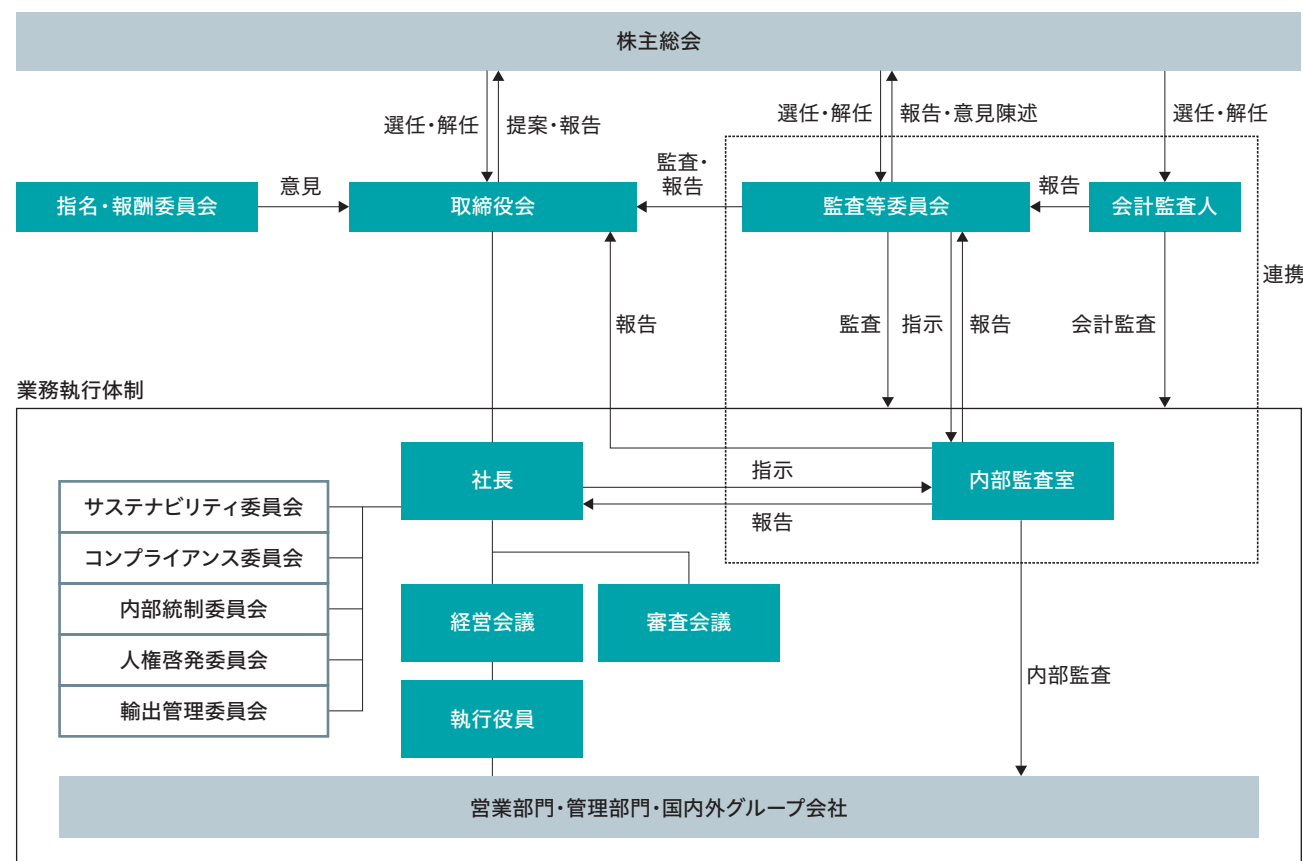
基本的な考え方

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

ガバナンス体制早見表(2025年7月1日現在)

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

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年7月1日現在)



ガバナンス強化のための 取り組みの変遷

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

機関設計の形態
監査等委員会設置会社

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

取締役会

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

監査等委員会

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

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



指名・報酬委員会

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

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

委員長：筆頭独立社外取締役

実施回数：2025年3月期 8回

取締役のスキルマトリックスについて

取締役の専門性・経験と期待する役割（スキルマトリックス）

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

スキルマトリックスの考え方

当社は「『愛』『敬』の精神に基づき、人を尊重し、社会の発展に貢献する」を経営理念とし、「時代とともに変化する顧客と社会のニーズに応え、グローバルに事業を展開することにより、価値ある存在として常に進化を続ける」を目指す姿としています。また2030年頃を念頭に、将来像を想定した長期ビジョンIK Vision 2030を掲げ、その長期ビジョンに向けたステップとして中期経営計画NC2026を位置づけています。

取締役に期待するスキルを特定するにあたっては、これら経営理念、目指す姿、長期ビジョンIK Vision 2030、中期経営計画NC2026を踏まえ、グローバルに展開する当社の取締役会の意思決定や業務執行に関する監督機能を果たすことができる体制を構築するためには、いかなるスキルが必要かという観点から決定しています。こうした観点から、具体的には右記のようなスキルを特定し、スキルマトリックスを策定しています。

当社の取締役会が備えるべきスキル

■ グローバル経営

当社はグローバルに事業を展開しており、特に長期ビジョンIK Vision 2030においては海外事業比率を70%以上にすることを想定しています。こうした観点から、当社の今後の成長を図っていくためには、グローバルな企業経営に関する知見を有する者を取締役に登用することは極めて有用であると考えています。そのため特に社外取締役を招聘するにあたっては、グローバルに展開する企業の経営者とりわけ経営トップまたはそれに準ずる経験のある者が必ず含まれるように配慮しています。スキルマトリックスにおける「グローバル経営」の項目についてはグローバルに事業を展開する企業の経営トップまたはそれに準ずる経験の有無を基準にしています。

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

■ 事業・業界知識

当社のような専門商社を経営するにあたっては、まず何よりも各事業分野に対する深い専門知識と経験が必要不可欠です。特に業務執行取締役にについては、当社の事業分野における幅広い知識や経験、人脈を保持していることが当社のような商社事業を発展させるうえでは実際上極めて重要であり、業務執行取締役を選任するにあたっては、当社の事業分野に関する知見を有する者のバランスを考慮しています。具体的には、稲畑勝太郎は当社の特に合成樹脂セグメントに長年にわたり従事してきた経験があり、また赤尾豊弘は当社の特に情

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

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

■ 財務・会計

企業経営における財務戦略（コーポレートファイナンス）の重要性は言うまでもなく、業務執行取締役のなかには財務戦略を担当し、投資家とのさまざまな対話を通じて企業価値向上に向けた取り組みを主導していく者が必要であると考えています。横田健一は長年にわたり財務・経理・IRの責任者を務めており、投資家とのさまざまな対話を当社経営にフィードバックしつつ、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値向上に向けて一貫して取り組んできました。竹下憲昭は総合化学メーカーのサウジアラビアでの大規模な合併企業においてCFOを務めた経験があり、財務・会計に関する幅広い知見を有しています。

また業務執行に対する監督機能を強化するためには、監査等委員である取締役のなかに財務・会計に精通した者が必ず含まれることが有用であると考えています。久保井伸和は長年にわたり当社の財務・経理業務に従事した後、常勤監査役として監査業務にも従事してきた経験を有しています。横田乃里也はグローバルに事業を展開する大手酒

コーポレート・ガバナンス

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

■ 法務・リスク管理・内部統制

幅広くグローバルに展開する当社においては、取引先の信用リスク、事業投資に係るリスク、海外活動に潜在するリスク、為替の変動リスク、商品市場の変動リスクなどさまざまなリスクを伴います。そのためリスクマネジメントは経営上極めて重要です。稲畑勝太郎は取締役として内部監査部門を直接管掌するなかでリスク管理や内部統制に深く関わってきたほか、長年にわたってコンプライアンス委員会委員長を務めています。横田健一は長年にわたり当社の内部統制委員会委員長を務め、当社の内部統制構築の実務に携わってきたほか、取締役就任後は法務・リスク管理部門も管掌してきました。

また当社は何よりもコンプライアンスを重視した経営を心掛けており、業務執行に対する監督機能を強化するためには、監査等委員である取締役のなかに法律に精通した者が必ず含まれることが有用であると考えています。佐成実弁護士資格を有し、長年にわたり都市ガス最大手企業の企業内弁護士として働いてきた貴重な経験を有しており、企業法務全般に精通しています。さらに、当社は経営の意思決定を迅速化し、業務執行に対する監督機能を強化するため、監査等委員会設置会社を選択しています。監査等委員会設

置会社においては、会社の内部統制システムを有効に活用し組織的監査を行うことが求められます。こうした観点から、監査等委員である取締役のなかに内部統制・監査に対する専門知識や経験を有する者が含まれることが不可欠と考えています。久保井伸和はJ-SOX導入時から当社の内部統制構築に携わってきました。藤澤友一はグローバルに事業を展開する大手製薬企業において監査業務などに従事した後、常勤監査役及び監査等委員である取締役を歴任しており、内部統制・監査に関する豊富な実務経験を有しています。伊藤志保は大手監査法人において長年にわたりさまざまな企業の内部統制監査に従事し、内部統制・監査に関する豊富な専門知識と経験を有しています。

■ 人事・労務

当社のような商社においては、人材こそが最大の財産であり、人材育成は中長期的に重要な経営課題です。中期経営計画NC2026におきましても、当社の持続的成長を支える従業員のwell-beingの向上、多様な個を生かすダイバーシティ&インクルージョンの推進や健康経営のさらなる推進、人的資本投資への注力を重点方針としています。こうした戦略を推進していくうえでは、取締役のなかに人事・労務に関する経験やスキルを有する者が含まれることが望ましいと考えており、社外取締役の招聘にあたってこうした視点を重視しています。稲畑勝太郎は取締役就任後に人事部門を管掌した経験を有しています。横田健一は現在人事部門を管掌しており、これまでもさまざまな人事制度改革に取り組んできました。竹下憲昭は総合化学メーカーにおいて、石油化学部門の人事部門に従事した経験を有しています。

