統合報告書 2021

IK 稲畑産業株式会社

IK INABATA
統合報告書 2021

2021年10月発行

稲畑産業株式会社

稲畑産業は130年余りにわたり培ってきた“健全・堅実な強さ”で、環境変化に柔軟に対応し、成長し続けます。

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。

目次

企業理念とDNA 3

企業紹介
価値創造の歴史 5
ケミカルビジネス進化の歴史と組織 7
At a glance 9
中長期成長戦略 11
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 15

戦略紹介
トップメッセージ 21
管理部門担当役員インタビュー 27

年次報告
特集　COVID-19 新型コロナウイルスの影響と対応状況 31
財務・非財務ハイライト 35
セグメント別概況 37
グローバルネットワーク 45
エリア別概況 47

ESG情報
コーポレート・ガバナンス
役員一覧 49
社外取締役座談会 51
社外取締役インタビュー 55
リスクマネジメント 65
社会 67
環境 73

財務情報／主要連結子会社及び関連会社／企業情報／株式情報 77

編集方針

ステークホルダーの皆様に、稲畑産業の価値創造に向けた事業活動や特徴的な取り組みをご理解いただくための重要なツールとして、統合報告書を制作しています。統合報告書2021では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で社会が大きく変化するなかでも、時代とともに変化してきた当社の健全・堅実な強さをお伝えすることを目指しました。

- **参考としたガイドライン**
国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合フレームワーク」、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」など
- **対象期間**
2020年4月～ 2021年3月（一部に対象期間外の情報を含む）
- **対象組織**
稲畑産業株式会社及び国内・海外のグループ会社

IK INABATA

社是　愛　敬

Mission
経営理念

「愛」「敬」の精神に基づき、人を尊重し、
社会の発展に貢献する

Vision
目指す姿

時代とともに変化する顧客と社会のニーズに応え、
グローバルに事業を展開することにより、
価値ある存在として常に進化を続ける

IK Values
価値観

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

創業者　稲畑 勝太郎

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）

創業時の稲畑染料店

IKが印された稲畑染工場のはっぴ

創業者・
稲畑勝太郎のサイン

創業者の想いと稲畑産業の原点

1862年、京都の皇室御用達菓子舗「亀屋正重」の長男として生まれた創業者・稲畑勝太郎は、15歳のときに、産業振興を目論んだ京都府が派遣する留学生に若くして選抜されフランスへ渡りました。リヨンの工業学校で染色を学ぶだけでなく、同地のマルナス染工場で働き実技を学んだ後さらにリヨン大学で染色技術を中心とした応用化学を学びました。1885年、23歳で帰国した勝太郎は、京都府に奉職。フランスで学んだ最先端の合成染料や染色技術を生かし24歳で京都染工講習所の講師として講習生に教える立場となりました。そして1890年、28歳のときに夫婦2人で稲畑染料店を創業。仏サンドーニ社の染料代理店としてスタートしました。
社業の傍ら、勝太郎は染料の国産化にも尽力します。1916年に日本染料製造株式会社が国策で設立された際、自らも設立に参画し、監査役に就任。第一次世界大戦の不況下で危機に陥った染料業界の只中では、「染料のような国家的事業は利害を超越する覚悟が必要である」と説き、1926年に社長に就任。産業界の発展に尽力しました。

受け継がれる「愛」「敬」の精神

創業から時を経ること120年後の2010年。稲畑産業は当時、連結従業員数約3,600名のグローバル企業へと発展。当社の強みを発揮するために、価値観共有の必要性を感じたのが、創業者の曾孫である現在の6代目社長稲畑勝太郎です。社内から選抜された社員が集まり、10年後のあるべき姿について議論を重ね、経営理念、目指す姿、価値観を新たに制定しました。我々は何のために存在するのか、根幹に据えたのは脈々と受け継がれてきた「愛」「敬」の精神。創業者のイニシャルをかたどった“IK”のシンボルとともに親しまれ、創業以来不変の社是となっています。
“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。当社の130年余りに及ぶ歴史は、その時代の社会利益に資する多様な事業の系譜であり、その精神は今後の中長期にわたる持続的成長へ向けた揺るがぬ指針となっています。

Since 1890

1890年の創業以来、稲畑産業らしい
“健全・堅実な強さ”で時代が必要とする価値を創出、
提供してきました。

1890年～ 第1創業期 ～黎明期～

世界恐慌のなかで

利害を超えた覚悟で 染料の国産化に挑戦

1897年設立の稲畑染工場

日清戦争後、日本の産業全体が不況におかれるなかで、創業者は稲畑染料店を営む傍ら、染料の国産化に尽力しました。
1895年以降、毛斯綸紡織株式会社を設立し、当時最良と言われた紡績機械製造業の仏・アルザス社との取引開始。その後、稲畑染工場を立ち上げ、機械設備と技術の粋を集め、創業者自ら工場長として従事。厳しい状況下においても、創業者は「染料製造のような国家的事業は、利害を超越する覚悟が不可欠」と宣言し、事業の発展に寄与しました。

- 1890 京都市に稲畑染料店を創業
- 1897 稲畑染工場を設立
- 1918 株式会社稲畑商店を設立
- 1922 稲畑勝太郎、大阪商業会議所（現・大阪商工会議所）第10代会頭（～1934年）に就任
- 1926 稲畑勝太郎、日本染料製造㈱の社長となる
- 1943 稲畑産業株式会社に商号を変更
- 1944 日本染料製造、住友化学工業㈱（現・住友化学㈱）と合併。稲畑産業、住友化学工業㈱の染料、化学品、医薬品の特約販売店となる

1945年～ 第2創業期 ～飛躍期～

大戦の壊滅的被害から

着実に事業を拡大、 化学品商社の基盤を築く

1954年に再建した大阪本社社屋

戦後の不況が続くなか、合成樹脂、建材など事業分野を拡大することで、1960年代には上場企業へ成長しました。1976年には戦後初の海外拠点として稲畑シンガポールを設立したことを皮切りに、その後、東南アジア各国で商社及び製造加工工場を展開。さらに、事業拡大を見据えた体制強化を図り、本部制を採用。染料・化学品・合成樹脂・機械の各本部を設置したことで、現在の稲畑産業の土台となる事業体制を築きました。

