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
〒103-8448 東京都中央区日本橋本町二丁目8番2号

2026年9月発行

稲畑産業グループ　統合報告書 2026

INABATA

統合報告書

2026

目次

1 目次／編集方針
3 企業理念とDNA
5 社会発展への貢献と成長の歴史
7 事業ポートフォリオ変遷史
9 稲畑産業グループの今

第1章 成長ストーリー

11 **トップメッセージ**

17 価値創造プロセス
19 資本と強み
25 ビジネスモデル

第2章 経営計画と進捗

29 経営計画の全体像
31 中期経営計画「NC2026」
33 「NC2026」2年目の進捗状況
35 成長戦略を支える非財務施策
37 サステナビリティ中期計画2026の進捗状況
39 **管理部門担当役員インタビュー**

45 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

第3章 事業戦略

47 セグメント概況
49 各事業サマリー
・情報電子セグメント
・化学品セグメント
・生活産業セグメント
特集 食品事業の成長基盤
・合成樹脂セグメント
59 グローバルネットワーク
61 エリア別報告

第4章 サステナビリティ

65 サステナビリティマネジメント
69 気候変動
73 環境関連ビジネス
74 サプライチェーンマネジメント
75 化学物質規制管理
77 人権
79 人的資本
81 人的資本の強化施策
①従業員エンゲージメント
②ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）
③人材開発
④健康経営

第5章 ガバナンス

91 **社外取締役鼎談**

95 コーポレート・ガバナンス
105 役員一覧
112 リスクマネジメント
116 コンプライアンス／腐敗防止
117 情報セキュリティ／ DX推進

データ集

119 サステナビリティデータ
127 財務情報
135 主要連結子会社および関連会社
137 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

本統合報告書はステークホルダーの皆さまに当社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制作しています 。統合報告書2026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を、より分かりやすくお伝えすることを重視して編集しました。

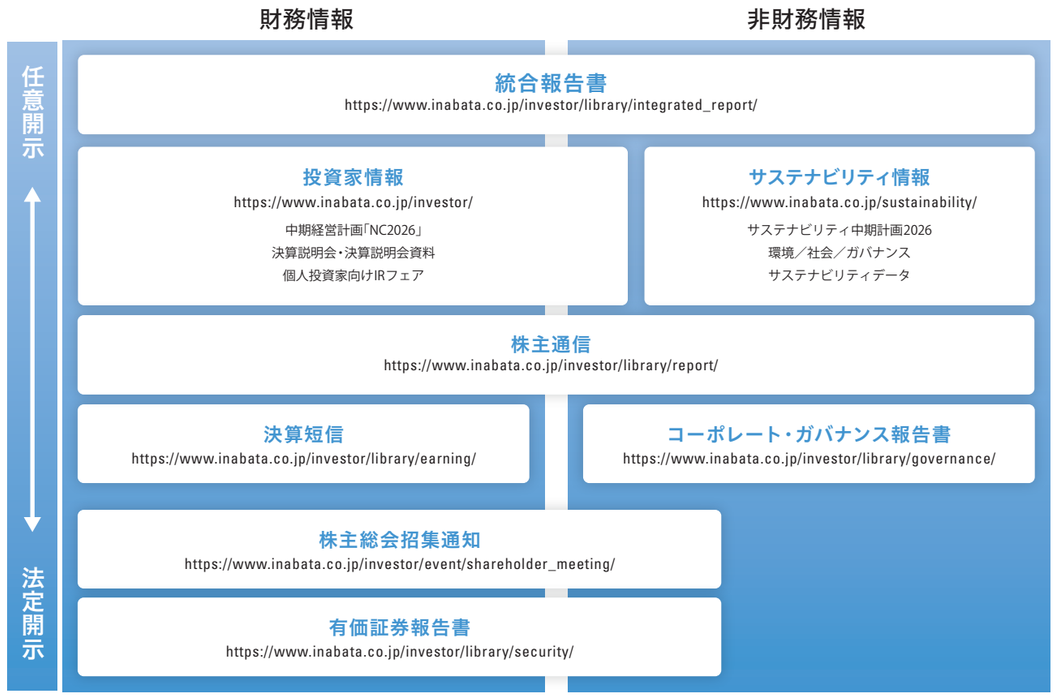
- **参考としたガイドライン**
  IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
  経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」など
- **対象期間** 2025年4月～2026年3月
  （一部に対象期間外の情報を含む）
- **対象組織** 稲畑産業株式会社および国内・海外のグループ会社

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。

表紙のデザインについて

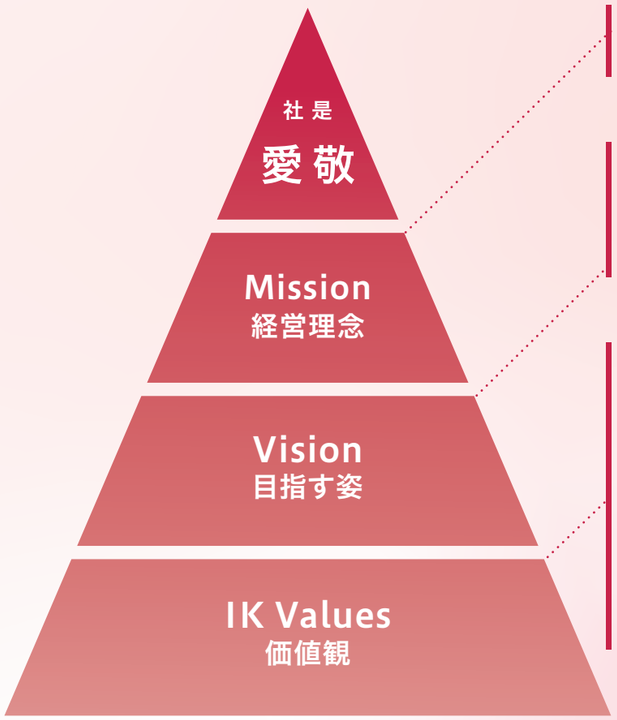
本デザインは、日本の伝統文様である市松模様が持つ「連続性」に、ハートフェルトピンクが象徴する明るく前向きな気持ちと、変化を受け入れる心を優しく後押しする想いを重ねて表現しました。
中期経営計画の最終年度となる2026年度においても、長期ビジョン「IK Vision 2030」の実現に向けて歩みを進めていく当社の姿勢を、表紙に広がる途切れのない模様に込め、事業を通じた価値創造を未来へと持続的かつシームレスにつないでいく意思を表しています。

稲畑産業グループの情報開示体系



企業理念とDNA

INABATA



「愛」「敬」の精神に基づき、人を尊重し、
社会の発展に貢献する

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

倫理観	謙虚さと誠実さを基本とする
志	高い理想、大きな夢、熱い心を持って常に限界に挑戦する
組織風土	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
機能	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
共生	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

コーポレートメッセージ

稲畑産業のコーポレートメッセージは、社是・経営理念（Mission）・Vision・IK Valuesを包含し、
社内外に一貫したイメージを伝える「旗印」の役割を果たします。
創業以来の価値観「愛」「敬」を原点に、改めて当社の価値を見つめ直し、新たな未来を見据えて、
お客様にとってどのような存在であるべきかを社員一丸となって議論し、
その提供価値と強みを端的な言葉で紡ぎ出したものです。

当たり前をつなぐ、未来を紡ぐ。
INABATA

お客様の日常の側に、稲畑産業はいます。

普段はもちろんのこと、不測の事態が起こっても、
「当たり前の日常」を守り抜くために。

誰よりも本気で、誰よりも近くで。
期待以上の提案力と、化学反応を起こす人間力。
そして、愛と敬の精神をもって、
お客様のビジネスの成功へ、より豊かな社会へ、
私たちは全力で動いていきます。

当たり前をつなぐ、未来を紡ぐ。
動ける商社 INABATA です。

※ 2026年3月に当社初となるコーポレートメッセージを策定。詳細についてはP22をご覧ください。

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。

創業者
稲畑 勝太郎

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）

シネマトグラフのレプリカ

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。

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もの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もの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。

成長の歴史

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
企業理念体系を社是「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

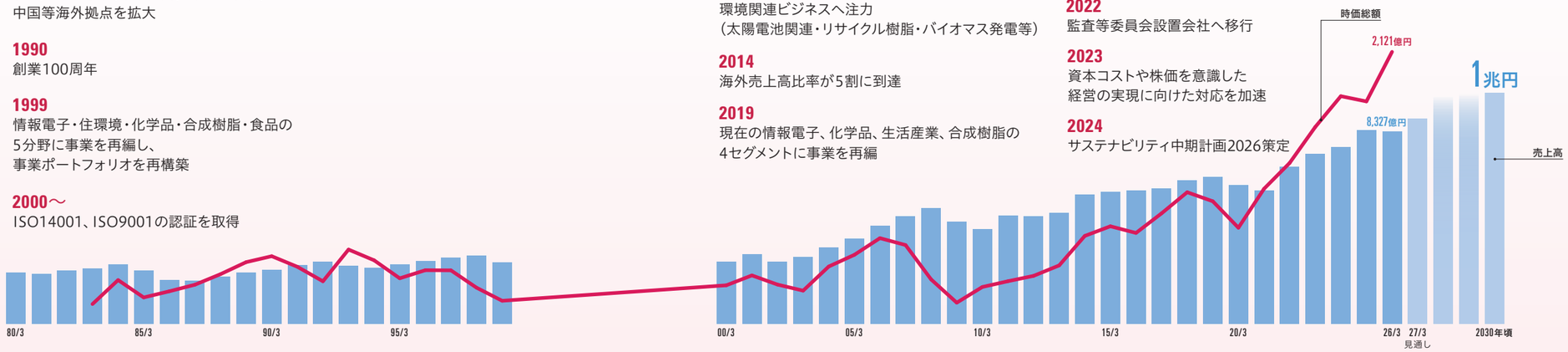
2023
資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応を加速

2024
サステナビリティ中期計画2026策定

2026
コーポレートメッセージを策定

2030年～

IK Vision 2030
売上高1兆円達成へ



事業ポートフォリオ変遷史

1890年に染料の輸入からはじまった当社は、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

1897年
紡績機械（アルザス社）

染料

日本染料製造（株）の染料見本

香料

輸入医薬品

1918年6月 染料部門
1918年6月 貿易部門

1920年2月 機械部門
1941年2月 廃止

1959年4月 機械金属部門
1959年、アルザス社との取引再開で、機械金属部を新設

1977年4月 機械建材部門
1983年5月 機械電子材料部門
1999年4月 情報電子部門

マスクブランクス

ペリクル

液晶偏光板材料

LED封止材

有機EL材料

情報電子セグメント
- 情報電子第一本部
- 情報電子第二本部
- 情報電子第三本部

太陽光発電用材料

再生可能エネルギー商材

樹脂・ゴム添加剤

合資会社 稲畑香料店
1926年、香料部が分離独立し、合資会社稲畑香料店として設立
1966年、稲畑香料株式会社に改称
※現在、当社との資本関係はありません

シリコーン

製紙用薬剤

プリンター染料

自動車部品向けケミカル材料

1958年1月 化学品部門

1933年1月～11月 医薬部門
1946年10月 医薬部門

医薬品原料ビジネスを引き継ぐ

医薬事業の分離 1984年10月
住友化学工業株式会社（現：住友化学株式会社）との共同出資により、住友製薬株式会社（現：住友ファーマ株式会社）を設立

2019年4月
化学品本部と住環境本部を再編

化学品セグメント
- 化学品本部

医薬品

「ポレオン錠」
1941年
週刊朝日
掲載広告

殺虫剤原料

コーンスターチ

1975年10月 食品部門

加工用海老

1975年、ダンボール用糊剤であるコーンスターチを、ビール醸造用の副原料として食品業界に販売

ブルーベリー

2012年4月
化学品部門のライフサイエンス関連と食品部門を統合

再生医療関連商材

生活産業セグメント
- 生活産業本部

パーティクルボード

1963年、合板向け接着剤の販売から建材事業へ

樹脂接着剤

1963年10月 建材部門

塩化ビニル

1961年10月 合成樹脂部門

1961年、化学品部門から合成樹脂部門独立。樹脂の種類の増加、加工法の進展に伴い、耐久消費財向け工業用にも市場拡大

各種樹脂（ポリプロピレン等）

樹脂コンパウンド

各種フィルム製品

合成樹脂セグメント
- 合成樹脂第一本部
- 合成樹脂第二本部

スポーツ資材

自動車部品向け樹脂

バイオプラスチック/リサイクル樹脂

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。

稲畑産業グループの今（2026年3月末時点）

会社情報

創業

135年

連結従業員数

4,719名

関係会社数

54社　連結子会社51社
持分法適用会社3社

海外展開

19カ国

約70拠点

うち、特に強みのあるアジアは12カ国60拠点

ガバナンス・サステナビリティ

従業員エンゲージメントサーベイ

「今の会社で働いていることに満足している」 **69%**

海外駐在経験率※

39%

※稲畑産業単体

プロパー人材：キャリア採用人材※

6:4

独立社外取締役比率※

58%　取締役12名のうち7名

事業基盤と業績

取引先企業数

約10,000社

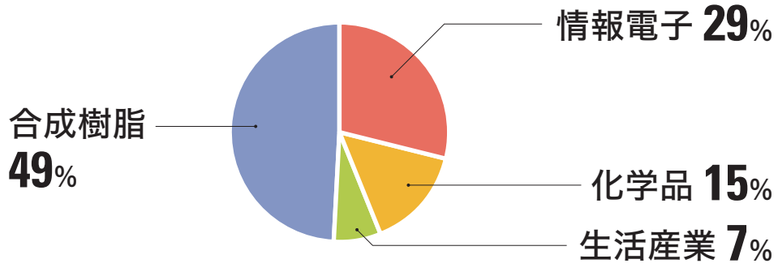
小ロットへの対応力

年間取引商品点数 **4万件超**

樹脂コンパウンド年間生産能力

198,000MT/年

事業比率（売上高）



売上高

8,327億円

営業利益

261億円　過去5年間の年平均成長率 **12%**

海外売上高比率

54%

自己資本比率

47%

ROE

9.3%

総還元性向

49%

重点投資分野を明確化し、複合機能などの強化を図りながら、さらなる成長へ

代表取締役社長
稲畑 勝太郎

中東情勢の緊迫化によって、先行きの不透明な状況が続いています。私たちが手掛ける4つのセグメントすべてに、当然ながら大きな影響が出ています。刻々と変化する状況を見据えつつ、事態の長期化を想定した危機管理の徹底と、調達先の多元化などに着手しています。

（本インタビューは2026年5月に実施しました）

IK Vision 2030と、NC2026の進捗

次の成長を見据えた、事業ポートフォリオの進化 特定の事業領域に依存せず、各分野で“次代を担う事業”が育っている

2025年度の世界経済は総じて緩やかな拡大が続き、当社の業績も概ね順調に推移しました。現在進めている中期経営計画New Challenge 2026（以下、NC2026）は、当社が2017年に策定した長期ビジョン・IK Vision 2030の第3ステップの位置づけになります。NC2026の2年目にあたる昨年度は、売上高は目標に届きませんでしたが、営業利益で6年連続で過去最高を更新するなど、利益面では目標を上回ることができました。NC2026で掲げた全社戦略・セグメント戦略を、各セグメントや管理部門が各論に落とし込んで着実に実行に移してきたことが成果となって表れていると思います。NC2026もいよいよ最終年度を迎えていますが、まずは定量目標を着実に達成するとともに、長期ビジョンとのギャップを検証し、IK Vision 2030実現に向けた最終ステップとなる次期中期経営計画の策定に取り掛かりたいと思います。

IK Vision 2030では、到達点の1つとして、情報電子と合成樹脂以外の事業比率を3分の1以上にまで伸ばすという指標を掲げてきました。しかしながら、この2大セグメントの成長が想定以上に堅調であり、結果として化学品と生活産業の比率が目標値に届いていない状態にあります。昨年にも申し上げましたが、この指標の趣旨は「特定の事業領域に依存し過ぎない」ということなので、合成樹脂・情報電子のなかでも新たな領域の事業が育っているかどうかに目を向けることの方が大事だと思っています。具体的に言いますと、情報電子セグメントについては、アナリストの方々から「FPD（フラットパネルディスプレイ）関連の売上比率が高く、今後の成長ストーリーが見えない」といったご意見をいただいていますが、この点は我々も早くから課題として認識しており、再エネ関連や半導体関連などFPDに取って代わる事業の育成に注力してきました。特に半導体関連では、いくつかの有望な投資案件も出てきており、新たな事業の芽は着実に育っています。

合成樹脂セグメントでは、自動車関連、OA関連など各分野とも堅調に推移していますが、日系自動車メーカーの中国や東南アジアでのシェアの低下は懸念点の1つです。非日系メーカーへの取り組みは以前から進めていましたが、徐々に成果が表れはじめており、今後は非日系メーカーへの販売比率をさらに高めていきたいと考えています。また、AIサーバーの爆発的な増加に伴って、電子部品向けの高機能プラスチックの需要も急拡大しており、この分野への取り組みも重要なテーマと考えています。

生活産業セグメントのなかで展開しているライフサイエンスビジネス、食品ビジネスなどには成長機会が多くあり、今後大きな伸びが見込めます。ライフサイエンス

IK Vision 2030の4つの目標

長期ビジョン
IK Vision 2030

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

分野で扱うメディカル関連の材料などは、テーマの発掘から販売の開始までに長い時間がかかり、短期間では進捗が見えにくいものですが、一度採用が決まれば景気の波に左右されずに安定した販売が続く面があります。社会的な意義も高い事業であり、当社の事業ポートフォリオのなかで欠かせないピースであると考えています。また、食品分野では、生産から加工、販売にわたるサプライチェーンのなかで幅広い機能を提供できるよう投資を進めてきており、今後はフードテック分野への進出も視野に入れて事業の成長を加速させていきたいと考えています。

環境関連ビジネス

現在、世界のカーボンニュートラルへの取り組みは、環境投資の採算悪化や地政学的な要因、各国の政治的な方針転換などによって、やや停滞した状況にあります。EVの需要も鈍化しており、当社が扱う車載バッテリー向けの材料も、グローバルでの販売が苦戦を強いられています。一方で、自動運転のニーズは今後、着実に高まると見ており、自動運転技術はEVとの相性が良いですから、EV需要も近い将来、停滞から拡大にシフトすると見込んでいます。市場拡大の局面では、やはりバッテリーが大きな鍵になりますので、リチウムイオン電池や次世代二次電池に用いられる高機能材料には継続して取り組んでまいります。

当社は電池材料のほかにも、再生可能エネルギー関連やリサイクルプラスチックなど複数の環境関連ビジネスを立ち上げており、年度ごとのKPI・目標に沿って売上規模を伸ばしてきました。この領域への関与は、グローバルに事業を展開する専門商社としての責務であると同時に、新たな商機の創出にもつながっています。そのチャンスをしっかりと取り込んで、グループの成長につなげていきます。

直近２年間の成長投資実績

成長投資

189億円

主な成長投資案件※

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

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

今後のシナジー
- コンパウンド機能の高度化と開発力強化
- 合成樹脂事業の競争力強化
- 海外展開、ECサイト等による販売力強化
- 食品事業の川下領域拡大
- 新たな商権獲得による既存ビジネスの拡大等

※ キャッシュアウトベース

成長投資の方向性と、複合機能の高度化

マジョリティ投資を積極化し成長スピードを加速する

投資に関しては、当社は既存事業とのシナジーを重視してきましたので、結果として商権の獲得などを目的としたマイノリティ投資が中心でしたが、NC2026では、この方針を継承しつつ、経営権の掌握を伴うマジョリティ投資にも舵を切り、成長の加速化を図っています。実際、この2年間でも数多くの投資案件を検討し、従来を上回るペースでM&Aを含む事業投資を実施してきました。特に食品分野における大五通商と佐藤園の子会社化は、新たな顧客基盤の獲得にもつながっており、一定の手応えを感じています。

投資案件の発掘とスクリーニングを担当する事業企画室は、発足から5年余りが経ちました。より難度の高いM&Aを成功に導くためには、経営統合のプロセス（PMI※）で的確な指揮を執れる人材の育成が課題だと認識しており、陣容の強化を進めています。今後も重点分野と位置づけている半導体関連、再生医療関連、農業・食品加工関連を中心に投資を進めるつもりですが、重視しているのは、当社の投資によって対象会社が成長路線を歩むことにつながり、想定していたシナジー効果が実現できるかどうかという点だと考えています。

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

製造・加工機能と品質管理

マジョリティ投資の積極化によって、今後は本格的な製造・加工機能を、自社グループのなかに取り込んでいくことも多くなります。これまで各社に分散していた生産管理・製造管理のノウハウを集約し、品質管理・品質保証の面でも本社機能のなかでしっかりとモニタリングを行っていく必要があり、そのような認識のもとで昨年４月に経営管理室のなかに「製造拠点支援部」（2026年7月より「製造拠点管理部」）を発足させました。合成樹脂のコンパウンド事業に関しては以前から「コンパウンド統括室」があり、同様の機能を担っていましたが、そちらとも連携を取りつつ、将来的には統合して運営することも視野に入れています。

現場主義に根ざした競争力の強化

「泥臭い」ビジネススタイルが中東危機への対応でも生きてくる

当社では社員の多くが、自分たちの商売のスタイルを「泥臭い」と感じているようです。この「泥臭さ」とは、決

して否定的なニュアンスではなく、私たちが大切にしてきた現場主義的な働き方や価値観を表した言葉です。日々の営業活動はもちろんのこと、コロナ禍や巨大地震のような前例のない事態が発生した際にも、当社の社員は可能な限り取引先や事業パートナーの現場に足を運び、リアルな情報を集めてきました。ネット上にあふれる情報にのみ依存し、机上であれこれ思案するのではなく、まずは自ら動き回って現実を直視する。そのなかで解決につながるヒントを現場から得ようとする姿勢が、「泥臭い」という自己認識につながっているのでしょう。

このような「泥臭さ」は、今回のような中東危機への対応においても生きてくるはずです。AIが急激に浸透した現在、世界を駆け巡る膨大な情報のなかで、現場でしか得られない一次情報の価値は一層高まっていると思います。だからこそ、私たちは可能な限り現場に足を運び、一次情報に迫り続けるべきだと考えます。もちろん、AIは、我々商社にとっても仕事の生産性を高めるうえで今や欠かせないツールとなりつつあり、さらに活用を進めるべきだと思っていますが、AIは解は示しても実際に動いてくれるわけではありませんし、参照する情報も元は誰かがインプットしたものです。インプットされる前の情報を得るべく現場に足を運ぶ重要性は変わりませんし、そこで我々は強みを発揮できると考えています。

今回の中東危機への対応のなかで、新たな商材や新たな調達ソースの獲得に結びついた事例もすでにいくつか耳にしています。サプライチェーンをつなぐ担い手として、引き続き取引先の皆さまの期待に応えていきたいと思います。

「強い組織」の定義

我々の強みの1つとして、「泥臭さ」について話をしてきましたが、もちろんそれだけで競争に勝てるわけではありません。泥臭い行動力が組織としての強さにつながるためには何が必要なのか、言い換えれば「強い組織」とは何か。ありきたりな答えかもしれませんが、2点挙げたいと思います。まず1点目は、自立した強い個人で構成されていることです。サッカーの日本代表チームを率いる森保監督も「個の力」の底上げを打ち出していますが、いくら戦術が優れていても、それを実行できる個の強さがなければゲームには勝てません。あらゆる組織に共通することかもしれませんが、誰かの指示を待つのではなく自らの意思で考えて動けるメンバーで構成された組織は強固だと思います。自立した強い人材を育成する方法論に絶対的な正解というものはありませんが、上司がしっかりと見守り、さまざまな場数を踏ませることは必要でしょう。

2点目は、組織内に理念や価値観が浸透していることです。理念や価値観を共有しているからこそ、メンバーは自立的に判断し行動することができる、とも言えます。当社では世界19カ国・約70拠点で多様な人材が活躍していますが、グローバルで成長を続けていくには、当社グループの理念・価値観を共有し、自立的に行動できるナショナルスタッフがどれだけ育っているかが鍵となります。ナショナルスタッフの幹部への登用を進めていくとともに、理念浸透活動も重要であるとの認識に立ち、コロナ禍で中断したままになっていた理念浸透活動を、ツールも刷新して今年から国内外の拠点を対象に再開いたしました。

ポスト「IK Vision 2030」
価値ある存在として、世の中とお客さまから必要とされ続ける

直近の数年間は個人投資家の皆さまを中心に、当社の株主さまの裾野が大幅に広がりました。日頃のご支援に対しまして、改めて厚く御礼申し上げます。先日の定時株主総会の場でもご質問を頂戴いたしましたが、株主の皆さまからは、当社の後継経営者の選定についても関心をお寄せいただいています。当社では以前から

サクセッションプランの一環として、各部門・国内外の重要拠点のトップの後継者について、候補者のリストアップを行い、経験の幅を持たせるべく計画的な人事異動などを実施してまいりました。指名・報酬委員会においても、このような「人材のプール」の状況について説明し、そのなかから執行役員や取締役の人選も行ってきました。従いまして、後継経営者の選定につきましてもその延長線上にあると言えます。具体的な時期についての言及は差し控えさせていただきますが、その時点での経営環境も鑑みながら指名・報酬委員会での議論を深めて最終的な決断を下すことになります。資格要件を1つ挙げるとするなら「IK Valuesを深く理解し、体現できる人」であると考えています。

さて、IK Vision 2030の到達点である2030年まで、あと4年余りとなりました。社内外からは「ポスト2030」、つまり、「その先にどのような企業像を描くのか」といった問いを投げかけられるケースも出はじめています。次期中期経営計画の期間中に「ポスト2030」についての議論を深めていくつもりですが、今の時点では、私たちがVisionとして掲げ、明文化している「目指す姿※」のなかにあるということを申し上げるにとどめておきます。

※ 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

また、当社では今年の年頭に「当たり前をつなぐ、未来を紡ぐ。」というコーポレートメッセージを新たに策定しました。このメッセージは社内の選抜メンバーが数チームに分かれてつくり上げた原案から、本社・国内外のグループ会社の社員のネット投票を経て選ばれたものであり、言わば全グループ社員の手づくりのメッセージです。ここにも我々にとっての「ありたい姿・あり続けたい姿」が描かれています。今、まさにそのメッセージの真価が問われる経済環境下にありますが、ステークホールダーの皆さまの期待に応えて成長を続けてまいりますので、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
稲畑勝太郎

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 ／ 戦略的な企業活動と規律ある資本配分の実践 ／ 経済的・社会的価値の創出・拡大

資本（インプット）

➤ P19

財務資本

自己資本比率
47.3%※1

ネットD/Eレシオ
0.06倍※1

人的資本

連結従業員数
4,719名※1

商社部門の人員
2,019名※1,2

社会関係資本

取引先企業数
約10,000社

グローバル
ネットワーク
海外19カ国
約70拠点

製造資本

製造加工拠点
26社※1

樹脂コンパウンド
年間生産能力
198,000MT/年※1

※1 2026年3月31日時点。
※2 商社拠点の人数。

IK Values
価値観

顧客ニーズに影響を及ぼす外部環境の変化
脱炭素社会・循環型社会への移行／人口動態の変化／技術革新／地政学上の対立／サステナビリティに対する意識の高まり

強み

➤ P20

- 持続的で安定した成長力
- ケミカル分野で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

ビジネスモデル

➤ P25

トレーディングを補完する複合機能

主機能
トレーディング

物流機能
製造加工機能
ファイナンス機能

トレーディングに資する投資
専門性や強みを生かせる事業分野

事業投資
（成長投資）

4つのセグメント

- 情報電子 ➤ P49
- 化学品 ➤ P51
- 生活産業 ➤ P53
- 合成樹脂 ➤ P57

マテリアリティ

➤ P37

経営基盤

愛敬の精神

コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	コンプライアンス	財務基盤	IT基盤

経営戦略

➤ P29

中期経営計画 NC2026

➤ P31

全社成長戦略
投資の積極化による収益拡大

セグメント成長戦略

- **コア**
  主力ビジネスの深耕
- **成長**
  成長分野への取り組み強化と収益化加速
- **ネクスト**
  有望分野・地域の開拓

経営基盤戦略

➤ P32

- 財務戦略
- デジタル戦略
- サステナビリティ戦略
  サステナビリティ中期計画2026
  ➤ P37

2030年頃のありたい姿

長期ビジョン IK Vision 2030

➤ P29

- 連結売上高 1兆円以上
- 複合機能の高度化
- 事業ポートフォリオ
- 海外比率 70%以上

2030～2050年頃

サステナビリティ長期的なビジョン

2050年度カーボンニュートラル達成

創出価値（アウトカム）

事業側面

IKグループ
- レジリエントな調達供給網の構築
- 変化に対応した多様な商材・ソリューションの提供

財務側面

IKグループ
- キャッシュ・フローの最大化

社会
- 株主還元の充実

環境側面

社会
- 脱炭素社会・循環型社会の構築
- 生物多様性の保全

社会側面

IKグループ
- ステークホルダーとの強固な信頼関係の構築
- 社員のwell-beingおよび価値創出力の向上

社会
- 人権が尊重された社会の構築
- 安全・安心が担保され、人々のQOLが高い豊かな社会の構築

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

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」を経営の基盤として位置づけ、相互に連関させながら継続的に強化してきました。これらの資本は、当社グループの価値観であるIK Valuesに支えられ、事業活動を通じて磨かれることで、競争優位性の源泉となる「強み」を形成しています。変化の激しい事業環境においても、資本への投資と強みの深化を通じて、「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いきます。

資本と強みが生み出す当社グループの競争優位性

機動力と意思決定スピードを生かした対応力	大手商社には難しい多品種小ロット・専門性の高い案件においても、本社と国内外拠点が一体となった情報共有と意思決定により、市場や顧客の変化に迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築しています。
グローバルネットワークを生かした実行力	海外19カ国・約70拠点に広がるネットワークを通じて、現地情報の把握から事業化までを一気通貫で支援できる点は、当社グループならではの競争力です。
オープンな事業構造による協業力	自社製品を持たない商社としての立ち位置を生かし、特定の製品や技術に縛られることなく、最適なパートナーを探索・組み合わせることで、顧客にとっての最適解を提供できる柔軟性を競争力としています。絶えず探索し続ける姿勢そのものが、変化の激しい市場における当社の持続的な強みとなっています。

資本の投入

	当社における位置づけ	主な指標	主な強化施策
財務資本	持続的成長と機動的な事業展開を可能にする経営の基盤	自己資本比率※1 47.3% ネットD/Eレシオ※1 0.06倍	●資本効率を意識した経営の継続的な実践 ●政策保有株式の縮減による資本の最適配分 ●社債等を含む資金調達手段の多様化 ●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	価値創出と競争優位性の源泉	連結従業員数※1 4,719名 商社部門の人員※1 ※2 2,019名	●経営理念・IK Valuesの浸透 ●エンゲージメントサーベイを起点としたwell-being向上の取り組み ●多様な人材が活躍できる環境整備（D&I推進） ●健康経営および人材育成への継続的投資
社会関係資本	社内外の相乗効果を生み出す基盤	取引先企業数 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	商社機能を補完し、提供価値を広げる独自の基盤	製造加工拠点※1 26社 樹脂コンパウンド年間生産能力※1 198,000MT/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 2026年3月31日時点。　※2 商社拠点の人数。

独自の価値観

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）

強みの創出

ビジネスへ

持続的で安定した成長力
業績が順調に拡大し、営業利益が6期連続過去最高を更新。当社グループのビジネスが市場で認知され、信頼を獲得し、持続的で安定した成長を実現。

ケミカル分野で高い専門性を持つ人材
ステークホルダーから信頼され、愛される人間性と、事業分野において高い専門性を備えた人材が価値創造の基盤。特に主要事業分野であるケミカル分野での経験とネットワークが強み。

情報力とビジネス対応力
グローバルネットワークを生かし、マーケット情報や法規制などの重要な情報提供が可能。製造加工、物流、リスクマネジメント、ファイナンスなどのご相談にも対応。

ステークホルダーとの信頼関係
顧客・サプライヤーとの信頼関係が持続的な成長を支える生命線。幅広い業界との取引で世界動向を捉え、新ビジネスを展開。

強固な財務基盤
堅実な財務基盤を保持することで、営業面の強みとファイナンス機能を活用した顧客支援が可能に。ネットD/Eレシオを重視し、財務面の健全性を維持、向上。