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

■ IT・デジタル

当社は中期経営計画NC2026における経営基盤戦略の一環として中期的な「デジタル戦略」を公表しています。デジタル戦略においては、「経営情報インフラの高度化とグループ全体のセキュリティ強化」を基本方針として掲げており、こうしたデジタル戦略を具体化し、データドリブン経営及びDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していくためには、IT・デジタルに関する知見は不可欠です。また情報セキュリティに対する脅威は年々増加しており、これらに対する対策を強化していくうえでもIT・デジタルに関するスキルは必要と考えています。

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

■ ESG

当社は2021年10月にサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進を重要な経営課題と考えています。またESGに対する外部評価の向上も重要な課題と考えています。こうした観点から、取締役のなかに企業経営におけるサステナビリティ、ESGに対する知見を有する者が含まれることは必要と考えており、社外取締役の招聘にあたってこうした点を考慮しています。

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

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

コーポレート・ガバナンス

経営会議・審査会議

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

外から参加（オンラインを含む）し、経営者と直接議論をします。

実施回数：2025年3月期 経営会議12回 審査会議19回		
----------------------------------	--	--

監査体制

内部監査

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

会計監査人

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

社外取締役の体制

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

監査等委員会、会計監査人、内部監査室の連携

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

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

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

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

社外取締役のトレーニング

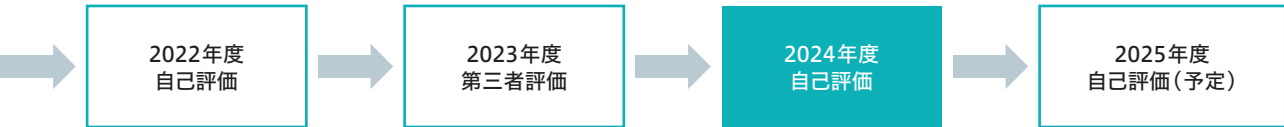
当社グループの事業内容等について理解を深めてもらうため、社内の各部門長との面談や海外視察(オンラインを含む)等の機会を提供しています。就任後も、必要な知識の習得、その役割や責務の理解促進に資する

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

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性と透明性を高め、企業価値を向上させることを目的として、2015年度より取締役会の実効性評価を実施しています。

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



2024年度 自己評価プロセス(質問票形式)



※ 財務経理・IR担当取締役。

2024年度の評価結果

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

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

質問項目

1. 取締役会の運営状況

2. 取締役会の機能・役割

3. 取締役会の構成

4. 指名・報酬委員会の構成と役割

5. 指名・報酬委員会の運営状況

6. 監査等委員会の構成と役割
7. 監査等委員会の運営状況

8. 社外取締役に対する支援体制

9. 投資家・株主との関係

10. 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般

11. 自己評価 取締役会におけるご自身の活動や議論の状況

コーポレート・ガバナンス

役員報酬について

当社の報酬等の概要は、以下の通りです。

1. 監査等委員でない取締役の報酬

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

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

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

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

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

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

※6 対外的に公表した中期経営計画に対する実績。

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

2025年6月に決定した業績指標 2025年3月期（第164期）

	連結業績		資本収益性実績		株価実績		ESGスコア実績	
税金等調整前当期純利益(A)	291億円	ROIC	8.3%	当社株価 対前年成長率	5.6%	FTSE Russell	3.6	
投資有価証券売却益(B)	36億円					MSCI	5.4	
(A)－(B)	255億円	ROE						9.7%

2025年6月に決定した業績係数

	NC2026 第164期目標	第164期実績	達成率	業績係数
連結営業利益	22,500百万円	25,824百万円	115%	0.98
従業員エンゲージメントサーベイ	80%	70%	88%	

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

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

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

2. 監査等委員である取締役の報酬

固定報酬	固定報酬のみ
------	--------

指名・報酬委員会の審議結果を十分尊重し、監査等委員でない取締役の報酬を決定しています。

このような手順を踏まえることで、監査等委員でない取締役の個人別の報酬決定における客観性、公正性、透明性を確保しており、特定の取締役等に個人別の報酬等の決定が委任されるようなことはありません。

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

3. 2025/3期 役員報酬の実績※8

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

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

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

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

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

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

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

2025/3期 業績連動報酬と固定報酬の比率

業績連動報酬 57.5%	固定報酬 42.5%

（参考）取締役※14の過去の報酬総額の推移

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

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

政策保有株式

基本的な考え方

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

保有・縮減に関する方針

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

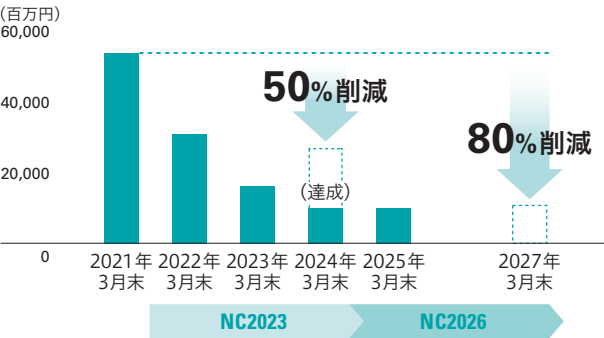
当社は、2027年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画NC2026における財務戦略として「政策保有株式削減による資産効率化と投資資金の創出」を掲げ、公表済みの政策保有株式の縮減方針を着実に実施することとしています。

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

政策保有株式の縮減方針

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

政策保有株式の縮減状況



政策保有株式：日本の上場株式。

政策保有株式売却額の推移

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

議決権行使の基準

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

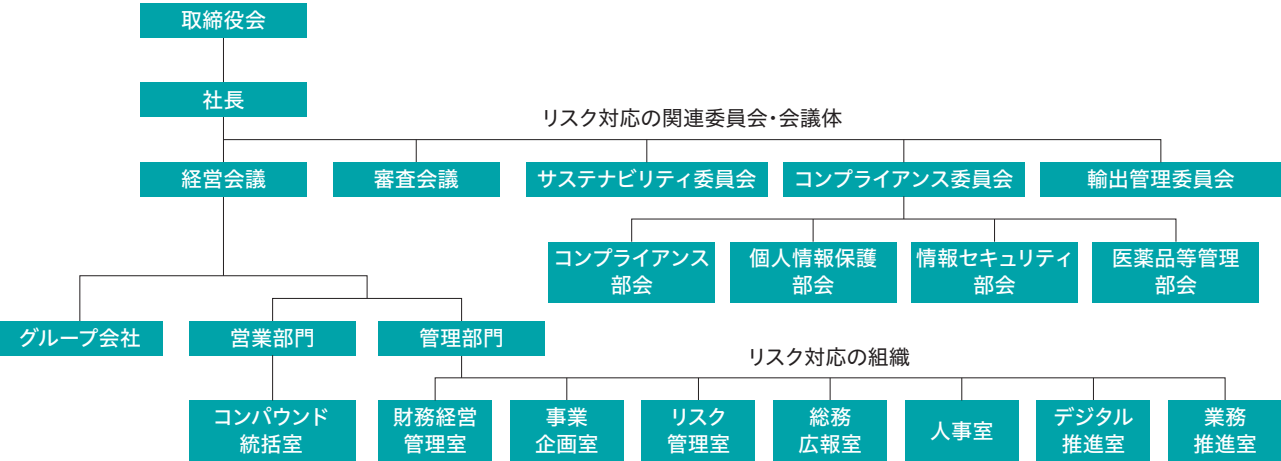
保有先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を期待できるか否かを判断基準として、議案ごとにその賛否を検討し議決権を行使します。

基本的な考え方

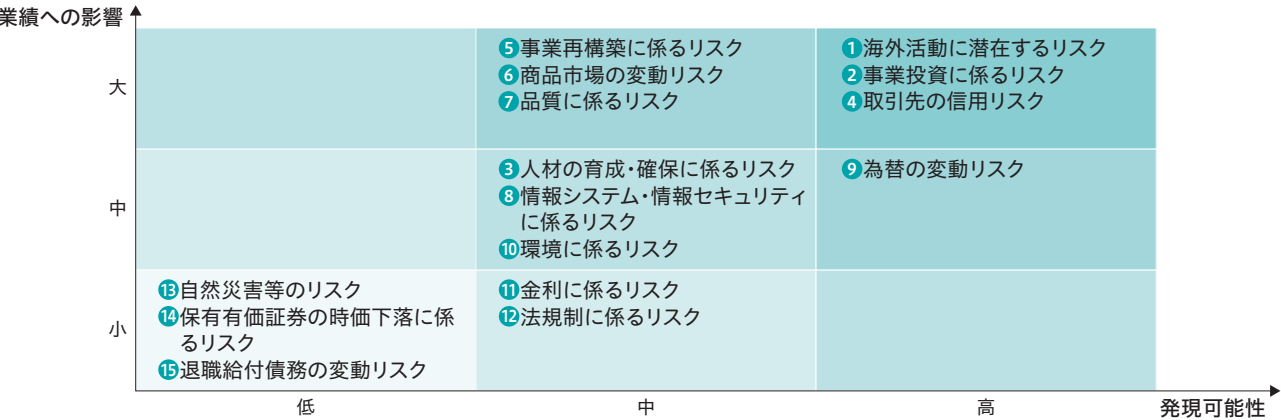
日本及び海外19カ国約70拠点で、4つのセグメントにおいてグローバルに事業を展開する当社グループは、さまざまなリスクにさらされています。

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

リスクマネジメント体制・組織



リスクマトリックス



リスクマネジメント

重要性の高いリスクとそれらへの対策

①海外活動に潜在するリスク

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

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

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

【対応組織】リスク管理室、財務経営管理室

※1 事業継続計画(BCP)については、P109をご参照ください。

②事業投資に係るリスク

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

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

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

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

う努めています。

【対応組織】リスク管理室、事業企画室

③人材の育成・確保に係るリスク

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

【対応組織】人事部

④取引先の信用リスク

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

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

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

【対応組織】リスク管理室

⑤事業再構築に係るリスク

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

【対応組織】リスク管理室

⑥商品市場の変動リスク

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

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

【対応組織】財務経営管理室、各営業本部

⑦品質に係るリスク

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

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

【対応組織】リスク管理室、コンパウンド統括室、各営業本部

⑧情報システム・情報セキュリティに係るリスク

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

また、働き方改革の推進などによりリモート環境での業務が増加する傾向にあることを踏まえ、従来のウイルス対策ソフトだけではなく、端末の挙動を監視するエンドポイントセキュリティシステム^{※2}を導入するなど、ゼロトラストの考え方に沿ったセキュリティ強化に努めています。まず、セキュリティインシデントに対して、迅速かつ正確に対応するために社内に対応チームとしてのCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を立ちあげて社内外の情報連携を強化するとともに、さらに、外部セキュリティオペレーションセンター(SOC)による24時間／365日の監視をしています。そして、サイバー攻撃などの被害による財政状態への悪影響を低減するために当社グループに対してサイバーセキュリティ保険に加入しています。