- 1961 大阪証券取引所市場第二部に株式上場
- 1962 東京証券取引所市場第二部に株式上場
- 1966 医薬品部を医薬事業部と改組
- 1970 本部制を採用し、染料・化学品・合成樹脂・機械の各本部を設置
- 1973 東京・大阪証券取引所第一部銘柄に指定
- 1976 シンガポールに戦後初の海外営業拠点となるInabata Singapore（Pte.）Ltd. を設立
- 1979 海外本部を新設

1984年～ 第3創業期 ～改革期～

収益の柱を喪失するなかで

経営基盤の再建と 積極的な海外展開

住友製薬営業開始の記者会見

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・大日本住友製薬株式会社※）を設立。1946年から40年近く展開した医薬事業は稲畑産業から分離することとなりますが、医薬品原体ビジネスは化学品事業で引き継ぎ、社会のニーズに応える商材を幅広く扱っていきました。さらに経営基盤の再建を図りながらも、積極的な海外展開に注力。特に樹脂コンパウンド事業を中心に、新たなる収益の柱を構築していきました。

※2022年4月1日より住友ファーマ株式会社に社名変更予定

- 1984 医薬事業部を分離し、住友化学工業㈱（現・住友化学㈱）との共同出資による住友製薬㈱を設立（現・大日本住友製薬㈱）
- 1988 食品本部発足
- 1990 大阪本社新社屋が完成
- 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
- 2000 環境マネジメントシステムであるISO14001の認証を取得
- 2005 品質マネジメントシステムであるISO9001の認証を取得

2010年～ 第4創業期

商社の意義が問われるなかで

製造や物流など 複合機能の高度化

樹脂コンパウンド製造拠点の1つ：
IK Plastic Compound Mexico, S.A. de C.V.（メキシコ）

2010年には創業120周年をむかえ、製造加工拠点も充実させていきました。変化の激しい市場において、商社機能のみならず直接ものづくりに参加する製造加工機能などを育てることで、多様なニーズに対応。現在では海外17カ国、約60拠点で事業を展開するグローバル企業となりました。10年後15年後の当社のありたい姿を明示する「IK Vision 2030」を策定したのは、2017年。創業以来脈々と受け継がれてきた「愛」「敬」の精神を礎に、次の時代を見据え、進化を続けています。

- 2010 創業120周年を機に、「経営理念＝ Mission」「目指す姿＝Vision」「価値観=IK Values」を新しく制定
- 2012 情報電子・化学品・生活産業・合成樹脂・住環境の5分野に事業を再編
- 2019 情報電子・化学品・生活産業・合成樹脂の4分野に事業を再編