アジアの事業基盤 > P23
1976年シンガポールの拠点設立を皮切りに、東南アジアで合成樹脂事業、北東アジアでFPD関連事業を拡大し、強固な事業基盤を構築。現在、12カ国60拠点を展開。

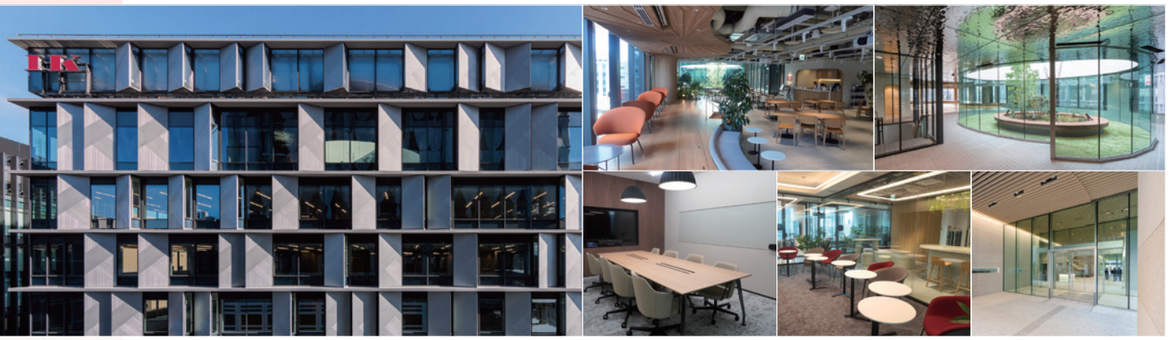
2025年度に実行した経営基盤への投資

当社グループは、財務・人的・社会関係・製造といった多様な資本を、IK Valuesを軸に強みへと転換することで、持続的な価値創造を目指してきました。2025年度は、これらの資本を次の成長フェーズへ引き上げるための戦略的な再投資を実行した年となりました。東京本社の新社屋完成は、人材のパフォーマンス最大化や社内外の協働を促進するための経営基盤への投資であり、人的資本・社会関係資本の価値を高める取り組みです。また、新たに策定したコーポレートメッセージは、当社グループの提供価値と強みを明確に言語化し、グローバルに共有することで、ブランド価値や信頼といった無形資産を強化することを目的としています。

東京本社の新社屋完成

人材の生産性向上と共創を促す拠点として、価値創造を支える東京本社

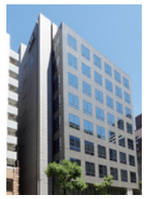
2026年3月から営業を開始した東京本社の新社屋は、グループ経営の中枢機能を支える拠点として、人的資本と社会関係資本の価値を最大化することを目的に整備しました。今回の建て替えプロジェクトは、日本のビジネスの中心である東京に位置する特性を生かし、社内外の対話と共創を促進する経営基盤への投資と位置づけています。
社員の安全を最優先に、最新の免震構造を導入しました。加えて、生産性や働きやすさの向上に資する建物性能に加え、部門や役割を超えた交流を促すフロア構成や共用スペースを採用することで、組織の連携力と創造性を高める環境を実現しました。来訪者の利便性やセキュリティに配慮した動線設計など、日々の業務の質を高める工夫も取り入れています。
また、環境面ではZEB Readyの達成やCASBEE最高評価Sランク、BELS最高評価レベル6の取得など高い性能を備えるとともに、環境負荷低減に資する設備計画を採用し、サステナブルファイナンスを活用した資金調達を行っています。



主要拠点を商社機能の地域ハブとして位置づけ、経営基盤の強化として環境整備を進めています。東京本社で得られた知見を、大阪本社・名古屋支店へと順次展開し、段階的な機能強化を図っていきます。

東京本社

日本のビジネス環境の中心に位置する拠点として、グループ経営の中核機能を担い、多様な人材や取引先とのつながりを生かし、グループ全体の価値創造を支えています。



大阪本社

西日本エリアにおける商社機能の中核拠点として、グループの専門性や情報力を集約し、地域市場に機動的に展開する役割を担っています。

名古屋支店

中部エリアにおける地域密着型の拠点として、顧客との近接性を生かした迅速かつ丁寧な対応を強みとしています。
（写真は入居ビル）

ワークショップおよびプレゼン大会の様子

コーポレートメッセージ策定

「愛」「敬」の精神を原点に、社員と役員が一体となって稲畑の価値を言語化

策定の背景

当社では、2024年に実施した社長懇談会を通し、働き方や価値観が多様化する時代においても、社員一人ひとりが共通の価値観を持ち、同じ方向を向いて行動できる組織であり続けるため、自社の「強み・らしさ」や「ありたい姿」を改めて見つめ直す必要があると考えました。
その取り組みとして、2025年に社内プロジェクト「MOVE MOVE PROJECT」を始動。社是・Mission・Vision・IK Valuesに通底する稲畑の価値を、社員自らの言葉で表現することを目的に、全社を巻き込んだ議論を重ねました。約10カ月にわたり全社アンケートやワークショップ、メッセージ案への社員投票を実施するなかで、プロジェクトは単なるブランド表現の検討にとどまらず、当社が培ってきた価値創造の源泉を再定義する取り組みへと発展しました。

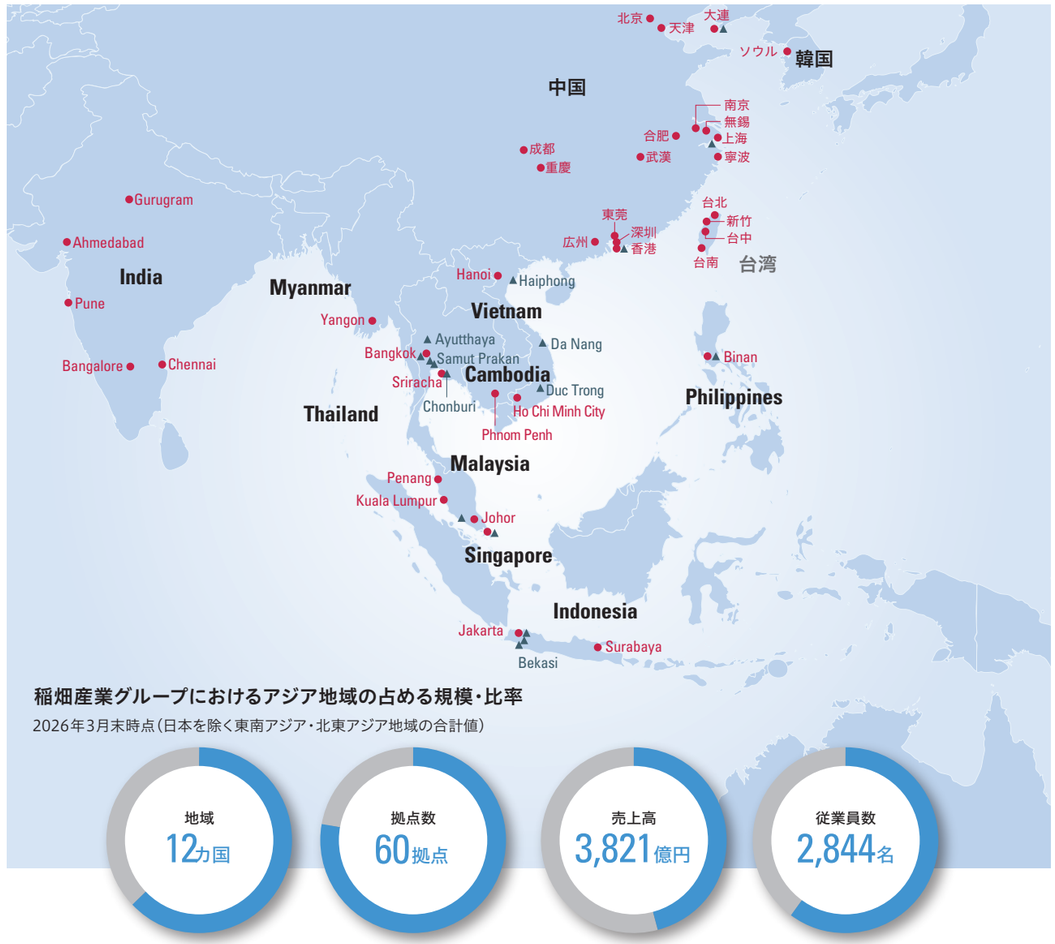
プロジェクトの歩み

プロジェクトは、各部署から選抜されたプロジェクトメンバー17名によるワークショップ（全3回）とプレゼン大会を軸に進行しました。社員が日々の業務や現場で大切にしている考え方や経験を共有し、それらを言葉として磨き上げるプロセスを重視。各セッションの様子を海外を含むグループへも共有することで、プレゼンテーション後の投票には多くの社員が参加し、全社的な議論へと広がりました。
また、社外取締役を中心とした役員全員が、議論に積極的に参画し、多角的な視点からの質問や助言が交わされることで、メッセージの完成度が高められました。社員と役員がともに価値観を言語化するプロセスそのものが、組織の一体感を高める重要な機会となりました。

メッセージに込めた想い

こうして完成したコーポレートメッセージは、「当たり前をつなぐ、未来を紡ぐ。」というタグラインに加え、その背景にある考え方や行動姿勢を示したステートメントにより、当社が大切にしてきた「稲畑らしさ」と、これからもあり続けたい姿を伝えるものです。
長年にわたり培ってきた専門性やネットワーク、そして社員一人ひとりの誠実な行動力を掛け合わせ、グローバルに価値を提供していく――このメッセージを共通言語として、今後の事業活動や社内外とのコミュニケーションの向上に一層努めていきます。

連結ベースで約60%の人的資本を集中 アジアの事業基盤



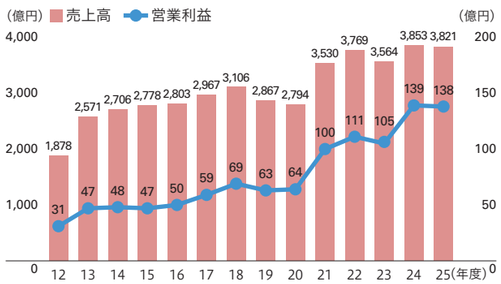
当社グループは、グローバルネットワークから生まれる情報力とビジネス対応力をもとに、アジアにおける強固な事業基盤を確立してきました。

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12カ国に60拠点を有し、連結総従業員数の60%を超える約2,800名が従事しています。

ビジネスとしては、東南アジアでは、樹脂コンパウンドビジネス（P27参照）を差別化要素として、合成樹脂事業を拡大してきました。また、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。

日本を除くアジア地域の売上高は、過去13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の経緯 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併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見ています。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見ています。

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拠点で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、中小の商社では困難な、顧客の海外拠点の近くでのサポートができる点が当社の強みとなっています（P27参照）。

稲畑社長とインドネシアのコンパウンド工場のスタッフ

TOPICS 2 アジアにおけるビジネス拡大の経緯 情報電子事業

当社の情報電子事業におけるFPD関連ビジネスは、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。

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。

FPDビジネスを通じて現地に築いた強固な事業基盤を生かし、現在は半導体関連ビジネスに注力しています。将来的に技術が集積する可能性が高い北東アジアで、取り扱い商材の拡大や、技術・商権獲得のためのM&A等を含めたポジションづくりを進め、半導体関連ビジネスのさらなる強化を目指しています。

FPD関連ビジネスの事業展開の推移

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弁会社に引き継ぎ、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

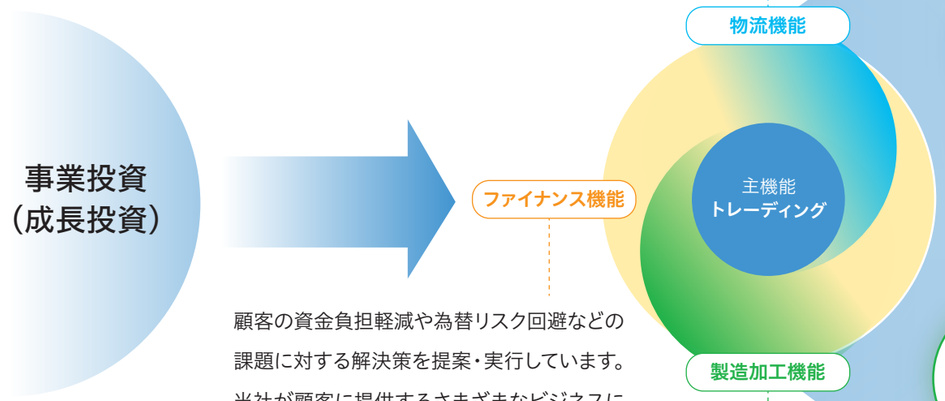
ビジネスモデル

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

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。



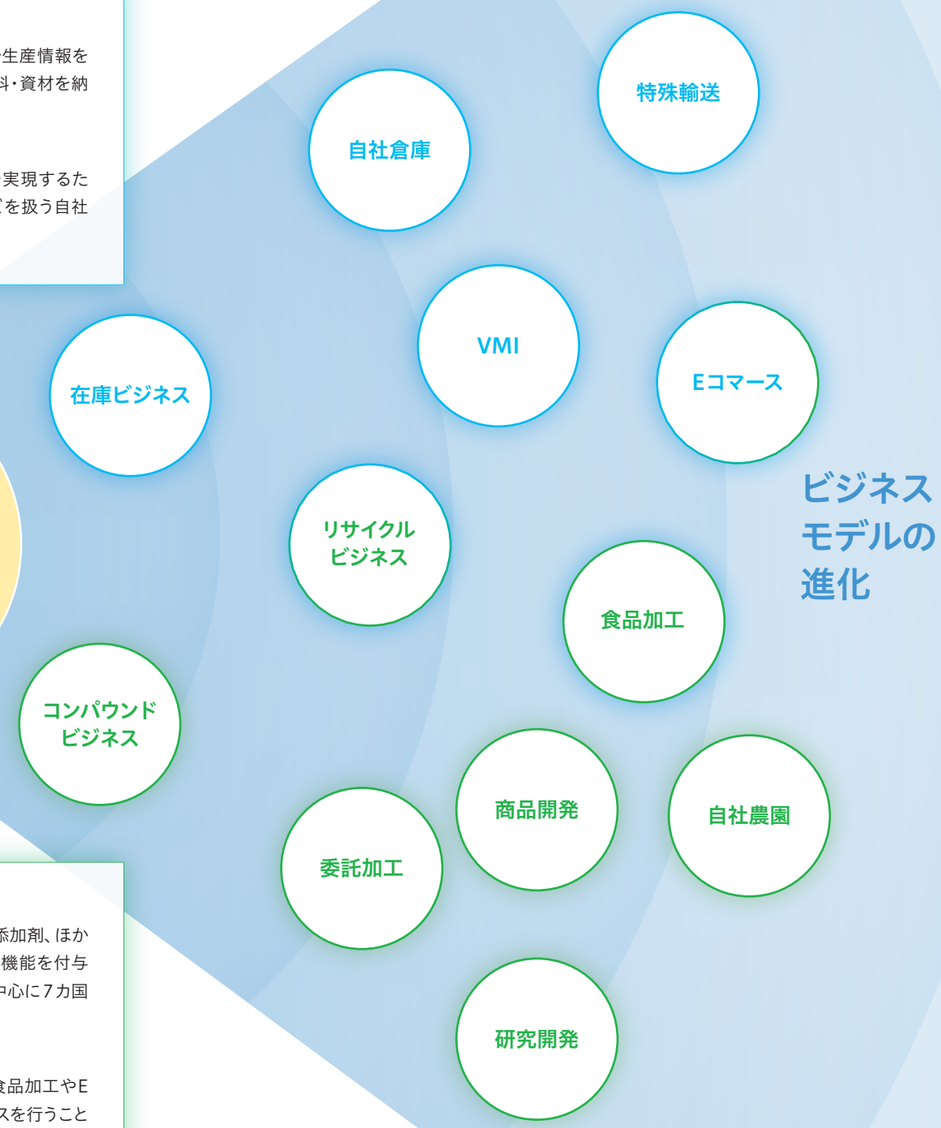
顧客の資金負担軽減や為替リスク回避などの課題に対する解決策を提案・実行しています。当社が顧客に提供するさまざまなビジネスにおいて付加価値を高め基盤となる機能です。

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）に用途に合わせた顔料や添加剤、ほかの樹脂などを混錬・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

当社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るからです。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。

合成樹脂事業における付加価値創出の中核
― 樹脂コンパウンド製造・加工事業

当社の主要事業の1つである合成樹脂事業は、樹脂コンパウンド製造・加工事業（以下、コンパウンド事業）を武器に海外ビジネスを拡大し、連結売上高の50%※近くを占めるセグメントに成長しました。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（以下、コンパウンド工場）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合わせて、東南アジア、中国、そしてメキシコへと、商社と製造・加工拠点網を拡充しました。多くの主要顧客は、世界各地に生産拠点を有しており、同品質の原材料の供給や物流サービスの提供を求めています。

当社は、アジアを中心に7カ国7拠点でのコンパウンド事業を展開することで、商社機能のみならず、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。

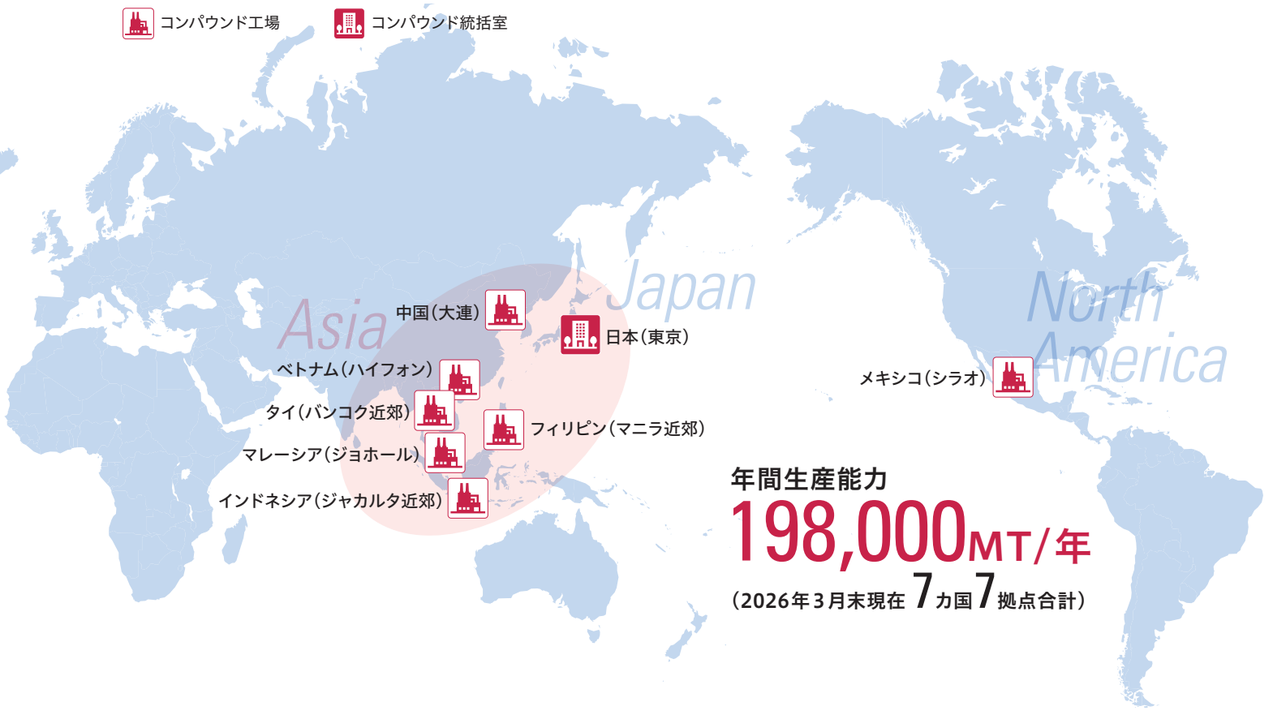
※ 2026年3月期連結売上高8,327億円のうち、合成樹脂セグメントの売上高は4,079億円（49.0%）

樹脂コンパウンドとは？

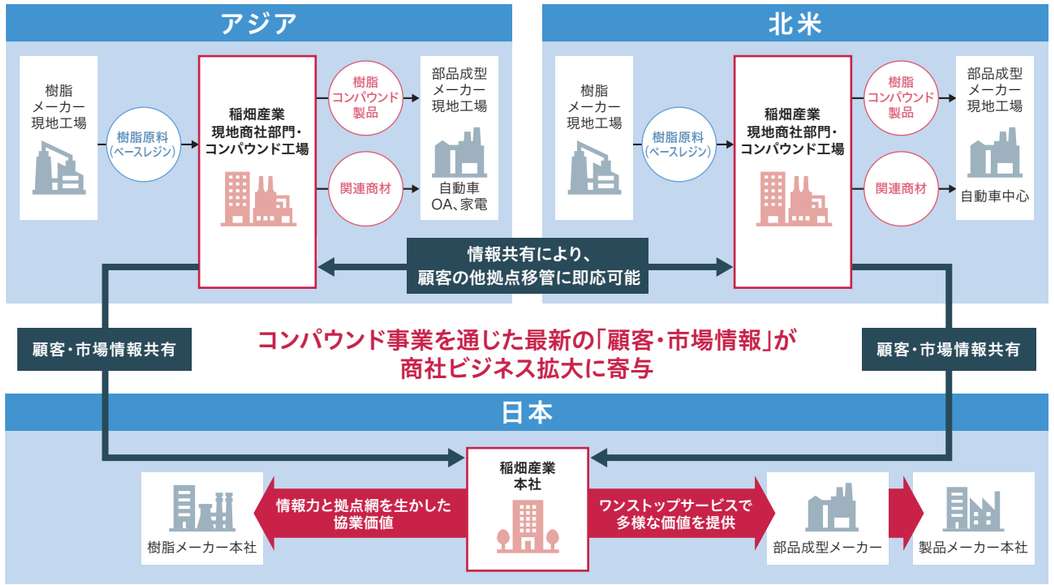
樹脂原料（ベースレジン）に用途に合わせた顔料や添加剤、他の樹脂などを混錬・着色することで、耐候性などの機能を付与する加工

顔料や添加剤、
他の樹脂などを混錬・着色

アジアを中心に展開する樹脂コンパウンド製造・加工供給体制



コンパウンド事業のビジネスモデル



コンパウンド事業の強み

業界トップレベルの生産力とネットワーク	アジアを中心に7カ国・7拠点、合計198,000MT／年の生産体制を構築し、商社系樹脂コンパウンダーとして業界屈指の規模を有しています。加えて、グローバル生産ネットワークにより、顧客の現地化・生産移管ニーズに柔軟に対応しています。
商社×メーカー機能による高付加価値提案	商社機能（調達・物流・情報）とコンパウンド製造・加工機能を融合し、材料供給から加工・輸送までのトータルソリューションを提供しています。
グローバル一体の顧客サポート体制	国内外一体の体制のもと、迅速な情報提供、ワンストップの価格交渉力、安定供給を実現し、顧客の海外展開にもシームレスに対応しています。

ノバセル（株）によりコンパウンド事業の成長を加速

当社は、コンパウンド事業の高度化と成長加速に向け、株式会社ダイセルと合弁でノバセル株式会社を2024年4月1日に設立しました。同社は、樹脂着色およびコンパウンドの研究・開発・販売機能を承継し、両社の技術・知見と当社のグローバルネットワークを融合することで、高付加価値製品の創出と供給体制の強化を図っています。今後は、海外生産拠点の活用や製造受託の拡大、品質・効率の高度化を通じて事業基盤を強化し、グローバル市場における競争力の向上と持続的な成長の実現を目指します。

会社名	**ノバセル株式会社**
本社所在地	東京都港区
設立	2024年4月1日
資本金	102百万円
出資比率	稲畑産業66.7% 株式会社ダイセル33.3%
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

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

長期ビジョン
IK Vision 2030

中期経営計画「NC2026」

メインテーマ

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

全社 成長戦略

セグメント 成長戦略

経営基盤戦略

- 財務戦略
- サステナビリティ戦略（人事戦略を含む）
- デジタル戦略

環境認識

メガトレンド

- ◆世界の分断化、地政学的な対立
- ◆人口動態の変化
- ◆気候変動・脱炭素社会への移行
- ◆サーキュラーエコノミーへの移行
- ◆エネルギー・資源の安定供給への不安の高まり
- ◆ヘルスケア需要の高まり
- ◆ライフスタイルや価値観・ニーズの多様化
- ◆テクノロジーの進化

主な機会

- ◆財務基盤のさらなる強化
- ◆新たな商流や地域、新規需要の発生
- ◆ヘルスケア・家庭用品ビジネスの商機拡大
- ◆再エネ・省エネ関連商材や低炭素材の商機拡大
- ◆リサイクル材やバイオマス材の商機拡大
- ◆レジリエントなサプライチェーン構築による商機拡大
- ◆適切な人的資本戦略による従業員エンゲージメントの向上、求職者への訴求力向上
- ◆テクノロジーの活用による新規商材・ビジネスモデルの創出

主なリスク※

- ◆金融安定性リスク
- ◆地政学リスク
- ◆気候変動リスク
  - ・政策・法規制の強化
  - ・市場の変化
  - ・異常気象・自然災害の激甚化・頻発化
  - ・平均気温の上昇
- ◆労働におけるリスク
  - ・労働者不足
  - ・心身の健康障害
- ◆人権リスク
- ◆サイバーセキュリティリスク
  - ・サイバー攻撃やシステム障害

※ メガトレンドに基づいた主に中長期的なリスクに限定して記載しています。短期的な観点も含む事業等のリスクについては、P112～をご参照ください。

2030年頃のありたい姿

長期ビジョン
IK Vision 2030

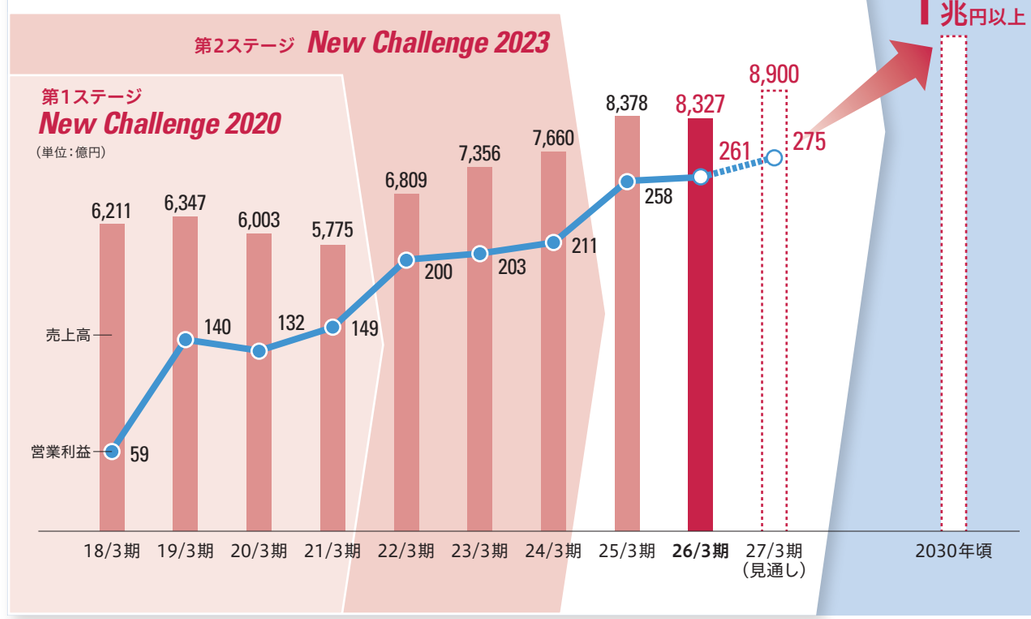
連結売上高	商社機能を基本としつつも製造・物流・ファイナンス等の	情報電子・合成樹脂以外の	海外比率
1兆円以上	複合的な機能の一層の高度化	事業比率を1/3以上に	70%以上

中期経営計画　第3ステージ
New Challenge 2026

定量目標（2027年3月期）

営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益	連結売上高目標
270億円	260億円	190億円	9,500億円
ROE 10%以上	ネットD/Eレシオ 0.5倍以下	自己資本比率 概ね50%前後	

想定為替レート（円/USD）　145.00円



中期経営計画「NC2026」

「NC2026」の概要

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

全社 成長戦略

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

全社 成長戦略

連結売上高1兆円以上

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

複合機能の高度化

- 複合機能（特に製造・物流）強化による差別化・収益性向上

事業ポートフォリオ

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

海外比率70%以上

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

青字は長期ビジョン。

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

経営基盤戦略

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

経営基盤戦略

財務戦略

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

サステナビリティ戦略

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

デジタル戦略

- **経営情報インフラの高度化とグループ全体のセキュリティ強化**

「NC2026」2年目の進捗状況

定量目標の進捗状況

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

（億円）

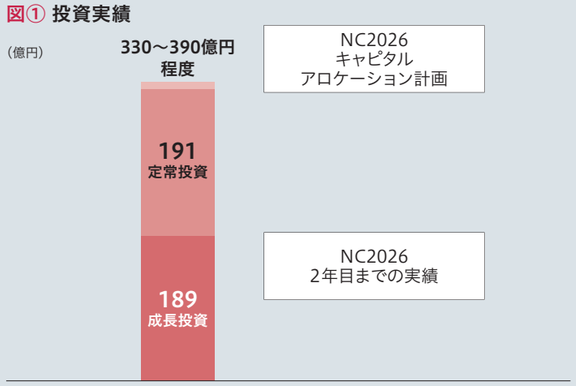
	NC2026 初年度 2025年3月期	NC2026 2年目 2026年3月期		NC2026 最終年度 2027年3月期	
	通期実績	通期実績	2年目計画※	見通し	目標※
売上高	8,378	**8,327**	8,900	8,900	9,500
営業利益	258	**261**	245	275	270
営業利益率	3.1%	**3.1%**	2.8%	3.1%	2.8%
経常利益	261	**277**	235	275	260
親会社株主に帰属する当期純利益	198	**206**	175	210	190
ROE	9.7%	**9.3%**	10%以上	10%以上	10%以上
ネット D/E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

※ 2024年5月9日公表

成長戦略の進捗状況

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

図① 投資実績



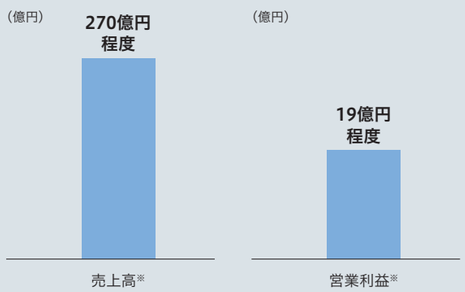
【主な成長投資案件】※

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

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

※ キャッシュアウトベース

図② M&A3社の収益貢献（単年度）



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

図③ 今後のシナジー

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

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

■ **事業投資等**
- 新たな商権獲得による既存ビジネスの拡大等

事業拡大に対応した経営基盤の強化

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

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

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

IK Vision 2030 全社成長戦略と成果・課題

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
戦略推進の成果	M&Aの積極化により 新たなグループ会社が増加	ノバセルの子会社化による コンパウンド機能の強化	主要セグメントにおける既存事業深耕の 想定以上の成長	インド・カンボジアなどの海外拠点機能を拡充
見えてきた課題	一体感や基盤・ルール等の統一感の減少	複合機能の高度化を担う人材の不足	新規事業に関する情報インプットの さらなる強化	さらに海外比率を高めるための海外人材の不足