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

【対応組織】デジタル推進室

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

リスクマネジメント

⑨為替の変動リスク

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

【対応組織】財務経営管理室

⑩環境に係るリスク

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

【対応組織】総務広報室

その他のリスクへの対応

税務コンプライアンス

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

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

事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

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

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

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

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

●コンプライアンス・腐敗防止 ➡ P110

●気候変動 ➡ P67-70

●サプライチェーンマネジメント・人権 ➡ P74-76

コンプライアンス

コーポレート・ガバナンスについては、P93-105をご参照ください。

基本的な考え方

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

内部通報制度

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

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

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

また、税務コンプライアンスに関する方針についても定めています。

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

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

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

腐敗防止

基本的な考え方

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

従業員の腐敗行為を防ぐため、「コンプライアンスガイド

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

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

情報セキュリティ

情報セキュリティ体制

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

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

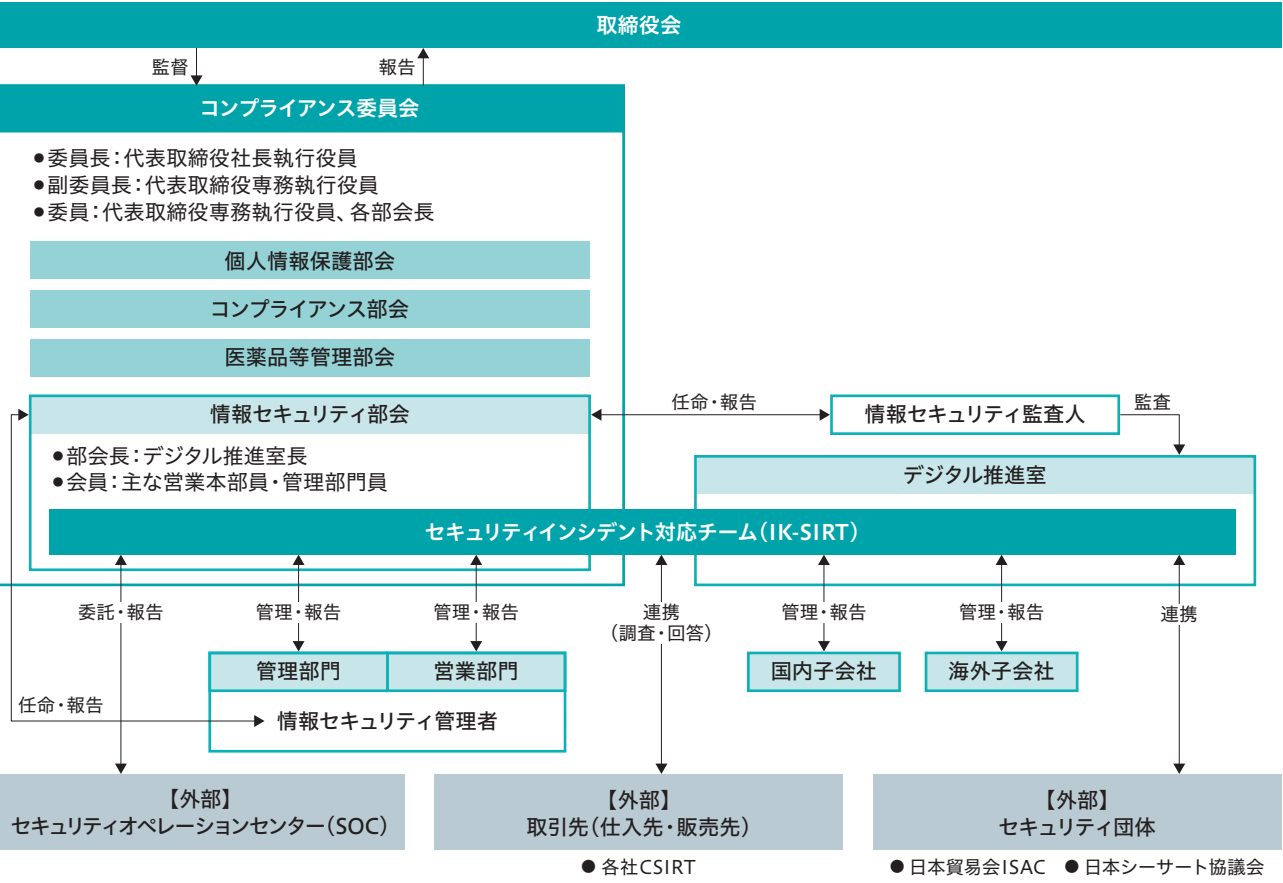
上位組織であるコンプライアンス委員会は、定期的に年4回開催し、必要に応じて臨時開催もしています。同委員会において、情報セキュリティ部会長は部会で審議、

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

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

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

情報セキュリティ体制図



情報セキュリティ体制のさらなる深化

サイバーセキュリティにおける事業継続の観点からのインシデント訓練

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

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

情報セキュリティ体制の深化

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

DX推進

経営基盤データを活用したデータドリブン経営

2024年度からの中期経営計画NC2026のデジタル戦略の一環として、経営基盤データを活用したデータドリブン経営への取り組みを進めています。

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

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

※ CDAM: Consolidated Performance Data Management。

生成AIサービス等を活用した生産性向上

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

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

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

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

サステナビリティデータ

環境

★付の2024年度データについては、検証機関であるLRQAリミテッドにより、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。

エネルギー・気候

エネルギー使用量

項目		2022年度	2023年度	2024年度
電力(MWh)		81,041	77,624	82,241
	うち再生可能エネルギー由来(MWh)	—	—	14,050
温水、冷水(GJ)		1,119	1,142	1,212
揮発油(ガソリン)(kL)		517	747	796
灯油(kL)		1.2	2	4.2
軽油(kL)		310	342	280
A重油(kL)		0	53	50
液化石油ガス(LPG)(t)		74.7	84	151
その他可燃性天然ガス(千m³)		0	0	0
都市ガス(千m³)		237	250	231

※ 範囲：稲畑産業および国内外連結子会社。
※ 再生可能エネルギー由来電力は、再生可能エネルギー由来の電力メニュー6MWhとFIT非化石証書(太陽光)14,044MWhが含まれる。

温室効果ガス(GHG)排出量【Scope1・Scope2】

項目		2022年度	2023年度	2024年度
Scope1 (t-CO ₂ e)	エネルギー起源CO ₂	2,755	3,572	3,630★
	その他(非エネルギー起源CO ₂ 、CH ₄ 、N ₂ O、HFCs、PFCs、SF ₆ 、NF ₃)	0	0	0
Scope2 (t-CO ₂ e)	マーケット基準	43,666	41,254	36,791★
	ロケーション基準	43,933	41,553	42,737★
合計 (t-CO ₂ e)	Scope1 + Scope2 (マーケット基準)	46,421	44,826	40,421
	Scope1 + Scope2 (ロケーション基準)	46,688	45,125	46,367
売上高あたりのGHG排出量原単位(t-CO ₂ e/億円)		6.3	5.9	4.8

※範囲：稲畑産業および国内外連結子会社。
※ Scope2排出係数は、国内マーケット基準において環境省・経済産業省公表の「電気事業者別排出係数」、国内ロケーション基準において同係数の全国平均係数、海外においてInternational Energy Agency(IEA) Emissions Factors 2024を使用。
※ Scope2マーケット基準は、非化石証書相当分5,824t-CO₂e控除後の数値。
※ 原単位の算定については、Scope1 + Scope2(マーケット基準)のGHG排出量を使用。

温室効果ガス(GHG)排出量【Scope3】

項目		2022年度	2023年度	2024年度
1. 購入した製品・サービス		1,435,020	1,416,876	1,610,161★
2. 資本財		2,984	1,943	4,804
3. Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動		71	44	40
4. 輸送、配送(上流)		55,189	32,679	39,681★
5. 事業から出る廃棄物		53	67	8
6. 出張		2,377	2,723	2,271
7. 雇用者の通勤		234	256	257
8. リース資産(上流)		算定対象外	算定対象外	算定対象外
小計(上流)		1,495,928	1,454,588	1,657,222
9. 輸送、配送(下流)		算定対象外	算定対象外	算定対象外
10. 販売した製品の加工		算定対象外	算定対象外	算定対象外
11. 販売した製品の使用		算定対象外	算定対象外	算定対象外
12. 販売した製品の廃棄		464,242	464,711	268,172
13. リース資産(下流)		64	65	73
14. フランチャイズ		算定対象外	算定対象外	算定対象外
15. 投資		算定対象外	算定対象外	算定対象外
小計(下流)		464,306	464,776	268,245
合計		1,960,235	1,919,364	1,925,467

※ 範囲：稲畑産業。
※ カテゴリー8はScope1,2に計上しているため該当なし。
※ カテゴリー9、10は販売している製品・輸送先が多岐にわたり、実態把握および合理的な推計が困難なため、算定から除外。
※ カテゴリー11、14、15は対象となる活動がないため該当なし。
※ カテゴリー12は重量でのデータ収集が可能な項目について算定。

汚染防止・資源循環

項目		2022年度	2023年度	2024年度
窒素酸化物(NOx)の排出量(t)		1	0	1
硫黄酸化物(SOx)の排出量(t)		0	0	0
揮発性有機化合物(VOC)の排出量(t)		101	116	122
廃棄物発生量(t)	合計	8,645	7,838	7,498
	リサイクル廃棄物量	5,005	4,861	3,904
	非リサイクル廃棄物量	3,640	2,977	3,594
リサイクル率(%)		58	62	52
有害廃棄物発生量(t)		1,929	1,734	1,764
紙(コピー用紙)購入量(千枚)		2,442	1,986	1,325
事務用品等のグリーン購入比率(%)		68	70	67