企業紹介　ケミカルビジネス進化の歴史と組織

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

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、日本に持ち帰ります

1897年
紡績機械（アルザス社）

染料

日本染料製造㈱の染料見本

香料

輸入医薬品

1920年2月 機械部門

1941年2月 廃止

1918年6月 染料部門

1918年6月 貿易部門

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、稲畑香料に改称
※現在、当社との資本関係はありません

1933年1月～11月 医薬部門

1946年10月 医薬部門

医薬品

「ポレオン錠」
1941年
週刊朝日
掲載広告

殺虫剤原料

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

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

1958年1月 化学品部門

樹脂接着剤

塩化ビニル

1963年10月 建材部門

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

1963年、合板向け接着剤の販売から建材事業へ

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

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

マスクブランクス

ペリクル

液晶偏光板材料

LED封止材

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

太陽光発電用材料

プリンター染料

製紙用薬剤

シリコーン

医薬品原体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・大日本住友製薬株式会社）を設立

コーンスターチ

1975年10月 食品部門

パーティクルボード

加工用エビ

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

2010年～ 第4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

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

再生可能エネルギー商材

化学品セグメント
- 化学品本部

2019年4月
化学品本部と
住環境本部を再編

生活産業セグメント
- 生活産業本部

再生医療関連商材

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

主な組織の変遷と
主要な取り扱い商材開始時期

In 2021

成長の見込まれる分野で確固たる基盤を育み、
さらなる進化を図っています。

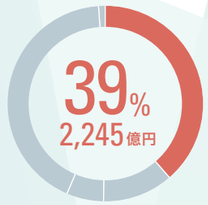
2021年3月期

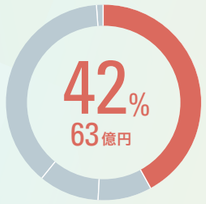
連結業績

	売上高	営業利益
連結業績	5,775億円	149億円

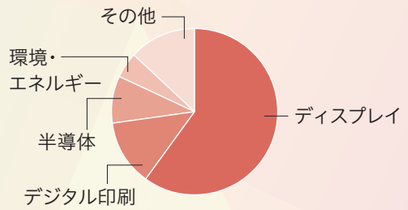
情報電子セグメント

セグメント資産 995億円
製造・加工子会社数 1社



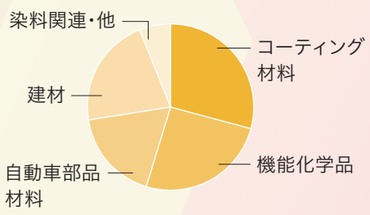


商材構成比



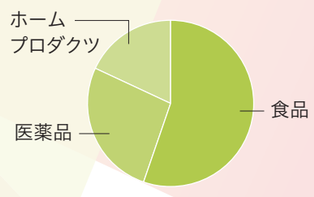
化学品セグメント

セグメント資産 466億円
製造・加工子会社数 2社



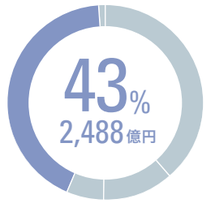
生活産業セグメント

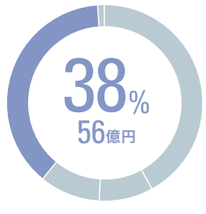
セグメント資産 204億円
製造・加工子会社数 2社

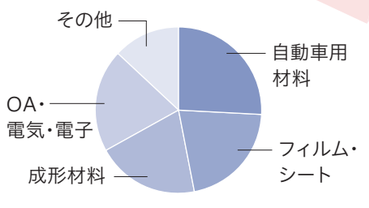


合成樹脂セグメント

セグメント資産 1,295億円
製造・加工子会社数 17社







※その他セグメントの売上高は0.0%、営業利益は0.9%。

関連データ

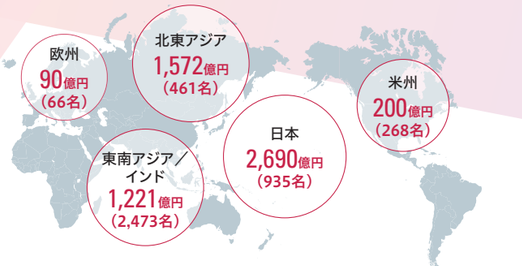
2021年3月末時点

海外ネットワーク　海外17カ国　約60拠点

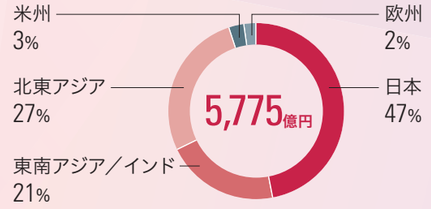
従業員数

単体 656名　連結 4,203名

地域別従業員数



地域別売上高



連結子会社　国内 7社　海外 37社

うち製造・加工子会社 22社

製造・加工子会社の売上高 518億円
※単純合算

For 2030

変わらぬ“健全・堅実な強さ”で、次世代に求められる価値を創出します。

新型コロナウイルス感染症の影響など、我々をとりまく社会や経済には大きな変化がありますが、当社グループの商社機能を基本としたビジネスモデルに変わりはありません。環境の変化に対応しつつ、企業価値向上を目指します。

2024年3月期目標

新中期経営計画

New Challenge 2023（略称：NC2023）

連結売上高 6,700億円（※1）

長期ビジョンを目指す第2ステージとなるNC2023。期間中の3カ年で、前中期経営計画(※2)の終盤で発生した新型コロナウイルス感染症の大流行の影響によるビジネスの遅れを取り戻し、環境負荷低減商材など将来の成長が見込める市場への取り組みなどを強化することで、最終年度の目標達成を目指します。

定量目標 KPI

商社ビジネス拡大に向けた投資の積極化と財務体質の強化

	営業利益	経常利益	当期純利益(※3)
収益力	165億円	170億円	160億円

	ROE	ネットD/Eレシオ	自己資本比率
KPI	8%以上	0.3倍以下	50%以上

※想定為替レート　USD1＝105円

事業ポートフォリオ

将来の成長に向けた投資の積極化

重点投資分野・領域

情報電子	化学品	生活産業	合成樹脂
再生可能エネルギー分野（電池を含む）	モビリティ分野	食品・農業の川上・川下領域（特に加工機能）再生医療などの成長領域	自動車分野 製造・加工部門（コンパウンドなど）

グローバルビジネス

グローバルな経営情報インフラの一層の高度化
人的資本活用に向けた取り組みの強化

DXの推進	経営情報インフラの構築 セキュリティの高度化	グローバル人財育成 ダイバーシティ向上 従業員エンゲージメント

2030年頃のありたい姿

長期ビジョン

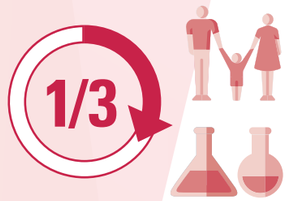
IK Vision 2030

連結売上高 1兆円

2030年頃の当社グループのありたい姿である「IK Vision 2030」。当社の根本である商社機能を継続的に高度化するとともに、長期ビジョンを目指す各中期経営計画のステージにおいて、当社グループの強みを生かせる事業分野・領域への投資を積極的に進めます。事業ポートフォリオを変化に対応して最適化することで、収益力のさらなる向上を図ります。

商社機能を基本としつつも製造・物流・ファイナンス等の複合的な機能の一層の高度化

情報電子・合成樹脂以外の事業比率を
1/3以上に



海外比率
70%以上

（※1）新収益認識基準適用前ベースの売上高目標値：7,000億円
（※2）2021年3月期に終了した4カ年の中期経営計画「New Challenge 2020」
（※3）親会社株主に帰属する当期純利益

「人財力×情報力」を核にトレーディングを極め商社の複合機能を駆使しながら、新たな価値を創造します。

顧客のグローバル化が進むなか、現地のニーズに応えるさまざまな原材料を供給し、専門性を伴うサービスを提供できるのが当社の強みです。当社の価値創造の源泉は本社日本を中心に海外17カ国、約60拠点で働く約4,200人の「人財」と、日々の営業活動から収集される「情報」です。ケミカルをはじめとする高い専門性を有するグローバル人財が、より高度な「情報」を「製造加工」「物流」「商品開発」「ファイナンス」などの各機能と組み合わせ、情報電子・化学品・生活産業・合成樹脂の分野において、世界各地で顧客の課題解決や新たなビジネスの創出につなげています。