見えてきた課題を解決し、成長戦略を支える非財務施策

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

サステナビリティ中期計画2026の進捗状況

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

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

【進捗状況の定義】◎：目標達成　○：順調に推移　△：さらなる推進が必要

持続的な価値創出

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

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

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

事業継続の基盤

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

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

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

管理部門担当役員インタビュー

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

代表取締役 専務執行役員
管理部門全般担当
横田 健一

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

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

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

※1 2026年5月時点

M&A投資等を積極化し、連結売上高1兆円以上を目指す

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

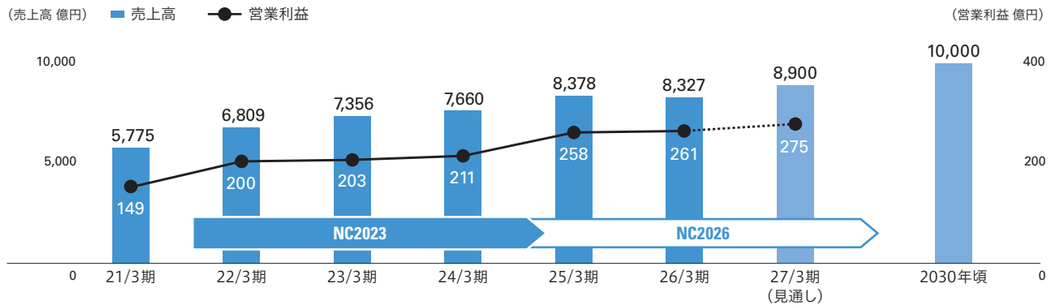
ポートフォリオ面では「情報電子・合成樹脂以外の事業比率を1/3以上にする」ことを目標としていますが、現状ではこの2大セグメントが8割ほどを占めており、想定通りには進捗していません。ただし、長期ビジョンの策定から9年余りが経ち、両セグメント内の事業構成は、良い意

業績の推移

（億円）

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

※2024年5月9日公表



NC2026 全社 成長戦略

連結売上高1兆円以上
- 手段：投資の積極化による収益拡大
- 事業領域：環境関連ビジネス、食品等生活産業ビジネスの拡大

複合機能の高度化
- 複合機能（特に製造・物流）強化による差別化・収益性向上

事業ポートフォリオ
- 主要セグメントの深耕（合成樹脂・情報電子）
- 主要セグメントに並ぶ収益の柱の確立

海外比率70%以上
- 成長エリアの深耕（従来のアジア拠点に加え、特にインド、メキシコなど米州）
- 未開拓エリア（東欧等）への進出

青字は長期ビジョン。

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

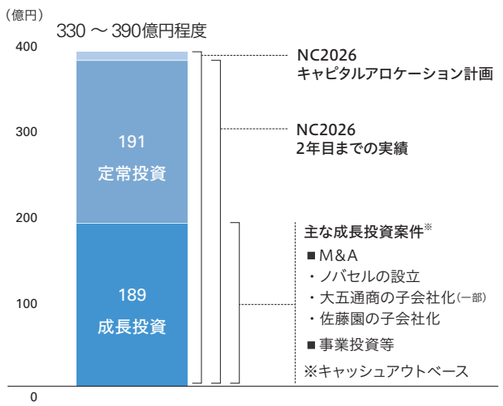
「複合機能の一層の高度化」については、ここ数年で複数の製造企業を連結子会社化した効果もあって、段階的に進展しています。製造・物流・ファイナンス等を組み合わせた、ソリューション主体のビジネスの拡大を通じて収益力を強化し、PBRの向上にもつなげていきたいと考えます。

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

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

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

NC2026 2年目までの投資実績



複合機能の高度化を担う部門を新設。バリューチェーンの一翼を担い続ける

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

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

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

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

足元ではEVシフトが減速。中長期の時間軸で、環境関連ビジネスを伸長させる

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

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

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

利益成長への期待値を高めるための財務戦略を実行に移す

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

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

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

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

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

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

サステナビリティリスク管理の強化

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

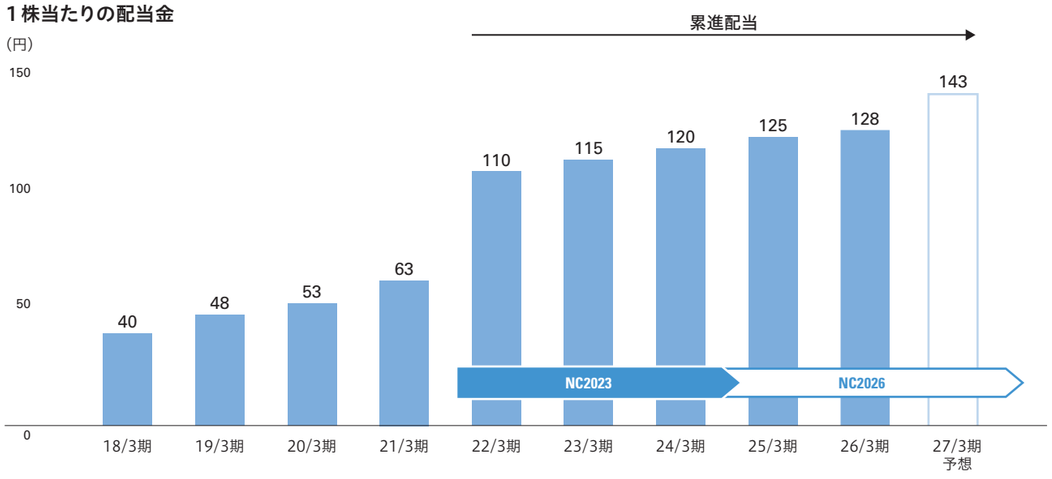
価値創出の大切なパートナーであるサプライヤーの皆さまには、中堅・中小規模の企業も多く存在します。人材や知見の蓄積が十分になく、サステナビリティリスク管理のレベルを個社の努力だけで高めていくのは難しい面もあります。そこで、ビジネスパートナーの皆さまと共有すべき価値観や推進すべき事項を、「稲畑産業グループ持続可能なサプライチェーン方針」として2024年に定めました。各社との協働をさらに深めながら、強固で持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

株主還元の基本方針(2027年3月期より一部変更)

指標等	2026年3月期まで	2027年3月期以降	
DOE(株主資本配当率)※1		新たに導入	配当総額について4～4.5%を目安とする
累進配当	1株当たりの配当額については前年度実績を下限とし、減配は行わず、継続的に増加させていくことを基本とする	継続	1株当たりの配当額については前年度実績を下限とし、減配は行わず、継続的に増加させていくことを基本とする
総還元性向※2	総還元性向の目安としては概ね50%程度とする	一部変更	各年度の総還元性向は50%以上を原則とする

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

1株当たりの配当金



最大の経営資源=「人」への投資を継続する

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

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

情報セキュリティや地政学リスクに備えつつ、企業価値の向上に取り組む

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

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

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

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

取り組みの経緯

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

表①：資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の方針

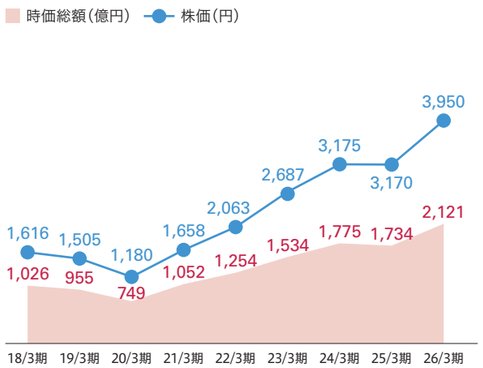
①～④を通じて、なるべく早期に、PBR1倍を常態的に超える株価水準を達成する

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

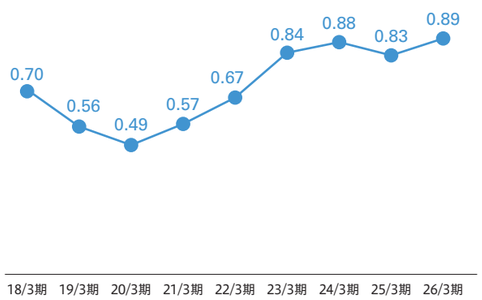
課題と強化のポイント

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

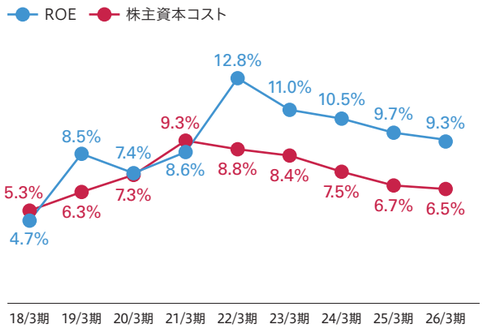
グラフ①：株価・時価総額の推移



グラフ②：PBRの推移



グラフ③：ROEと株主資本コストの推移



※ 18/3期 欧州事業で貸倒引当金計上

表②

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

表③

指標等	2026年3月期まで	2027年3月期以降
DOE（株主資本配当率）※1		**【新たに導入】** 配当総額について4～4.5%を目安とする
累進配当	1株当たりの配当額については前年度実績を下限とし、減配は行わず、継続的に増加させていくことを基本とする	**【継続】** 1株当たりの配当額については前年度実績を下限とし、減配は行わず、継続的に増加させていくことを基本とする
総還元性向※2	総還元性向の目安としては概ね50%程度とする	**【一部変更】** 各年度の総還元性向は50%以上を原則とする

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

強化の具体的な施策

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

取り組みの経緯と今後の強化の方向性

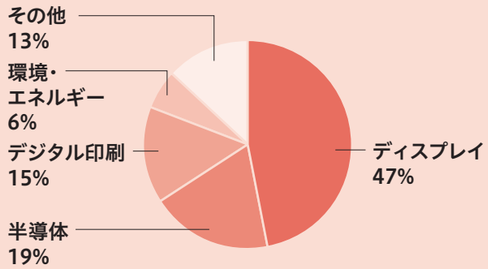
		～2022年度	2023～2024年度	2025年度～
		株主還元の大幅拡充	**資本コストや株価を意識した経営の実践**	**資本コストや株価を意識した経営の強化**
成長	事業価値を高め、成長期待を醸成する	●主力ビジネスを中心に、収益基盤が拡大	●「投資の積極化」の方針のもと、M&A・事業投資を積極実施	●M&A案件を中心として着実に収益拡大。さらなる投資の積極化を図る
資本効率	ROE10%以上を維持する	●業績水準向上や株主還元拡充により、資本コストを上回るROE水準に到達	●自己株式取得・消却により、ROE水準を維持	●自己株式取得・消却を継続実施 ●株主還元方針を強化し、資本効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

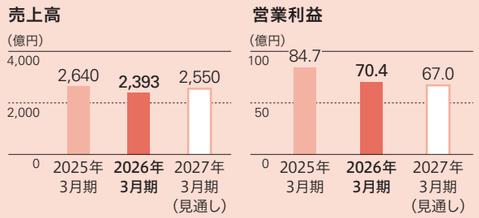
成長の見込まれる領域で独自の存在感を発揮し それぞれの事業セグメントで強みを育んでいます。

事業セグメント　　商材構成比（売上高・単純合算ベース）　　2026年3月期業績概況 ※ 27/3期見通しは2026年8月時点

情報電子 セグメント

セグメント資産 1,157億円　製造・加工子会社数 1社

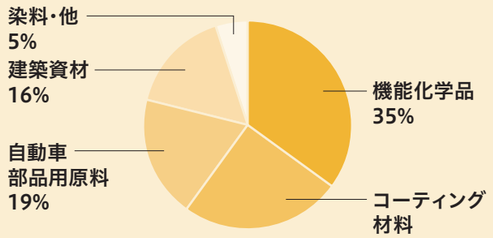




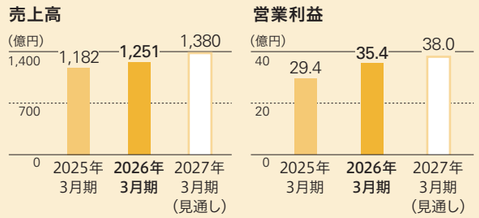
- フラットパネルディスプレイ関連は、中小型パネルや車載向け、また有機EL向けは堅調でしたが、大型パネル向けが減少しました。
- ＬＥＤ封止材は、屋外ディスプレイ向けの需要が堅調でした。
- インクジェット関連は、ホーム＆オフィス向けの販売が減少しましたが、産業向けは増加しました。
- 複写機関連は、新規商材の獲得等により、関連材料の販売が増加しました。
- 太陽光発電関連は、関連材料販売が減少しました。
- リチウムイオン電池関連は、グローバルで関連材料の販売がやや減少しました。
- フォトマスク関連は、関連材料の販売が増加しました。
- 半導体関連は、前期にあった大型装置の販売がなく、売上は大幅に減少しました。一方、先端半導体向け材料の販売は大幅に増加しました。

化学品 セグメント

セグメント資産 693億円　製造・加工子会社数 2社



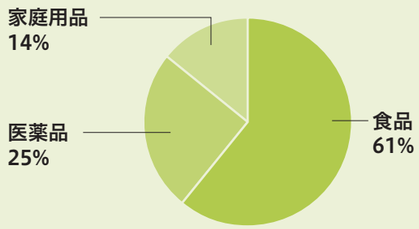
※ 機能化学品（樹脂原料・添加剤、製紙用薬剤）
※ コーティング材料（塗料・インキ・接着剤関連）

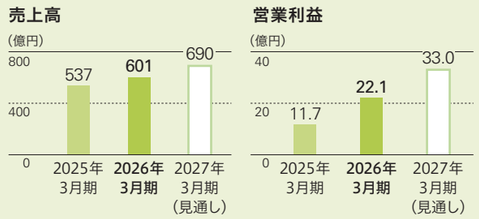


- 樹脂原料・添加剤は、ウレタン材料等の販売は増加しましたが、米国向け樹脂原料が減少し、トータルで販売が減少しました。
- 自動車部品用原料は、需要は概ね横ばいでしたが、放熱材が伸長し、販売が増加しました。
- 塗料・インキ・接着剤関連は、新規商権の獲得等により、販売が増加しました。
- 製紙用薬剤は、関税率引き上げの影響等により米国向けが大幅に減少し、販売が減少しました。
- 建築資材関連は、新設住宅着工戸数は減少しましたが、ハウスメーカーや建材メーカー向けの拡販等により、販売が増加しました。

生活産業 セグメント

セグメント資産 351億円　製造・加工子会社数 4社

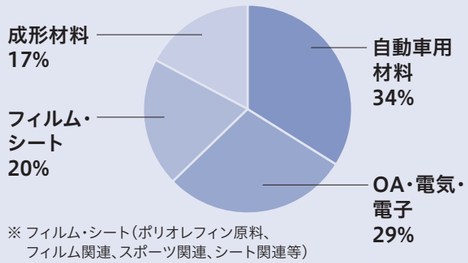




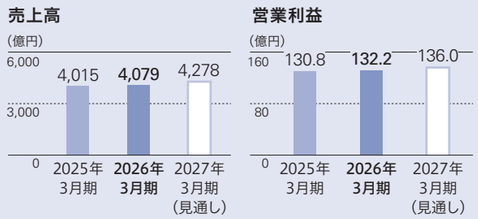
- ライフサイエンス関連は、医薬品、日用品ともに原料販売が堅調に推移し、販売が増加しました。
- 食品関連は、農産品については、冷凍野菜・果実の販売が堅調に推移し、株式会社佐藤園の新規連結による茶製品の販売も加わり、販売が増加しました。
  水産品は、国内の回転寿司・量販店向けが好調に推移し、うなぎ加工品のＥＣ販売等も好調でした。
  米国市場向けは、水産加工品の販売はやや低調でしたが、デザート製品の拡販等により、全体で販売が増加しました。

合成樹脂 セグメント

セグメント資産 2,174億円　製造・加工子会社数 19社



※ フィルム・シート（ポリオレフィン原料、フィルム関連、スポーツ関連、シート関連等）
※ 成形材料（建築・土木関連、日用品関連等）



- 汎用樹脂関連は、輸入品の拡販により、販売が増加しました。
- 高機能樹脂関連では、ＯＡ向けは前期が好調だった反動もあり、販売が減少しました。
- 自動車関連はグローバルで販売がやや増加しました。
- コンパウンド事業は、総じて堅調に推移しました。
- ポリオレフィン原料の販売は、国内は堅調でしたが、輸出が大幅に減少し、全体でも減少しました。
- フィルム関連（軟包装分野）は、販売は前年並みとなりました。
- スポーツ関連は、グリップテープを中心に国内、海外ともに好調に推移し、販売が大幅に増加しました。
- シート関連は、輸入原料の拡販や新規顧客の開拓が進み、販売が増加しました。
- リサイクル原料ビジネスは、順調に拡大しています。

※ 2026年3月末時点

情報電子セグメント

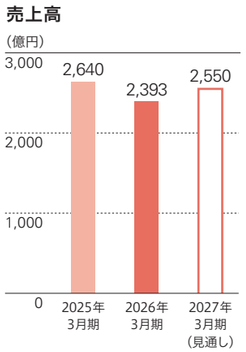
ディスプレイ部材、デジタル印刷材料、半導体材料などを収益の柱に持ちながら、その領域にとどまらずに、今後成長が期待される半導体関連装置や自動車、再生可能エネルギー分野などにも注力しています。

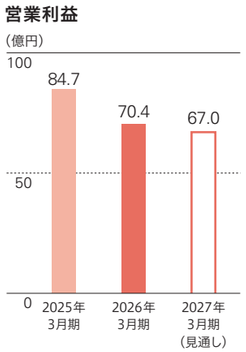
セグメント担当
常務執行役員
丸田 剛志

NC2026を踏まえた年度総括

厳しい市場環境のなかで、2～3年後を見据えた基盤整備を実施

2026年3月期は、フラットパネルディスプレイ関連ビジネスの苦戦に加え、EVバッテリーや再生可能エネルギー関連商材の需要減が重なり、厳しい事業環境が続きました。中期経営計画の進捗にも課題を残しています。一方、半導体ビジネスではAI関連市場の活況を背景に中期的な成長の芽が見えはじめ、産業用インクジェット関連ビジネスでも着実に利益を積み上げるモデルが成果を上げつつあります。今後は、半導体関連の材料・装置を次の成長の柱として育成するとともに、環境・エネルギー分野ではインドや北米などの新たな市場で事業の立ち上げを進めます。セグメント全体の回復には一定の時間を要しますが、2～3年後の収益拡大に向け、着実に基盤を構築していきます。





NC2026

NC2026

事業環境(機会・リスク)と強み

ディスプレイ

デジタル印刷

半導体・エレクトロニクス

環境・エネルギー

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
- ■AI向け半導体関連市場の拡大
- ◆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
- ●主力商材であるマスクブランクスの専門性
- ●再生可能エネルギー商材の幅広いラインアップ
- ●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

NC2026セグメント成長戦略

コア	●電子デバイス関連ビジネスの横展開、関連ビジネスの拡大 ●コンシューマー向けインクジェット関連ビジネスの収益向上
成長	●環境・エネルギー分野の拡大加速 ●半導体・電子部品関連ビジネスの強化(含む装置ビジネス) ●産業用インクジェット関連ビジネスの拡大
ネクスト	●環境配慮型材料(バイオ染料、水素・燃料電池関連など)への取り組み ●DX関連商材への取り組み

成長を促進

投資等	●環境・エネルギー分野 ●半導体関連

変化の激しい半導体市場で成長分野を見定め、「次の収益の柱」へ育成

NC2026において、当セグメントの将来を担う成長分野と位置づけているのが、半導体ビジネスです。重点的な取り組みを継続しており、当期は、生成AI普及によりデータセンターの需要が国内外で急拡大するなか、GPU(画像処理プロセッサー)など最先端半導体に接続して使用される「高密度基板パッケージ材料」の供給を新たに開始しました。また、半導体前工程で使用される薬液向け化学添加剤や関連資材については、顧客の品質要求の高度化や安定供給ニーズの高まりに対応し、グローバルで販売拡大を進めています。用途やプロセスに応じた最適な製品選定や供給面での柔軟な対応を通じ、顧客ニーズに即した価値提供を推進し、提案領域の拡張を図ってきました。さらに、半導体の封止樹脂やその原料、需要が高まる半導体メモリに関連した多様なテーマに取り組むとともに、装置ビジネスの展開を通じた情報収集力の向上や、組織体制強化を進めながら、事業化・収益化を加速しています。

インド市場も重要な成長ドライバーと捉えています。現時点では国内から東アジアにかけての市場が主軸ですが、中長期的にインドは世界的な半導体市場へと発展する見通しです。そこで、半導体製造の前工程、後工程で使用される装置や材料を中心に、サプライチェーンの構築と現地での顧客開拓を進めています。これら各種テーマが収益に貢献するには時間を要するものの、社会インフラとしての半導体の重要性の高まりによる内製化、AI向け半導体需要拡大という状況を背景に確実な成長が見込まれる領域で、顧客の抱える問題の解決にビジネスを絞り込み加速させます。

強みを発揮できる領域に集中し、中長期的に安定したビジネスを構築する

産業用インクジェット分野では、消費者ニーズの多様化や包装仕様の短期的な変更需要を背景に、小ロット帯の市場が広がりを見せています。当社は、食品包装やラベルなど軟包装用途の需要を捉え、価格競争が激化するテキスタイル用途から主たるターゲットを転換して事業を展開しています。同市場は年率5～10%で拡大しており、なお伸びしろの大きい分野です。現状の事業規模は限定的ですが、用途ごとに新規顧客を開拓し、案件を積み上げていきます。一度採用された製品が長期にわたり使われる点に特長があり、安定した収益確保が期待できます。この強みを生かし、有望な欧州市場では専任人材の配置や営業体制の強化を進め、持続的な成長を目指します。

環境・エネルギー分野では、EV市場の停滞で二次電池関連の需要が想定を下回る一方、AIの普及に伴う電力需要の増加を背景に、太陽光発電用蓄電池のニーズが急速に高まっています。業界全体でEVから蓄電池への一時的なシフトが進むなか、当社も蓄電池市場での商材展開を図りつつ、EV向けビジネスにもターゲットエリアを絞りながら中期的に取り組みます。再生可能エネルギー事業では、国内の取り組みとして、当社が未利用間伐材などを原料とする木質チップ燃料を供給する広島県福山市・岩手県矢巾町のバイオマス発電所が営業運転を開始しました。海外でも、太陽光発電需要の高いインドや北米など勝算のある市場へ注力し、事業拡大を進めていきます。

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。

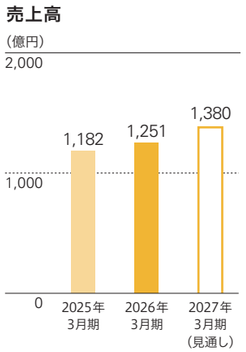
セグメント担当
取締役常務執行役員
髙橋 豊

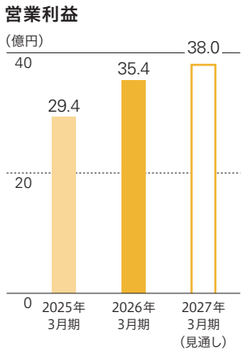
NC2026を踏まえた年度総括

不確実な時代にこそ情報力と機動力を磨き、成長につなげる

2026年3月期は、売上高こそ中期経営計画NC2026の2年目の目標にわずかに届かなかったものの、営業利益は大幅な増益となり、単年度の目標を達成するなど、収益面では順調に進捗しました。中国市場の停滞やEV需要の減速といった厳しい環境下にありながら、新たな商権の獲得やグループ会社との連携強化を通じて、とりわけ国内および関連会社で新規ビジネスを着実に積み上げたことが寄与しました。

NC2026の最終年度となる2027年3月期も、地政学リスクや市場環境の変動を機会と捉え、グローバルでの商材探索と供給対応力を強化しながら、持続的な成長と目標達成を目指します。





NC2026

NC2026

事業環境(機会・リスク)と強み

機能化学品

コーティング材料

自動車部品材料

建材

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
- ■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
- ■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
- ■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
- ■外資系メーカーからの販売ニーズ
- ■サーキュラーエコノミーへの関心の高まり
- ■◆国内→海外市場へのシフト

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
- ●化学品商材の探索力・情報力

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

外部環境の変化を機会として捉え、新たなビジネス創出へ

グローバルな業界再編や価格競争の激化、中国市場の停滞、地政学的な問題など、事業環境はめまぐるしく変化しており、こうした状況にタイムリーに対応していくことが不可欠です。とりわけ顕著な変化が、主要仕入先であるグローバル化学品サプライヤーの動向です。海外での新たな販路・市場の開拓や新たな原料調達先の確保、場合によっては、その双方を求めるニーズが高まっています。こうした要請に応えることこそ、グローバルネットワークと情報力に強みを持つ当社の役割であり、長年にわたり築いてきた主要仕入先との関係強化に、従来以上に注力しています。

その一方、中国企業からの商材仕入れやインド市場への展開を並行して進め、供給網の多様化と新たな商機の創出を続けています。特にインドでは、現地への人員配置によって情報収集力を高め、日系企業向け化学品の供給や、中国企業では賄えない調達先の探索など、成長市場への布石を打っています。また、モビリティ分野では、世界のEV市場が急速に冷え込むなか、唯一活況を呈する中国市場で、モーター周辺材料など新たな領域への展開を進めています。こうした取り組みを通じて、外部環境の変化をいち早く機会へと転じ、当社ならではの探索力・情報力とフットワークの軽さを掛け合わせ、強みを発揮していきます。

国内外グループ企業との連携と探索・開発体制の強化を実施

外部環境の変化への対応力を高めるうえで、国内外のグループ会社との連携強化も進めています。国内子会社の稲畑ファインテックと丸石化学品は、当セグメントと事業が重なる部分があり、これまで営業エリアの分担などで住み分けてきましたが、グループ横断での提案力の向上と商権拡大を実現しています。海外では、上海稲畑精細化工が従来の塗料原料の加工にとどまらず事業領域を広げ、生産加工コストの低減にも取り組んでいます。また、自動車用ハーネス向けゴム部品を製造するタイのHi-Tech Rubber Productsでは工場新設による生産能力の増強を計画し、インドネシアでは耐火レンガ原料の製造会社へ投資しました。こうした海外グループの強化により、事業シナジーを一層高めていきます。

社内体制でも、各部門に分散していた探索・開発機能を集約し、2026年4月、新規ビジネス創出をミッションとする化学品企画開発部を新設。より能動的に事業を生み出す体制へと大きく舵を切りました。これら体制強化の成果として、若手・中堅層の実務能力が着実に高まり、探索力・情報力を中核とする当セグメントの強みが明確になりつつあります。先行き不透明な業界環境において大きな武器となるこの強みを、今後も磨き上げていきます。

生活産業セグメント

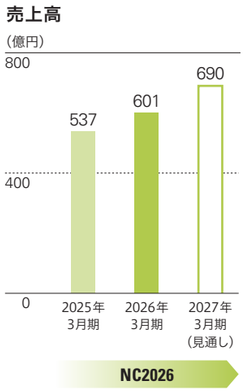
医薬・家庭用品や食品の取り扱いを通して、消費者の健康で快適な生活の実現に貢献しています。食品関連は川上から川下まで広く関わる垂直統合型モデルの拡大を、医薬関連では将来を見据え再生医療分野にも取り組んでいます。

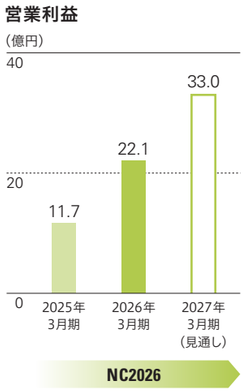
セグメント担当
取締役常務執行役員
髙橋 豊

NC2026を踏まえた年度総括

医薬品と食品、主力2事業への成長投資が着実に成果へ

コア事業である医薬品原料分野は、中期経営計画NC2026の初年度に大手顧客の在庫調整の影響を大きく受けたものの、2年目の2026年3月期は既存事業の伸長と新規ビジネスが立ち上がったことで堅調に推移しました。再生医療や核酸・バイオ医薬品など注力分野への拡販も加速し、成長戦略は順調に進んでいます。
一方の食品分野は、初年度は米国の外食向け水産加工品の販売低迷に伴う在庫処理で減益となりましたが、2年目は米国市場の正常化やデザート製品の小売販売の拡大に加え、国内での加工機能・販路の拡充策が奏功し、利益が大きく伸長しました。
両分野とも、成長投資を軸に収益拡大を目指します。





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
●川上から川下までのトータルな事業ノウハウと利益創出力

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CO_2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

シナジー力をさらに高め、食品バリューチェーン全体で利益を創出

食品ビジネスでは、グループ会社との連携を軸に、川上から川下までの一貫した事業展開によって、利益を重視した成長を進めています。強化を進める川下領域では、M&Aによってグループ会社となった大五通商および佐藤園のPMI(経営統合)が進展し、協業のシナジーが具体的な成果として表れはじめました。大五通商が保有するEコマースインフラを活用した当社取り扱い商品のBtoC展開で販売チャネルを多様化するとともに、佐藤園の製造機能と当社のグローバルネットワークを掛け合わせた抹茶の輸出ビジネスも拡大しています。また、米国でも現地グループ会社のDNIと連携し、業務用日本食材に加えデザートやアジアンフードの開発・販売を加速し、量販店やホテルチェーン向けの販路を広げています。
一方、川上から川中領域の新たな強化策として、冷凍野菜需要の高まりを踏まえ、前期に長野県でブロッコリーなどの冷凍加工工場を立ち上げました。これによって生産・加工・販売を一貫して担う事業モデルが完成し、収益への貢献がはじまっています。
こうしたBtoC領域の広がりに合わせ、徹底した品質管理は至上命題であるとの認識のもと、「食品品質保証部」を新設し、消費者に直接価値を届ける事業者としての信頼性向上にも取り組んでいます。

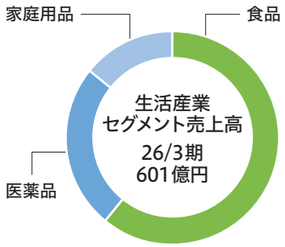
収益基盤の強化と成長投資を両立し、持続的成長を実現する

医薬品分野では、収益性と成長性の両立を意識し、幅広い事業を展開しています。収益基盤の面では、製薬関連で先発薬メーカー向けのセカンドソース案件やジェネリック分野への取り組みを強化しました。比較的早期に成果が見込める同領域で人員を拡充しネットワークを強化した結果、受注機会が着実に増え、足元の収益源となっています。
投資の面では、再生医療領域を中心に、将来を見据えた事業基盤の構築を続けています。出資先であるソラリスバイオ株式会社の培地関連ビジネスは本格的な立ち上がりを迎え、収益寄与が見込まれる段階に入りました。また、医療や美容分野で活用される細胞分泌物質「エクソソーム」の自動精製装置(EXODUSシリーズ)のメーカーと販売代理店契約を締結し、培地と合わせた拡販を進めています。以前から取り組むiPS細胞輸送ビジネスでも、米国の臨床用途で高付加価値の物流サービスを確立し、国内企業からの受注が広がっています。さらに、M&Aやアライアンスを重要な戦略軸と位置づけ、先端医療領域への投資を継続しています。今年度は大阪大学発ベンチャーであるルクサナバイオテク株式会社と戦略的パートナーシップを結び、核酸医薬品原料の製造販売ライセンスを取得したほか、将来の細胞製品の販売に向けた投資にも着手しました。

特集　食品事業の成長基盤

国内外ネットワークとバリューチェーンで収益力を高める

当社が食品の取り扱いを開始したのは1975年です。段ボール用糊剤であるコーンスターチをビール醸造用副原料として販売したことを起点に、取引先ニーズや市場環境の変化に応じて商材・機能を拡充してきました。現在は農・水産品を中心に、海外拠点ネットワークを活用した調達・販売を展開しています。近年では、北海道でのブルーベリー自社栽培や、長野でのブロッコリー加工工場を立ち上げるなど、調達領域を広げています。



食品事業は当社の重点成長分野の1つです。農・水産品の調達から製造・加工、販売まで一貫して関与する「垂直統合型ビジネスモデル」により、付加価値の創出と収益力向上を図っています。食品業界では、原料調達の安定性に加え、川上から川下まで一貫して関与できる体制が競争力の源泉となります。こうした考えのもと、加工機能やリテール・EC販売機能などをM&Aにより強化。近年では、大五通商および佐藤園をグループ化し、バリューチェーン全体での一体運営を進めています。さらに2026年4月に食品品質保証部を新設し、品質管理体制の高度化を推進しています。今後も垂直統合型ビジネスを深化させ、持続的な成長を目指します。

大五通商（株）

業容：食品包装資材・機械の販売および、うなぎ等の農水産加工品の製造・販売
2023年にグループ会社化（M&A）
売上高：100億円
従業員数：51名
本社所在地：静岡県静岡市