※ 範囲(紙購入量、事務用品等のグリーン購入比率除く)：稲畑産業および国内外連結製造子会社。
※ 範囲(紙購入量、事務用品等のグリーン購入比率)：稲畑産業。
※ 海外樹脂コンパウンド製造会社における廃棄物については、主要原材料であるレジンについてのみ算定。

水資源

項目		2022年度	2023年度	2024年度
排水先別排水量(千m³)	合計	156	400	404
	海洋	0	0	0
	河川、湖沼(淡水の地表水)	0	244	252
	地下水	0	0	1
	下水道(第三者処理)	156	156	152
水源別取水量(千m³)	合計	270	476	497
	河川、湖水、池(淡水の地表水)	0	0	0
	地下水	6	287	286
	上水道・工業用水	264	189	210
	雨水	0	0	0
	海水	0	0	0
水ストレス地域における取水または使用(m³)		0	0	0
水質/取水に関する違反(許可・基準・規制違反等)件数(件)		0	0	0

※ 範囲：稲畑産業および国内外連結製造子会社。
※ 個別数値は単位未満を四捨五入しているため、合計値と一致しない場合がある。

環境マネジメント

項目	2022年度	2023年度	2024年度
環境法令違反件数(件)	0	1※1	0
環境関連の罰金・処罰金額(円)	0	354,775.86THB	0

※ 範囲：稲畑産業および国内外連結子会社。
※1 タイのコンパウンド工場における廃水違反。

環境関連ビジネス

分野別売上高

分野		2022年度	2023年度	2024年度
合計		26,957	38,605	43,571
エネルギー・電力	再生可能エネルギー関連、電池関連など	17,518	24,496	22,520
資源・環境	持続可能な原材料、リサイクル、水関連など	7,585	10,791	13,807
素材・化学	低炭素部材、環境汚染物質削減など	1,537	3,143	6,695
農業・食料	食料廃棄物削減、土壌改良など	0	0	0
交通・物流	EV充電、グリーン物流など	0	0	0
環境認証	森林認証、水産認証など	317	175	548

※ 範囲：稲畑産業および国内外連結子会社。
※ 「農業・食料」「交通・物流」の実績はなし。
※ 合計値は単純合算。
※ 個別数値は単位未満を四捨五入しているため、合計値と一致しない場合がある。

サステナビリティデータ

社会

従業員の状況

従業員数・管理職比率・男女比率(単体／連結別)

項目		2022年度				2023年度				2024年度			
		合計	男性	女性	女性比率	合計	男性	女性	女性比率	合計	男性	女性	女性比率
稲畑産業グループ (連結)	総数	—	—	—	—	—	—	—	—	5,063	2,907	2,156	43%
	従業員数(人)	4,316	2,469	1,847	43%	4,631	2,522	2,109	46%	4,677	2,686	1,991	43%
	管理職	665	491	174	26%	818	578	240	29%	925	680	245	26%
	その他	3,651	1,978	1,673	46%	3,813	1,944	1,869	49%	3,752	2,006	1,746	47%
	臨時従業員数	—	—	—	—	—	—	—	—	386	221	165	43%
稲畑産業 (単体)	従業員数(人)	589	345	244	42%	630	369	261	41%	667	387	280	42%
	管理職	125	118	7	6%	130	121	9	7%	129	118	11	9%
	その他	464	227	237	51%	500	248	252	50%	538	269	269	50%
	出向者を含む従業員数(人)	709	459	250	35%	748	481	267	36%	780	494	286	37%
	管理職	—	—	—	—	189	180	9	5%	184	173	11	6%
国内連結 子会社	従業員数(人)	407	297	110	27%	645	466	179	28%	660	481	179	27%
	管理職	78	71	7	9%	141	131	10	7%	159	147	12	8%
	その他	329	226	103	31%	504	335	169	34%	501	334	167	33%
海外連結 子会社	従業員数(人)	3,320	1,827	1,493	45%	3,356	1,687	1,669	50%	3,350	1,818	1,532	46%
	管理職	462	302	160	35%	547	326	221	40%	637	415	222	35%
	その他	2,858	1,525	1,333	47%	2,809	1,361	1,448	52%	2,713	1,403	1,310	48%

※ 各年度末(3月末)時点。
※ 稲畑産業(単体)の従業員数は、出向者を除く人数。
※ 国内・海外連結子会社は、稲畑産業の出向者を含む数値。

従業員数・管理職比率・男女比率(エリア別)

項目		2022年度				2023年度				2024年度			
		合計	男性	女性	女性比率	合計	男性	女性	女性比率	合計	男性	女性	女性比率
日本	従業員数(人)	996	642	354	36%	1,275	835	440	35%	1,327	868	459	35%
	管理職	203	189	14	7%	271	252	19	7%	288	265	23	8%
	その他	793	453	340	43%	1,004	583	421	42%	1,039	603	436	42%
東南アジア	従業員数(人)	2,492	1,329	1,163	47%	2,493	1,150	1,343	54%	2,468	1,256	1,212	49%
	管理職	283	171	112	40%	313	161	152	49%	399	250	149	37%
	その他	2,209	1,158	1,051	48%	2,180	989	1,191	55%	2,069	1,006	1,063	51%
北東アジア	従業員数(人)	470	250	220	47%	463	248	215	46%	448	241	207	46%
	管理職	111	81	30	27%	129	89	40	31%	140	92	48	34%
	その他	359	169	190	53%	334	159	175	52%	308	149	159	52%
米州	従業員数(人)	285	207	78	27%	323	246	77	24%	357	278	79	22%
	管理職	45	35	10	22%	76	58	18	24%	79	58	21	27%
	その他	240	172	68	28%	247	188	59	24%	278	220	58	21%
欧州	従業員数(人)	73	41	32	44%	77	43	34	44%	77	43	34	44%
	管理職	23	15	8	35%	29	18	11	38%	19	15	4	21%
	その他	50	26	24	48%	48	25	23	48%	58	28	30	52%

※ 各年度末(3月末)時点。
※ 国内・海外連結子会社は、稲畑産業の出向者を含む数値。

労働慣行・ダイバーシティ

項目			2022年度			2023年度			2024年度		
			合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
女性管理職比率(%)			3.7	—	—	4.8	—	—	6.0	—	—
外国籍従業員数(人)			7	—	—	12	—	—	12	—	—
年代別 従業員数(人)	30歳未満		149	61	88	165	67	98	184	70	114
	30～39歳		167	109	58	189	123	66	196	125	71
	40～49歳		158	105	53	150	99	51	147	104	43
	50～59歳		183	144	39	187	148	39	191	147	44
	60～64歳(シニア職掌など)		52	40	12	57	44	13	53	40	13
	65歳以上(再雇用など)								9	8	1
採用者数	合計		709	459	250	748	481	267	780	494	286
	新卒採用(人)		26	8	18	30	11	19	24	9	15
	定着率(新卒・3年後)(%)		96	—	—	100	—	—	96	—	—
	キャリア採用(人)		31	20	11	32	27	5	36	25	11
	正規雇用労働者に占めるキャリア採用者の比率(%)		54	—	—	52	—	—	60	—	—
離職率： 自己都合(%)	単体		2.3	—	—	2.6	—	—	3.6	—	—
	連結(国内)		—	—	—	—	—	—	4.5	—	—
ジョブリターンで雇用された人数(人)			2	0	2	3	3	0	1	0	1
障害者雇用※1	雇用者数(人)		20	—	—	22	—	—	26	—	—
	雇用率(%)		2.65	—	—	2.81	—	—	3.20	—	—
平均年齢(歳)			42.0	44.3	37.8	41.9	44.3	37.5	41.9	44.5	37.3
平均勤続年数(年)			13.8	15.6	10.5	13.6	15.5	10.2	14.2	16.1	10.8
平均年間給与(千円)			9,141	—	—	8,854	—	—	9,633	11,559	6,900
男女の賃金の 差異(%)※2	全従業員		56.3	—	—	59.0	—	—	59.7	—	—
	正規雇用の従業員	プロフェッショナル職	57.0	—	—	60.0	—	—	60.3	—	—
		スタッフ職	97.1	—	—	96.6	—	—	98.2	—	—
		アシスタント職	94.7	—	—	91.0	—	—	84.9	—	—
	非正規雇用の従業員		91.9	—	—	102.7	—	—	113.6	—	—
従業員一人当たり年間総労働時間(時間／年)			47.6	—	—	45.5	—	—	51.3	—	—
従業員一人当たり年間総労働時間(時間／年)			1,904	—	—	1,868	—	—	1,770	—	—
従業員一人当たり月平均残業時間(時間／月)			14.1	—	—	14.5	—	—	14.3	—	—
年次有給休暇	取得日数(日)		11.0	—	—	12.3	—	—	12.8	—	—
	取得率(%)		60.5	—	—	66.9	—	—	68.6	—	—
育児休業	当該年度取得者数(人)※3		10	5	5	18	9	9	33	22	11
	当該年度取得率(%)※3		37.5	21.1	100	78.3	64.3	100	110	110	110
	育児休業復職率(%)		100	—	—	94.1	—	—	95.7	—	—
	規則期間内(3年)取得者数(人)※4		—	—	—	—	—	—	22	13	9
	規則期間内(3年)取得率(%)※4		—	—	—	—	—	—	95.7	92.9	100
介護休業取得者数(人)			0	—	—	2	—	—	0	—	—

※ 範囲:稲畑産業(グループ会社への出向者を含む)。
※ 各年度末(3月末)時点。
※1 各年度の数値は翌年度の6月1日現在の数値。
※2 男女の賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金の割合。
　　<全従業員>正規雇用の従業員および非正規雇用の従業員。
　　<正規雇用従業員>プロフェッショナル職(基幹的業務・管理職)、スタッフ職(基幹的業務・非管理職)、アシスタント職(主にサポート業務)の3つの職掌の従業員を含む。シニア職掌については、それぞれのグレードに応じて、上述の3つの職掌に振り分けて算出。
　　<非正規雇用の従業員>嘱託・特別嘱託を含み、派遣社員を除く。男女間で差が生じているのは、職掌別人数構成の差やバンドと称している資格区分における人数構成の差によるもの。
※3 当社の育児休業制度においては「子どもが3歳になるまで」取得が可能なことから、2024年度の取得者数には2022～2024年度に本人または配偶者が出産した社員が含まれる。取得率は「2024年度に育児休業を取得した社員数(2022～2024年度に本人または配偶者が出産した社員が対象) / 2024年度に本人または配偶者が出産した社員数」で算定。
※4 当社では、2023年度に新制度として育児取得を義務化したため、本人または配偶者が出産してから3年以内の取得者数および取得率を算定。2024年度については2023年度に本人または配偶者が出産した社員のうち、2023年度および2024年度に育児を取得した人数と取得率を算定。