経営理念の　　実践へ向けて

Input 資本

財務資本
自己資本比率 49%※
強固な財務基盤

人的資本
連結従業員数 4,203名※
海外商社部門のナショナルスタッフ：787名※

顧客基盤
仕入先・販売先 約10,000社

社会・関係資本
創業 131年
海外展開 17カ国、約60拠点

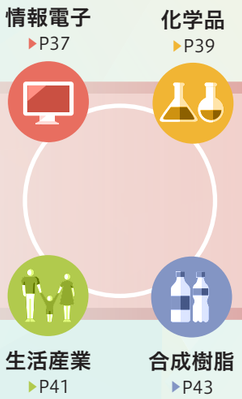
※2021年3月31日時点

Leverage 機能×セグメント

機能

×

事業セグメント



第1ステージ NC 2020
第2ステージ NC 2023 ▶P11 ▶P23
長期ビジョン IK Vision 2030 ▶P12 ▶P26

コーポレート・ガバナンス ▶P49
リスクマネジメント ▶P65

Outcome 創出価値

顧客
ニーズを満たす付加価値の提供による顧客への貢献

社員（組織風土）
働きがいのある職場環境でグローバルに活躍する社員の成長を実現

株主
株主価値増大による利益還元の充実

社会（共生）
ビジネスによる経済価値・環境創出で社会の発展に貢献

稲畑流の「企業統治」

“誠の心あってこそ、社会の信用を得ることができる”

金儲けは、努力して儲けるもので、決して僥倖や投機や思惑などで儲けることは考えず、地味で石橋をたたいて渡るものです。人間には誠意がなくてはいけません。依頼心を持ってはいけません。誠の心があってこそ、社会の信用を得ることができます。　※「稲畑百年史」より

創業者
稲畑 勝太郎

稲畑流の「社会共生」

“自分の専門分野を媒体として社会全体の発展に参画する”

当社は、応用化学を草創期に学んだ技術屋としての「ごまかし」を許さぬ「良心」を基本としています。
自分の専門分野を媒体として社会全体の発展に参画しようという使命感に従った行動、あるいはその精神的な土壌は、当社の信条と定義づけることができます。
※「稲畑百年史」より

4代目社長
稲畑 勝雄

「人財力×情報力」を源泉としたトレーディング機能をコアに多様なビジネスを展開し、顧客の、そして社会の課題を解決します。

ビジネスモデル 1
製造加工

当社は、グループとして世界に製造加工子会社を22社※1保有しており、現在、約518億円の売り上げがあります※2。当社の根本は商社であり、そのビジネスの基本はトレーディングですが、「製造加工」はトレーディングを補完し強める機能と位置づけています。当社の主要な「製造加工」機能として、合成樹脂事業におけるコンパウンド製造事業があります。

※1　2021年3月末の製造加工業の連結子会社数
※2　2021年3月期の単純合算値

事例▶ P17

ビジネスモデル 2
協創

持続可能な成長に向けて、社会課題をビジネスチャンスと捉え、事業を展開していくことも企業の社会的責任と認識しています。中期経営計画の重点施策の1つとして取り組んでいる食品・農業分野では、国内において少子高齢化による供給不足や人手不足問題の深刻化に加え、消費者の安心・安全に対する意識も高まっています。北海道余市町での農産物の生産や、兵庫県尼崎市での水産物卸売など、地域のパートナーと協働して地域に密着したビジネスを創造していきます。

事例▶ P18

ビジネスモデル 3
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ます。例えば、環境負荷低減商材の1つとして、BiologiQ社（本社・米国アイダホ州）が開発した生分解性バイオマス樹脂を原料としたコンパウンド加工品の開発に取り組んでいます。

事例▶ P19

ビジネスモデル 4
物流

グループ内で長年蓄積してきた商品知識やノウハウに基づき、信頼する倉庫会社・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案・提供します。世界各地の顧客には、当社のネットワークとノウハウを生かしたVMI※(vender managed inventory)を提供。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、自動車部品や樹脂原材料を扱う自社物流センターをインドネシアで運営しています。

※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・資材を納入する。

事例▶ P20

顧客の課題解決のために

商社の基本機能をベースとした複合機能を駆使して

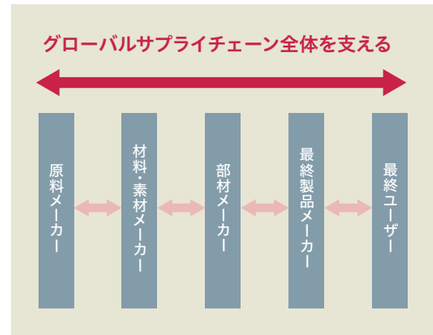
当社の価値創造の源泉は、本社日本を中心に海外17カ国、約60拠点で働く約4,200人の「人財」と、日々の営業活動から収集される「情報」です。ケミカルをはじめとする高い専門性を有するグローバル人財が、より高度な「情報」を「製造加工」「物流」「商品開発」などの各機能と組み合わせ、情報電子・化学品・生活産業・合成樹脂の分野において、世界各地で顧客の課題解決や新たなビジネスの創出につなげています。強固な財務基盤から生み出される「ファイナンス」もトレーディングを支える基本機能です。顧客の資金負担軽減や、為替リスク回避など、ビジネスの課題に対する解決策を提案・実行しています。これからも社会が求める価値や常に変化する顧客のニーズに応えるために、商社機能を基本とした複合機能の一層の高度化を追求します。

社会全体のために

顧客はもちろん、サプライヤーにも頼られる存在として

複合機能を駆使することで、原料メーカーから最終ユーザーに至るまで、ケミカルをはじめさまざまな原材料や製品を供給し、専門性を伴うサービスを提供できるのが、当社の強みです。顧客のグローバル化が進み、当社の事業展開も広範囲に及ぶようになりました。商材やサービスの品質だけではなく、サプライチェーン全体における調達フローや取引に健全性が保たれているのかなど、適切に管理することがますます必要になってきます。グローバルにビジネスを展開している当社にとって、人権、環境、商習慣、災害時の対応など、サプライチェーンに絡む課題は広範囲に及んでおり、潜在するリスクも高まっています。ひとたび問題が表面化すると、信用問題に繋がりかねません。130年以上にわたり仕入先や販売先と培った信用をもとに、社会を発展させる一役を担う存在として、グローバルサプライチェーンを支えていきます。