（株）佐藤園

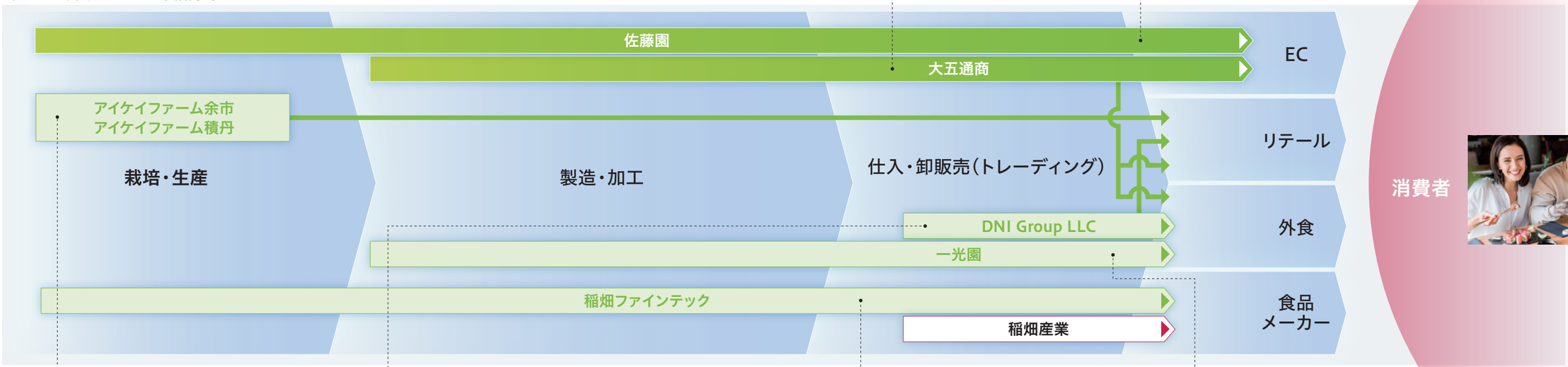
業容：茶、食品の製造・販売。2025年にグループ会社化（M&A）
売上高：25億円
従業員数：20名
本社所在地：静岡県静岡市　※マルカブ佐藤製茶（株）を含む

Topics

バリューチェーンにおける製造・販売機能の強化

佐藤園は、国内有数の茶産地・静岡県を中心に、栽培から製造・販売までを手掛ける製茶メーカーです。ECサイトやカタログ通販に強みを持つ一方、これまで海外展開は限定的でした。当社は2025年1月、食品事業の機能強化の一環として同社をグループ化。今後は当社の海外ネットワークを生かし、アジアや欧米への輸出を本格化します。世界的な抹茶需要の高まりを捉え、グローバルでの販売拡大を図ります。併せて、佐藤園の顧客基盤を活用し、当社が国内外で調達する農・水産加工品の相互販売を推進し、グループ全体で収益機会の拡大につなげていきます。

川上から川下までをつなぐ食品事業バリューチェーン



アイケイファーム余市（株）
アイケイファーム積丹（株）

業容：ブルーベリー、ブロッコリー、メロン、にんにく等の栽培
2015年にパートナー企業と設立（余市）
売上高：1.6億円
従業員数：16名（派遣・パートを含む）
本社所在地：北海道余市郡、積丹郡

DNI Group LLC

業容：水産加工品など食品の輸出入・販売
2005年にグループ会社化（M&A）
売上高：79億円
従業員数：26名
本社所在地：米国カリフォルニア州

稲畑ファインテック（株）

業容：化学品・食品等の販売
2017年より食品ビジネス開始
売上高：269億円
従業員数：82名
本社所在地：大阪府大阪市

（株）一光園

業容：回転寿司向けに水産物等の加工販売
2006年にグループ会社化（M&A）
売上高：127億円
従業員数：60名
本社所在地：大阪府堺市

※ 売上高は26/3期、連結従業員は2026年3月31日現在。　※ 各社売上高は個社の売上高の数値。

合成樹脂セグメント

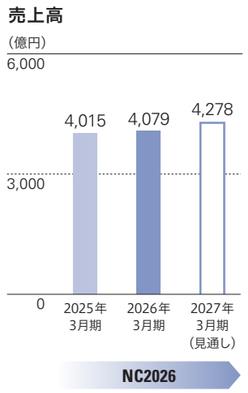
汎用樹脂から高機能樹脂まで幅広く取り扱い、海外でコンパウンド工場を7拠点、国内外でフィルム製造工場を5拠点運営。バイオマス/リサイクルプラスチックや生分解性プラスチックなどの環境に配慮した商材開発にも取り組んでいます。

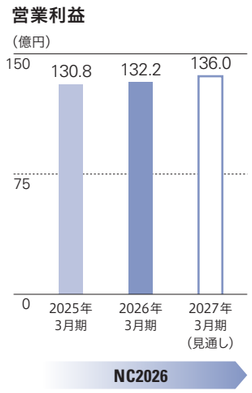
セグメント担当
専務執行役員
中野 幸治

NC2026を踏まえた年度総括

不透明な外部環境のなかでも、着実な成果と次の成長基盤づくりを両立

中期経営計画NC2026の初年度にあたる2025年3月期は、大きく業績を向上させる好スタートを切りました。2年目となる当期は、若干のペースダウンを想定したなかで、売上高は概ね計画通り、営業利益は大幅な増益で着地し、着実な成果を収めることができました。続く2027年3月期も、合成樹脂商材の販売数量・単価がともに上昇し、堅調な滑り出しとなりました。
ただし、原材料価格の高騰や需給環境の変動を背景に、下期には調整局面が見込まれるなど、外部環境は依然として不透明です。こうしたなかでも、合成樹脂セグメントならではの着実な成長を志向しながら、通期での計画水準の達成を見込んでいます。





事業環境(機会・リスク)と強み

自動車用材料

成形材料

OA・電気・電子

フィルム・シート

スポーツ資材

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
- ◆国内需要の低迷
- ■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
- ■◆グローバルレベルでの樹脂原料メーカー再編
- ■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 ～合弁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

自動車分野ビジネスの拡大を見据え、基盤強化と非日系取引先の拡大に注力

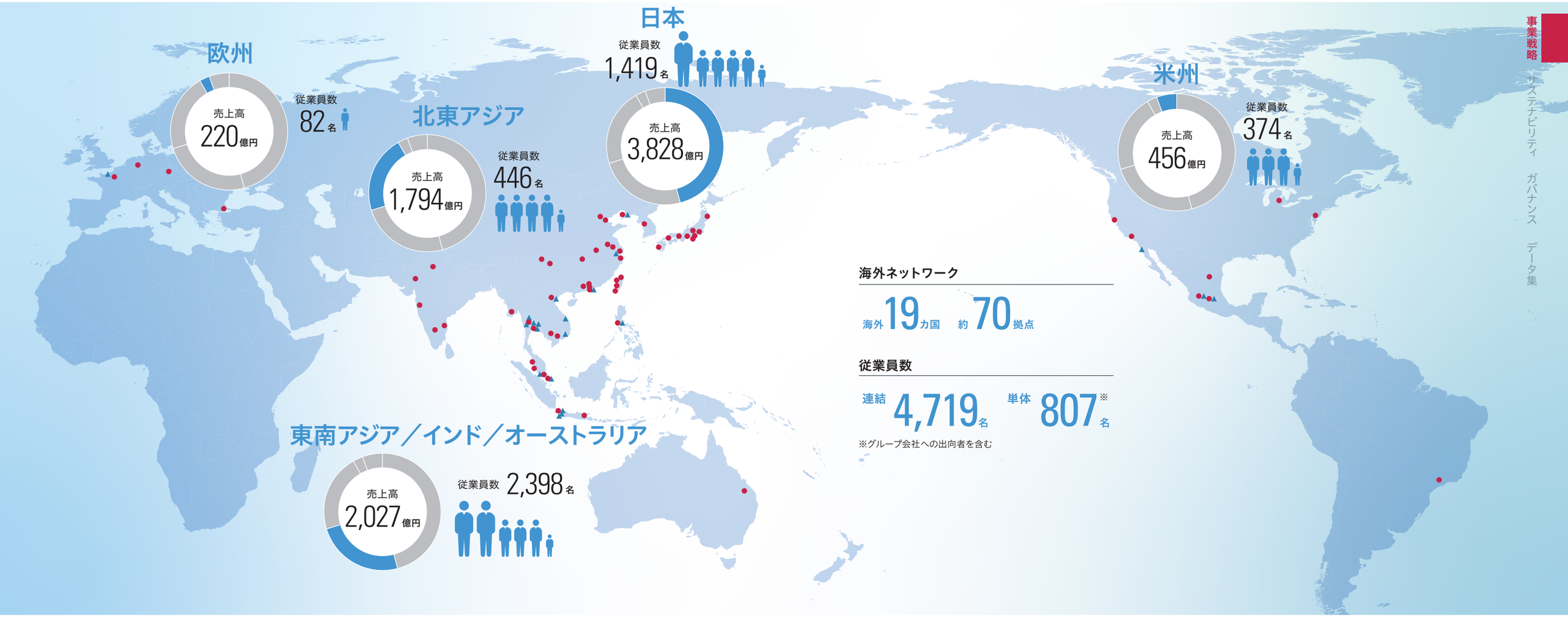
当セグメントでは、自動車分野でのグローバル展開の加速を目指し、国内外の顧客基盤の拡大を重要な成長戦略と位置づけています。直近では、インドや日本市場での売り上げが伸長し、とりわけ複数拠点で取引する大手日系顧客向けビジネスが好調で、着実な成長を実現しました。また、中国やタイ市場では非日系メーカーの開拓にも力を入れ、地域ごとの市場・顧客特性に応じた販売・供給体制を構築しています。さらに、商材面では以前から得意とするガソリン車・ハイブリッド車向けの既存ビジネスを土台としながら、電動化への対応力も高めています。減速気味のEV向け商材も、中国を中心に中長期のテーマとして並行して取り組んでいきます。
こうした事業拡大を支えるため、コンパウンド機能の高度化を推進しています。合弁で設立したノバセルとの協業や、2024年に資本提携した添加剤メーカーとの連携によって、新たなコンパウンド製品の開発力・品質力を高めるとともに、技術人材の登用や完成車メーカー(OEM)や主要部品メーカー(TIER1)出身のテクニカルアドバイザーの活用などにより「ものづくりへの関与力」を戦略的に強化。完成車メーカーの開発段階から直接対話できる体制を築くことで、顧客との関係性や人脈、市場での存在感を高め、選ばれるポジションを目指します。

スポーツ資材と環境分野で、持続的な成長を目指す

スポーツ資材ビジネスの中核商材であるグリップテープ製品は、品質面で高い評価を受け、業界のベンチマーク的存在として、さらなる事業の伸長を目指しています。近年では、従来のテニスやバドミントン用の主力製品に加え、パデルやピックルボールといったラケットスポーツの広がりを背景にグローバルに需要が拡大しています。これを取り込むため、2028年の稼働を目指してインドに新工場を設立し、欧州・インド市場向けの生産能力を増強する計画です。今後は、既存のインドネシア工場との連携によって、グローバルな供給網を最適化していきます。
一方、マテリアルリサイクルなどのグリーンビジネスも着実に成長しています。リサイクル樹脂事業では、当社グループが主体となった一貫したリサイクルシステムを整備し、安定的で高品質な供給を実現することで、サーキュラー型ビジネスを高度化しています。2024年に取得したISCC PLUS認証の活用を通じて、モノマテリアルリサイクルやケミカルリサイクルなどの新たな取り組みも検討しています。リサイクル材はコスト面の課題も顕在化し、民間企業の努力のみでの市場導入には難しさも伴いますが、今後も成長戦略の柱の1つとして、持続的な価値創出に取り組んでいきます。

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（2026年3月期・2026年3月31日現在）●商社拠点　▲製造加工拠点



海外ネットワーク

海外 19カ国　約 70拠点

従業員数

連結 4,719名　単体 807※名

※グループ会社への出向者を含む

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

マレーシア …… クアラルンプール
ペナン、ジョホール

インドネシア …… ジャカルタ、スラバヤ
ブカシ（ジャカルタ近郊）

フィリピン …… ビニャン（マニラ近郊）

ベトナム …… ハノイ、ホーチミン
ハイフォン、ダナン
ドゥクチョン

カンボジア …… プノンペン

タイ …… バンコク
サムットプラカーン
（バンコク近郊）
アユタヤ
シラチャ（レムチャバン近郊）
チョンブリ

ミャンマー …… ヤンゴン

インド …… グルグラム（デリー近郊）
チェンナイ、プネ、アーメダバード
バンガロール

オーストラリア …… 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、広島、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
（サンフランシスコ近郊）

メキシコ …… ケレタロ、ティフアナ
シラオ、モンテレイ

ブラジル …… サンパウロ

2026年7月1日現在。

東南アジア/インド

売上高 2,027億円　営業利益 92億円
連結従業員 2,398名

Pick up

東南アジア総支配人インタビュー

合成樹脂を礎に、次の柱を――東南アジア・インド、成長の現在地

執行役員
東南アジア総支配人
福井 一智

Q 東南アジア市場と事業の現状について教えてください。

合成樹脂85%の土台から、多角化へ踏み出す

私が総支配人を務める東南アジア・インドエリアは、10カ国に拠点を展開しており、取り扱い品目の85%以上を合成樹脂関連の原料が占めるのが当エリアの大きな特徴です。2026年3月期は合成樹脂の市況下落によって苦戦を強いられましたが、販売数量を堅持することで、売上高、営業利益ともに目標を達成しました。販売価格の変動に左右されず数量にこだわり、売り上げを積み重ねる姿勢は、歴代の総支配人から受け継がれてきた考え方です。中東情勢の影響で先行きの見通しが立てにくい環境ではありますが、合成樹脂関連ビジネスを基盤としつつ、それ以外の事業比率を現在の約15%から将来的に30%程度へ引き上げることを各拠点の共通目標に掲げ、新たなテーマの開拓を進めています。

前年比30%超の成長を足掛かりに、インドで次の柱を構築

2026年3月期に国別で最も成長に貢献したのがインドで、売上高は前年比30%超の伸びを記録しました。現在、2つの施策を重点的に進めています。1つは半導体関連ビジネスです。封止材メーカーとの協業を進めるため2025年に人員を増員したほか、半導体製造工程で使用される溶剤の洗浄設備の現地展開も2～3年後を見据えて動いています。また、シンガポールでも大手メーカーの高密度半導体パッケージ基板用の部材供給の商流が確立するなど、半導体分野はエリア全体で拡大基調にあります。

もう1つはグリップテープ新工場の建設です。インドネシアの既存工場は日系を中心に、米国や欧州の大手スポーツブランドへの供給で高い収益を上げてきましたが、取引先からの増産要請に対し、現在のキャパシティでは対応しきれない状況です。そこでインドに当社グループにとって初めての製造拠点を設けることにしました。今期下期中の着工を予定しています。

グリップテープ

Q 域内の新しい取り組みについて教えてください。

タイ・ベトナムで、新しい“食の商流”を立ち上げ

タイとベトナムでは食品・素材分野への事業展開を加速しています。タイでは、独自の活性分解技術を持つ日系企業への出資を通じて現地に工場を建設し、旨味添加剤を製菓・製パン業界向けに販売する事業を新規展開しています。稲畑タイを起点に、日本・アメリカ・アジア各地への販路開拓も視野に入れています。また、カンボジア産のカカオやフルーツなど周辺国の食材も取り扱いを広げています。ベトナムでは、食品と化学品の2つの軸で事業を広げています。食品分野では2025年ホーチミンに食品専門の駐在員を派遣し、現地産の果物や水産品、グローバルで人気の高い抹茶・高品質米などを世界各地に展開する「コーディネート機能」を立ち上げました。化学品分野では、レアアースの調達が中東情勢で困難になるなか、インド産のレアアース関連材料の取り扱いを開始することができました。

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

カンボジア・フィリピンで拠点の深化を推進

カンボジアとフィリピンでも、拠点の深化が着実に進んでいます。カンボジアでは2025年春に支店を開設し、VMI（ベンダー主導型在庫管理）ビジネスを本格展開しています。従来、顧客側で管理されていた在庫を当社が現地倉庫で一括管理することで、仕入れの集約と安定供給を実現しており、現在3社との取り組みが進行中です。また、フィリピンでは、稲畑フィリピンが政府から最優秀物流企業として表彰を受けました。同国では商社が物流業者と位置づけられますが、自前の物流・倉庫機能を持ちながら現地経済に貢献している点が評価されたものです。これは政府系機関との信頼関係を地道に築いてきた成果でもあります。

カンボジア拠点

フィリピン　最優秀物流企業表彰式にて

Q 今後の注力ポイントについて教えてください。

人材を育て、事業を広げ、このエリアの成長を牽引する

中長期的な成長に向けて最も重視しているのは人材育成です。10カ国のナショナルスタッフに当社のIK Valuesを浸透させ、将来的にはマネージャーへの登用を進めます。同時に日本からの駐在員も増やし、双方の成長を促す体制を整えていきます。事業面では、合成樹脂以外の比率を30%程度へ引き上げることが5～6年後の大きな目標です。合成樹脂を減らすのではなく、新たなテーマを増やして全体のパイを拡大する――その方針のもと、東南アジア・インドエリアの成長を牽引してまいります。

インドナショナルスタッフと稲畑社長のミーティング

売上高と営業利益は26/3期、連結従業員は2026年3月31日現在。
拠点地図は2026年7月1日現在。

北東アジア

売上高 1,794億円　営業利益 45億円
連結従業員 446名

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。

北東アジア総支配人
磯村 彰彦

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

● 商社拠点　▲ 製造加工拠点

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。

Topics

市場の変化を捉え、新たな成長の芽を育てる ――稲畑上海の現在地

上海稲畑産業貿易有限公司総経理
岡島 俊雅

アジアにおけるディスプレイ産業は、日本、韓国、台湾を経て中国へと主戦場を移し、現在では中国が最大の生産国かつ需要国となっています。こうした市場構造の変化のなか、稲畑上海では、これまで実績を重ねてきたディスプレイ分野を重要事業として維持しつつ、装置・設備や特殊材料などの取り扱いや、新たな成長テーマの創出に取り組んでいます。

そうしたなかで注力しているのが、EV向け材料分野です。中国ではNEV（New Energy Vehicles：プラグインハイブリッド車などを含む電気自動車）が新車販売の過半を占め、市場は世界最大規模へと成長しています。稲畑上海では、EVモーター用途向けの原料を、中国の製造パートナーと連携しながら稲畑ブランドとして展開。商社機能に加え、メーカー的な立ち位置で付加価値を提供する取り組みをスタートしています。

さらに、中国で競争力を高めた高機能フィルムや電子材料、化学品原料等を、日本や東南アジアへと展開する動きも強化しています。「中国向けに売る」ビジネスから、「中国発の素材をグローバルにつなぐ」役割へ。市場変化を成長機会へと変えていく新たな挑戦を続け、将来の収益の柱の育成を進めていきます。

米州

売上高 456億円　営業利益 12億円
連結従業員 374名

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。

執行役員
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11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（リチウムイオン等電池関連材料、太陽光発電用途含む）
- 医薬品原料

拠点

● 商社拠点　▲ 製造加工拠点

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.）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 220億円　営業利益 5億円
連結従業員 82名

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
- 工業用フィルター　● ヒートポンプ関連商材
- 合成樹脂関連（自動車、リサイクル）

拠点

● 商社拠点　▲ 製造加工拠点

Action

高機能材料・サステナブル製品への注力による高付加価値化

欧州市場においては、ヒートポンプ等のサステナブル製品分野に注力し、省エネ・脱炭素ニーズの高まりを成長機会とします。化学物質（REACH）規則や包装材規制等への対応力と、高機能材料やリサイクル素材等のアプリケーション支援を武器に、循環型社会へのソリューションパートナーを目指します。

サステナビリティマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、サステナビリティを単なるリスクマネジメントにとどまらず、持続的成長の機会と捉え、マテリアリティに基づく取り組みを体系的に推進しています。
人材が最大の資本である商社にとって、人的資本の強化は価値創出力の向上に直結し、競争優位性を支える重要な基盤です。また、環境分野では、リサイクルやバイオ等の環境配慮プラスチックに注力し、脱炭素社会・循環経済への貢献に加え、合成樹脂事業における競争力強化にもつなげています。
当社グループの「愛」「敬」の精神に基づく顧客・社会への共感と寄り添いの姿勢は、サステナビリティの理念と深く通じており、長期的な企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指しています。
当社グループでは、企業価値を一層高めるため、サステナビリティを重要な経営課題として位置づけており、サステナビリティに関するリスクと機会を、中期経営計画や投資判断、重点施策、事業運営等に反映することで、経営戦略と一体的に推進しています。これにより、環境・社会の変化を事業機会の創出と企業価値向上につなげています。

ガバナンス

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

体制概要

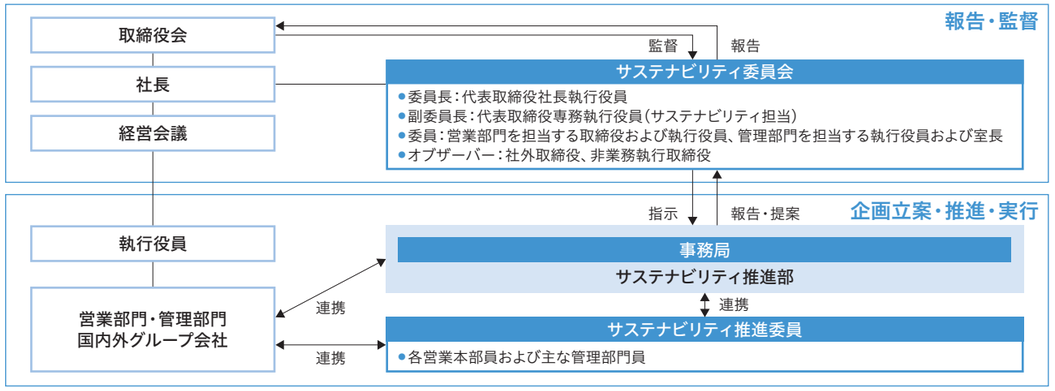
機能	主体	主な役割
監督機能	取締役会	サステナビリティ課題への対応状況の監督
執行機能	サステナビリティ委員会	方針・施策の審議、承認、モニタリング
企画・推進・情報収集・分析機能	サステナビリティ推進部・関係部門	施策の企画立案・実行、情報収集・分析、全社展開

当社グループでは、サステナビリティ課題への全社的な取り組みを推進するため、2021年10月に代表取締役社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。全取締役が同委員会に参加することで、委員会を通じて取締役会としての監督機能を発揮する体制としています。
同委員会は原則年1回以上(必要に応じて臨時開催)、現状は年2回開催しており、サステナビリティに関する方針および重点施策、マテリアリティへの対応状況、気候変動を含む重要課題の進捗確認およびモニタリング等について審議・検討を行い、その内容を経営判断や中期計画の推進に反映しています。
取締役会は、担当取締役からの定期報告および四半期ごとの業務執行報告を通じて、これらの取り組み状況の報告を受け、サステナビリティに関する重要事項を監督しています。
また、実効性の確保に向けては、報酬制度との連動や推進体制の整備等を通じて、サステナビリティ課題を経営判断に適切に反映する仕組みを構築しています。

実効性の確保

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

サステナビリティ推進体制図



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

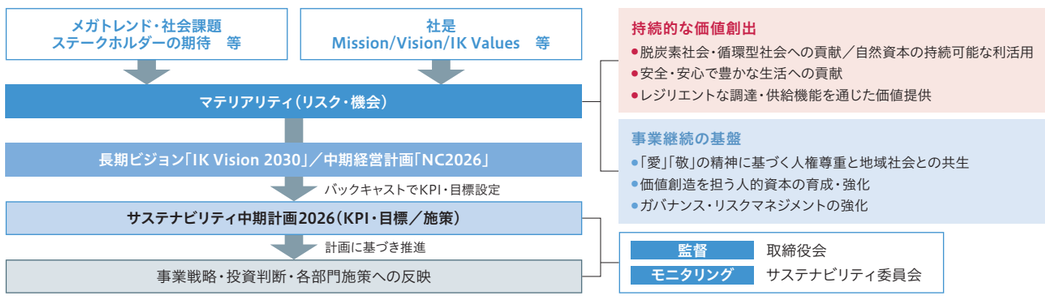
年度	主な審議・報告事項
2025年度	サステナビリティ中期計画2026に対する2024年度実績、人権デュー・ディリジェンス ベトナム現地調査、外部ESG評価状況(FTSE・MSCI等)、連結グループGHG排出量の現状、当社および国内グループ会社の実質再エネ化、GHG排出量の第三者保証取得、海外グループ会社における再エネ電力証書購入、人権リスクが懸念される商材のモニタリング、人権リスク調査の実施計画

過去年の内容については、当社グループのサステナビリティサイトをご参照ください。

戦略

当社グループは、マテリアリティを中長期的な企業価値向上に資するサステナビリティ関連のリスク・機会と捉え、経営戦略と一体で対応しています。
マテリアリティの特定にあたっては、社是・経営理念やサステナビリティ基本方針・行動指針を踏まえ、事業環境や社会課題、ステークホルダーの期待等を考慮し、事業活動や企業価値への影響と社会・環境への影響の両面から評価のうえ、サステナビリティ委員会の審議を経て決定しています。
特定したマテリアリティは、「持続的な価値創出」と「事業継続の基盤」の2視点で整理しています。前者は事業機会の創出や収益拡大に直接寄与し、後者は人的資本やガバナンス、サプライチェーンの強化等を通じて、中長期的に企業価値を支える領域と位置づけています。
これらへの対応を具体化するため、「サステナビリティ中期計画2026」を策定し、各マテリアリティに関連するリスク・機会、取り組みの方向性およびKPI・目標を体系的に整理しています。また、本計画は中期経営計画や事業戦略と整合させ、事業・投資判断や各部門施策に反映するとともに、サステナビリティ委員会によるモニタリングおよび取締役会による監督のもと、進捗管理と見直しを行っています。

サステナビリティ戦略の経営への組み込み



リスク管理

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

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

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

サステナビリティ関連リスク管理プロセス

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

管理：サステナビリティ委員会／監督：取締役会

マテリアリティに関わるリスク・機会と主な取り組み（一部抜粋）

全文については、当社サステナビリティサイトをご参照ください。

持続的な価値創出

脱炭素社会・循環型社会への貢献／自然資本の持続可能な利活用

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

安全・安心で豊かな生活への貢献

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

レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供

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

対応欄の印は、取り組みの重要度の高さ（◎>○）を表す。

事業継続の基盤

「愛」「敬」の精神に基づく人権尊重と地域社会との共生

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

価値創造を担う人的資本の育成・強化

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

ガバナンス・リスクマネジメントの強化

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

指標・目標

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

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

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

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

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

情報開示

当社グループでは、サステナビリティに関する取り組みや実績について、高い透明性を確保する観点から、統合報告書に加え、当社ウェブサイトにおいても情報開示を行っています。マテリアリティの特定プロセスやマテリアリティマップ、サステナビリティ中期計画2026の詳細等については、当社ウェブサイトをご参照ください。

詳細情報は右記の二次元コードよりご覧ください。

気候変動

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

戦略	事業活動におけるカーボンニュートラルの達成

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

基本的な考え方

気候変動は、当社グループにとって事業活動や社会全体に影響を及ぼす重要な課題であり、リスクである一方、新たな事業機会をもたらすものでもあると認識しています。GHG排出量の削減に努めるとともに、脱炭素社会の実現に資する商材やソリューションの提供を進めています。当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が示した考え方を踏まえ、国内外におけるサステナビリティ開示を巡る動向も踏まえながら、情報開示の充実に取り組んでいます。

※ 2026年6月17日に開示した「TCFD提言に基づく情報開示」の全文については、当社グループ サステナビリティサイトをご参照ください。
https://www.inabata.co.jp/sustainability/environment/climate_change/

TCFD提言が求める開示推奨項目と当社対応のサマリー

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

戦略

当社グループは、気候変動に伴う移行リスクおよび物理リスクが事業に与える影響について、リスクと機会の両面から把握に努めるとともに、その結果を気候変動対策の立案や事業戦略に反映しています。
本分析では、当社グループの長期ビジョン「IK Vision 2030」の達成年である2030年、並びにカーボンニュートラルの目標達成年である2050年を時間軸として設定しました。そのうえで、現状を上回る気候変動対策が行われず、異常気象のさらなる激甚化が想定される「4℃シナリオ」と、脱炭素に向けたより野心的な気候変動対策の実施が想定される「1.5℃シナリオ（必要に応じて2℃シナリオを併用）」を参照し、定性・定量の両面からシナリオ分析を行いました。

参考シナリオ

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

シナリオ分析は以下のプロセスで実施しました。

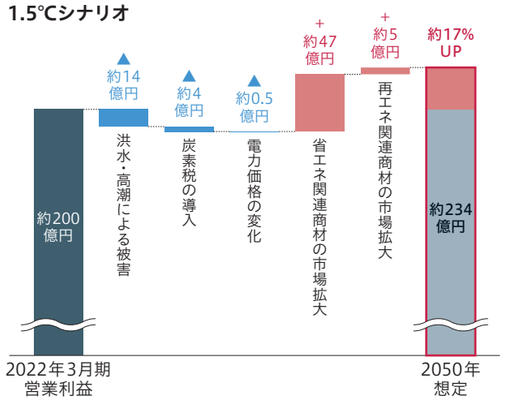
①将来世界観の整理
②事業セグメントにおける気候変動リスクの影響分析
③事業セグメントにおける定性的なシナリオ分析と対応策
④財務インパクトの試算（定量的なシナリオ分析）
⑤シナリオ分析の結果（総括）

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

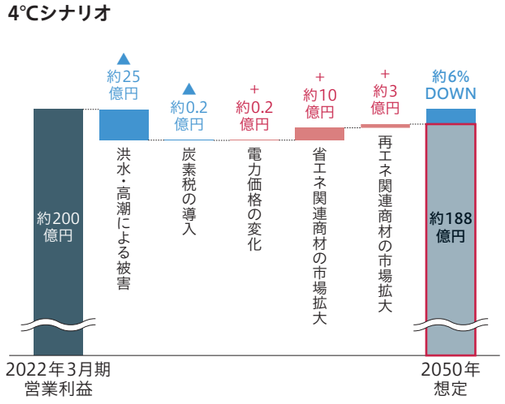
財務インパクトの試算（定量的な分析）

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

1.5℃シナリオ



4℃シナリオ



試算における算定式はサステナビリティサイト（気候変動）をご参照ください。

シナリオ分析の結果（総括）

これまでの分析結果を踏まえ、以下の総括を行いました。

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

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

※ 環境関連ビジネスについてはP73をご参照ください。

リスク管理

気候変動のリスクについては、その他のサステナビリティに関するリスクと同様に管理を行っています。管理体制や手法等についてはP67をご参照ください。

指標と目標

当社グループでは、パリ協定で掲げられた「気温上昇を1.5℃未満に抑える」という世界的な目標達成にコミットすべく、2050年度カーボンニュートラル達成という長期目標と、中間目標となる2026年度・2030年度目標を設定しました（連結グループのScope1, 2が対象）。本目標は、パリ協定で示された1.5℃目標に整合する水準としています。

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

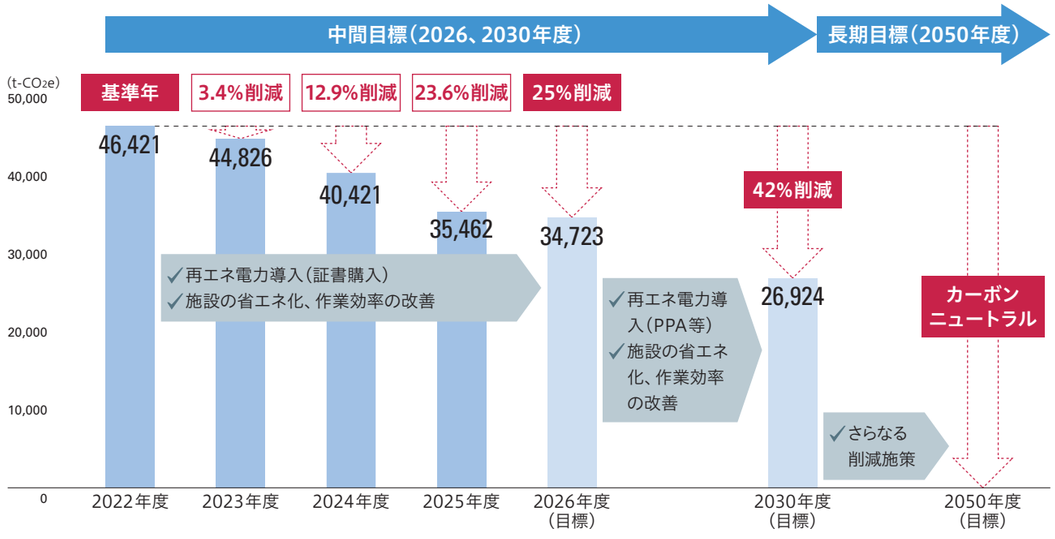
当社グループは、2021年度からScope3排出量の算定を開始しています。現在は単体を対象としていますが、今後、算定範囲を段階的に拡大していきます。