サステナビリティデータ

社会

労働安全衛生

項目		2022年度			2023年度			2024年度		
		単体	連結※		単体	連結※		単体	連結※	
			従業員	臨時※1		従業員	臨時※1		従業員	臨時※1
健康診断受診率(%)※2		100	—	—	100	—	—	100	—	—
ストレスチェック※2	受診者数(人)	617	—	—	662	—	—	695	—	—
	受診率(%)	87.5	—	—	89.2	—	—	90.3	—	—
健康・安全に関する研修の受講者数(人)※2	安全運転講習(e-learning)	32	—	—	43	—	—	76	—	—
	地震・安否確認訓練	5月633	—	—	5月662	—	—	5月640	—	—
		12月623			12月669					
	消防訓練(実地訓練)※3	東京・大阪・名古屋の自衛消防隊員80	—	—	東京・大阪・名古屋の自衛消防隊員他74	—	—	東京・大阪・名古屋の自衛消防隊員他81	—	—
労働災害件数(件)	死亡災害	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	休業災害	0	28	8	0	31	5	0	38	3
	不休災害	0	8	5	0	13	0	1	16	2
休業災害度数率※4		0	4.11	—	0	4.15	—	0	2.97	3.87
休業災害強度率※5		0	0.09	—	0	0.05	—	0	0.04	0.05

※ 2022、2023年度の連結範囲：稲畑産業および国内外連結製造子会社。
2024年度の連結範囲：稲畑産業および国内外連結子会社。
※1 臨時：臨時従業員。
※2 範囲：稲畑産業。
※3 2022年度はコロナウイルス感染拡大の懸念を鑑み実地訓練を見送り、東京・大阪・名古屋各拠点の自衛消防隊員全員を対象とした、映像視聴による応急手当訓練を実施。
※4 (休業1日以上の労働災害による死傷者数) ÷ (延べ実労働時間) × 1,000,000。業界平均(事業規模100名以上の卸売業・小売業)は2024年度2.60。(厚生労働省「令和6年労働災害動向調査」より)稲畑産業との比較。
※5 (延べ労働損失日数) ÷ (延べ実労働時間) × 1,000。業界平均(事業規模100名以上の卸売業・小売業)は2024年度0.05。(厚生労働省「令和6年労働災害動向調査」)稲畑産業との比較。

人材育成

項目	2022年度	2023年度	2024年度
従業員のスキル向上を目的とした研修の延べ実施時間(時間)	440	480	669
従業員のスキル向上を目的とした研修の延べ参加従業員数(人)	1,138	1,310	1,690
従業員一人当たりの教育研修時間(時間)	0.6	0.6	0.9
従業員一人当たりの教育研修費用(円)	50,776	67,496	83,400

※ 範囲：稲畑産業(グループ会社への出向者を含む)。

従業員エンゲージメント

項目		2023年度	2024年度	2025年度
調査対象人数(人)	合計	1,901	2,714	2,837
	稲畑産業	652	686	715
	海外商社※1	903	864	881
	海外製造会社※1	346	624	574
	国内子会社※1	—	540	667
回答率(%)	合計	72	82	88
全体平均スコア※2		3.61	3.64	3.67
主要項目の肯定的回答率(%)※3	【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	76	69	69
	【上司との関係】 上司と業務上に必要な連携がとれていると思う	80	73	73
	【組織文化】 業務を進めるうえで問題が発生した際、 上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている	83	77	76
	【企業理念】 会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、 その達成に参加したいと思える	73	67	67
	【人事制度・福利厚生】 当社の給与水準は同業他社と比較して、納得できる水準である	57	50	54
	【人事制度・研修】 従業員のスキルアップの支援をしていると思う	54	51	54
	【ワーク・ライフ・バランス】 残業は自分の無理のない範囲に収まっている	75	73	71

※1 主にメールアドレスを持つ従業員が対象。
※2 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。
※3 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。

社会貢献活動

項目		2022年度	2023年度	2024年度
ボランティア休暇制度※1の取得者数(人)		—	0	34
社会貢献に資する寄付および活動費等の総額※2(百万円)		28	21	11
主な社会貢献活動の実績	大阪日本ポルトガル協会の活動支援(万円)	80	80	80
	京都フランス音楽アカデミー受講者数※3(人)	101	99	108
	フランス音楽コンクール「稲畑賞」受賞者数(1974年～)※4(人)	1 累計49	該当者なし 累計49	1 累計50
	一般社団法人障がい者自立推進機構の支援※5	ブロンズパートナー	ブロンズパートナー	ブロンズパートナー

※ 範囲：稲畑産業。
※1 激甚災害発生後に同制度を認める運営としていたが、従業員の自発的なボランティア活動の支援を目的として2023年7月1日より人事制度化した。
※2 主な寄付として、日本フィルハーモニー交響楽団・公益社団法人大阪フィルハーモニー協会等の文化支援、公益信託 経団連 自然保護基金等のコミュニティ支援などが含まれる。
※3 当社が協賛する日仏音楽交流事業。トップクラスの音楽家をフランスから招聘し、約2週間のマスタークラスを開催。国内の若手音楽家が質の高いフランス音楽教育を受けられる貴重な機会を提供している。
※4 一般財団法人カンセイ・ド・アシア文化財団が主催する「フランス音楽コンクール」にて、声楽部門またはピアノ部門の最優秀者に社名を冠した「稲畑賞」を毎年授与している。
※5 パートナーとしての支援のほか、同法人が管理・運営するパラリンアートを株主優待品(QUOカード)のデザインに採用。

サステナビリティデータ

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員構成		2023年 7月1日時点		2024年 7月1日時点		2025年 7月1日時点	
		男性	女性	男性	女性	男性	女性
取締役 (監査等委員を除く)(人)	総数	7		7		7	
	社内	5	0	4	0	4	0
	独立社外	1	1	2	1	2	1
取締役 (監査等委員)(人)	総数	5		5		5	
	社内	0	0	1	0	1	0
	独立社外	5	0	3	1	3	1
取締役合計		12		12		12	
		11	1	10	2	10	2

取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会 出席状況 (2024年4月1日～2025年3月31日) ()出席率

役職	氏名	独立社外	取締役会 出席回数	監査等委員会 出席回数	指名・報酬委員会 出席回数※1
取締役	稲畑 勝太郎		16回/16回 (100%)	—	6回/6回 (100%)
取締役	赤尾 豊弘		16回/16回 (100%)	—	—
取締役	横田 健一		16回/16回 (100%)	—	—
取締役	重森 隆志		15回/16回 (94%)	—	—
取締役	萩原 貴子	○	16回/16回 (100%)	—	8回/8回 (100%)
取締役	長南 収	○	16回/16回 (100%)	—	8回/8回 (100%)
取締役	末川 久幸 (2024年6月就任)	○	12回/13回 (92%)	—	7回/7回 (100%)
取締役 (監査等委員)	久保井 伸和 (2024年6月就任)		13回/13回 (100%)	10回/10回 (100%)	—
取締役 (監査等委員)	佐成 実	○	16回/16回 (100%)	13回/13回 (100%)	—
取締役 (監査等委員)	藤澤 友一	○	16回/16回 (100%)	13回/13回 (100%)	—
取締役 (監査等委員)	横田 乃里也	○	16回/16回 (100%)	13回/13回 (100%)	7回/7回 (100%)
取締役 (監査等委員)	伊藤 志保 (2024年6月就任)	○	13回/13回 (100%)	10回/10回 (100%)	—
取締役	杉山 勝浩 (2024年6月退任)		3回/3回 (100%)	—	—
取締役 (監査等委員)	濱島 健爾 (2024年6月退任)	○	3回/3回 (100%)	3回/3回 (100%)	1回/1回 (100%)
取締役 (監査等委員)	玉井 哲史 (2024年6月退任)	○	3回/3回 (100%)	3回/3回 (100%)	—

※1 指名・報酬委員による取締役・執行役員候補者との面談(2回)は、独立社外取締役のみで実施。

コンプライアンス

	2022年度	2023年度	2024年度
内部通報・相談件数※1(件)	2	10	6
重大なコンプライアンス違反件数(労働基準含む)(件)	0	0	0
政治献金(円)	0	0	0
汚職に関する方針違反事由による解雇・懲戒件数(件)	0	0	0
汚職に関連した罰金・課徴金・和解金(万円)	0	0	0

※ 範囲：稲畑産業。
※1 「なんでもお悩み相談室」への相談件数含む。

認証

マネジメントシステム認証取得状況 (2025年3月31日時点)

		ISO14001 (環境)		ISO9001 (品質)		ISO45001 (労働安全衛生)		IATF16949 (自動車)		JFS-C規格 (食品安全)	
		事業所 ベース (カ所)	従業員数 ベース (人)	事業所 ベース (カ所)	従業員数 ベース (人)	事業所 ベース (カ所)	従業員数 ベース (人)	事業所 ベース (カ所)	従業員数 ベース (人)	事業所 ベース (カ所)	従業員数 ベース (人)
日本	取得数	17	946	8	713	0	0	0	0	1	53
	取得比率(%)	43	71	20	54	0	0	0	0	3	4
海外	取得数	19	1,919	21	2,313	1	156	8	1,464	0	0
	取得比率(%)	28	57	31	69	1	5	12	44	0	0
連結	取得数	36	2,865	29	3,026	1	156	8	1,464	1	53
	取得比率(%)	33	61	27	65	1	3	7	31	1	1

サステナビリティ関連認証取得状況 (2025年4月1日時点)