リスクマネジメント　▶ P65



ビジネスモデル 1

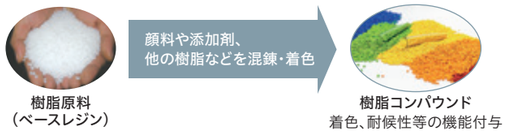
製造加工

事例 樹脂コンパウンド

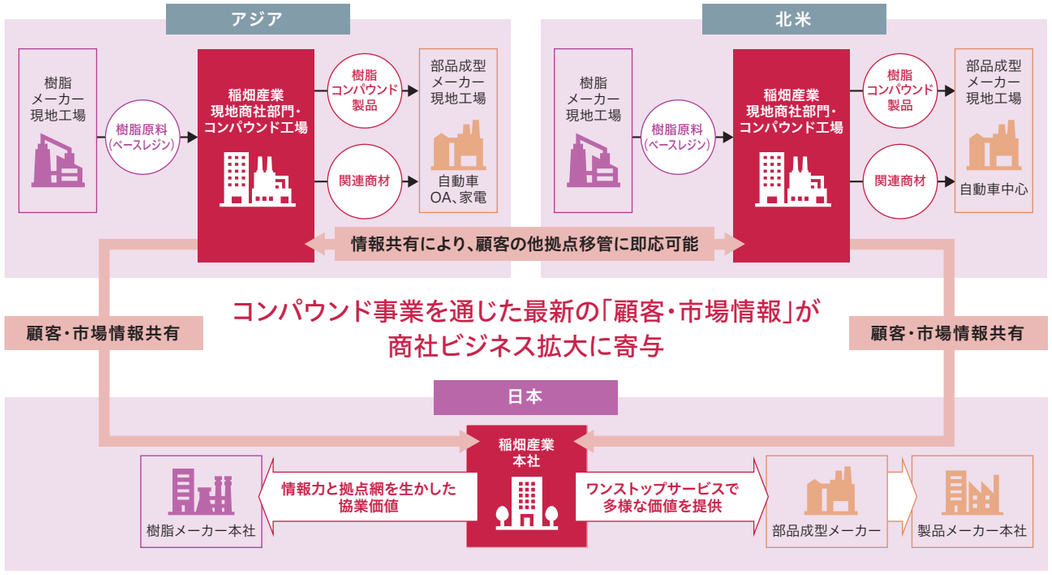
当社の主要事業の1つである合成樹脂事業は、樹脂コンパウンド製造事業（以下、コンパウンド事業）を武器に海外ビジネスを拡大し、連結売上高の43%※を占めるセグメントに成長しました。1970年代後半の日系家電メーカーの東南アジアへの生産移管時に、最初の製造加工拠点をシンガポールに設立したのを皮切りに、OA・自動車業界へと顧客層を開拓、顧客のグローバル展開にあわせて、東南アジア、中国、そしてメキシコへと商社と製造加工拠点網を拡充しました。多くの主要顧客は、世界各地に生産拠点を有しており、同品質の原材料の供給や物流サービスの提供を求めています。

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。

樹脂コンパウンドとは？



樹脂コンパウンドビジネス



メーカー機能を持つことで、顧客の生産計画や新製品開発等の情報にもより深く接することが可能となり、商社ビジネスの大きな武器となっています。

※2021年3月期連結売上高5,775億円のうち、合成樹脂セグメント売上高は2,488億円（43.1%）。

ビジネスモデル 2

協創

事例 食品垂直統合型ビジネス

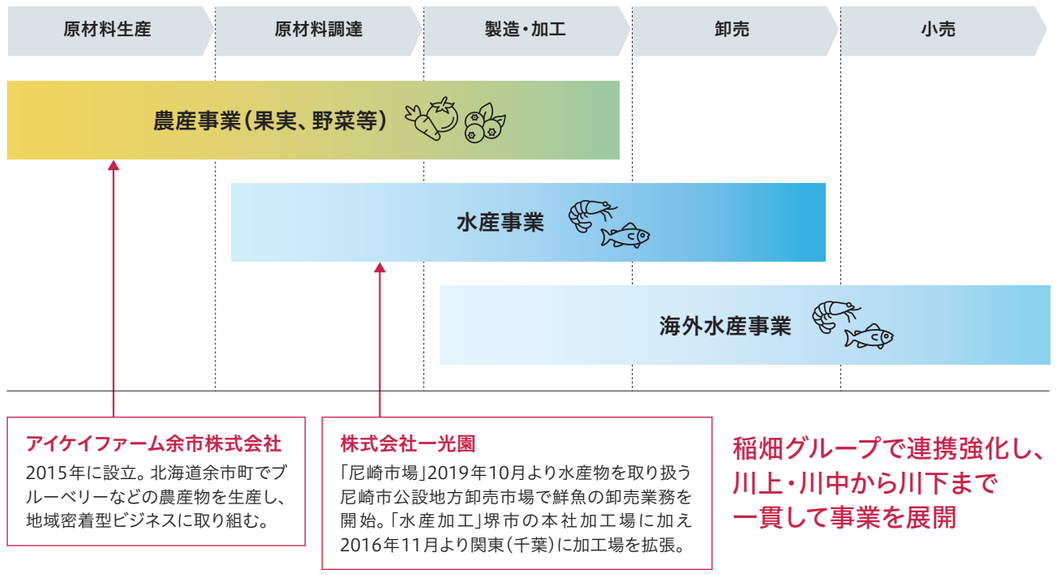
北海道余市町のアイケイファームで栽培しているブルーベリー

国内では、人口減少と高齢化の影響で農業・漁業の就業人口が激減し、社会課題となっていますが、農業に係る全国的な規制が緩和されたことをきっかけに、企業にとっては新たな市場へ参入するチャンスが生まれました。当社は社会課題をビジネスチャンスと捉え、バリューチェーン全体へ事業を展開していくために、地域のパートナーと協働しながら、食品分野での垂直統合型ビジネスの創造を目指しています。

農業分野では、川上となる農産品（原材料）の主力商品であるブルーベリーに加えニンニクなどの栽培を行っています。川中となる加工事業においては、委託加工や自社加工を北海道中心に強化し、農産加工品の開発と最終製品の拡販に注力しています。また漁業分野では、川中・川下領域において担い手不足であった尼崎市公設地方卸売市場で鮮魚などの水産物の卸売業務を開始しました。