サプライチェーン排出量

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

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

GHG排出量削減目標（連結グループのScope1, 2が対象）



2025年度の取り組み

海外拠点における再エネ電力の導入（I-RECの購入）

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

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

The International Tracking Standard Foundation
Founders of I-REC

This Redemption Statement has been produced for

SIK VIETNAM CO., LTD.

by

KINECT ENERGY GREEN SERVICES A.S.

confirming the Redemption of

5 000.000000

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

This Statement relates to electricity consumption located at or in

Vietnam

in respect of the reporting period

2025-04-01 to 2026-03-31

The stated Redemption Purpose is

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

World Kinect

I-REC証書

CDP評価の向上とサステナビリティ・リンク・ローンの導入

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

環境関連ビジネス

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

戦略	事業を通じた地球環境への貢献

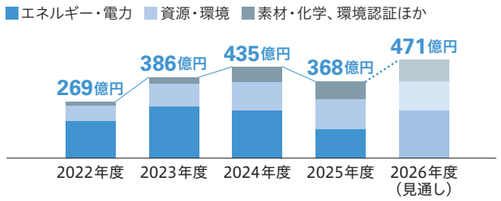
2026年度の目標	2025年度実績
環境関連ビジネスの売上高1,000億円※を達成	**環境関連ビジネス売上高368億円**

※「サステナビリティ中期計画2026」の最終年度で想定している環境関連ビジネスの分野別比率は以下の通り。
■ エネルギー・電力（再生可能エネルギー関連、電池関連など）：約70%　■ 資源・環境（持続可能な原材料、リサイクル、水関連など）：約20%
■ 素材・化学、農業・食料、交通・物流、環境認証：約10%

ビジネスのアウトラインと目標

当社グループでは、NC2026において、「環境関連ビジネスの拡大」を全社成長戦略として掲げ、サステナビリティ中期計画2026においても「事業を通じた地球環境への貢献」という戦略のもと、2026年度のKPI・目標として「環境関連ビジネスの売上高1,000億円を達成」することを掲げています。
2025年度は、太陽光発電関連やリチウムイオン電池材料の販売減少などの影響により、「エネルギー・電力」分野が減少しましたが、再生材やバイオマス材など循環型経済に寄与する商材を含む「資源・環境」「素材・化学」分野は順調に推移しています。
また、国際情勢の不透明感の高まりなど不安定な外部環境の影響もあり、2026年度売上高1,000億円は未達となる見通しです。一方で、2025年度を底として「エネルギー・電力」分野は回復傾向にあり、環境関連ビジネス全体の売上高も増加基調に転じる見通しです。環境負荷の低い商材に対する需要は引き続き拡大していくと見込まれるため、当社グループは、今後も事業活動を通じて「脱炭素社会・循環型社会への貢献／自然資本の持続可能な利活用」の実現に取り組み、引き続き成長基盤の強化を図るとともに目標達成に向けて着実に歩みを進めていきます。

環境関連ビジネス売上高　実績および見通し



算定対象範囲：稲畑産業グループ（連結）。
合計値は単純合算。

環境関連ビジネスの分野と主な内容

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

分野別売上高（単位：億円）

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

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

サプライチェーンマネジメント

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

戦略	サプライチェーンマネジメントの強化による調達・供給機能の強靭化

2026年度の目標	2025年度実績
責任ある調達に関する当社姿勢を明確にし、社内外に浸透	●**人権方針および持続可能なサプライチェーン方針について、年1回の全社員向け研修会にて、社長メッセージおよび方針解説の動画を配信し、社内周知を実施** ●**各方針の日・英・中版を当社ウェブサイトに掲載。他言語版も検討中**

基本的な考え方

当社グループにとって、サプライチェーンは生命線であり、価値を創出するための土台です。マテリアリティでも「レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供」を掲げ、優先して重点的に取り組む課題として認識しています。そのため、当社グループにとってのサプライヤーの皆さまは、価値創出の大切なパートナーであり、環境・社会課題の解決にもともに取り組むことで、相互の発展につなげていくことを目指しています。

持続可能なサプライチェーン方針

環境や人権、労働条件等に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築に向けた当社としての姿勢を示すものとして、2024年11月、これまでの「稲畑産業 サプライチェーンCSR行動指針」を発展させ、「稲畑産業グループ 持続可能なサプライチェーン方針」を定めました。方針のなかでは、当社グループおよびビジネスパートナーの皆さまと共有すべき価値観や、推進していくべき事項をガイドラインおよび分野別方針として定めており、ビジネスパートナーの皆さまと協働して持続可能な社会の実現を目指します。

稲畑産業グループ持続可能なサプライチェーン方針（概要）

1. 持続可能なサプライチェーンへのコミットメント
2. 適用範囲
- 当社グループのすべての役員および従業員（嘱託社員・派遣社員含む）
- 協働して持続可能なサプライチェーンを構築するすべてのビジネスパートナー

3. サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進ガイドライン
当社グループおよびビジネスパートナーが取引において共有すべき価値観や、ともに推進していくべき事項を定めています。
1）法令遵守と国際規範の支持・尊重
2）公正な取引と腐敗防止
3）人権尊重
4）環境保全
5）品質管理
6）情報管理
7）地域社会との共生
8）パートナーシップ
9）情報開示

4. ビジネスパートナーとのエンゲージメント
5. 分野別方針
- 責任ある鉱物調達方針
- 木材調達方針

2025年度の振り返りと今後の取り組み

当社グループでは、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、方針の策定にとどまらず、社内外への浸透と理解促進が重要であると認識しています。2025年度は、人権方針および持続可能なサプライチェーン方針について、年1回の全社員向け研修において社長メッセージと方針解説動画を配信し、社内周知を図りました。また、社外に向けては各方針の日本語・英語・中国語版を当社ウェブサイトに掲載し、ステークホルダーへの発信を行いました。
今後は、持続可能なサプライチェーン構築の実効性をさらに高めるため、サプライヤーの皆さまの取り組み状況や課題を把握することを目的に、環境・人権・労働慣行等に関するアンケート調査の実施を検討しています。本調査を通じてリスクや課題の可視化を進め、改善につなげるとともに、得られた知見を調達活動や方針の高度化に反映し、サプライチェーン全体での持続可能性向上を図っていきます。

化学物質規制管理

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

戦略	化学物質規制管理の強化による安全・安心な品質の確保

2026年度の目標	2025年度実績
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	●各国化学品規制に関する研修コンテンツの整備 ●M&A後のグループ会社への支援（PMI） ●新入社員・キャリア入社社員を中心とした教育・理解促進 （以下、昨年度から継続の取り組み） ●世界の化学品規制動向の共有 ●グループ会社の規制対応状況の把握と支援 ●外部専門家による社内セミナーの実施

基本的な考え方

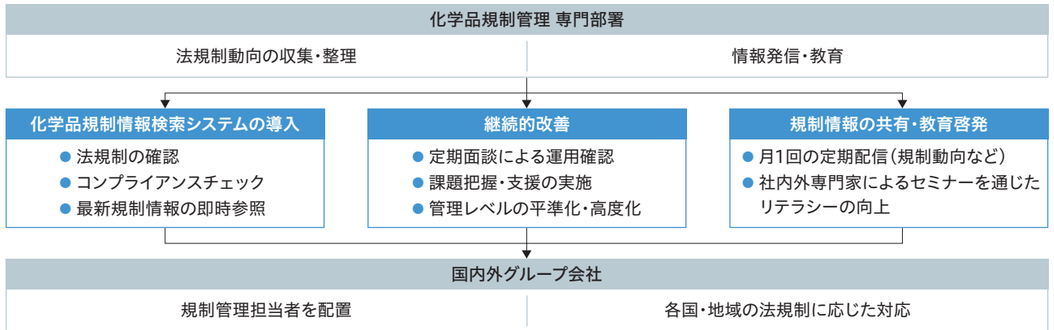
ケミカル事業を中心に4つの事業を展開する当社グループにとって、法規制に則った適切な化学品・化学物質の管理は重要な課題です。化学物質は非常に有用なものである一方、水・土壌・大気や動植物の生態系といった地球環境や人々の安全と健康に悪影響を及ぼすことがあります。そのため、製造・輸出入・販売・輸送・保管等のさまざまな場面において、数多くの関連法規制があり、取り扱いにおいて許認可を要するものもあります。これらに適切に対応しなければ、ケミカル事業や経営そのものに重大な悪影響を与えることにもなりかねません。そのため、ますます強化される国内外の法規制動向をしっかりと認識し、適切に対応していきます。

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

管理体制の整備

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

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



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

2025年度の取り組み

当社の「サステナビリティ中期計画2026」では、「国内外における化学物質規制の動向をタイムリーに把握・共有し、管理体制を強化」することを目標に掲げています。

2025年度は以下の取り組みを実施しました。

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

※ 昨年からの継続の取り組み

化学品規制管理部の声

国内外を問わず化学品規制が強化されているなかで、その動向をタイムリーに捉え、前向きに対応していくことは、グローバルに商品を取引する化学品専門商社として、まさにビジネスの生命線と言っても過言ではないと考えています。

当社では、化学品規制管理部において国内化学品規制への遵守を担うことに加え、国内外の関連会社を含む全社に対して活発に情報提供、法令対応支援並びに教育を行っています。

近年では、リサイクル商材に関する取り組みや、世界的なPFAS規制など、新しい課題への対応も進めています。

リスク管理室 化学品規制管理部 部長　高橋 美晴

人権

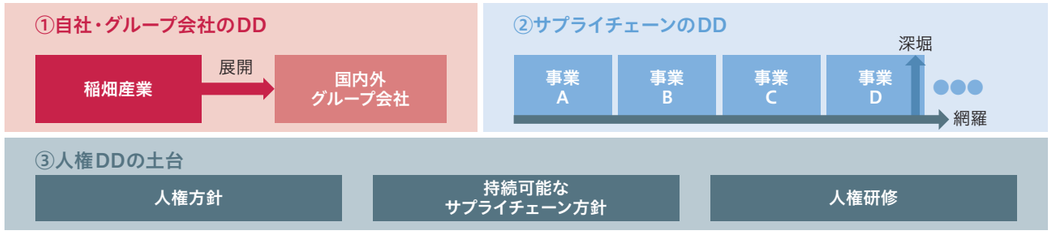
サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

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

※ 人権DDに関するサイクルとは、「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」で示されている「デュー・ディリジェンス・プロセス及びこれを支える手段」のこと。

戦略	持続的な成長を支える従業員のwell-being（身体的・精神的・社会的に満足な状態）の向上
2026年度の目標	**2025年度実績**
人権DDデジタルサーベイの実施バウンダリーをグループまで拡大	**2026年度に稲畑産業全社員を対象とした実施に向け計画を立案**

人権デュー・ディリジェンス（DD）全体像

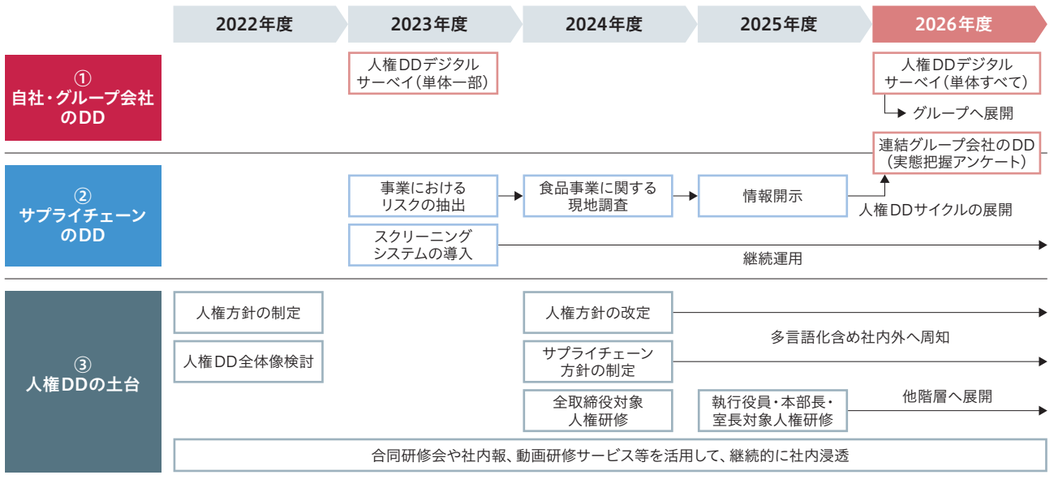


2025年度活動実績および2026年度活動計画

カテゴリー	テーマ	2025年度活動実績	2026年度活動計画
①自社・グループ会社のDD	人権DDデジタルサーベイ	対象範囲を拡大し、稲畑産業全社員を対象とした2回目の実施に向けた計画の立案。	サーベイの実施、分析。
②サプライチェーンのDD	人権DDサイクルの横展開	確立した人権DDサイクルの他事業への展開を検討。	グループ会社へ人権DDを展開し、実態把握アンケートを実施予定。
	取引先（新規・既存）対象DD	スクリーニングシステムによる取引先の人権リスクを含むコンプライアンスリスクの月次モニタリングの継続。重篤なリスクのある取引先はなし。 リスク情報共有フロー・ガイドラインを含む運用方法について、経営会議において決議。	モニタリングを継続。 また、ほかのサプライヤーエンゲージメントについても検討。
③人権DDの土台	方針類の整備・浸透	【社内】毎年8月に実施している合同研修会にて、人権方針と持続可能なサプライチェーン方針についての社長メッセージと各方針の解説動画を配信し、周知を実施。 【社外】ウェブサイトに各方針の日/英/中版を掲載	【社内】昨年度作成した社長メッセージと各方針の解説動画を多言語化（英・中）し、海外グループ会社にも展開。 【社外】さらなる他言語版を検討。
	人権研修	取締役以外の執行役員・室長・本部長を対象とした対面（ウェブ）研修を実施。	管理職層への研修を検討。

人権の取り組み実績

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



UNDP・外務省主催「ビジネスと人権年次ダイアログ」での登壇

当社は、国連開発計画（UNDP）と外務省が主催する「ビジネスと人権年次ダイアログ」（2026年2月・東京）にパネリストとして登壇しました。本ダイアログには約340名が参加し、企業・政府・国際機関等が人権尊重に関する課題や先進事例について議論しました。

当社では、日本政府の支援のもとUNDPが実施する「ビジネスと人権アカデミー」に2022年から継続的に参加し、当社グループの取り組みについて発信してきました。こうした活動の蓄積が、今回の登壇につながったものと認識しています。

当日は、上記の取り組みを紹介するとともに、実務上の課題について意見交換を行いました。

本対話で得られた知見を今後の取り組みに生かしていきます。

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

外部からの声

UNDP ビジネスと
人権プロジェクト
リエゾンオフィサー
佐藤 暁子 氏

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

人的資本

基本的な考え方

当社グループは、特定の製品や技術ではなく、顧客や仕入先の課題に対して最適な解決策を提供することを競争力の源泉としており、その実現を支えるのは社員一人ひとりの知見、経験、行動力といった「人」の力です。このため、人的資本を最も重要な経営資本の1つと位置づけ、その強化を重要な経営課題として捉えています。
当社グループの人材マネジメントの根底には、創業以来受け継がれてきた「愛」「敬」の精神があります。相互の尊重を基盤に、人を大切にするという考え方のもと、社員一人ひとりが安心して力を発揮できる健全な組織運営を行い、多様な個の活躍を通じて、組織としての競争力を高めていくことを基本姿勢としています。
また、人的資本への取り組みは単なるコストではなく、事業成長と企業価値の向上につながる投資と位置づけています。経営戦略の実現に必要となる人材・組織の姿を明確にし、採用・育成・配置・処遇・職場環境整備等を一体的に推進するとともに、従業員エンゲージメント等の指標により進捗を把握し、継続的な改善につなげていきます。

管理部門担当役員メッセージ

人的資本を起点とした企業価値の向上

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

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

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

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

代表取締役 専務執行役員
横田 健一

経営計画と人的資本戦略

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

経営戦略と連動した人的資本戦略の全体像

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

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

人的資本戦略およびKPI

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

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

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

人的資本の強化施策①

従業員エンゲージメント

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

戦略	持続的な成長を支える従業員のwell-being（身体的・精神的・社会的に満足な状態）の向上

2026年度の目標

- 従業員エンゲージメントサーベイの回答率90%以上
- 以下の肯定的回答率80%以上※
  - ❶今の会社で働いていることに満足している
  - ❷会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える
- 全項目の肯定的回答率70%以上※

2025年度実績

- **回答率　88%**
- **以下の肯定的回答率**
  - **❶今の会社で働いていることに満足している：69%**
  - **❷会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える：67%**
- **全項目の肯定的回答率　64%**

※ 従業員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率とは、従業員による5段階評価（5.とてもそう思う／ 4.そう思う／ 3.可もなく不可もなく／ 2.そう思わない／ 1.全くそう思わない）のうち、肯定的な回答である5と4の占める割合のこと

従業員エンゲージメントサーベイ

2021年度より毎年5月頃に従業員エンゲージメントサーベイを実施し、経年での変化を継続的に確認しています。本サーベイは、現状の課題を可視化し、制度創出や改善、組織開発等に活用することを主な目的としています。また、従業員の仕事へのやりがいや組織への満足度などを数値化し、その結果を所属長にフィードバックすることで、行動変容の指針とし、組織の活性化につなげています。

サーベイ結果（2021～2026年）

			試行導入（対象拡大フェーズ）			本格運用（連結対象）		
			2021年5月	2022年5月	2023年5月	2024年5月	2025年5月	2026年5月
調査対象人数（人）	合計		1,400	1,697	1,901	2,714	2,837	2,940
		稲畑産業	587	606	652	686	715	692
		海外商社子会社	768	934	903	864	881	893
		海外製造子会社	45	157	346	624	574	702
		国内子会社	—	—	—	540	667	653
回答率（%）	合計		49	73	72	82	88	93
全体平均スコア※1			3.68	3.77	3.61	3.64	3.67	3.73
主要項目の肯定的回答率※2（%）	**エンゲージメント** 今の会社で働いていることに満足している		70	73	76	69	69	69
	上司との関係 上司と業務上に必要な連携がとれていると思う		75	80	80	73	73	74
	組織文化 業務を進めるうえで問題が発生した際、上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている		83	85	83	77	76	77
	企業理念 会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える		70	73	73	67	67	70
	人事制度・福利厚生 当社の給与水準は同業他社と比較して、納得できる水準である		59	55	57	50	54	56
	人事制度・研修 従業員のスキルアップの支援をしていると思う		41	48	54	51	54	54
	ワーク・ライフ・バランス 残業は自分の無理のない範囲に収まっている		64	69	75	73	71	68

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

これまでの振り返り（2021～2025年）

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

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

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

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

【参考】カテゴリー別 全体平均スコア（5段階評価の平均値）

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

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

		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
主要項目の肯定的回答率（%）	**エンゲージメント** 今の会社で働いていることに満足している	70	73	76	**75**	**77**
	上司との関係 上司と業務上に必要な連携がとれていると思う	75	80	80	**79**	**78**
	組織文化 業務を進める上で問題が発生した際、上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている	83	85	83	**81**	**81**
	企業理念 会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える	70	73	73	**73**	**74**
	人事制度・福利厚生 当社の給与水準は同業他社と比較して、納得できる水準である	59	55	57	**56**	**61**
	人事制度・研修 従業員のスキルアップの支援をしていると思う	41	48	54	**57**	**61**
	ワーク・ライフ・バランス 残業は自分の無理のない範囲に収まっている	64	69	75	**76**	**75**

人的資本の強化施策①
従業員エンゲージメント

5年間の結果から見えてきた主な示唆

稲畑産業は高水準を維持し、改善傾向が継続

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

海外商社子会社・海外製造子会社は相対的に高い水準を維持

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

国内子会社は構造的背景の理解とともに底上げを推進

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

連結バウンダリー全体での把握が進展

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

経営層の影響を踏まえたマネジメント強化が次のテーマ

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

2026年サーベイ結果の概要

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

人的資本の強化施策②

ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）

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

戦略	多様な個を最大限に活かすダイバーシティ＆インクルージョンの推進

2026年度の目標

1. 女性管理職比率を2028年3月までに8%以上、2030年までに10%
2. キャリア採用比率50%程度を維持
3. 男性育休取得率100%※1
4. 障害者法定雇用率を上回る状態の維持
5. 海外現地法人におけるナショナルスタッフの幹部登用の積極化

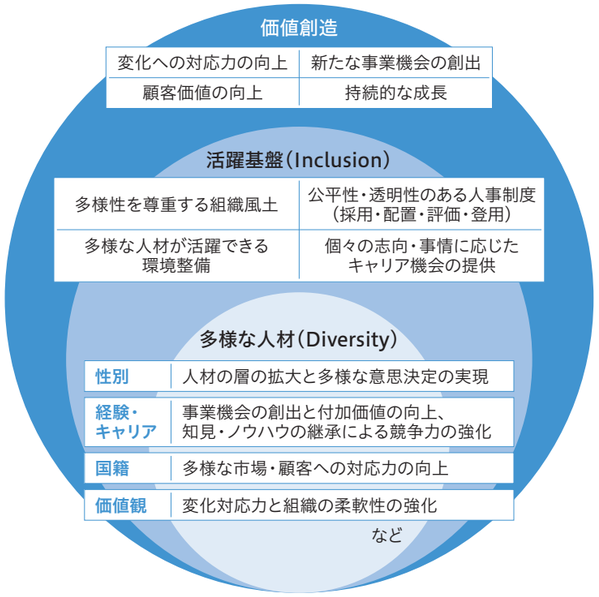
2025年度実績

1. **女性管理職比率　7.3%**
2. **キャリア採用比率　57%**
3. **男性育休取得率　100%※2**
4. **障害者雇用率　3.14%**
5. **・マレーシア拠点にてナショナルスタッフ1名を経営幹部（取締役）に登用。台湾、米国に続いて、3人目**
   ・経営幹部（社長、取締役）登用プロセスの骨子を経営会議にて決議。制度の詳細を詰め、2026年度中の導入を目指す

※1 当社では育休取得可能期間を「子どもが3歳になるまで」としていることを踏まえ、配偶者が出産した男性従業員のうち全員が、子どもが生まれた年度を含む3カ年度以内に育休を取得した場合を100%とする。
※2 2023年度に新制度として育休取得を義務化したことから、2025年度は新制度開始後3年間（23-25年度）の取得率を算定。算定式は次の通り。
2023年度に配偶者が出産した男性従業員数のうち2023-2025年度に育児休業取得した従業員数（14人）／ 2023年度に配偶者が出産した男性従業員数（14人）

多様性を価値創造につなげる戦略

商社として多様な市場や文化のなかで事業を展開する当社にとって、D&Iの推進は競争力を向上させる源泉です。多様なバックグラウンドを持つ社員がグローバルに活躍する当社グループの持続的な成長には、価値観や視点の多様性を育み、受容していくことが不可欠であると認識しています。
このため、人種・国籍・年齢・性別・障がいの有無等を問わず、社員一人ひとりの個性と能力を尊重し、公平な採用・配置・評価・登用を行う制度整備を進めるとともに、多様性を受け入れ、一体感を持って働ける組織風土の醸成に取り組んでいます。
さらに、多様性を確保するだけでなく、それぞれの人材がその能力を十分に発揮できる環境やキャリア機会を整備することにより、多様な人材の活躍を通じて、新たな事業機会の創出や変化への対応力の強化など、企業価値の向上につなげていきます。



女性活躍推進／両立支援

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

これまでの課題・主な対応策・現状

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

【主な対応策事例】職掌転換制度

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

制度利用社員の声

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

デジタル推進室 IT活用支援部　鯨井 ちひろ

人的資本の強化施策③

人材開発

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

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

※ 教育研修費用は、稲畑産業単体で実施する集合研修や外部研修、動画研修等にかかる費用。

人材開発の全体像

当社グループは、人材こそが価値創造の原動力であると捉え、人材開発を重要な経営課題と位置づけています。経営理念や価値観の共有を土台とし、多様な業務経験や成長機会、役割やキャリア段階に応じた育成を通じて、専門性とグローバルな視野を備え、国内外で事業を牽引できる人材の育成を進めています。また、社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に描き、成長を実感できる環境づくりにも取り組んでいます。
こうした考え方のもと、当社グループでは、人材開発の基盤を整備するとともに、経営戦略と連動した重点領域を定め、体系的に人材育成を推進しています。

人材開発体系

人材開発の基盤

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

▼

経営戦略との連動

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

▼

経営戦略を実現するための人材開発施策の主な領域

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

※ 太字は次ページで紹介

グループを対象とした経営理念共有ワークショップの実施

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

ワークショップ参加社員の声

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

若手社員の海外経験機会の拡充

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

海外駐在社員の声

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

グローバルスタッフミーティング

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

人的資本の強化施策④

健康経営

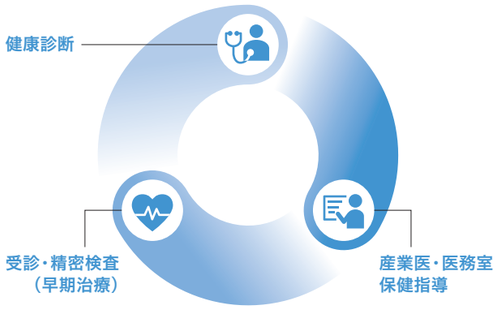
サステナビリティ中期計画2026における戦略／ KPI・目標／ 2025年度実績

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

※1 精密検査受診率とは、健康診断後の要精密検査受診対象従業員のうち、実際の精密検査受診従業員の割合のこと。
※2 総合健康リスクとは、厚生労働省がストレス評価の方法として提供しているもので、ストレスチェックから得られた「心理的な仕事の負担（量）」「仕事の裁量度」/「上司からの支援度」「同僚からの支援度」の4尺度を用いて算出される、職場の環境が従業員の健康にどの程度影響を与えるかを総合的に評価する指標。全国平均の値を100として計算されており、100を超えると職場の健康リスクが高い状態、下回るとリスクが低い状態と考えられる。

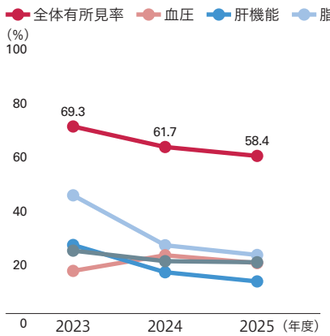
健康経営の課題と進捗

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

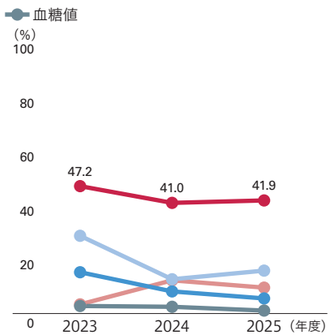


※ プレゼンティーズムとは、出勤しているものの心身の不調によりパフォーマンスが低下している状態、アブセンティーズムとは、体調不良等により欠勤・休職するなど就業が困難な状態を指します。

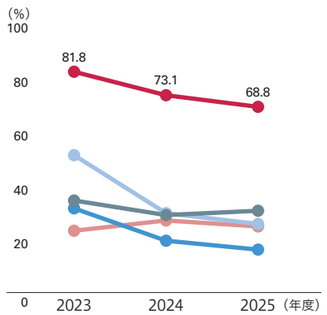
有所見率推移（全体）



有所見率推移（34歳未満）



有所見率推移（34歳以上）



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

社内運動会の開催（大阪・東京）

当社では、社員一人ひとりの健康維持・増進とともに、組織の一体感やエンゲージメントの向上を重要な経営課題と位置づけ、さまざまな取り組みを推進しています。その一環として、2026年2月に大阪・東京の2拠点で、労働組合との協賛による社内運動会を開催しました。当日は、大阪46名・東京97名と多くの社員が参加し、部署の枠を超えた混合チームで競技に取り組みました。また、大阪会場には代表取締役社長執行役員、東京会場には人事担当の代表取締役専務執行役員も参加しました。

玉入れや綱引き、リレーなどを通じて、日常業務では接点の少ない社員同士の交流が生まれ、組織横断的なつながりが強化されました。また、参加者からは、他部署とのコミュニケーション機会の拡大や、チームで取り組むことで一体感が高まったとの声が寄せられています。

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

集合写真（大阪）

集合写真（東京）

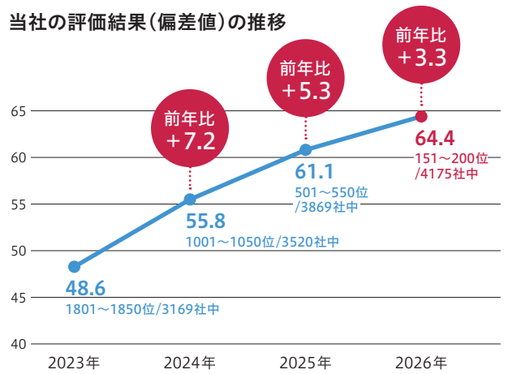
＼ 参加した社員のコメント ／

健康経営優良法人2026 ホワイト500

2026年3月9日、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する、大規模法人部門「健康経営優良法人2026 ホワイト500」に認定されました。当社は毎年評価が上がっており、「ホワイト500」には初認定、「健康経営優良法人」は4年連続の認定となりました。

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

当社の評価結果（偏差値）の推移



社外取締役鼎談

鼎談
Three-Way Talk

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

（本鼎談は2026年5月に実施しました）

社外取締役
指名・報酬委員会委員長　**長南 収**（左）
在任期間　2023年6月～現任

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

社外取締役　**池垣 真里**（中央）
在任期間　2025年6月～現任

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

社外取締役　**末川 久幸**（右）
在任期間　2024年6月～現任

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

取締役会の運営と実効性について

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

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

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

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

中期経営計画の進捗と成長戦略

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

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

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

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

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

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

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

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

「稲畑産業らしさ」を再定義したコーポレートメッセージ

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

末川　このプロジェクトは当初、「ブランドメッセージをつくる」ことを目的にスタートしました。しかし議論を重ねるなかで、経営理念やIK Valuesとの関係を整理したうえで、企業全体を表すコーポレートメッセージとして体系的に位置づける必要がある、という認識に変わっていきました。その過程で、「誰に、どのような価値を届けたいのか」という視点も、より明確になったと感じています。

私自身、前職は一般消費財メーカーで、生活者と向き合いながらブランドづくりに携わってきました。その経験から強く感じているのは、ブランドやコーポレートメッセージは、言葉として整えただけでは完成しないということです。社員一人ひとりの行動や、お客さまとの接点で体現されて初めて、本当の意味でブランドになります。だからこそ、このプロジェクトはメッセージをつくったこと以上に、多くの社員の皆さんが議論に参加し、「稲畑産業らしさとは何か」を考えたプロセスそのものに大きな価値があったと思います。これからは、そのメッセージを日々の仕事と結びつけ、一人ひとりが当事者意識を持って実践していくことが重要な段階に入っていると考えています。