認証名	認証内容	認証範囲
FSC® (Forest Stewardship Council) 認証	適切に管理された森林からの木材を認証	稲畑産業(株)情報電子第三本部 稲畑産業(株)化学品本部建材部 稲畑産業(株)合成樹脂第二本部
PEFC(Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) 認証	持続可能な森林管理の促進を目指す森林認証制度	稲畑産業(株)化学品本部建材部 稲畑産業(株)合成樹脂第二本部
MSC(Marine Stewardship Council) 認証	水産資源や環境に配慮し、適切に管理された持続可能な漁業を認証	稲畑産業(株)・ Inabata Europe GmbH (株)一光園
ASC(Aquaculture Stewardship Council) 認証	責任ある養殖により生産された水産物を認証	稲畑産業(株)・ Inabata Europe GmbH
ISCC(International Sustainability & Carbon Certification) 認証	バイオマスや再生材等が持続可能な原料であることを、サプライチェーン上でマスパランス方式を用いて管理・担保するための認証制度	稲畑産業(株)東京本社、大阪本社、名古屋支店 PT. Inabata Indonesia Inabata Malaysia Sdn. Bhd. Inabata Industry & Trade (Dalian F.T.Z.)
GGL(Green Gold Label) 認証	持続可能なバイオマス燃料とそのトレーサビリティを担保する認証	稲畑産業(株)

※ すべてCoC(Chain of Custody)認証。

ESG関連インデックス組み入れ状況 (2025年8月時点)

- ・FTSE Blossom Japan Index★
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index★
- ・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)★※
- ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数★
- ・Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)★
- ・SOMPOサステナビリティ・インデックス
- ・JPX日経インデックス人的資本100

★ 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したESG指数

※ 稲畑産業株式会社のMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、または指数名の使用は、MSCIまたはその関連会社による稲畑産業株式会社の後援、保証、販促に該当するものではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。



11カ年サマリー

		(単位：百万円)										
		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営成績	売上高	572,114	577,037	586,630	621,137	634,740	600,312	577,583	680,962	735,620	766,022	837,838
	売上総利益	39,040	41,064	42,740	44,854	47,257	46,259	46,040	57,370	62,874	69,288	78,923
	販売費及び一般管理費	28,266	29,692	30,123	38,891	33,226	33,029	31,066	37,317	42,560	48,097	53,098
	営業利益	10,774	11,371	12,616	5,962	14,031	13,229	14,973	20,052	20,314	21,190	25,824
	経常利益	13,217	12,257	13,672	6,374	14,309	14,211	16,514	21,648	19,110	21,393	26,134
	親会社株主に帰属する当期純利益	8,630	9,510	9,687	6,744	12,896	11,415	13,792	22,351	19,478	20,000	19,833
	為替レートUSD/円	109.76	120.15	108.34	110.85	110.92	108.70	106.10	112.39	135.50	144.59	152.62
財政状態	総資産	326,862	305,436	340,147	352,741	366,514	322,848	353,228	389,059	380,443	427,320	441,972
	有利子負債	78,814	68,377	71,075	71,993	57,277	52,848	41,206	64,538	64,769	62,835	73,633
	自己資本	127,671	126,038	146,258	141,403	162,973	145,924	173,804	174,918	179,461	200,166	208,155
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	8,354	11,866	1,840	5,960	12,510	10,690	17,613	△11,448	9,915	30,187	19,903
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,044	△161	4,504	5,086	743	△525	△423	5,446	8,278	△2,386	△9,498
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,193	△11,129	△481	△4,901	△19,546	△7,273	△17,582	5,999	△17,568	△13,981	△805
	現金及び現金同等物	17,394	17,088	22,935	29,235	23,011	25,480	25,983	28,251	29,790	46,301	55,357
参考	(設備投資額)	2,666	3,067	2,431	2,500	3,441	3,707	3,175	2,799	3,803	4,460	6,154
	(減価償却費)	2,150	2,270	2,066	2,335	2,413	2,976	2,874	3,160	3,532	3,743	4,219
セグメント別売上高	情報電子※1	209,369	211,659	221,023	214,963	217,904	218,690	224,534	247,713	238,003	239,114	264,056
	化学品※2	52,845	48,198	48,047	51,580	77,522	74,181	66,626	78,644	89,820	112,657	118,298
	生活産業	34,660	41,022	40,434	42,392	39,046	36,919	37,361	38,203	43,662	53,597	53,759
	合成樹脂	250,427	251,163	251,885	286,900	300,094	270,345	248,888	316,226	363,955	360,471	401,541
	(住環境)※2	24,257	24,817	25,064	25,137	—	—	—	—	—	—	—
	その他	553	176	175	162	172	175	172	174	178	181	181
	合計	572,114	577,037	586,630	621,137	634,740	600,312	577,583	680,962	735,620	766,022	837,838
セグメント別営業利益	情報電子※1	4,489	3,833	3,992	△2,045	4,819	4,482	6,327	6,422	5,269	6,904	8,477
	化学品※2	1,072	1,011	1,003	259	1,424	1,208	1,320	2,207	2,770	2,788	2,948
	生活産業	1,037	1,524	1,820	1,920	1,310	1,166	1,563	2,618	1,936	1,480	1,175
	合成樹脂	3,730	4,434	5,396	5,541	6,341	6,235	5,631	8,677	10,205	9,879	13,086
	(住環境)※2	285	421	260	157	—	—	—	—	—	—	—
	その他	158	146	142	129	136	135	130	127	131	137	136
	合計	10,774	11,371	12,616	5,962	14,031	13,229	14,973	20,052	20,314	21,190	25,824
	海外売上高比率(%)	51	53	53	53	54	53	53	59	60	55	55
	海外営業利益比率(%)	46	45	46	—	54	54	54	60	67	59	62
	連結従業員数(人)	3,454	3,509	3,827	4,098	4,184	4,282	4,203	4,207	4,316	4,631	4,677
経営指標	営業利益率(%)	1.9	2.0	2.2	1.0	2.2	2.2	2.6	2.9	2.8	2.8	3.1
	ネット D/E レシオ(倍)※3	0.43	0.37	0.30	0.28	0.19	0.16	0.06	0.17	0.16	0.06	0.07
	自己資本比率(%)	39.1	41.3	43.0	40.1	44.5	45.2	49.2	45.0	47.2	46.8	47.1
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)※4	7.1	7.5	7.1	4.7	8.5	7.4	8.6	12.8	11.0	10.5	9.7
	総資産当期純利益率(ROA)(%)※5	2.7	3.0	3.0	1.9	3.6	3.3	4.1	6.0	5.1	5.0	4.6
	期末株価(円)	1,198	1,116	1,357	1,616	1,505	1,180	1,658	2,063	2,687	3,175	3,170
	時価総額(自己株式含む)(億円)※6	760	708	861	1,026	955	749	1,052	1,254	1,534	1,775	1,734
	株価収益率(PER)(倍)※7	8.7	7.3	8.7	14.7	7.1	6.2	7.2	5.5	7.8	8.8	8.7
	株価純資産倍率(PBR)(倍)※8	0.59	0.55	0.57	0.70	0.56	0.49	0.57	0.67	0.84	0.88	0.83
	期末発行済株式数(自己株式含む)(株)※9	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	60,799,227	57,114,127	55,914,127	54,714,127
	期末自己株式数(株)※10	801,996	1,402,268	2,002,305	2,402,417	3,002,502	3,302,640	3,302,651	3,682,139	1,284,045	680,789	330,404
1株当たり情報	当期純利益(EPS)(円)	137.20	151.91	156.25	109.92	211.36	188.82	229.13	374.23	343.31	362.17	363.90
	純資産(BPS)(円)	2,036.31	2,029.70	2,378.31	2,314.42	2,693.92	2,424.13	2,887.29	3,062.46	3,214.42	3,624.01	3,827.53
	年間配当金(円)	33	36	40	40	48	53	63	110	115	120	125
	配当性向(%)	24.1	23.7	25.6	36.4	22.7	28.1	27.5	29.4	33.5	33.1	34.4
	総還元性向(%)※11	31.1	31.1	34.8	46.5	30.0	31.9	27.6	62.2	47.1	44.7	55.0

※ 19/3期より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用しています。18/3期については、遡及適用した数字を記載しています。

※ 22/3期より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しております。

※1 17/3期より、「その他」セグメントに含めていたクレーンの設計製造および施工販売事業を「情報電子」セグメントに含めて表示しています。16/3期の実績は変更後の区分に基づき作成しています。

※2 20/3期より、住環境セグメントは化学品セグメントに統合しました。19/3期の実績は変更後の区分に基づき作成しています。

※3 ネットD/E レシオ=(有利子負債－現預金)÷ 自己資本。

※4 自己資本当期純利益率(ROE)(%)=当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100。

※5 総資産当期純利益率(ROA)(%)=当期純利益÷期首・期末平均総資産×100。

※6 時価総額(自己株式含む)=期末株価×期末発行済株式数(自己株式含む)。

※7 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、1株あたり当期純利益を除して算出したものです。

※8 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株あたり純資産を除して算出したものです。

※9 自己株式消却:15/3期 1,660,000株、22/3期 2,700,000株、23/3期 3,685,100株、24/3期 1,200,000株、25/3期 1,200,000株
なお、2025年7月31日付で1,000,000株の消却を行い、発行済株式の総数は2025年7月末現在で53,714,127株となっています。

※10 期末自己株式数は、当社保有分の他、19/3期より導入の株式給付信託(BBT)の保有する当社株式と連結子会社保有分を合算した株式数です。

※11 15/3期から総還元性向を株主還元指標としました。総還元性向=(配当総額+自己株式取得額)÷当期純利益×100。

連結貸借対照表

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	51,310	59,839
受取手形	7,792	7,506
電子記録債権	23,406	22,184
売掛金	175,264	173,813
商品及び製品	78,286	79,782
仕掛品	1,938	1,517
原材料及び貯蔵品	4,843	5,431
その他	11,639	10,356
貸倒引当金	△475	△454
流動資産合計	354,006	359,977
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	18,439	18,658
減価償却累計額	△12,417	△12,951
建物及び構築物(純額)	6,022	5,707
機械装置及び運搬具	22,887	24,277
減価償却累計額	△17,847	△19,342
機械装置及び運搬具(純額)	5,040	4,935
土地	4,134	3,985
建設仮勘定	291	1,991
その他	8,666	8,390
減価償却累計額	△5,529	△5,297
その他(純額)	3,136	3,093
有形固定資産合計	18,625	19,713
無形固定資産	3,855	9,325
投資その他の資産		
投資有価証券	34,872	36,230
長期貸付金	2,262	2,314
退職給付に係る資産	9,346	10,502
繰延税金資産	1,313	1,442
その他	9,169	8,626
貸倒引当金	△6,131	△6,161
投資その他の資産合計	50,833	52,955
固定資産合計	73,314	81,994
資産合計	427,320	441,972