当社グループで連携し、生産から販売までを手掛けることで、機能強化と差別化を図り、収益の拡大を目指します。

食品分野におけるバリューチェーンへのアプローチ



今後、農業分野ではアイケイファームの拡大に注力し、主力農産品の量産出荷に集中するとともに、最終加工製品の取り扱いを拡充します。農産物においては、パートナーと協業し、冷凍食品の加工工場の設立を検討しています。海外においても、主に東南アジアでの水産物の委託加工拠点の拡充のほか、米国のグループ会社であるDNI社と連携し、北米市場での水産物や農産物の拡販を目指します。

ビジネスモデル 3

商品開発

事例 環境配慮型プラスチック製品

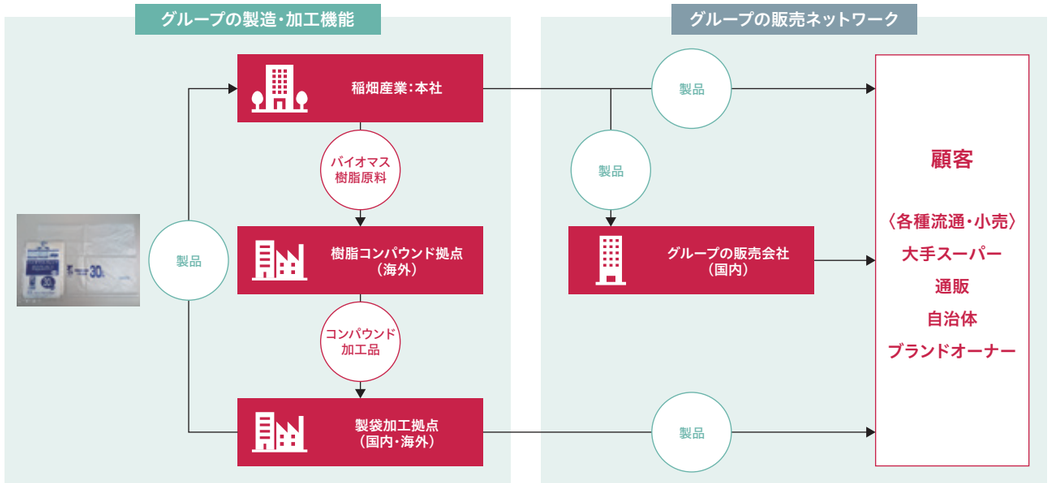
近年、深刻化する海洋プラスチック問題などに対し、ケミカル業界で合成樹脂全般を取り扱う商社として、課題解決に向けた事業に取り組んでいます。その1つとして、生分解性のバイオマス原料に注目し、商材の開発を進めています。

2018年にはBiologiQ社（本社・米国アイダホ州）が開発した生分解性バイオマス樹脂「NuPlastiQ」※の取り扱いを開始しました。現在自社のタイのコンパウンド工場で、汎用樹脂とブレンドしたコンパウンド加工品を製造し、国内外の自社工場で最終製品であるゴミ袋に加工しています。大手スーパーや通販など川下での流通に強みを持つグループ会社オルディや、自治体などを顧客に持つパートナーを通して拡販を進めています。

BiologiQ社が開発した生分解性バイオマス樹脂「NuPlastiQ」

環境問題への意識がますます高まるなか、グループの製造加工機能やネットワークを生かし、環境負荷低減商材の開発に取り組んでいきます。

環境配慮型プラスチック製品の製造供給フロー



調達・製造から販売まで、グループ一貫体制を構築

NuPlastiQは、ジャガイモ加工工場の廃棄物から取り出したデンプンが主原料の熱可塑性樹脂であり、他の樹脂とのコンパウンドにより、フィルム、シート、ボトルなどに加工できます。また、他の樹脂との相溶性が高く、PE、PP、PS※などの石油由来樹脂からPLA※などの植物由来樹脂に至るまでさまざまな樹脂とのコンパウンドが可能です。さらにフィルムを強化する特性があり、PE※フィルムにブレンドすると強度が向上することから、石油由来樹脂の使用量を30%削減できた事例もあります。リサイクル性に優れ、複数回のリサイクルした後も性能が保持されることが確認されています。

※PE（ポリエチレン）、PP（ポリプロピレン）、PS（ポリスチレン）、PLA（ポリ乳酸）

ビジネスモデル 4

物流

事例 インドネシア自社物流倉庫

近年、経済成長の著しいインドネシアでは、急増する物流量に見合った物流インフラの設備が追いついておらず、納期延滞の問題が深刻化していました。

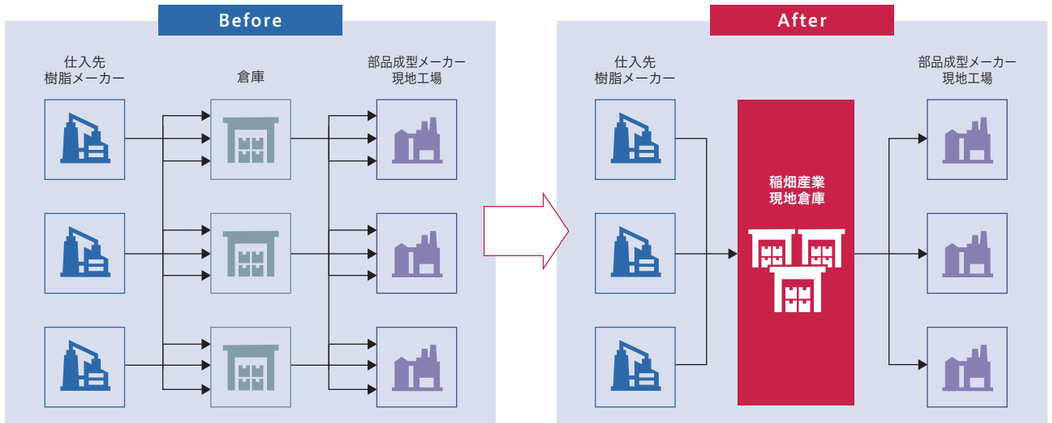
稲畑インドネシアは、これらの課題を解決するべく、5,000トンの保管能力を誇る大型倉庫を設立しました。現地の外部倉庫に委託していた合成樹脂製品の在庫保管や輸送などを自社で管理することで、インドネシアにおける倉庫事業を新たに展開しました。