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

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

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

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

人的資本とサステナビリティ

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

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

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

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

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

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

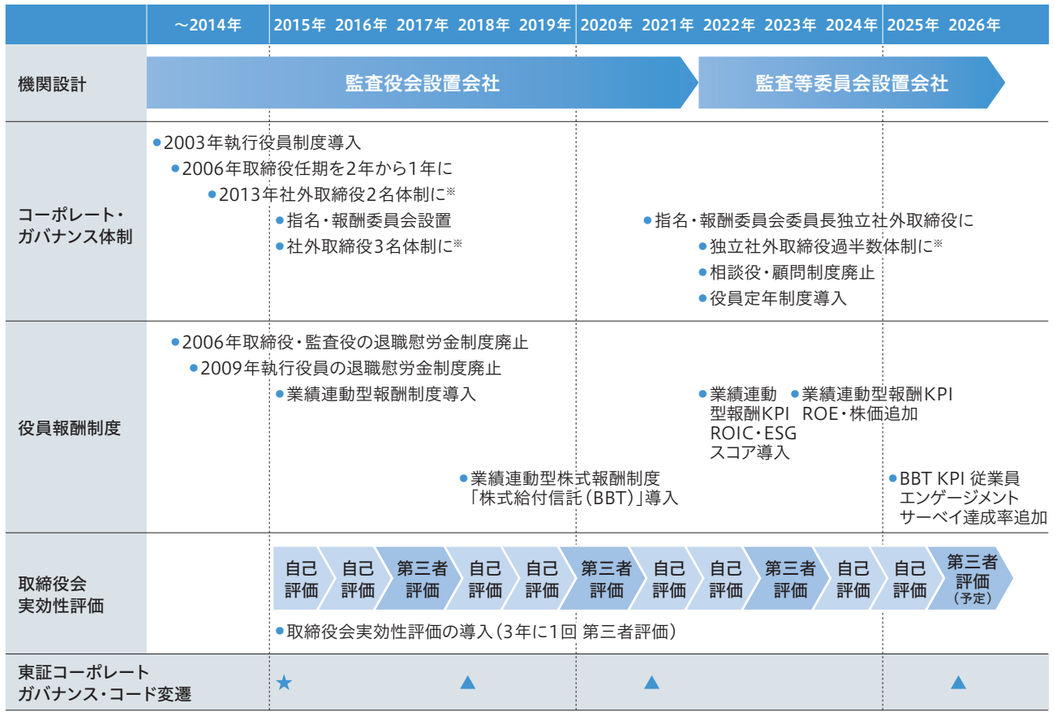
基本的な考え方

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

機関設計の形態：監査等委員会設置会社

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

ガバナンス強化のための取り組みの変遷



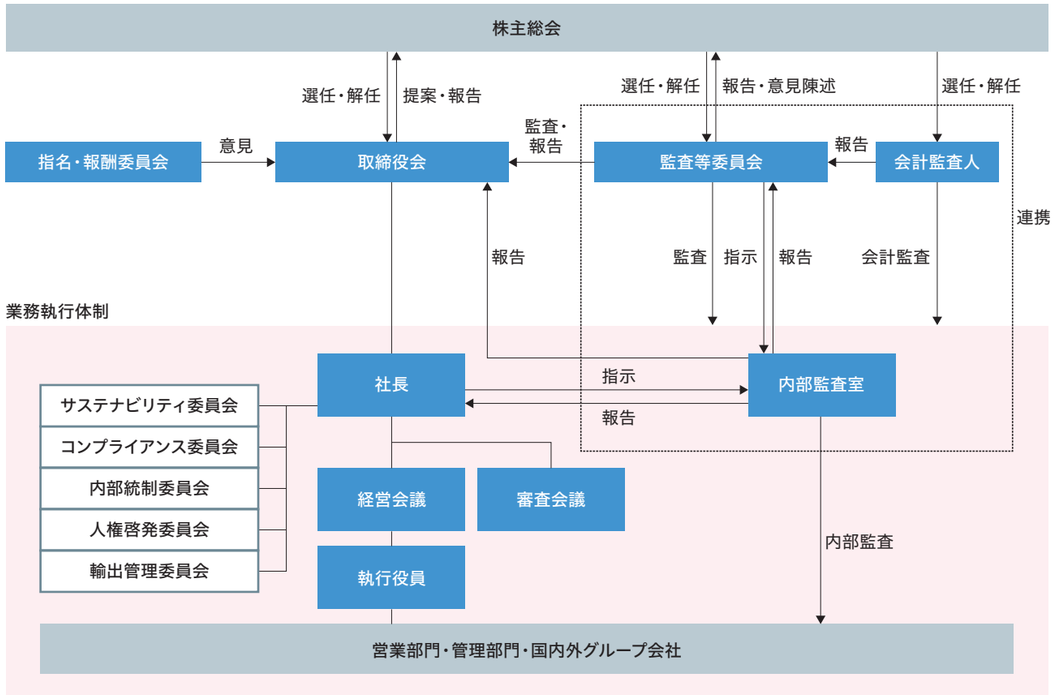
★ コーポレートガバナンス・コード制定
▲ コーポレートガバナンス・コード改訂
※ 取締役会の体制

ガバナンス体制早見表（2026年7月1日現在）

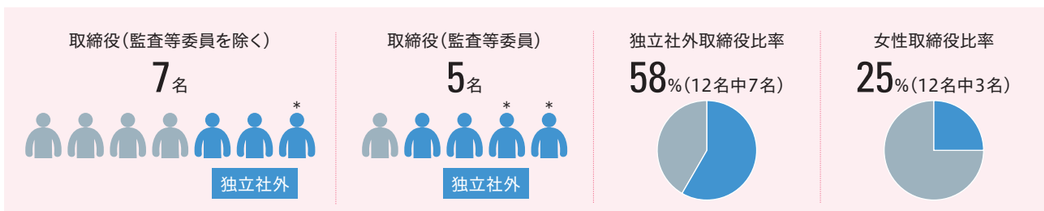
機関設計	監査等委員会設置会社
監査等委員でない取締役	7名（うち独立社外取締役3名）
監査等委員である取締役	5名（うち独立社外取締役4名）
取締役会議長	社長
監査等委員でない取締役任期	1年
監査等委員である取締役任期	2年

執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬委員会設置
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書	https://www.inabata.co.jp/investor/library/governance/

コーポレート・ガバナンス体制（2026年7月1日現在）



取締役会の構成（2026年7月1日現在）



* 女性

取締役会

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

取締役会への主な付議・報告事項（2026年3月期）

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

監査等委員会

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

独立社外　社内

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

指名・報酬委員会

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

独立社外　社内

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

※ うち監査等委員である独立社外取締役1名

独立社外取締役の体制

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

独立社外取締役7名

社内取締役5名

独立社外取締役のみの会合
実施回数：2026年3月期　2回

独立社外取締役のトレーニング

当社グループの事業内容などについて理解を深めてもらうため、社内の各部門長との面談や海外視察（オンラインを含む）などの機会を提供しています。就任後も、必要な知識の習得、その役割や責務の理解促進に資するようトレーニングの機会の提供・斡旋をしています。取締役のトレーニングの実施状況は、年1回、取締役会で報告されています。

独立社外取締役間の意見交換会

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

2026年3月開催の独立社外取締役間の意見交換会の様子

経営会議・審査会議

業務執行機関として経営会議を設置し、会社の経営に関する基本方針並びに経営上の重要事項について審議し、その方向性を決定しています。加えて、重要な業務執行や投融資案件・与信案件に関する審査機関として、審査会議を設けています。審査会議では、関係者は国内外から参加（オンラインを含む）し、経営者と直接議論をします。

実施回数：2026年3月期　経営会議12回　審査会議20回

監査体制

内部監査

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

会計監査人

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

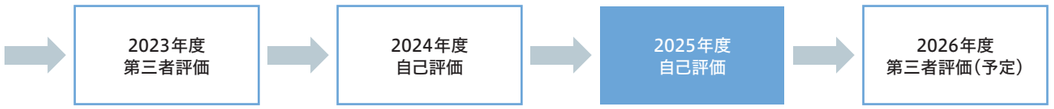
監査等委員会、会計監査人、内部監査室の連携

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

取締役会の実効性評価

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

- 3年を1サイクルとし、自己評価を2年実施後、3年目に第三者評価を実施しています。
- 評価結果の概要と課題は、当社ウェブサイトで開示しています。
- 2025年度は、自己評価を実施しました。



2025年度　自己評価プロセス（質問票形式）

※ 財務経理・IR担当取締役です。

2025年度の評価結果

1.対象者	2026年３月末日時点で現任の全取締役12名 （監査等委員でない取締役７名、監査等委員である取締役５名）
2.評価方法	●質問票の各項目については、2024年度の質問票（自己評価）と評価・分析結果を踏まえ、担当役員および取締役会評価事務局が、集計を担当する外部コンサルタントと相談のうえ、決定 ●取締役に、上記により決定した質問項目を配布し、全員から回答を取得 ●外部コンサルタントが回答結果を集計後、取締役会評価事務局が簡易分析および取りまとめを行い、担当役員が取締役会に報告 ●報告の内容を取締役会で十分検証し、今後の対応について方向性を決定
3.分析・評価結果の概要	分析・評価の結果、当社取締役会の運営状況は、自由な意見を促す議長のもと、オープンで活発な議論が行われ、全般的に適切であると高く評価されています。また、社外取締役に対する支援が概ね十分に行われ社外取締役が取締役会での議論に大きく貢献している、指名・報酬委員会が適切に運営されている、監査等委員会が適切に運営されている、投資家・株主との対話の状況が取締役会へ十分提供されている、などが評価されていることを確認しました。これらにより当社取締役会が概ね適切に機能し、実効性が確保されていることを確認しました。 また前年度の自己評価による実効性評価において認識された以下の課題については、一部進展や改善がみられるものの、今後さらに検討すべきであることを認識しました。 ●サクセッションプランについてのさらなる議論 ●リスクの許容度・リスク管理 ●当社の長期的な競争優位性の資本市場への十分な伝達 前年度からの上記課題に加え、以下の課題については、今後さらに改善を検討すべきであることを認識しました。 ●M&Aに伴う新しいリスクとそれへの対応 ●社内における多様性の推進 ●内部統制（グループ統制を含む）システムの状況 ●指名・報酬委員会から取締役会への十分な情報提供とコミュニケーション また、当社が直面する主要なリスクについて、業績への影響と発現の可能性の観点から特に重要度が高いものとして、海外活動に潜在するリスク、事業投資に係るリスク、取引先の信用リスクが認識されました。
4.今後の対応	今回の分析・評価結果を踏まえ、認識された課題に取り組むことで、さらに当社取締役会の実効性を高めるよう努めていきます。 なお、2026年度は、第三者評価による実効性評価の実施を予定しています。

質問項目

1. 取締役会の運営状況
2. 取締役会の機能・役割
3. 取締役会の構成
4. 指名・報酬委員会の構成と役割
5. 指名・報酬委員会の運営状況
6. 監査等委員会の構成と役割
7. 監査等委員会の運営状況
8. 社外取締役に対する支援体制
9. 投資家・株主との関係
10. 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般

役員報酬について

当社の報酬等の概要は、以下の通りです。

1. 監査等委員でない取締役の報酬

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

監査等委員でない取締役の報酬のうち、①固定報酬および②業績連動報酬は株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、取締役会が決定しています。株主総会の決議による監査等委員でない取締役の報酬限度額は年額430百万円（うち、社外取締役分は50百万円）です。

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

監査等委員でない取締役の個人別の報酬は、定性的な要因は考慮されておらず、取締役会において決議された規定により定められた計算式および係数により自動的に算出されるよう設計されており、人事室が規定に沿ってこれを計算します。その計算結果は筆頭独立社外取締役が委員長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会により審議されます。取締役会は指名・報酬委員会の審議結果を十分尊重し、監査等委員でない取締役の報酬を決定しています。

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

※1 業務執行取締役でない取締役の報酬については、固定報酬のみとしています。
※2 業務執行取締役は、グループ会社を含めた当社グループ全体の営業活動、財務活動などすべての事業活動に対して責任を負っており、その成果は連結税金等調整前当期純利益に表れていると考え、1つの指標としています。
※3 当社は中期経営計画NC2026における主要戦略の1つとして、「投資の積極化」を掲げていること、さらに資本市場からの要請や上場企業の動向を踏まえ、資本効率や投資利回りについても考慮すべきと考え、ROICを指標にしています。さらに資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の一環として、ROEと株価（具体的にはTOPIXの対前年成長率と当社株価の対前年成長率の差）を指標としています。
※4 サステナビリティへの対応は当社の重要な経営課題と認識していることから、複数の外部評価機関によるESGスコアを指標としています。
※5 当社は、業務執行取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とし、業績連動型株式報酬制度として「株式給付信託（BBT）」を導入しています。
※6 対外的に公表した中期経営計画に対する実績値です。
※7 サステナビリティ中期計画2026における従業員エンゲージメントサーベイKPI平均値に対する達成率です。

2026年6月に決定した業績指標 2026年3月期（第165期）

	連結業績		資本収益性実績		株価実績		ESGスコア実績
税金等調整前当期純利益（A）	292億円	ROIC	7.7%	当社株価対前年成長率	7.1%	FTSE Russell	4.2
投資有価証券売却益（B）	26億円	ROE	9.3%			MSCI	5.1
（A）－（B）	265億円						

2026年6月に決定した業績係数

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

2. 監査等委員である取締役の報酬

固定報酬	固定報酬のみ

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

3. 2026/3期 役員報酬の実績※8

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	株式給付信託（BBT）	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）※9、※11、※12、※13	241	108	108	24	5
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）※10	30	30	―	―	1
社外役員	72	72	―	―	8

※8 2025年6月17日開催の第164回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）1名および社外取締役（監査等委員を除く。）1名を含んでいます。
※9 取締役（監査等委員を除く。）の報酬の額は、2022年6月22日開催の第161回定時株主総会において年額430百万円以内（うち、社外取締役分は50百万円以内）と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く。）の員数は、7名（うち、社外取締役は2名）です。また、第161回定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行に伴い、2018年6月22日開催の第157回定時株主総会において導入を決議した「株式給付信託（BBT）」に係る報酬枠を改めて決議しています。当該株主総会終結時点における当該制度の対象となる取締役の員数は、4名です。
※10 取締役（監査等委員）の報酬の額は、2022年6月22日開催の第161回定時株主総会において年額80百万円以内と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員）の員数は4名（全員社外取締役）です。
※11 「株式給付信託（BBT）」は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額です。
※12 当社では取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）の業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等は、それぞれ定める業績指標および算定式に基づいて自動的に決定されるものであり、恣意的にいずれかの報酬を増減させるといった扱いを行う余地はないことから、その支給割合の決定に関する方針を定めていません。
※13 当事業年度においては2025年5月28日に開催された指名・報酬委員会で取締役の報酬について審議され、2025年6月17日に開催された取締役会で取締役の報酬が決定されました。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

2026/3期 業績連動報酬と固定報酬の比率

業績連動報酬	固定報酬
55.2%	44.8%

（参考）取締役※14の過去の報酬総額の推移

2022/3期	319百万円
2023/3期	335百万円
2024/3期	306百万円
2025/3期	269百万円
2026/3期	241百万円

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

役員一覧（2026年7月1日現在）

取締役

代表取締役 社長執行役員
稲畑 勝太郎
1989年1月　当社入社
2005年12月 当社代表取締役社長執行役員（現在）

取締役 常務執行役員
髙橋 豊
化学品・生活産業セグメント担当、
情報電子セグメント担当補佐、欧米地区担当
1987年4月　当社入社
2026年6月　当社取締役常務執行役員（現在）

社外取締役 指名・報酬委員会委員長
長南 収※
1980年4月　キユーピー株式会社入社
2008年9月　同社執行役員大阪支店長
2012年7月　同社執行役員東京支店長
2014年2月　同社取締役東京支店長
2016年2月　同社取締役常務執行役員
2017年2月　同社代表取締役社長執行役員
2021年5月　公益財団法人キユーピーみらいたまご財団理事長
2022年2月　キユーピー株式会社相談役
2023年6月　当社社外取締役（現在）
2024年6月　株式会社ロッテ社外取締役（現在）

社外取締役
池垣 真里※
1987年4月　モルガン・スタンレー・インターナショナル・リミテッド
東京支店（現 モルガン・スタンレー・グループ株式会社）入社
2006年12月 モルガン・スタンレー・エグゼクティブ ディレクター
2008年12月 モルガン・スタンレー・ビジネス・グループ株式会社取締役
2010年4月　モルガン・スタンレー・グループ株式会社取締役人事部長
モルガン・スタンレー・ビジネス・グループ株式会社代表取締役
2012年1月　モルガン・スタンレー マネージングディレクター
モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社経営会議メンバー
2013年11月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社社外取締役
2025年6月　学校法人フェリス女学院理事（現在）
当社社外取締役（現在）
コムチュア株式会社社外取締役（監査等委員）（現在）

代表取締役 専務執行役員
横田 健一
管理部門全般担当
1996年7月　当社入社
2017年6月　当社代表取締役専務執行役員（現在）

取締役
竹下 憲昭
1982年4月　住友化学工業株式会社（現住友化学株式会社）入社
2010年4月　同社執行役員
2013年4月　同社常務執行役員
2017年6月　同社代表取締役常務執行役員
2018年4月　同社代表取締役専務執行役員
2023年6月　同社専務執行役員
2024年6月　同社取締役専務執行役員
2025年4月　同社取締役
2025年6月　当社取締役（現在）
住友化学株式会社顧問
住友精化株式会社取締役（非業務執行）（現在）

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

取締役 監査等委員

取締役 監査等委員
久保井 伸和
2001年7月　当社入社
2024年6月　当社取締役監査等委員（現在）

社外取締役 監査等委員
伊藤 志保※
1987年4月　東洋信託銀行株式会社
（現 三菱UFJ信託銀行株式会社）入行
1991年10月 中央新光監査法人（後のみすず監査法人）入所
2005年7月　中央青山監査法人（後のみすず監査法人）パートナー
2007年8月　新日本監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）
入所 パートナー
2022年6月　株式会社ジャパンディスプレイ社外取締役（現在）
2022年7月　伊藤志保公認会計士事務所開業（現在）
2023年12月 野村不動産プライベート投資法人監督役員（現在）
2024年6月　当社社外取締役監査等委員（現在）
2025年6月　日本マスタートラスト信託銀行株式会社取締役監査等
委員（非常勤）（現在）

社外取締役 監査等委員
新堂 桂子※
1993年4月　味の素株式会社入社
2000年12月 デュポン株式会社入社
2010年12月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
2011年1月　松村国際法律事務所（現 新堂・松村法律事務所）入所
2013年10月 消費者庁入庁（任期付き国家公務員）
2015年5月　弁護士再登録（第二東京弁護士会）
株式会社フジクラ入社
2016年10月 同社法務室長
2021年4月　同社執行役員コーポレートガバナンス統括部門長
2026年4月　同社エグゼクティブアドバイザー（現在）
2026年6月　当社社外取締役監査等委員（現在）

社外取締役 監査等委員 監査等委員会委員長
横田 乃里也※
1984年4月　麒麟麦酒株式会社
（現 キリンホールディングス株式会社）入社
2014年3月　同社執行役員生産本部生産部長
2015年4月　キリンホールディングス株式会社
グループ人事総務担当ディレクター
キリン株式会社（現 キリンホールディングス株式会社）
執行役員人事総務部長
2017年3月　キリンホールディングス株式会社常務執行役員
グループ経営戦略担当ディレクター
キリン株式会社取締役常務執行役員
協和発酵キリン株式会社
（現 協和キリン株式会社）取締役
2018年3月　キリンホールディングス株式会社取締役
常務執行役員
2022年3月　麒麟麦酒株式会社取締役
2023年6月　当社社外取締役監査等委員（現在）
2024年1月　ニュートン・インベストメント・
パートナーズ株式会社（現 ジャパン・
アクティベーション・キャピタル株式会社）
シニア・アドバイザー（現在）
2026年6月　株式会社J-オイルミルズ社外取締役（独立役員）（現在）

社外取締役 監査等委員
安井 義一※
1984年4月　三菱金属株式会社（現 三菱マテリアル株式会社）入社
2011年6月　同社アルミ事業室長
三菱アルミニウム株式会社
（現 MAアルミニウム株式会社）取締役
ユニバーサル製缶株式会社
（現 アルテミラ製缶株式会社）取締役
2015年4月　三菱マテリアル株式会社執行役員人事部長
株式会社マテリアルビジネスサポート取締役
2018年4月　三菱マテリアル株式会社常務執行役員人事・
総務本部長
2020年4月　同社上級顧問
2020年6月　同社取締役常勤監査委員 指名委員
2026年6月　当社社外取締役監査等委員（現在）

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

執行役員

専務執行役員
中野 幸治
合成樹脂セグメント担当、
東南アジア地区担当

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

執行役員
農田 康一
財務経理室長

執行役員
大倉 崇晴
（オルディ株式会社
代表取締役社長）

執行役員
角田 正人
リスク管理室長

執行役員
古林 宏之
人事室長

執行役員
福井 一智
東南アジア総支配人

執行役員
平木 次郎
情報電子第二本部長

執行役員
井上 大
米州総支配人

執行役員の括弧内表記は、出向先での役職です。

スキルマトリックスの考え方

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

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

2026年4月開催の取締役会の様子

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

◎ 委員長、○ 委員
※ 2025年度の出席状況（新任は就任以降）

当社の取締役会が備えるべきスキル

専門性・経験	求めるスキルと適任性
グローバル経営	当社はグローバルに事業を展開しており、特に長期ビジョンIK Vision 2030においては海外事業比率を70%以上にすることを想定しています。こうした観点から、当社の今後の成長を図っていくためには、グローバルな企業経営に関する知見を有する者を取締役に登用することは極めて有用であると考えています。そのため特に社外取締役を招聘するにあたっては、グローバルに展開する企業の経営者とりわけ経営トップまたはそれに準ずる経験のある者が必ず含まれるように配慮しています。スキルマトリックスにおける「グローバル経営」の項目についてはグローバルに事業を展開する企業の経営トップまたはそれに準ずる経験の有無を基準にしています。 この基準に照らし、稲畑 勝太郎、長南 収、末川 久幸はいずれもグローバルに事業を展開する企業の経営トップとして豊富な経験を有していることから、「グローバル経営」のスキルを有するものと考えています。
事業・業界知識	当社のような専門商社を経営するにあたっては、まず何よりも各事業分野に対する深い専門知識と経験が必要不可欠です。特に業務執行取締役については、当社の事業分野における幅広い知識や経験、人脈を保持していることが当社のような商社事業を発展させるうえでは実際上極めて重要であり、業務執行取締役を選任するにあたっては、当社の事業分野に関する知見を有する者のバランスを考慮しています。具体的には、稲畑 勝太郎は当社の特に合成樹脂セグメントに長年にわたり従事してきた経験があり、また髙橋 豊は当社の特に化学品セグメントに長年にわたり従事してきたほか、執行役員就任後は生活産業セグメントも担当するなど、それぞれ異なった当社事業に関する知識・経験を有しています。 社外取締役を招聘するにあたっては、各事業分野における幅広い知識や経験を有し、事業戦略に対して客観的な視点から監督・意見できる者が含まれるように考慮しています。社外取締役については、これまでの他社での経験や出身業界の特性を踏まえ、特に当社が扱う商材や関連する業界と同一もしくは近い業界での事業経験を有する場合には事業・業界知識に関するスキルを有するものとしています。
財務・会計	企業経営における財務戦略（コーポレートファイナンス）の重要性は言うまでもなく、業務執行取締役のなかには財務戦略を担当し、投資家とのさまざまな対話を通じて企業価値向上に向けた取り組みを主導していく者が必要であると考えています。横田 健一は長年にわたり財務・経理・IRの責任者を務めており、投資家とのさまざまな対話を当社経営にフィードバックしつつ、当社のコーポレート・ガバナンス強化と企業価値向上に向けて一貫して取り組んできました。竹下 憲昭は総合化学メーカーのサウジアラビアでの大規模な合弁企業においてCFOを務めた経験があり、財務・会計に関する幅広い知見を有しています。 また業務執行に対する監督機能を強化するためには、監査等委員である取締役のなかに財務・会計に精通した者が必ず含まれることが有用であると考えています。久保井 伸和は長年にわたり当社の財務・経理業務に従事した後、常勤監査役・常勤監査等委員として監査業務にも従事してきた経験を有しています。横田 乃里也はグローバルに事業を展開する大手酒類・飲料品メーカーにおいてCFOを務めた経験を有し、財務・経理・IRに関する幅広い知見を有しています。伊藤 志保は公認会計士としての豊富な専門知識を有し、長年にわたりさまざまな企業の会計監査に従事してきた経験を有することから当社の業務執行に対する監督機能を強化することができると考えています。
法務・リスク管理・内部統制	幅広くグローバルに展開する当社においては、取引先の信用リスク、事業投資に係るリスク、海外活動に潜在するリスク、為替の変動リスク、商品市場の変動リスクなどさまざまなリスクを伴います。そのためリスクマネジメントは経営上極めて重要です。稲畑 勝太郎は取締役として内部監査部門を直接管掌するなかでリスク管理や内部統制に深く関わってきたほか、長年にわたってコンプライアンス委員会委員長を務めています。横田 健一は長年にわたり当社の内部統制委員会委員長を務め、当社の内部統制構築の実務に携わってきたほか、取締役就任後は法務・リスク管理部門も管掌してきました。 また当社は何よりもコンプライアンスを重視した経営を心掛けており、業務執行に対する監督機能を強化するためには、監査等委員である取締役のなかに法律に精通した者が必ず含まれることが有用であると考えています。新堂 桂子は弁護士資格を有し、法律事務所での勤務を経て、エレクトロニクス等の分野でグローバルに事業を展開するメーカーにおいて、法務部門を統括した貴重な経験を有しており、企業法務全般に精通しています。 さらに、当社は経営の意思決定を迅速化し、業務執行に対する監督機能を強化するため、監査等委員会設置会社を選択しています。監査等委員会設置会社においては、会社の内部統制システムを有効に活用し組織的監査を行うことが求められます。こうした観点から、監査等委員である取締役のなかに内部統制・監査に対する専門知識や経験を有する者が含まれることが不可欠と考えています。久保井 伸和はJ-SOX導入時から当社の内部統制構築に携わってきました。伊藤 志保は大手監査法人において長年にわたりさまざまな企業の内部統制監査に従事し、内部統制・監査に関する豊富な専門知識と経験を有しています。安井 義一は幅広い素材・製品をグローバルに展開する総合素材メーカーにおいて、取締役常勤監査委員として監査業務などに従事しており、内部統制・監査に関する豊富な実務経験を有しています。

専門性・経験	求めるスキルと適任性
人事・労務	当社のような商社においては、人材こそが最大の財産であり、人材育成は中長期的に重要な経営課題です。中期経営計画NC2026においても、当社の持続的成長を支える従業員のwell-beingの向上、多様な個を生かすダイバーシティ＆インクルージョン（以下、D&I）の推進や健康経営のさらなる推進、人的資本投資への注力を重点方針としています。こうした戦略を推進していくうえでは、取締役のなかに人事・労務に関する経験やスキルを有する者が含まれることが望ましいと考えており、社外取締役の招聘にあたってもこうした視点を重視しています。稲畑 勝太郎は取締役就任後に人事部門を管掌した経験を有しています。横田 健一は現在人事部門を管掌しており、これまでもさまざまな人事制度改革に取り組んできました。竹下 憲昭は総合化学メーカーにおいて、石油化学部門の人事部門に従事した経験を有しています。 また池垣 真里はグローバルに事業を展開し、金融サービスを提供する外資系企業において、人事部門の責任者を長く務め、人事・労務に関する幅広い経験を有していることから、特に人事戦略やダイバーシティの推進等についての助言をいただくことを期待しています。横田 乃里也は大手酒類・飲料品メーカーにおいてグループ全体の人事総務担当ディレクターを務めるなど人事・労務に関する幅広い経験を有しています。安井 義一は幅広い素材・製品をグローバルに展開する総合素材メーカーにおいて、人事部門の責任者および常務執行役員として人事・総務を担当するなど、人事・労務に精通していることから人的資本経営やD&Iの推進等についての助言をいただくことを期待しています。
IT・デジタル	当社は中期経営計画NC2026における経営基盤戦略の一環として中期的な「デジタル戦略」を公表しています。デジタル戦略においては、「経営情報インフラの高度化とグループ全体のセキュリティ強化」を基本方針として掲げており、こうしたデジタル戦略を具体化し、データドリブン経営およびDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進していくためには、IT・デジタルに関する知見は不可欠です。また情報セキュリティに対する脅威は年々増加しており、これらに対する対策を強化していくうえでもIT・デジタルに関するスキルは必要と考えています。 横田 健一は情報処理技術者などIT・デジタルに関する専門の国家資格を複数保持しており、その豊富な専門知識に基づき、これまでも当社グループ全体の情報セキュリティ強化に向けたさまざまな取り組みを陣頭指揮してきました。また竹下 憲昭、横田 乃里也はいずれもグローバルに事業を展開する大手企業において、CIOもしくはそれに準じた職責経験があり、IT・デジタルに関する幅広い知見を有しています。
ESG	当社は2021年10月にサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進を重要な経営課題と考えています。またESGに対する外部評価の向上も重要な課題と考えています。こうした観点から、取締役のなかに企業経営におけるサステナビリティ、ESGに対する知見を有する者が含まれることは必要と考えており、社外取締役の招聘にあたってもこうした点を考慮しています。 稲畑 勝太郎は当社のサステナビリティ委員会委員長を務めており、概ねESG全般に対する知見を有するものと考えています。横田 健一はこれまで当社のコーポレート・ガバナンス向上に向けた取り組みを主導してきた点、および人事担当として従業員エンゲージメントサーベイや健康経営などの取り組みを進めてきた点からESGのなかでは特に「G（ガバナンス）」と「S（社会）」に関する知見を有するものと考えています。久保井 伸和は特にコーポレートガバナンス・コード導入時において実務面での対応に深く関わってきた経験を有することから、ESGのなかで特に「G（ガバナンス）」に関して知見を有すると考えています。 また池垣 真里は人事戦略やダイバーシティの推進に関する知見が豊富であることから、当社としてはESGのなかでも特に「S（社会）」に関しての助言をいただくことを期待しています。横田 乃里也は日本企業のなかでも特に環境分野に関して先進的な取り組みを行ってきた大手酒類・飲料品メーカーにおいて経営戦略を担当した経験があることから、当社としてはESGのなかでも特に「E（環境）」に関しての助言をいただくことを期待しています。安井 義一は人事・労務に関する豊富な経験を有していることから、当社としてはESGのなかでも特に「S（社会）」に関して、人的資本経営やD&Iの推進等についての助言をいただくことを期待しています。新堂 桂子はエレクトロニクス等の分野でグローバルに事業を展開するメーカーにおいて、執行役員としてコーポレート・ガバナンス部門を担当した経験を有していることから、ESGのなかでも特に「G（ガバナンス）」に関して助言をいただくことを期待しています。

政策保有株式

基本的な考え方

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

保有・縮減に関する方針

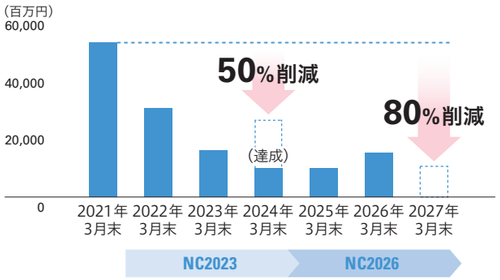
政策保有株式は、これを保有することが協業関係の構築に資するかどうか、中長期的に当社の企業価値を高め、株主・投資家の利益につながるかどうかという基準に基づき、その是非を判断します。具体的には、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに投資先企業の財務状況、株式の流動性、同企業もしくは同企業グループ会社との事業に関する取引量および利益の推移並びにこれらの中長期的な見通し、リスクとリターンが資本コストに見合っているかどうかなどの経済合理性、およびその他の定性的な情報を加味したうえで、総合的に保有の適否を検証します。保有の意義が認められない株式については、市場や事業への影響、タイミングなどに配慮しつつ、縮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

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

政策保有株式の縮減方針

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

政策保有株式の縮減状況



政策保有株式：日本の上場株式

政策保有株式売却額の推移

2021/3期	2,944百万円
2022/3期	9,367百万円
2023/3期	10,076百万円
2024/3期	4,159百万円
2025/3期	2,922百万円
2026/3期	2,330百万円