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	127,702	121,191
短期借入金	42,946	28,338
未払法人税等	2,498	3,374
未払費用	1,911	1,830
賞与引当金	1,863	1,997
その他	12,315	11,735
流動負債合計	189,238	168,469
固定負債		
社債	7,500	25,000
長期借入金	12,389	20,294
繰延税金負債	5,952	6,380
役員退職慰労引当金	42	33
役員株式給付引当金	262	262
退職給付に係る負債	2,343	2,134
その他	2,836	2,841
固定負債合計	31,327	56,947
負債合計	220,565	225,416
純資産の部		
株主資本		
資本金	9,364	9,364
資本剰余金	7,177	7,230
利益剰余金	144,689	153,617
自己株式	△904	△785
株主資本合計	160,327	169,427
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,289	9,417
繰延ヘッジ損益	595	310
為替換算調整勘定	28,541	28,148
退職給付に係る調整累計額	412	850
その他の包括利益累計額合計	39,838	38,727
非支配株主持分	6,588	8,400
純資産合計	206,754	216,555
負債純資産合計	427,320	441,972

連結損益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
売上高	766,022	837,838
売上原価	696,734	758,915
売上総利益	69,288	78,923
販売費及び一般管理費	48,097	53,098
営業利益	21,190	25,824
営業外収益		
受取利息	425	855
受取配当金	1,073	1,051
持分法による投資利益	311	313
雑収入	1,232	1,117
営業外収益合計	3,042	3,339
営業外費用		
支払利息	1,873	1,485
為替差損	204	811
貸倒引当金繰入額	101	96
雑損失	660	636
営業外費用合計	2,839	3,029
経常利益	21,393	26,134
特別利益		
固定資産売却益	285	512
投資有価証券売却益	3,765	3,615
負ののれん発生益	3,419	—
特別利益合計	7,470	4,127
特別損失		
固定資産除却損	543	170
投資有価証券評価損	69	646
段階取得に係る差損	225	—
共同開発費用負担金	—	325
特別損失合計	838	1,142
税金等調整前当期純利益	28,025	29,119
法人税、住民税及び事業税	6,883	7,558
法人税等調整額	450	615
法人税等合計	7,333	8,173
当期純利益	20,692	20,945
非支配株主に帰属する当期純利益	691	1,111
親会社株主に帰属する当期純利益	20,000	19,833

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
当期純利益	20,692	20,945
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,164	△941
繰延ヘッジ損益	195	△301
為替換算調整勘定	11,313	△519
退職給付に係る調整額	△103	438
持分法適用会社に対する持分相当額	88	134
その他の包括利益合計	9,329	△1,189
包括利益	30,021	19,756
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	28,924	18,722
非支配株主に係る包括利益	1,097	1,033

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)		(単位：百万円)					
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	9,364	6,718	134,684	△2,220	148,546		
当期変動額							
剰余金の配当			△6,658		△6,658		
親会社株主に帰属する当期純利益			20,000		20,000		
自己株式の取得				△2,230	△2,230		
自己株式の消却			△3,337	3,337	—		
自己株式の処分		584		304	889		
株式給付信託による自己株式の譲渡					—		
連結子会社株式の取得による持分の増減		△124			△124		
連結範囲の変動				△283	△283		
持分法の適用範囲の変動				188	188		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	—	459	10,005	1,315	11,780		
当期末残高	9,364	7,177	144,689	△904	160,327		
その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	12,805	395	17,187	526	30,914	2,046	181,507
当期変動額							
剰余金の配当							△6,658
親会社株主に帰属する当期純利益							20,000
自己株式の取得							△2,230
自己株式の消却							—
自己株式の処分							889
株式給付信託による自己株式の譲渡							—
連結子会社株式の取得による持分の増減							△124
連結範囲の変動							△283
持分法の適用範囲の変動							188
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△2,515	200	11,354	△114	8,924	4,542	13,467
当期変動額合計	△2,515	200	11,354	△114	8,924	4,542	25,247
当期末残高	10,289	595	28,541	412	39,838	6,588	206,754

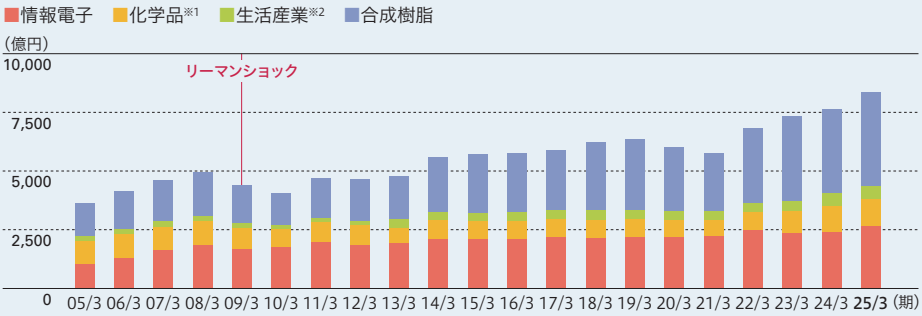
当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)							
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	9,364	7,177	144,689	△904	160,327		
当期変動額							
剰余金の配当			△6,876		△6,876		
親会社株主に帰属する当期純利益			19,833		19,833		
自己株式の取得				△4,079	△4,079		
自己株式の消却			△4,028	4,031	—		
自己株式の処分		△2		142	797		
株式給付信託による自己株式の譲渡				25	25		
連結子会社株式の取得による持分の増減		△600			△600		
連結範囲の変動					—		
持分法の適用範囲の変動					—		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	—	52	8,928	119	9,100		
当期末残高	9,364	7,230	153,617	△785	169,427		
その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	10,289	595	28,541	412	39,838	6,588	206,754
当期変動額							
剰余金の配当							△6,876
親会社株主に帰属する当期純利益							19,833
自己株式の取得							△4,079
自己株式の消却							—
自己株式の処分							797
株式給付信託による自己株式の譲渡							25
連結子会社株式の取得による持分の増減							△600
連結範囲の変動							—
持分法の適用範囲の変動							—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△871	△284	△393	438	△1,111	1,811	699
当期変動額合計	△871	△284	△393	438	△1,111	1,811	9,800
当期末残高	9,417	310	28,148	850	38,727	8,400	216,555

連結キャッシュ・フロー計算書

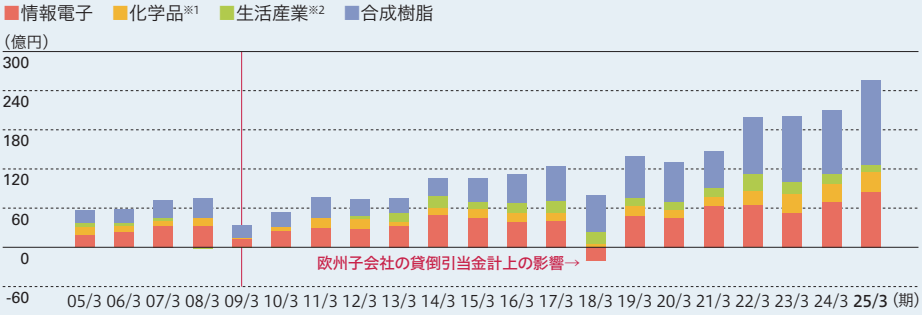
(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年 4 月 1 日 至 2024年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 2024年 4 月 1 日 至 2025年 3 月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	28,025	29,119
減価償却費	3,743	4,219
のれん償却額	1	244
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△139	46
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	278	105
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,197	△804
受取利息及び受取配当金	△1,498	△1,907
支払利息	1,873	1,485
持分法による投資損益(△は益)	△311	△313
固定資産売却益	△285	△512
固定資産除却損	42	170
投資有価証券評価損益(△は益)	69	646
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,765	△3,615
負ののれん発生益	△3,419	—
段階取得に係る差損益(△は益)	225	—
売上債権の増減額(△は増加)	△3,861	3,095
棚卸資産の増減額(△は増加)	13,608	△93
その他の流動資産の増減額(△は増加)	331	1,879
その他の固定資産の増減額(△は増加)	8	258
仕入債務の増減額(△は減少)	4,184	△6,552
その他の流動負債の増減額(△は減少)	1,374	△670
その他	△279	△44
小計	39,009	26,758
利息及び配当金の受取額	1,611	2,022
利息の支払額	△1,886	△1,479
法人税等の支払額	△8,546	△7,398
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,187	19,903
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△4,829	△4,565
定期預金の払戻による収入	6,909	4,955
有形固定資産の取得による支出	△2,595	△3,782
有形固定資産の売却による収入	301	759
無形固定資産の取得による支出	△1,864	△2,372
投資有価証券の取得による支出	△2,808	△2,349
投資有価証券の売却による収入	4,213	4,024
子会社株式の取得による支出	△548	△1,434
短期貸付金の増減額(△は増加)	50	△187
長期貸付けによる支出	△1,052	△770
長期貸付金の回収による収入	781	671
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△852	△4,422
その他	△90	△23
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,386	△9,498
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△13,978	△13,058
長期借入れによる収入	7,099	8,988
長期借入金の返済による支出	△2,558	△2,368
社債の発行による収入	—	17,385
非支配株主からの払込みによる収入	1,000	—
自己株式の取得による支出	△2,245	△4,149
自己株式取得のための金銭の信託の増減額(△は増加)	2,837	—
子会社の所有する親会社株式の売却による収入	1,453	1,524
配当金の支払額	△6,658	△6,876
非支配株主への配当金の支払額	△19	△100
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△124	△1,300
その他	△786	△850
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,981	△805
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,691	△543
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	16,511	9,055
現金及び現金同等物の期首残高	29,790	46,301
現金及び現金同等物の期末残高	46,301	55,357