複数拠点を経由するなど物流経路が複雑であると、生産工程における設計の効率への悪影響が懸念されます。それらを払拭するため、倉庫の建設地には地盤が安定していて、かつ港と工業団地群を結ぶ幹線道路沿いという好立地を選択。物流の効率化のために、在庫保管する倉庫を集約できる土地を厳選しました。

また、日本で長年取引し、信頼関係のある営業倉庫会社を自社倉庫運営の現地パートナーとすることで、国内と同等レベルの物流管理を実現し、顧客の期待に応えました。

自社物流倉庫（インドネシア）

自社物流倉庫を活用した物流ソリューション



製品保管までを自社で一本化し、点在していた倉庫を集約

自社倉庫を設立する前は、現地の倉庫事業会社の倉庫5拠点を使用していましたが、自社倉庫を3拠点に集約したことで、物流効率を大幅に改善しました。納品遅延問題の解決のみならず、さらなる短納期での対応が可能になりました。

さらに、自社倉庫で製品保管まで管理することで、稲畑インドネシアが仕入先の販売代理店としての機能を有することになり、さらなる他社との差別化を図ることができました。

長期ビジョンの実現に向けた
新たな中期経営計画を開始。
堅実な財務体質を維持しながら
稲畑らしい成長投資に注力してまいります。

代表取締役社長

稲畑勝太郎

「NC2020」の振り返り

経常利益・純利益は目標を達成
財務体質の改善を基盤に次のステージへ

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を年度を通じて受け続けた年となりました。売上面では、2020年8月に公表した業績予想を若干上回ったものの、対前年比で3.8%のマイナスとなりました。利益面では、すべての利益で過去最高となり、経常利益・純利益は中期経営計画「New Challenge 2020（NC2020）」の目標を達成しました。要因としては販売費及び一般管理費の減少や貸倒引当金の戻し入れの発生などの影響も大きく、これをそのまま実力値と見るわけにはいきませんが、営業はじめ諸活動が大きく制約されるなかでベストを尽くした社員一同の奮闘努力の賜物と思っています。

重点施策の進捗に関して、まず「海外事業のさらなる拡大と深化」から説明します。4年間を通じた海外売上比率は53%前後で、あまり大きく変化していませんが、最終年度、特に上半期は東南アジア諸国の経済がロックダウンの影響で大きなダメージを受けていたことを考えると、実質的に海外事業は成長していると見ています。なかでも、中国におけるフラットパネル分野や東南アジアにおける自動車分野では着実な進展がありました。

「成長が見込める市場・未開拓分野への注力」については、前述の自動車分野の他に、「環境・エネルギー分野」でも発展の足掛かりを築くことができました。地域の電力事業会社とタイアップした代替エネルギーへの取り組みなどはポテンシャルも大きく、今後も有望な分野として着実な収益化を目指してまいります。「農業を含む食品分野」では、これまでのシンプルな輸入販売モデルからの脱却に思った以上の時間がかかりましたが、農産物の栽培から加工、販売に至るサプライチェーンの構築はようやく形が整いつつあります。目に見える成果が出るまで、もうしばらく時間を要するものと思いますが、当社らしい息の長い事業として着実に前進させていきたいと考えています。

一方で、「商社ビジネス拡大に向けた投資の積極化」については、最終年度の新型コロナウイルス感染拡大の影響で新規案件が停滞し、想定通りには進みませんでした。また、「グローバル人財マネジメントの確立」については、国内外の人財交流と活性化を目的に続けてきたグローバルスタッフミーティングや、海外拠点での理念浸透ワークショップなどの開催を中止せざるを得ず、思ったように進めることはできませんでした。これら積み残した課題に関しては、今後もさまざまな工夫を凝らしながら継続して取り組んでまいります。

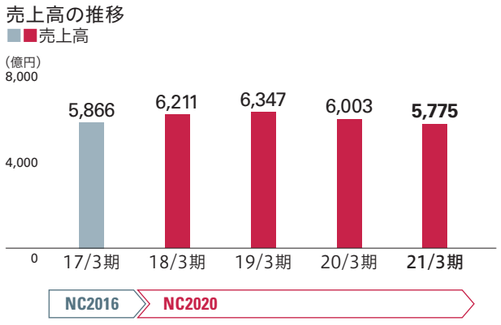
経営基盤整備を目的とした「グローバルな経営情報インフラの高度化」では、標準化が完了した海外主要拠点の基幹システムが安定運用の段階に入ったことによって、本社とのシステム連携の整備も進み、連結マネジメントの強化に寄与しました。

NC2020の重点施策と達成度自己評価表

重点施策		評価
1. 海外事業の更なる拡大と深化		△
2. 成長が見込める市場・未開拓分野への注力	自動車分野	◎
	ライフサイエンス・医療分野	×
	環境・エネルギー分野	△
	農業を含む食品分野	△
3. グローバルな経営情報インフラの高度化		◎
4. 商社ビジネス拡大に向けた投資の積極化		△
5. 保有資産の継続的な見直しと財務体質の強化		◎
6. グローバル人財マネジメントの確立		△

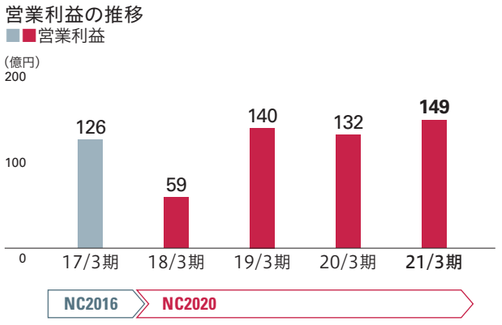
NC2020の実績（2018年3月期～ 2021年3月期）

売上高の推移



	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
計画	6,300	6,600	7,000		7,300