議決権行使の基準

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

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

リスクマネジメント

基本的な考え方

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

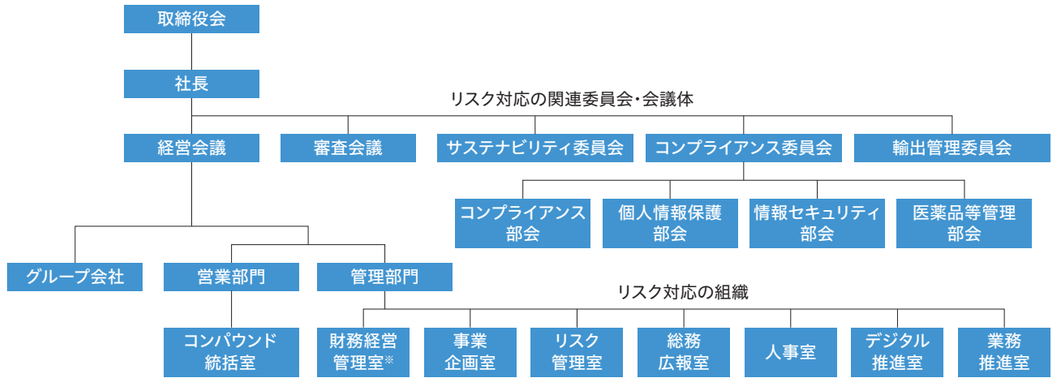
当社では、与信管理規程、輸出管理規程、商品管理規程といったリスクに係る諸規程を整備・運用し、リスク管理室を中心にリスクマネジメントを行っています。また、国内外のグループ会社に対しては、グループ会社管理規程によって本社からリスクに対する適切な牽制機能を働かせるとともに、商社拠点・製造拠点別の業務ルールを多言語で整備・運用することで、日々の業務から発生するリスクに備えています。

リスクマネジメント体制・組織

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

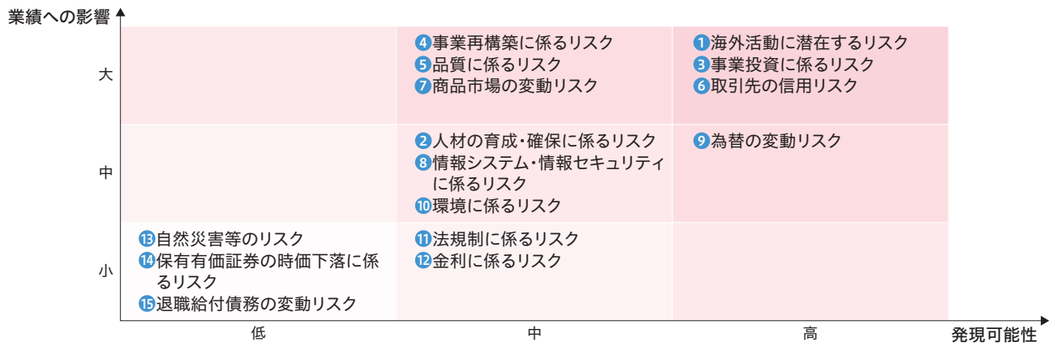
また、当社グループでは下図のリスクマトリックスに表示した15のリスクを、当社グループが直面している主要なリスクとして認識しています。マトリックスでは、2026年3月期に実施した「取締役会の実効性評価」(自己評価)における経営者のリスク認識に対する回答などを踏まえ、各リスクにおいて想定される当社グループの経営成績等への影響や発現可能性により、マッピングしています。次のページからは、当社グループにおいて重要性の高いリスクについてご説明します。

リスクマネジメント体制・組織(2026年3月31日現在)



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

リスクマトリックス



重要性の高いリスクとそれらへの対策（2026年3月期）

リスク	対策
海外活動に潜在するリスク	当社グループの海外における生産および販売活動は、東南アジアや北東アジア、北米、欧州と多数の地域におよびます。これらの海外市場への事業進出には、予期しない法律または規制の変更、不利な政治または経済要因、人材の採用と確保の難しさ、未整備の技術インフラ、潜在的に不利な税制の影響、その他の要因による社会的混乱などのリスクが内在しています。 当社グループは、各国法令、環境法規制、社会情勢・取引先動向等に注視し、変化に合わせた迅速な対応を実施できるよう体制を整備し、それらリスクの低減に努めています。 当連結会計年度における所在地別の売上高では、アジア合計が46%であり、最も影響を受ける地域です。 自然災害や感染症流行などの非常時の対策としては、海外の主要な拠点において事業継続計画（BCP）※を策定、運用しています。 **【対応組織】リスク管理室、財務経営管理室** ※ 事業継続計画（BCP）については、P115をご参照ください。
人材の育成・確保に係るリスク	商社事業を核とする当社グループにとって、人材は最も重要な財産であり価値創造の源泉です。持続的な企業価値向上のためには、展開する4つの事業分野のみならず、経営・財務・ITなど経営基盤を支える専門分野に精通した優れた多様な人材の育成・確保が日本および海外拠点において必要です。 人的資本の育成・強化を重要な経営課題と捉え、社内体制の整備を進め、当社グループの価値創造を担う人材の育成・確保に努めていますが、一方で少子高齢化の進行や人材の流動化の影響により必要な人材確保が困難となる場合や、人材育成が順調に進まない場合、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 **【対応組織】人事室**
事業投資に係るリスク	当社グループは、事業展開をするにあたって合弁・ジョイントベンチャーなど実際に出資し、持分を取得するケースが多々あります。特に連結対象となる関係会社に対する投資については、当該グループ会社の財政状態および経営成績の動向により、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 当社グループは、商社ビジネス拡大を主たる目的としたマイノリティ投資を基本としており、マジョリティ投資については、リスク・金額を限定して投資しています。 NC2026では全社成長戦略として投資の積極化による収益拡大を目指しています。重要性の高い新規投資案件については、M&Aを行う専門部署が営業部門等と連携して定量面・定性面からリスク等を評価・分析したうえで、審査会議で審議しています。投資実行後、定期的にモニタリングし、一定の基準に満たない案件などについては、適宜、対策を講じるよう努めています。 **【対応組織】リスク管理室、事業企画室**
事業再構築に係るリスク	当社グループは、事業の選択と集中の推進のため、不採算事業からの撤退、子会社や関連会社の売却・再編による事業の再構築を継続しています。これらの施策に関連して、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。各国政府の規制や雇用問題等によって、事業再構築の計画が適時に実行できない可能性もあります。また、当社グループが事業再構築を実施することで、当初の目的の全部または一部を達成できる保証はありません。なお、撤退検討基準を設けて、該当する当社グループ会社に対しては審査会議において撤退などを審議しています。 **【対応組織】リスク管理室**
品質に係るリスク	当社グループは商社グループでありますが、合成樹脂コンパウンド、プラスチックフィルム、医薬品原料、水産加工品等の製造・加工会社を国内外に有しています。それらで製造・加工する製品については、信頼性や安全性を確保できるよう品質管理に努めています。また、商社として情報電子、化学品、生活産業、合成樹脂の4つの事業分野において取引先より仕入・販売する多様な原料・商材についても、グローバルに変化するそれら原料・商材に係る環境や安全関連の法規制、規格の動向等を把握して、品質管理に努めています。 しかしながら、品質問題を完全に回避することは困難であり、当該問題により生じた損失について、当社グループが責任を負う可能性があります。その場合、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 **【対応組織】リスク管理室、コンパウンド統括室、財務経営管理室、各営業本部**

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

リスク	対策
取引先の信用リスク	当社グループの事業は、国内外の多数の取引先に対して信用を供与しています。当社グループは海外取引先も含めたグローバルな与信管理をしていますが、必ずしも全額の回収が行われる保証はありません。従って、取引先の不測の倒産・民事再生手続などによる貸倒損失や貸倒引当金の計上を通して、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 当連結会計年度末時点において、当社グループの受取手形および電子記録債権の金額は25,553百万円、売掛金は179,470百万円、棚卸資産の金額は96,524百万円であり、その合計額は総資産の61%を占めています。重要性が高い与信供与については、審査会議で審議を行います。売掛金および棚卸資産については、連結グループ各社の残高推移を月次ベースでモニタリング管理しています。 **【対応組織】リスク管理室**
商品市場の変動リスク	当社グループが取り扱う、情報電子材料、ケミカル原料、食品、合成樹脂の多くは商品相場の変動に影響を受けます。そのため市況の変動への弾力的な対応ができなかった場合、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性が生じることになります。各営業部門にて、市場の情報を収集して、価格動向を注視するとともに、在庫管理を徹底しています。 当連結会計年度においては、情報電子事業における太陽光発電関連ビジネスで、市場価格下落の影響を受けました。 **【対応組織】財務経営管理室、各営業本部**
情報システム・情報セキュリティに係るリスク	当社グループは、商社グループとして事業を展開するうえで、取引先の機密情報や個人情報および当社グループの機密情報や個人情報を有しています。これら情報の外部流出や破壊、改ざんなどがないように、「情報セキュリティ規程」を制定し、情報管理手続きを定めたマニュアルを整備して、グループ全体で管理体制を構築し、徹底した管理と情報セキュリティ強化、従業員教育などの施策を実行しています。規程・マニュアルなどについては、随時見直し、新たなリスクやテクノロジーに対応するよう努めています。 また、働き方改革の推進等によりリモート環境での業務が増加する傾向にあることを踏まえ、従来のウィルス対策ソフトだけではなく、端末の挙動を監視するエンドポイントセキュリティシステム※を導入するなど、ゼロトラストの考え方に沿ったセキュリティ強化に努めています。まず、セキュリティインシデントに対して、迅速かつ正確に対応するために社内に対応チームとしてのCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を立ち上げて社内外の情報連携を強化するとともに、さらに、外部セキュリティオペレーションセンター（SOC）による24時間／365日の監視をしています。そして、サイバー攻撃などの被害による財政状態への悪影響を低減するために当社グループに対してサイバーセキュリティ保険に加入しています。 しかしながら、昨今サイバー攻撃はますます高度化しているため、外部からの予期せぬ不正アクセスなどを完全に排除することは困難であり、そのような不測の事態が発生した場合、当社グループの財政状態および経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 **【対応組織】デジタル推進室** ※ ネットワークに接続されたPCや携帯端末で発生する不審な挙動やウイルス感染をリアルタイムで検出・分析し、必要に応じて対応する仕組み。
為替の変動リスク	当社グループは、海外の事業展開における製品、原材料の生産と販売活動および貿易活動をしています。原則として為替予約などによるヘッジ取引を行っていますが、外貨建取引などに伴う為替レート変動の影響を受ける可能性があります。また、各地域における売上、費用、資産を含む現地通貨建ての項目は、連結財務諸表の作成のために円換算されており、換算時の為替レートにより、円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。 当連結会計年度における為替差損は9百万円となり、為替換算調整勘定は40,460百万円となりました。 **【対応組織】財務経営管理室**
環境に係るリスク	当社グループは、国内外において4つの事業分野で幅広い商材を取り扱っており、これら商材の製造・販売は当該地域の環境規制や環境配慮商材への変更などの影響を受ける可能性があります。合成樹脂事業においては、脱プラスチック商材への変更の影響を受ける可能性があります。仕入先の分散化に取り組むとともに、脱炭素社会・循環型社会への貢献に向けて、リサイクル商材など環境負荷を低減する商材の販売に各事業において注力しています。 また、気候変動リスクについては、気候変動起因による自社事業活動への影響を適切に把握し、サステナビリティ委員会において評価・モニタリングを行い、取締役会が監督しています。その内容は、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿って開示しています。詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書（2026年6月17日開示）をご参照ください。 **【対応組織】総務広報室**

その他のリスクへの対応

税務コンプライアンス

当社グループの役員および従業員は、コンプライアンス重視の経営を実現するため、国内外問わず法令および社内規範を遵守することに努めています。
税務においては各国・地域の関連法令および規定に従った納税を行い、透明性を確保することが、社会的責任の1つであると認識しています。適正な納税は、各国・地域経済の発展に貢献し、ひいては当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与すると考え、税務リスクの最小化を図るとともに、税務コンプライアンスの維持・向上に努めています。

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）

危機発生時に、組織の資産（第一に人命）を守り、事業の早期復旧・継続を図るために、2018年から事業継続計画（BCP）の策定を進めてきました。稲畑産業については、2023年度までに部門ごとのBCP策定を完了し、2024年度は部門ごとにBCP実務リーダーを任命のうえ、リーダーを中心にBCP文書の見直しと周知・訓練を重点的に実施しました。国内外グループ会社も同様に、主要拠点については2023年度までにBCP文書の策定を完了、訓練を開始しており、2025年度までに国内外86拠点・社で運用を開始、2026年度はさらに3社の運用開始を予定しています。引き続きBCP訓練は毎年継続実施します。
また、システムを用いた安否確認訓練や避難訓練、AED講習会などを定期的に実施し、従業員の安全確保と事業継続の準備を強化しています。

サステナビリティに関するリスクへの対応については以下のページをご参照ください。

- サステナビリティマネジメント ➤ P65-68
- 気候変動 ➤ P69-72
- サプライチェーンマネジメント ➤ P74
- 人権 ➤ P77-78
- コンプライアンス・腐敗防止 ➤ P116

コンプライアンス

コーポレート・ガバナンスについては、P95-111をご参照ください。

基本的な考え方

当社グループはコンプライアンス重視の経営を実現するため、「稲畑産業グループ サステナビリティ行動指針」で「コンプライアンスの徹底」を掲げるとともに、「稲畑産業コンプライアンス宣言」および「コンプライアンスガイドライン」を策定し、法令遵守のみならず、社会的ルールとして認識されているルールに従って企業活動を行うこととしています。
また、コンプライアンス重視の企業風土を醸成するためには、創業者が掲げた「愛」「敬」という人間尊重の精神を受け継ぐことが大切だと考え、「社是」「経営理念 Mission」「目指す姿 Vision」「価値観 IK Values」のグループ内浸透にも努めています。
また、税務コンプライアンスに関する方針についても定めています。

内部通報制度

当社グループでは、贈収賄等の腐敗行為を含む法令違反や組織的不正等の重大なコンプライアンス抵触事案を主に取り扱う通報ルート（「コンプライアンスホットライン」）と職場環境や人間関係のような案件について仲介や調整を通じて解決を図ることを目指す通報ルート（「なんでもお悩み相談室」）の2つからなる内部通報制度を設けています。2つの通報ルートともに、口頭・電話・Eメール・郵便のどの方法でも連絡・相談をすることができます。
この内部通報制度の詳細を定める内部通報規程には、上記の2つの通報ルート共通の規律として、通報対応業務従事者が通報者を秘匿する義務、通報者を探索することの禁止、通報者および調査協力者に対する不利益取り扱いの禁止などを定め、従業員等が不利益を被る危険を懸念することなく安心して情報提供できる制度としています。
また、それぞれの通報ルートの窓口に情報提供があった場合の情報伝達、事実調査等についても明確に規定されており、提供された情報の検証や活用が迅速かつ適切に実施される体制となっています。
なお、内部通報制度の運用状況については、コンプライアンス委員長である社長より定期的に取締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。

腐敗防止

基本的な考え方

当社グループは、「稲畑産業グループ サステナビリティ行動指針」および「稲畑産業コンプライアンス宣言」のなかで、贈収賄・外国公務員に対する不正な金銭等の利益供与などの腐敗行為の防止を掲げています。また、取引先をはじめとするステークホルダー向けの「稲畑産業グループ持続可能なサプライチェーン方針」のなかでも、腐敗防止に努めることを掲げています。
従業員の腐敗行為を防ぐため、「コンプライアンスガイドライン」および独占禁止法・中小受託取引適正化法（取適法、旧下請法）・不正競争防止法・インサイダー取引・贈収賄などの各種マニュアルを作成し、従業員に周知するとともに、速やかにアクセスできる社内ポータルサイトに掲載しています。
社長を委員長とするコンプライアンス委員会で、贈収賄等の腐敗行為を含む法令違反や組織的不正等の重大なコンプライアンス抵触事案を管理しており、定期的に取締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。

情報セキュリティ

情報セキュリティ体制

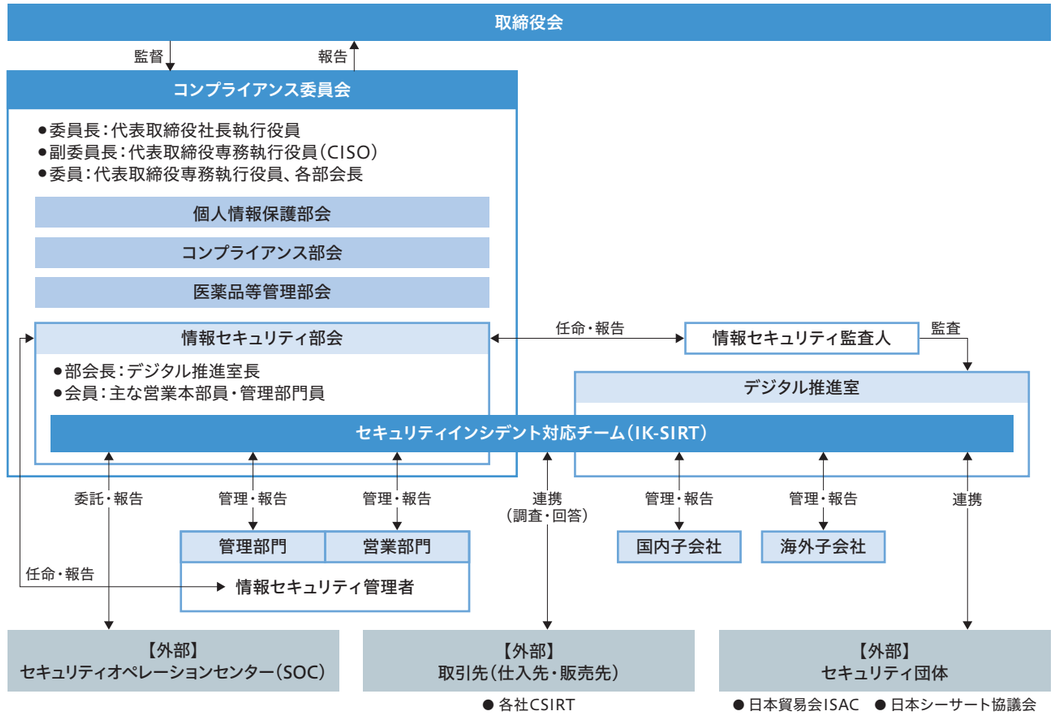
当社グループでは、情報セキュリティの重要性を認識し、全社的に取り組みを推進するために、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会の下部組織として、情報セキュリティ部会を設置しています。情報セキュリティ部会は必要に応じて開催し、情報セキュリティに関する規程・規則・細則の審議や教育研修計画の立案などを実施しています。また、情報セキュリティ部会長が任命した情報セキュリティ監査人による内部監査を、年1回、定期的に実施しています。内部監査内容については、情報セキュリティ部会長に報告しています。

上位組織であるコンプライアンス委員会は、定期的に年4回開催し、必要に応じて臨時開催もしています。同委員会において、情報セキュリティ部会長は部会で審議、対応している重要な内容および内部監査内容を遅滞なく委員会に付議または報告しています。委員会で議論された重要な内容は、必要に応じて経営会議および取締役会に報告され、取締役会の監督を受けています。加えて、四半期ごとに業務執行報告書を通じて、情報セキュリティに関する取り組み状況を取締役会に報告しているほか、情報セキュリティ部会で審議・検討された内容も上記プロセスのなかで報告しており、取締役会の監督機能を果たしています。

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

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

情報セキュリティ体制図



サイバーセキュリティにおけるリスク管理と対応力の強化

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

2022年度～　予防・検知体制の高度化

✓ **セキュリティインシデント対応チーム（IK-SIRT）を設置**

✓ **脅威の早期検知、被害拡大防止の基盤整備**
- EDR（エンドポイント監視）導入
- SOC連携（24時間監視）
- 脆弱性診断実施
- 運用基準整備
- 標的型訓練実施　等

2025年度　インシデント対応力の検証・強化

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

2026年度　部門間の連携、意思決定の高度化

DX推進

生成AIの活用による営業高度化と新規事業開拓

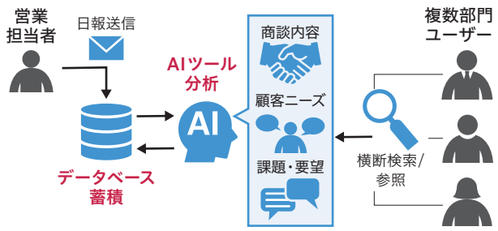
近年、デジタル技術の進展により、企業におけるデータ活用の重要性は一層高まっています。特に営業活動で蓄積される非構造化データの活用は、顧客ニーズの把握や新たなビジネス機会の創出につながるものとして注目されています。当社では生成AIを活用した営業情報の可視化・共有を通じ、営業活動の高度化と新規事業開拓に取り組んでいます。

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

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

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

営業データ活用の全体像



生成AI活用による営業効果

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

サステナビリティデータ

1. 報告対象および基本方針

- 本データ集は、主として当社グループの連結会計年度（4月1日～翌年3月31日）の実績を対象としています。従業員の状況および労働慣行・ダイバーシティ、マネジメントシステム認証取得状況、サステナビリティ関連認証取得状況の各データについては、各年度末（3月末）時点のものです。
- 集計範囲は原則として稲畑産業株式会社および国内外連結子会社ですが、指標の性質に応じて対象範囲が異なります。2.対象範囲および売上高カバレッジをご参照ください。
- 数値は特段の記載がない限り四捨五入しており、合計値と一致しない場合があります。
- 「★」を付している環境の一部指標については、検証機関であるソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社（2025年度）およびLRQAリミテッド（2024年度）により、国際基準であるISO14064-3:2019に準拠した第三者保証を受けています。

2. 対象範囲および売上高カバレッジ

各指標の対象範囲は、当該範囲に含まれる事業の売上高が連結売上高に占める割合（売上高カバレッジ）と併せて示しています。カバレッジは概算値であり、指標ごとに対象範囲が異なることや、一部活動を算定対象外としていることから差異が生じる場合があります。また、個別の例外は各表に注記しています。

対象範囲	大項目	中項目	売上高カバレッジ
稲畑産業および国内外連結子会社	環境	エネルギー・気候（エネルギー使用量、GHG排出量【Scope1・2】）	100%
		環境マネジメント	
		環境関連ビジネス	
	社会	従業員の状況	
		労働安全衛生（労働災害関連）※ 2023年度は稲畑産業および国内外連結製造子会社	
		従業員エンゲージメント	
	認証	マネジメントシステム認証取得状況	
		サステナビリティ関連認証取得状況	
稲畑産業および国内外連結製造子会社	環境	汚染防止・資源循環（紙購入量、事務用品等のグリーン購入比率除く）	約55%
		水資源	
稲畑産業※はグループ会社への出向者を含む	環境	エネルギー・気候（GHG排出量【Scope3】）	約43%
		汚染防止・資源循環（紙購入量、事務用品等のグリーン購入比率）	
	社会	労働慣行・ダイバーシティ※	
		労働安全衛生（労働災害関連除く）※	
		人材育成※	
		社会貢献活動※	
	ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	
		取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会 出席状況	
		コンプライアンス	
	社外からの評価	ESG関連インデックス組み入れ状況	

環境

エネルギー・気候

エネルギー使用量

項目		2023年度	2024年度	2025年度
電力（MWh）		77,624	82,241	**82,676**
	うち再生可能エネルギー由来※（MWh）	—	14,050	**25,566**
温水、冷水（GJ）		1,142	1,212	**1,232**
揮発油（ガソリン）（kL）		747	796	**885**
灯油（kL）		2	4.2	**4.9**
軽油（kL）		342	280	**281**
A重油（kL）		53	50	**200**
液化石油ガス（LPG）（t）		84	151	**153**
その他可燃性天然ガス（千m^3）		0	0	**0**
都市ガス（千m^3）		250	231	**242**

※ 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10MWhとオンサイト発電14MWhとFIT非化石証書（太陽光）15,954MWhとI-REC9,587MWhが含まれる。

温室効果ガス（GHG）排出量【Scope1・Scope2】

項目		2023年度	2024年度	2025年度
Scope1（t-CO_2e）	エネルギー起源CO_2	3,572	★ 3,630	★ **4,275**
	その他（非エネルギー起源CO_2、CH_4、N_2O、HFCs、PFCs、SF_6、NF_3）	0	0	**0**
Scope2（t-CO_2e）	マーケット基準	41,254	★ 36,791	★ **31,187**
	ロケーション基準	41,553	★ 42,737	★ **42,814**
合計（t-CO_2e）	Scope1 + Scope2（マーケット基準）	44,826	40,421	**35,462**
	Scope1 + Scope2（ロケーション基準）	45,125	46,367	**47,089**
売上高当たりのGHG排出量原単位（t-CO_2e/億円）		5.9	4.8	**4.3**

※ 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、再生可能エネルギー証書（非化石証書、I-REC）相当分11,672t-CO_2e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】

（t-CO_2e）

項目	2023年度	2024年度	2025年度
1. 購入した製品・サービス	1,416,876	★ 1,610,161	★ **1,934,648**
2. 資本財	1,943	4,804	**25,276**
3. Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	44	40	**45**
4. 輸送、配送（上流）	32,679	★ 39,681	★ **43,226**
5. 事業から出る廃棄物	67	8	**75**
6. 出張	2,723	2,271	**2,538**
7. 雇用者の通勤	256	257	**274**
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）	1,454,588	1,657,222	**2,006,082**
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	464,711	268,172	**282,100**
13. リース資産（下流）	65	73	**72**
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）	464,776	268,245	**282,172**
合計	1,919,364	1,925,467	**2,288,253**

※ 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		2023年度	2024年度	2025年度
窒素酸化物（NOx）の排出量（t）		0	1	**1**
硫黄酸化物（SOx）の排出量（t）		0	0	**1**
揮発性有機化合物（VOC）の排出量（t）		116	122	**131**
廃棄物発生量（t）	合計	7,838	7,498	**7,130**
	リサイクル廃棄物量	4,861	3,904	**3,408**
	非リサイクル廃棄物量	2,977	3,594	**3,722**
リサイクル率（%）		62	52	**48**
有害廃棄物発生量（t）		1,734	1,764	**2,042**
紙（コピー用紙）購入量（千枚）		1,986	1,325	**1,524**
事務用品等のグリーン購入比率（%）		70	67	**67**

※ 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		2023年度	2024年度	2025年度
排水先別排水量（千m^3）	合計	400	404	**466**
	海洋	0	0	**0**
	河川、湖沼（淡水の地表水）	244	252	**294**
	地下水	0	1	**1**
	下水道（第三者処理）	156	152	**171**
水源別取水量（千m^3）	合計	476	497	**520**
	河川、湖水、池（淡水の地表水）	0	0	**0**
	地下水	287	286	**305**
	上水道・工業用水	189	210	**215**
	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（m^3）		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**

環境マネジメント

項目	2023年度	2024年度	2025年度
環境法令違反件数（件）	1※	0	**0**
環境関連の罰金・処罰金額（円）	354,775.86THB	0	**0**

※ 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

（百万円）

分野	主な内容	2023年度	2024年度	2025年度
合計		38,605	43,571	**36,809**
エネルギー・電力	再生可能エネルギー関連、電池関連など	24,496	22,520	**13,760**
資源・環境	持続可能な原材料、リサイクル、水関連など	10,791	13,807	**14,485**
素材・化学	低炭素部材、環境汚染物質削減など	3,143	6,695	**8,271**
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	175	548	**294**

※「農業・食料」「交通・物流」の実績はなし。
※ 合計値は単純合算。

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		2023年度				2024年度				2025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%	**5,258**	**2,977**	**2,281**	**43%**
	従業員数（人）	4,631	2,522	2,109	46%	4,677	2,686	1,991	43%	**4,719**	**2,744**	**1,975**	**42%**
	管理職	818	578	240	29%	925	680	245	26%	**945**	**685**	**260**	**28%**
	その他	3,813	1,944	1,869	49%	3,752	2,006	1,746	47%	**3,774**	**2,059**	**1,715**	**45%**
	臨時従業員数	—	—	—	—	386	221	165	43%	**539**	**233**	**306**	**57%**
稲畑産業（単体）	従業員数（人）	630	369	261	41%	667	387	280	42%	**678**	**382**	**296**	**44%**
	管理職	130	121	9	7%	129	118	11	9%	**132**	**118**	**14**	**11%**
	その他	500	248	252	50%	538	269	269	50%	**546**	**264**	**282**	**52%**
	出向者を含む従業員数（人）	748	481	267	36%	780	494	286	37%	**807**	**504**	**303**	**38%**
	管理職	189	180	9	5%	184	173	11	6%	**191**	**177**	**14**	**7%**
	その他	559	301	258	46%	596	321	275	46%	**616**	**327**	**289**	**47%**
国内連結子会社	従業員数（人）	645	466	179	28%	660	481	179	27%	**741**	**524**	**217**	**29%**
	管理職	141	131	10	7%	159	147	12	8%	**158**	**146**	**12**	**8%**
	その他	504	335	169	34%	501	334	167	33%	**583**	**378**	**205**	**35%**
海外連結子会社	従業員数（人）	3,356	1,687	1,669	50%	3,350	1,818	1,532	46%	**3,300**	**1,838**	**1,462**	**44%**
	管理職	547	326	221	40%	637	415	222	35%	**655**	**421**	**234**	**36%**
	その他	2,809	1,361	1,448	52%	2,713	1,403	1,310	48%	**2,645**	**1,417**	**1,228**	**46%**

※ 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		2023年度				2024年度				2025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）	1,275	835	440	35%	1,327	868	459	35%	**1,419**	**906**	**513**	**36%**
	管理職	271	252	19	7%	288	265	23	8%	**290**	**264**	**26**	**9%**
	その他	1,004	583	421	42%	1,039	603	436	42%	**1,129**	**642**	**487**	**43%**
東南アジア	従業員数（人）	2,493	1,150	1,343	54%	2,468	1,256	1,212	49%	**2,398**	**1,255**	**1,143**	**48%**
	管理職	313	161	152	49%	399	250	149	37%	**404**	**250**	**154**	**38%**
	その他	2,180	989	1,191	55%	2,069	1,006	1,063	51%	**1,994**	**1,005**	**989**	**50%**
北東アジア	従業員数（人）	463	248	215	46%	448	241	207	46%	**446**	**244**	**202**	**45%**
	管理職	129	89	40	31%	140	92	48	34%	**143**	**96**	**47**	**33%**
	その他	334	159	175	52%	308	149	159	52%	**303**	**148**	**155**	**51%**
米州	従業員数（人）	323	246	77	24%	357	278	79	22%	**374**	**291**	**83**	**22%**
	管理職	76	58	18	24%	79	58	21	27%	**75**	**54**	**21**	**28%**
	その他	247	188	59	24%	278	220	58	21%	**299**	**237**	**62**	**21%**
欧州	従業員数（人）	77	43	34	44%	77	43	34	44%	**82**	**48**	**34**	**41%**
	管理職	29	18	11	38%	19	15	4	21%	**33**	**21**	**12**	**36%**
	その他	48	25	23	48%	58	28	30	52%	**49**	**27**	**22**	**45%**

※ 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		2023年度			2024年度			2025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（%）	課長職以上	4.8	—	—	6.0	—	—	**7.3**	—	—
	部長職以上	5.5			6.1			**4.9**	—	—
外国籍従業員数（人）		12	—	—	12	—	—	**17**	—	—
年代別従業員数（人）	30歳未満	165	67	98	184	70	114	**184**	**65**	**119**
	30～39歳	189	123	66	196	125	71	**210**	**133**	**77**
	40～49歳	150	99	51	147	104	43	**155**	**105**	**50**
	50～59歳	187	148	39	191	147	44	**184**	**140**	**44**
	60～64歳（シニア職掌など）	57	44	13	53	40	13	**65**	**54**	**11**
	65歳以上（再雇用など）				9	8	1	**9**	**7**	**2**
	合計	748	481	267	780	494	286	**807**	**504**	**303**
採用者数	新卒採用（人）	30	11	19	24	9	15	**24**	**9**	**15**
	定着率（新卒・3年後）（%）	100	—	—	96	—	—	**90**	—	—
	キャリア採用（人）	32	27	5	36	25	11	**32**	**21**	**11**
	正規雇用労働者に占めるキャリア採用者の比率（%）	52	—	—	60	—	—	**57**	—	—
離職率：自己都合（%）	単体	2.6	—	—	3.6	—	—	**2.2**	—	—
	連結（国内）	—	—	—	4.5	—	—	**3.8**	—	—
ジョブリターンで雇用された人数（人）		3	3	0	1	0	1	**3**	**0**	**3**
障害者雇用※1	雇用者数（人）	22	—	—	26	—	—	**26**	—	—
	雇用率（%）	2.81	—	—	3.20	—	—	**3.14**	—	—
平均年齢（歳）		41.9	44.3	37.5	41.9	44.5	37.3	**41.9**	**44.7**	**37.2**
平均勤続年数（年）		13.6	15.5	10.2	14.2	16.1	10.8	**14.1**	**16.2**	**10.6**
平均年間給与（千円）		8,854	—	—	9,633	11,559	6,900	**10,058**	**11,892**	**7,009**
男女の賃金の差異（%）※2	全従業員	59.0	—	—	59.7	—	—	**61.3**	—	—
	正規雇用の従業員	60.0	—	—	60.3			**61.6**	—	—
	プロフェッショナル職	96.6	—	—	98.2	—	—	**100.0**	—	—
	スタッフ/チャレンジ職	91.0	—	—	84.9	—	—	**86.2**	—	—
	アシスタント職	102.7	—	—	113.6	—	—	**110.7**	—	—
	非正規雇用の従業員	45.5	—	—	51.3	—	—	**63.3**	—	—
従業員一人当たり年間総労働時間（時間／年）		1,868	—	—	1,770	—	—	**1,749**	—	—
従業員一人当たり月平均残業時間（時間／月）		14.5	—	—	14.3	—	—	**15.1**	—	—
年次有給休暇	取得日数（日）	12.3	—	—	12.8	—	—	**12.4**	—	—
	取得率（%）	66.9	—	—	68.6	—	—	**67.5**	—	—
育児休業	当該年度取得者数（人）※3	18	9	9	33	22	11	**23**	**19**	**4**
	当該年度取得率（%）※3	78.3	64.3	100	110	110	110	**121**	**127**	**100**
	育児休業復職率（%）	94.1	—	—	95.7	—	—	**95.7**	—	—
	規則期間内（3年）取得者数（人）※4	—	—	—	22	13	9	**23**	**14**	**9**
	規則期間内（3年）取得率（%）※4	—	—	—	95.7	92.9	100	**100**	**100**	**100**
介護休業取得者数（人）		2	—	—	0	—	—	**0**	—	—