事業セグメント別売上高



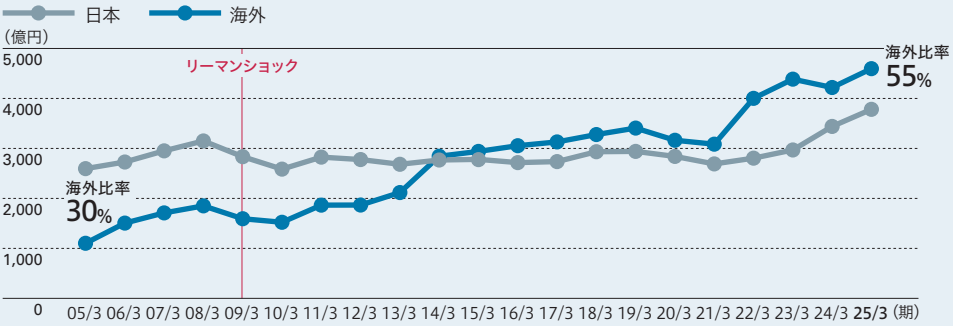
22/3期より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています。

事業セグメント別営業利益



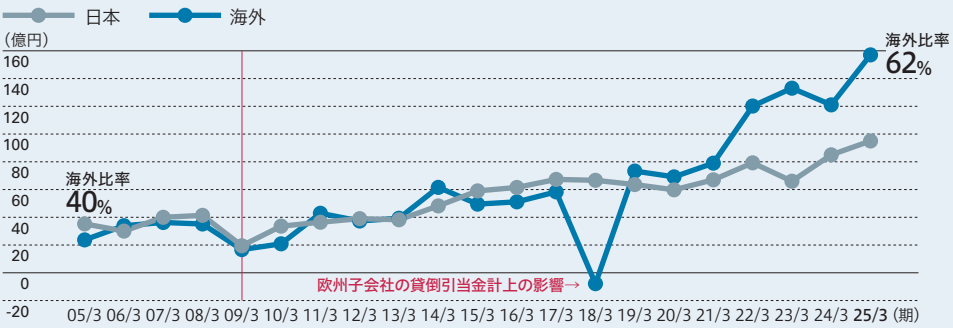
※1 20/3期より、住環境セグメントは化学品セグメントに統合しました。
19/3期以前の実績も、変更後の区分に基づき表示しています。
※2 13/3期より、化学品のライフサイエンス関連と食品セグメントを統合して、生活産業セグメントとしました。
12/3期以前の食品セグメントの実績は、生活産業セグメントとして表示しています。

日本／海外別売上高



22/3期より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています。

日本／海外別営業利益



化学品セグメントは、歴史が長く、取引先基盤の厚さを礎に、安定的に事業を展開しています。
合成樹脂セグメントは、1950年代の高度経済成長期から家電、OA、自動車へと、事業を拡大しました。情報電子セグメントは、2000年以降、液晶市場の急激な成長とともに大きく伸長しました。
生活産業セグメントは、近年では、食品分野や先端医療分野への取り組みを進めており、将来の成長を期待するセグメントです。

1976年に戦後初の海外拠点を設立し、日本企業の海外への生産移管にあわせて、海外展開を加速しました。以来、48年にわたって、海外ビジネスを拡大し、2005年3月期に30%だった海外売上高比率は、2025年3月期には55%までに なりました。

主要連結子会社および関連会社（2025年7月1日現在）

主要な連結子会社

● 商社拠点 ▲ 製造加工拠点

会社名	所在地		主要事業
日本			
▲ アイ・アンド・ピー(株)	日本	宮城県大崎市	合成樹脂の成型加工
▲ (株)一光園	日本	大阪府堺市	水産物等の加工販売
● 稲畑ファインテック(株)	日本	大阪市中央区	化学品・食品等の販売
▲ エヌ・アイ・シー(株)	日本	東京都中央区	プラスチックフィルム製品の加工販売
● オルディ(株)	日本	大阪市中央区	プラスチックフィルム製品・梱包資材の加工 および付帯機器、システムの設計販売
▲ 関西高分子工業(株)	日本	奈良県大和郡山市	プラスチックフィルムの製造
● (株)佐藤園	日本	静岡県葵区	お茶・食品の販売
▲ 大五通商(株)	日本	静岡県葵区	食品包装資材・機械の販売および 農水産加工品の製造、販売
▲ 太洋プラスチックス(株)	日本	埼玉県蓮田市	プラスチックフィルムの製造
▲ ノバセル(株)	日本	東京都港区	樹脂コンパウンドの研究、開発、生産 および販売
● 丸石化学品(株)	日本	大阪市北区	化学品等の販売
● 丸石テクノ(株)	日本	愛知県名古屋市	空調用水処理薬品販売・ 空調設備メンテナンス、各種塗料の販売
▲ マルカブ佐藤製茶(株)	日本	静岡県葵区	お茶の製造販売
東南アジア／インド			
● Inabata India Private Ltd.	インド	グルグラム(デリー近郊)	合成樹脂、電子材料、 化学品等の輸出入、販売
▲ PT. IK Precision Indonesia	インドネシア	ブカシ(ジャカルタ近郊)	合成樹脂の成型加工
▲ PT. Inabata Creation Indonesia	インドネシア	ブカシ(ジャカルタ近郊)	グリップテープの加工
● PT. Inabata Indonesia	インドネシア	ジャカルタ	合成樹脂、化学品等の輸出入、販売
▲ PT. S-IK Indonesia	インドネシア	ブカシ(ジャカルタ近郊)	樹脂コンパウンド
● Inabata Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	クアラルンプール	合成樹脂等の輸出入、販売
▲ SIK Color(M)Sdn. Bhd.	マレーシア	ジョホール	樹脂コンパウンド
▲ IK Plastic Compound Phils. Inc.	フィリピン	ビニャン(マニラ近郊)	樹脂コンパウンド
● Inabata Philippines, Inc.	フィリピン	ビニャン(マニラ近郊)	合成樹脂等の販売
● Inabata Singapore (Pte.) Ltd.	シンガポール	シンガポール	合成樹脂、化学品、 情報電子関連の輸出入、販売
▲ Novacel Singapore (Pte.) Ltd.	シンガポール	シンガポール	樹脂コンパウンドの研究、開発、生産 および販売
▲ Apple Film Co., Ltd.	タイ	サムットプラカーン (バンコク近郊)	プラスチックフィルムの製造
▲ Hi-Tech Rubber Products Co., Ltd.	タイ	アユタヤ	各種ゴム成型品の製造
● IKT Consulting Co., Ltd.	タイ	バンコク	機械の販売および各種サービス
● Inabata Thai Co., Ltd.	タイ	バンコク	合成樹脂、化学品、食品、 機械等の輸出入、販売
● Maruishi Chemical (Thailand) Co., Ltd.	タイ	バンコク	化学品等の販売
▲ Novacel (Thailand) Co., Ltd.	タイ	バンコク	樹脂コンパウンドの研究、開発、生産 および販売
▲ SIK (Thailand) Ltd.	タイ	サムットプラカーン (バンコク近郊)	樹脂コンパウンド
▲ Apple Film Da Nang Co., Ltd.	ベトナム	ダナン	プラスチックフィルムの製造
● Inabata Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	ハノイ	合成樹脂、電子材料、 化学品等の輸出入、販売
▲ SIK Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	ハイフォン	樹脂コンパウンド
北東アジア			
●▲ 稲畑工貿(大連保税區)有限公司	中国	大連	樹脂コンパウンドおよび合成樹脂、 化学品等の輸出入、販売

会社名	所在地		主要事業
● 稲畑産業(香港)有限公司	中国	香港	合成樹脂、機械、電子材料、化学品等の輸出入、販売
▲ Novacel (Hong Kong) Ltd.	中国	香港	樹脂コンパウンドの研究、開発、生産および販売
● 広州稲畑産業貿易有限公司	中国	広州	合成樹脂、機械、電子材料、化学品等の輸出入、販売
● 上海稲畑産業貿易有限公司	中国	上海	合成樹脂、化学品等の輸出入、販売
▲ 上海稲畑精細化工有限公司	中国	上海	塗料原料の加工
● Inabata Korea & Co., Ltd.	韓国	ソウル	電子材料等の輸出入、販売
● 華稲股份有限公司	台湾	新竹	電子材料、半導体関連機器、化学品等の輸出入、販売
米州			
▲ IK Plastic Compound Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ	シラオ	樹脂コンパウンド
● Inabata Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ	ケレタロ	合成樹脂等の販売
▲ NH Inabata, S. de R.L. de C.V.	メキシコ	ケレタロ	クレーンの設計製造および施工販売
● DNI Group LLC	米国	ノバト(カリフォルニア州)	食品の輸出入、販売
● Inabata America Corp.	米国	ニューヨーク	合成樹脂、情報電子関連材料、化学品等の輸出入、販売
欧州			
● Inabata France S.A.S.	フランス	イッシー・レ・ムリノー(パリ近郊)	化学品の輸出入、販売
▲ Pharmasynthese S.A.S.	フランス	ノルマンディー	医薬品・化粧品原料、精密化学品の製造
● Inabata Europe GmbH	ドイツ	デュッセルドルフ	電子材料、化学品、合成樹脂等の輸出入、販売

主要な持分法適用会社

会社名	所在地		主要事業
▲ アルバック成膜(株)	日本	埼玉県秩父市	電子工業・光学工業用材料部品の製造
● (株)クリーン・アシスト	日本	東京都新宿区	合成樹脂製品および雑貨品の販売

その他主要な関係会社

会社名	所在地		主要事業
日本			
▲ アイケイファーム積丹(株)	日本	北海道積丹郡	農産物の生産、販売
▲ アイケイファーム余市(株)	日本	北海道余市郡	農産物の生産、販売
▲ イナバタオブテック(株)	日本	神奈川県川崎市	光半導体封止樹脂に関する研究、開発
東南アジア			
▲ Clover Plastics (Thailand) Co., Ltd.	タイ	チョンブリ	再生樹脂の製造、販売
米州			
● Inabata Brasil Importação e Exportação Ltda.	ブラジル	サンパウロ	化学品、合成樹脂等の販売
オーストラリア			
● Inabata Australia Pty. Ltd.	オーストラリア	ブリスベン	粗飼料等の輸出、樹脂製品等の輸入販売