※ 範囲は稲畑産業（単体）、グループ会社への出向者を含む。
※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／チャレンジ職（基幹的業務・非管理職、チャレンジ職は転居を伴う異動なし）、アシスタント職（主にサポート業務）の4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4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、2025年度の取得者数には2023～2025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「2025年度に育児休業を取得した社員数（2023～2025年度に本人または配偶者が出産した社員が対象）／2025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休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。2025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、2023～2025年度に育休を取得した人数と取得率を算定。

社会

労働安全衛生

項目		2023年度 単体	2023年度 連結 従業員	2023年度 連結 臨時※1	2024年度 単体	2024年度 連結 従業員	2024年度 連結 臨時※1	2025年度 単体	2025年度 連結 従業員	2025年度 連結 臨時※1
健康診断受診率(%)		100	—	—	100	—	—	**100**	—	—
ストレスチェック	受診者数(人)	662	—	—	695	—	—	**657**	—	—
	受診率(%)	89.2	—	—	90.3	—	—	**92.1**	—	—
健康・安全に関する研修の受講者数(人)	安全運転講習(e-learning)	43	—	—	76	—	—	**98**	—	—
	地震・安否確認訓練	5月 662 12月 669	—	—	5月 640	—	—	**5月 703** **11月 707**	—	—
	消防訓練(実地訓練)	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	—	—	**東京・大阪・名古屋の自衛消防隊員他 95**	—	—
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	31	5	0	38	3	**0**	**29**	**9**
	不休災害	0	13	0	1	16	2	**1**	**11**	**3**
休業災害度数率※2		0	4.15	—	0	2.97	3.87	**0**	**2.90**	**8.67**
休業災害強度率※3		0	0.05	—	0	0.04	0.05	**0**	**0.04**	**0.05**

※労働災害関連以外の範囲は稲畑産業(単体)、グループ会社への出向者を含む。
※1 臨時:臨時従業員。
※2 (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2025年度2.10。(厚生労働省「令和7年労働災害動向調査」より)稲畑産業との比較。
※3 (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2025年度0.05。(厚生労働省「令和7年労働災害動向調査」)稲畑産業との比較。

人材育成

項目	2023年度	2024年度	2025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)	480	669	**748**
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)	1,310	1,690	**1,693**
従業員一人当たりの教育研修時間(時間)	0.6	0.9	**0.9**
従業員一人当たりの教育研修費用(円)	67,496	83,400	**89,124**

※ 範囲は稲畑産業(単体)、グループ会社への出向者を含む。

社会貢献活動

項目		2023年度	2024年度	2025年度
ボランティア休暇制度※1の取得者数(人)		0	34	**24**
社会貢献に資する寄付および活動費等の総額※2(百万円)		21	11	**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)	99	108	**93**
	フランス音楽コンクール「稲畑賞」受賞者数(1974年～)※4(人)	該当者なし 累計49	1 累計50	**1** **累計51**
	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**

※ 範囲は稲畑産業(単体)、グループ会社への出向者を含む。
※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・アシヤ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。

従業員エンゲージメント

項目			2024年度	2025年度	2026年度
調査対象人数(人)	合計		2,714	2,837	**2,940**
		稲畑産業	686	715	**692**
		海外商社※1	864	881	**893**
		海外製造会社※1	624	574	**702**
		国内子会社※1	540	667	**653**
回答率(%)	合計		82	88	**93**
全体平均スコア※2			3.64	3.67	**3.73**
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		69	69	**69**
	【上司との関係】上司と業務上に必要な連携がとれていると思う		73	73	**74**
	【組織文化】業務を進めるうえで問題が発生した際、上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている		77	76	**77**
	【企業理念】会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える		67	67	**70**
	【人事制度・福利厚生】当社の給与水準は同業他社と比較して、納得できる水準である		50	54	**56**
	【人事制度・研修】従業員のスキルアップの支援をしていると思う		51	54	**54**
	【ワーク・ライフ・バランス】残業は自分の無理のない範囲に収まっている		73	71	**68**

※1 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。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

役員構成		2024年 7月1日時点		2025年 7月1日時点		2026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	4	0	4	0	4	0
	独立社外	2	1	2	1	2	1
取締役（監査等委員）（人）	総数	5		5		5	
	社内	1	0	1	0	1	0
	独立社外	3	1	3	1	2	2
取締役合計	総数	12		12		12	
		10	2	10	2	9	3

取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会 出席状況（2025年4月1日～2026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	竹下 憲昭（2025年6月就任）		12回/13回（92%）	—	—
取締役	長南 収	○	16回/16回（100%）	—	11回/11回（100%）
取締役	末川 久幸	○	16回/16回（100%）	—	11回/11回（100%）
取締役	池垣 真里（2025年6月就任）	○	13回/13回（100%）	—	11回/11回（100%）
取締役（監査等委員）	久保井 伸和		16回/16回（100%）	14回/14回（100%）	—
取締役（監査等委員）	佐成 実	○	16回/16回（100%）	14回/14回（100%）	—
取締役（監査等委員）	藤澤 友一	○	16回/16回（100%）	14回/14回（100%）	—
取締役（監査等委員）	横田 乃里也	○	16回/16回（100%）	14回/14回（100%）	11回/11回（100%）
取締役（監査等委員）	伊藤 志保	○	16回/16回（100%）	13回/14回（93%）	—
取締役	重森 隆志（2025年6月退任）		3回/3回（100%）	—	—
取締役	萩原 貴子（2025年6月退任）	○	3回/3回（100%）	—	0回/0回（—%）

※1 指名・報酬委員による取締役・執行役員候補者との面談（5回）は、独立社外取締役のみで実施。

コンプライアンス

	2023年度	2024年度	2025年度
内部通報・相談件数※1（件）	10	6	8
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

※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

		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	1,002	8	730	0	0	0	0	1	60
	取得比率（%）	31	71	15	51	0	0	0	0	2	4
海外	取得数	19	1,992	22	2,246	3	579	8	1,447	0	0
	取得比率（%）	26	60	31	68	4	18	11	44	0	0
連結	取得数	36	2,994	30	2,976	3	579	8	1,447	1	60
	取得比率（%）	28	63	24	63	2	12	6	31	1	1

サステナビリティ関連認証取得状況

認証名	認証内容	認証範囲＜ライセンス番号＞
FSC®（Forest Stewardship Council®）認証	適切に管理された森林と、責任持って調達された林産物に対する国際的な認証	稲畑産業（株）情報電子第三本部＜FSC-C194246＞
		稲畑産業（株）化学品本部建材部＜FSC-C089398＞
		稲畑産業（株）合成樹脂第二本部＜FSC-C140691＞
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＜PEFC/31-32-1665＞
		稲畑産業（株）合成樹脂第二本部＜PEFC/31-31-1616＞
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バ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）
		PT. Inabata Indonesia
		Inabata Malaysia Sdn. Bhd.
		Taiwan Inabata Sangyo Co., Ltd.
		Inabata Singapore（Pte.）Ltd.
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）
GRS（Global Recycled Standard）認証	リサイクル製品に関する国際的な認証プログラム	稲畑産業（株）

※ すべてCoC（Chain of Custody）認証。

社外からの評価

ESG関連インデックス組み入れ状況（2026年8月時点）

- FTSE JPX Blossom Japan Index★
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index★
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）★ ※
- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数★
- 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。

財務情報

11カ年サマリー

（単位：百万円）

		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	2026年3月期
経営成績	売上高	577,037	586,630	621,137	634,740	600,312	577,583	680,962	735,620	766,022	837,838	832,745
	売上総利益	41,064	42,740	44,854	47,257	46,259	46,040	57,370	62,874	69,288	78,923	83,801
	販売費及び一般管理費	29,692	30,123	38,891	33,226	33,029	31,066	37,317	42,560	48,097	53,098	57,637
	営業利益	11,371	12,616	5,962	14,031	13,229	14,973	20,052	20,314	21,190	25,824	26,164
	経常利益	12,257	13,672	6,374	14,309	14,211	16,514	21,648	19,110	21,393	26,134	27,748
	親会社株主に帰属する当期純利益	9,510	9,687	6,744	12,896	11,415	13,792	22,351	19,478	20,000	19,833	20,632
	為替レートUSD/円	120.15	108.34	110.85	110.92	108.70	106.10	112.39	135.50	144.59	152.62	150.67
財政状態	総資産	305,436	340,147	352,741	366,514	322,848	353,228	389,059	380,443	427,320	441,972	498,138
	有利子負債	68,377	71,075	71,993	57,277	52,848	41,206	64,538	64,769	62,835	73,633	89,844
	自己資本	126,038	146,258	141,403	162,973	145,924	173,804	174,918	179,461	200,166	208,155	235,779
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	11,866	1,840	5,960	12,510	10,690	17,613	△11,448	9,915	30,187	19,903	21,075
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△161	4,504	5,086	743	△525	△423	5,446	8,278	△2,386	△9,498	△13,012
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,129	△481	△4,901	△19,546	△7,273	△17,582	5,999	△17,568	△13,981	△805	3,922
	現金及び現金同等物	17,088	22,935	29,235	23,011	25,480	25,983	28,251	29,790	46,301	55,357	72,698
参考	（設備投資額）	3,067	2,431	2,500	3,441	3,707	3,175	2,799	3,803	4,460	6,154	14,722
	（減価償却費）	2,270	2,066	2,335	2,413	2,976	2,874	3,160	3,532	3,743	4,219	4,216
セグメント別売上高	情報電子※1	211,659	221,023	214,963	217,904	218,690	224,534	247,713	238,003	239,114	264,056	239,336
	化学品※2	48,198	48,047	51,580	77,522	74,181	66,626	78,644	89,820	112,657	118,298	125,137
	生活産業	41,022	40,434	42,392	39,046	36,919	37,361	38,203	43,662	53,597	53,759	60,115
	合成樹脂	251,163	251,885	286,900	300,094	270,345	248,888	316,226	363,955	360,471	401,541	407,974
	（住環境）※2	24,817	25,064	25,137	—	—	—	—	—	—	—	—
	その他	176	175	162	172	175	172	174	178	181	181	181
	合計	577,037	586,630	621,137	634,740	600,312	577,583	680,962	735,620	766,022	837,838	832,745
セグメント別営業利益	情報電子※1	3,833	3,992	△2,045	4,819	4,482	6,327	6,422	5,269	6,904	8,477	7,042
	化学品※2	1,011	1,003	259	1,424	1,208	1,320	2,207	2,770	2,788	2,948	3,548
	生活産業	1,524	1,820	1,920	1,310	1,166	1,563	2,618	1,936	1,480	1,175	2,215
	合成樹脂	4,434	5,396	5,541	6,341	6,235	5,631	8,677	10,205	9,879	13,086	13,221
	（住環境）※2	421	260	157	—	—	—	—	—	—	—	—
	その他	146	142	129	136	135	130	127	131	137	136	136
	合計	11,371	12,616	5,962	14,031	13,229	14,973	20,052	20,314	21,190	25,824	26,164
	海外売上高比率（%）	53	53	53	54	53	53	59	60	55	55	54
	海外営業利益比率（%）	45	46	—	54	54	54	60	67	59	62	60
	連結従業員数（人）	3,509	3,827	4,098	4,184	4,282	4,203	4,207	4,316	4,631	4,677	4,719
経営指標	営業利益率（%）	2.0	2.2	1.0	2.2	2.2	2.6	2.9	2.8	2.8	3.1	3.1
	ネット D/E レシオ（倍）※3	0.37	0.30	0.28	0.19	0.16	0.06	0.17	0.16	0.06	0.07	0.06
	自己資本比率（%）	41.3	43.0	40.1	44.5	45.2	49.2	45.0	47.2	46.8	47.1	47.3
	自己資本当期純利益率（ROE）（%）※4	7.5	7.1	4.7	8.5	7.4	8.6	12.8	11.0	10.5	9.7	9.3
	総資産当期純利益率（ROA）（%）※5	3.0	3.0	1.9	3.6	3.3	4.1	6.0	5.1	5.0	4.6	4.4
	期末株価（円）	1,116	1,357	1,616	1,505	1,180	1,658	2,063	2,687	3,175	3,170	3,950
	時価総額（自己株式含む）（億円）※6	708	861	1,026	955	749	1,052	1,254	1,534	1,775	1,734	2,121
	株価収益率（PER）（倍）※7	7.3	8.7	14.7	7.1	6.2	7.2	5.5	7.8	8.8	8.7	10.3
	株価純資産倍率（PBR）（倍）※8	0.55	0.57	0.70	0.56	0.49	0.57	0.67	0.84	0.88	0.83	0.89
	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	60,799,227	57,114,127	55,914,127	54,714,127	53,714,127
	期末自己株式数（株）※10	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	332,214
1株当たり情報	当期純利益（EPS）（円）	151.91	156.25	109.92	211.36	188.82	229.13	374.23	343.31	362.17	363.90	384.84
	純資産（BPS）（円）	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	4,416.83
	年間配当金（円）	36	40	40	48	53	63	110	115	120	125	128
	配当性向（%）	23.7	25.6	36.4	22.7	28.1	27.5	29.4	33.5	33.1	34.4	33.3
	総還元性向（%）※11	31.1	34.8	46.5	30.0	31.9	27.6	62.2	47.1	44.7	55.0	48.8

※ 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株当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株当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、26/3期 1,000,000株
※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+自己株式取得総額）÷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（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	59,839	76,836
受取手形	7,506	3,011
電子記録債権	22,184	22,541
売掛金	173,813	179,470
商品及び製品	79,782	89,104
仕掛品	1,517	1,941
原材料及び貯蔵品	5,431	5,479
その他	10,356	16,305
貸倒引当金	△454	△618
流動資産合計	359,977	394,072
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	18,658	28,248
減価償却累計額	△12,951	△15,337
建物及び構築物（純額）	5,707	12,910
機械装置及び運搬具	24,277	28,192
減価償却累計額	△19,342	△22,631
機械装置及び運搬具（純額）	4,935	5,560
土地	3,985	4,575
建設仮勘定	1,991	1,614
その他	8,390	9,792
減価償却累計額	△5,297	△6,030
その他（純額）	3,093	3,761
有形固定資産合計	19,713	28,422
無形固定資産	9,325	13,723
投資その他の資産		
投資有価証券	36,230	42,620
長期貸付金	2,314	2,546
退職給付に係る資産	10,502	12,752
繰延税金資産	1,442	1,535
その他	8,626	8,570
貸倒引当金	△6,161	△6,105
投資その他の資産合計	52,955	61,920
固定資産合計	81,994	104,066
資産合計	441,972	498,138

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	121,191	124,967
短期借入金	28,338	37,102
未払法人税等	3,374	4,159
未払費用	1,830	2,080
賞与引当金	1,997	2,105
その他	11,735	14,072
流動負債合計	168,469	184,487
固定負債		
社債	25,000	25,000
長期借入金	20,294	27,741
繰延税金負債	6,380	9,345
役員退職慰労引当金	33	36
役員株式給付引当金	262	287
退職給付に係る負債	2,134	2,395
その他	2,841	2,905
固定負債合計	56,947	67,713
負債合計	225,416	252,200
純資産の部		
株主資本		
資本金	9,364	9,364
資本剰余金	7,230	7,260
利益剰余金	153,617	164,582
自己株式	△785	△783
株主資本合計	169,427	180,424
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,417	12,612
繰延ヘッジ損益	310	346
為替換算調整勘定	28,148	40,460
退職給付に係る調整累計額	850	1,935
その他の包括利益累計額合計	38,727	55,354
非支配株主持分	8,400	10,159
純資産合計	216,555	245,938
負債純資産合計	441,972	498,138

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）	当連結会計年度 （自　2025年４月１日 至　2026年３月31日）
売上高	837,838	832,745
売上原価	758,915	748,943
売上総利益	78,923	83,801
販売費及び一般管理費	53,098	57,637
営業利益	25,824	26,164
営業外収益		
受取利息	855	950
受取配当金	1,051	979
持分法による投資利益	313	464
雑収入	1,117	1,489
営業外収益合計	3,339	3,883
営業外費用		
支払利息	1,485	1,557
為替差損	811	9
貸倒引当金繰入額	96	286
雑損失	636	444
営業外費用合計	3,029	2,298
経常利益	26,134	27,748
特別利益		
固定資産売却益	512	—
投資有価証券売却益	3,615	2,691
特別利益合計	4,127	2,691
特別損失		
固定資産除却損	170	—
投資有価証券評価損	646	1,059
共同開発費用負担金	325	—
子会社清算損	—	160
特別損失合計	1,142	1,219
税金等調整前当期純利益	29,119	29,220
法人税、住民税及び事業税	7,558	8,085
法人税等調整額	615	△485
法人税等合計	8,173	7,599
当期純利益	20,945	21,620
非支配株主に帰属する当期純利益	1,111	988
親会社株主に帰属する当期純利益	19,833	20,632

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）	当連結会計年度 （自　2025年４月１日 至　2026年３月31日）
当期純利益	20,945	21,620
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△941	3,704
繰延ヘッジ損益	△301	80
為替換算調整勘定	△519	12,406
退職給付に係る調整額	438	1,091
持分法適用会社に対する持分相当額	134	92
その他の包括利益合計	△1,189	17,376
包括利益	19,756	38,996
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	18,722	37,259
非支配株主に係る包括利益	1,033	1,737

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（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		△2	△4,028	4,031	—
自己株式の処分		655		142	797
株式給付信託による自己株式の譲渡				25	25
連結範囲の変動					—
連結子会社株式の取得による持分の増減		△600			△600
連結子会社の増資による持分の増減					—
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
連結範囲の変動							—
連結子会社株式の取得による持分の増減							△600
連結子会社の増資による持分の増減							—
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

当連結会計年度（自　2025年４月１日　　至　2026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	7,230	153,617	△785	169,427
当期変動額					
剰余金の配当			△6,930		△6,930
親会社株主に帰属する当期純利益			20,632		20,632
自己株式の取得				△3,208	△3,208
自己株式の消却			△3,210	3,210	—
自己株式の処分					—
株式給付信託による自己株式の譲渡					—
連結範囲の変動			474		474
連結子会社株式の取得による持分の増減		32			32
連結子会社の増資による持分の増減		△2			△2
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	29	10,965	1	10,996
当期末残高	9,364	7,260	164,582	△783	180,424

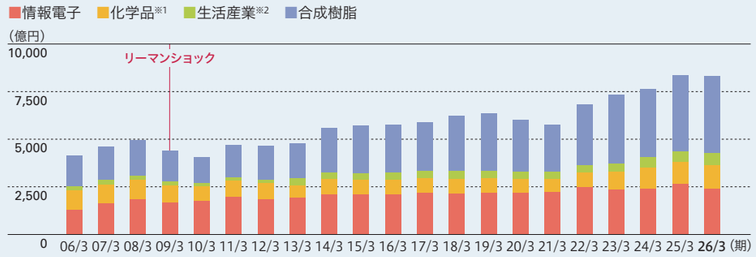
	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	9,417	310	28,148	850	38,727	8,400	216,555
当期変動額							
剰余金の配当							△6,930
親会社株主に帰属する当期純利益							20,632
自己株式の取得							△3,208
自己株式の消却							—
自己株式の処分							—
株式給付信託による自己株式の譲渡							—
連結範囲の変動							474
連結子会社株式の取得による持分の増減							32
連結子会社の増資による持分の増減							△2
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	3,194	35	12,312	1,084	16,627	1,759	18,386
当期変動額合計	3,194	35	12,312	1,084	16,627	1,759	29,382
当期末残高	12,612	346	40,460	1,935	55,354	10,159	245,938

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　2024年 4 月 1 日 至　2025年 3 月31日）	当連結会計年度 （自　2025年 4 月 1 日 至　2026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	29,119	29,220
減価償却費	4,219	4,216
のれん償却額	244	325
貸倒引当金の増減額（△は減少）	46	△563
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	105	620
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△804	△1,127
受取利息及び受取配当金	△1,907	△1,929
支払利息	1,485	1,557
持分法による投資損益（△は益）	△313	△464
固定資産売却益	△512	—
固定資産除却損	170	—
投資有価証券評価損益（△は益）	646	1,059
投資有価証券売却損益（△は益）	△3,615	△2,691
子会社清算損益（△は益）	—	160
売上債権の増減額（△は増加）	3,095	7,881
棚卸資産の増減額（△は増加）	△93	△4,428
その他の流動資産の増減額（△は増加）	1,879	△4,763
その他の固定資産の増減額（△は増加）	258	1,038
仕入債務の増減額（△は減少）	△6,552	△2,482
その他の流動負債の増減額（△は減少）	△670	1,342
その他	△44	△715
小計	26,758	28,257
利息及び配当金の受取額	2,022	2,047
利息の支払額	△1,479	△1,567
法人税等の支払額	△7,398	△7,662
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,903	21,075
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	△4,565	△3,975
定期預金の払戻による収入	4,955	4,721
有形固定資産の取得による支出	△3,782	△9,173
有形固定資産の売却による収入	759	35
無形固定資産の取得による支出	△2,372	△5,548
投資有価証券の取得による支出	△2,349	△1,413
投資有価証券の売却による収入	4,024	3,312
子会社株式の取得による支出	△1,434	△345
短期貸付金の増減額（△は増加）	△187	325
長期貸付けによる支出	△770	△1,044
長期貸付金の回収による収入	671	654
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△4,422	—
事業譲受による支出	—	△569
その他	△23	9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,498	△13,012
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）	△13,058	5,866
長期借入れによる収入	8,988	10,045
長期借入金の返済による支出	△2,368	△1,078
社債の発行による収入	17,385	—
自己株式の取得による支出	△4,149	△3,221
子会社の所有する親会社株式の売却による収入	1,524	—
配当金の支払額	△6,876	△6,930
非支配株主への配当金の支払額	△100	△135
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	△1,300	—
その他	△850	△623
財務活動によるキャッシュ・フロー	△805	3,922
現金及び現金同等物に係る換算差額	△543	4,938
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	9,055	16,924
現金及び現金同等物の期首残高	46,301	55,357
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	—	417
現金及び現金同等物の期末残高	55,357	72,698

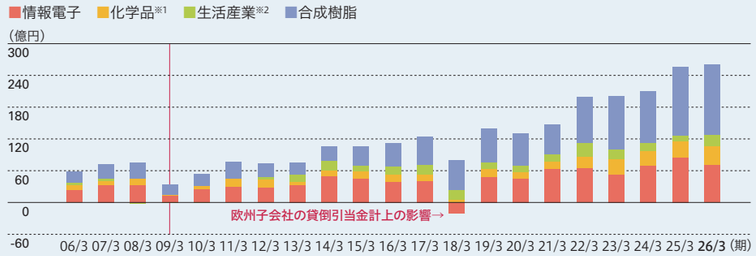
事業セグメント別売上高



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。

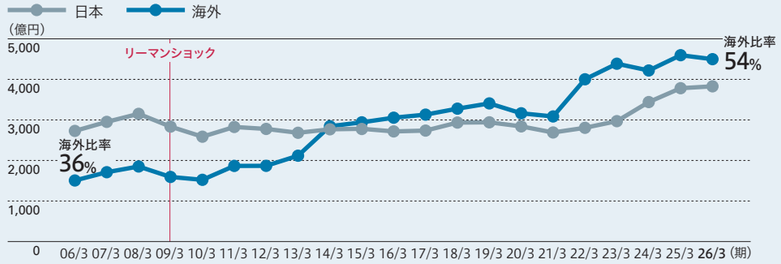
化学品セグメントは、歴史が長く、取引先基盤の厚さを礎に、安定的に事業を展開しています。
合成樹脂セグメントは、1950年代の高度経済成長期から家電、OA、自動車へと、事業を拡大しました。
情報電子セグメントは、2000年以降、液晶市場の急激な成長とともに大きく伸長しました。
生活産業セグメントは、近年では、食品分野や先端医療分野への取り組みを進めており、将来の成長を期待するセグメントです。

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。

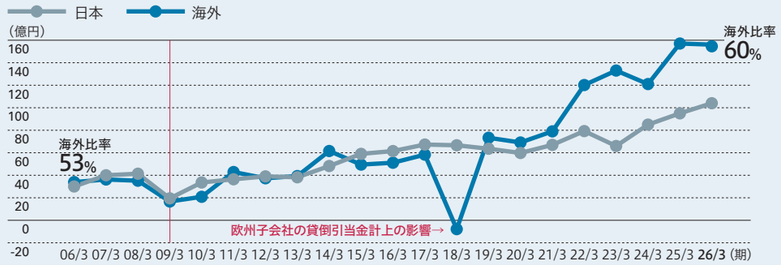
日本／海外別売上高



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。

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合わせて、海外展開を加速しました。以来、49年にわたって、海外ビジネスを拡大し、2006年3月期に36%だった海外売上高比率は、2026年3月期には54%までになりました。

日本／海外別営業利益



主要連結子会社および関連会社 (2026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	静岡市葵区	お茶・食品の販売
▲ 大五通商(株)	日本	静岡市葵区	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	静岡市葵区	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

会社名	所在地		主要事業
北東アジア			
●▲ 稲畑工貿(大連保税区)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
● 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(サンフランシスコ近郊)	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

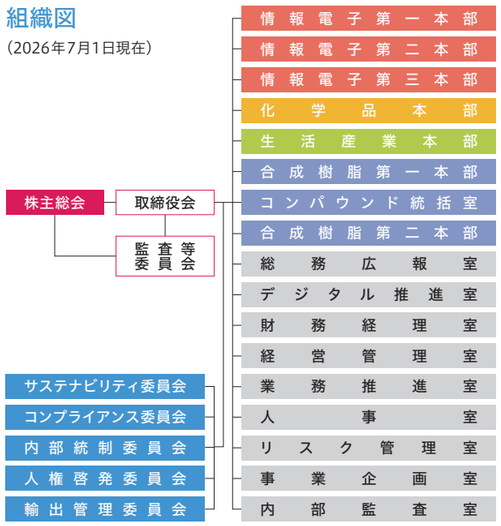
会社名	所在地		主要事業
日本			
▲ アイケイファーム積丹(株)	日本	北海道積丹郡	農産物の生産、販売
▲ アイケイファーム余市(株)	日本	北海道余市郡	農産物の生産、販売
▲ イナバタオプテック(株)	日本	神奈川県川崎市	光半導体封止樹脂に関する研究、開発
東南アジア			
▲ Clover Plastics (Thailand) Co., Ltd.	タイ	チョンブリ	再生樹脂の製造、販売
米州			
● Inabata Brasil Importação e Exportação Ltda.	ブラジル	サンパウロ	化学品、合成樹脂等の販売
オーストラリア			
● Inabata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

企業情報（2026年7月1日現在）

会社名	稲畑産業株式会社（英文: Inabata & Co., Ltd.）
創業年月日	1890年（明治23年）10月1日
設立年月日	1918年（大正7年）6月10日
資本金	93億6千4百万円
国内拠点	大阪本社、東京本社、名古屋支店、 岩手営業所、塩尻営業所、静岡営業所、 浜松営業所、広島営業所、九州営業所（霧島市）
海外拠点	シンガポール、バンコク、ジャカルタ、上海、香港、台北、 ロサンゼルス、ニューヨーク、デュッセルドルフなど 19カ国約70拠点
従業員数	単体: 807名 （グループ会社への出向者を含む） 連結: 4,719名 （2026年3月31日現在）
会計監査人	有限責任　あずさ監査法人
証券コード	東京証券取引所 プライム市場　8098

ウェブサイト
https://www.inabata.co.jp/

組織図
（2026年7月1日現在）



IR活動について

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主・投資家との対話を積極的に行っています。

(1)IR体制
- 社長を最高責任者とし、IR担当役員を置いています。株主・投資家との対話は、社長、IR担当役員、IR専任部署にて行っています。
- 担当部署であるIR企画部は、関連部署と連携して各種経営情報を収集・分析し、適時・適切に社内外に情報を提供しています。

(2)IR活動
- 投資家とのミーティングについては、合理的な範囲で積極的に対応しています。また社外取締役に対する申し込みについても、合理的な範囲で対応しています。
- 決算説明会を年2回開催し、中期経営計画の進捗状況および決算概要の説明を行っています。
- 個人投資家向けIRイベント等への参加を通じ、個人株主・投資家との対話の機会を設けています。
- ウェブサイト、統合報告書、株主通信、株主総会招集通知等を通じて、積極的に情報提供を行っています。

(3)フィードバック
- 株主との対話において把握した株主の意見・懸念に関して、IR担当役員が取締役会で報告しています。

2025年度 IR活動の実績

活動	実施回数
決算説明会	2回
機関投資家・アナリスト等との個別面談（含む海外）	62回
個人投資家向け説明会（IRフェア出展）	1回
投資家（含む海外）向けパネルディスカッションへの登壇	1回

社外からの評価

インデックスへの組入れ状況（2026年8月現在）

・JPX日経インデックス400

JPX-NIKKEI 400
2023-2026年度選定

ESG関連インデックスの組み入れ状況については、P126をご参照ください。

その他の表彰

日興アイ・アール株式会社が発表する「2025年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」において「最優秀」を、大和インベスター・リレーションズ株式会社が発表する「大和インターネットIR表彰2025」において「優良賞」を、また、株式会社ブロードバンドセキュリティが発表する「Gomez IRサイトランキング2025」において「優秀企業（銀賞）」、「Gomez ESGサイトランキング2025」において「優秀企業」を受賞しました。

企業ホームページ 最優秀サイト 2025 日興アイ・アール 総合部門

Internet IR 優良賞 2025 Daiwa Investor Relations

Gomez IR Site Ranking IRサイト総合ランキング 銀賞 2025年

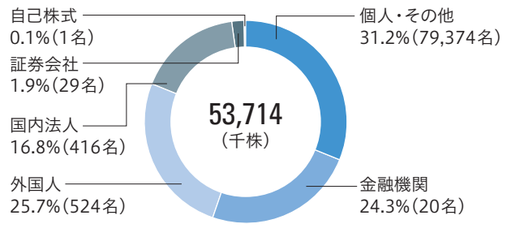
Gomez ESG Web Awards 2025

株式情報（2026年3月31日現在）

株式情報

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	53,714,127株
株主数	80,364名

所有者別株式分布状況



大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,992	13.0
住友化学株式会社	5,591	10.4
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,445	6.4
THE BANK OF NEW YORK, TREATY JASDEC ACCOUNT	843	1.6
RE FUND 107-CLIENT AC	798	1.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	725	1.4
稲畑産業従業員持株会	711	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	668	1.2
JP MORGAN CHASE BANK 385781	641	1.2
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	636	1.2

（注）当社が保有する自己株式数77,714株（ただし「株式給付信託（BBT）」制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が保有する当社株式254,500株を除く）につきましては、持株比率の計算より除いております。

株価推移

格付情報（2025年8月21日公表）

格付機関名	発行体格付
格付投資情報センター（R&I）	A（安定的）