営業利益の推移



	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
計画	125	135	145		155

財務面における「保有資産の継続的な見直しと財務体質の強化」についてもネットD/Eレシオや自己資本比率はこの4年間で大きく改善し、次のステージに向けた基盤づくりができたものと思います。

「NC2023」の計画と展望

社会情勢や顧客ニーズの変化を成長の機会とするために

新たな中期経営計画「New Challenge 2023（NC2023）」は、長期ビジョン「IK Vision 2030」の実現に向けた第2ステップという位置づけになりますので、NC2020と比べて基本線は大きく変えていません。ただ、社会情勢や顧客ニーズは常に変化し続けているわけですから、その変化に応じた優先順位の付け方や表現の仕方などの修正は当然必要になります。

重点施策の2番目に掲げた「将来の成長が見込める市場への多面的な取り組みと確実な収益化」に関連して例を挙げるなら、環境問題への関心の高まりが従来のペースを超えて加速していることです。日本政府が2020年10月に掲げた『2050年カーボンニュートラル』の実現に向けた取り組みを進めることは、ESGの観点からも企業の責務ですが、同時にビジネスチャンスでもあります。太陽光発電や水素エネルギーなどに関連した環境負荷低減商材の拡充を全社共通のテーマとして強化してまいります。

従来の収益基盤となっている事業にも当然ながら変化の波は訪れます。重点施策の１番目に掲げた「主力ビジネスのさらなる深掘りと成長分野への横展開」で目指しているのは、情報電子事業のフラットパネル分野のような成熟市場であっても、中国での新規顧客の開拓や、有機ELビジネスに続く新世代のフラットパネルディスプレイ関連部材の取り組みを進めることです。また、合成樹脂事業においても、主力分野である自動車産業のEV化・自動運転技術の発展に対応した商材を開拓することです。

一方、経営基盤のさらなる強化のために「グローバルな経営情報インフラの一層の高度化」にも引き続き注力します。基幹系システムを活用したグローバルマネジメントを推進していくとともに、情報セキュリティに関しても世界中どこでも安心して仕事ができるよう、最新の「ゼロトラストネットワーク」の実装などデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進していきます。

NC2020の期間を通して財務基盤の強化には一定の成果を上げることができましたが、引き続き「保有資産の継続的見直しと資金・資産のさらなる効率化」に取り組みます。従来から進めてきた政策保有株式の見直しに関して、今回の中期経営計画では3年間で半減させる方針を明確にしました。売却で得た資金は、成長投資・株主還元・財務基盤の一層の強化のための原資として活用していきます。

中期経営計画「NC2023」の主要重点施策と定量目標

※純利益＝親会社株主に帰属する純利益
※ネットD/Eレシオ＝（有利子負債－現預金）÷自己資本
※新収益認識基準適用前ベースの売上高目標値：7,000億円
※想定為替レート　USD1=105円

売上高	営業利益	経常利益	純利益	ROE	ネットD/Eレシオ	自己資本比率
6,700億円	165億円	170億円	160億円	8%以上	0.3倍以下	50%以上

中期経営計画New Challenge 2023主要重点施策

1. 主力ビジネスのさらなる深掘りと成長分野への横展開
2. 将来の成長が見込める市場への多面的な取り組みと確実な収益化
3. 将来の成長に向けた投資の積極化
4. グローバルな経営情報インフラの一層の高度化
5. 保有資産の継続的見直しと資金・資産のさらなる効率化
6. 人的資本活用に向けた取り組みの強化

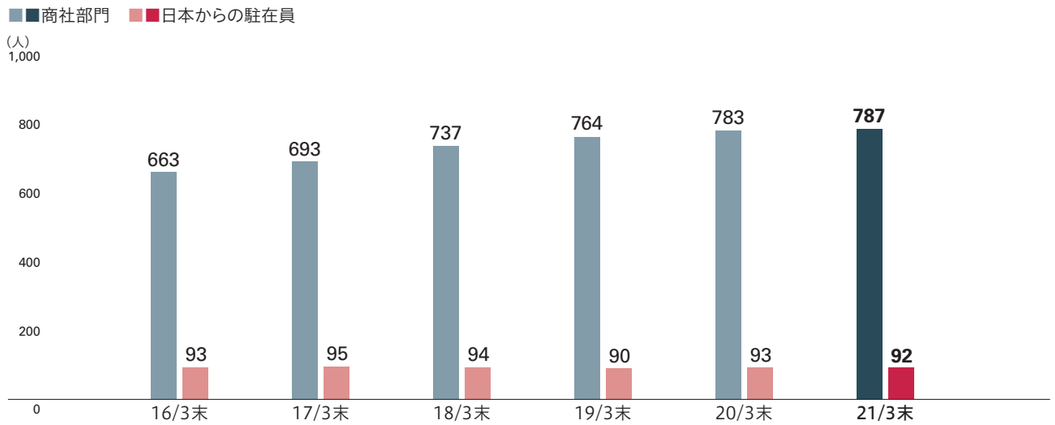
非財務資本の強化

従業員エンゲージメントをベースに一人ひとりの能力を最大限に生かす職場をつくる

商社である当社では、当然ながら人が最大の財産です。そこでNC2023の重点施策の1つに「人的資本活用に向けた取り組みの強化」を掲げ、多様な人財の働きがいと、個々人の能力を高める施策に一層注力していきます。

そのベースの1つとなるのが、従業員エンゲージメントです。モニタリングの指標の1つとして、今年から国内外の拠点で従業員満足度調査を開始しました。得られた結果から課題を見出し、各国・各地域にふさわしい施策を実施することによって、より働きがいのある環境づ

海外商社部門のナショナルスタッフ・日本からの駐在員数の推移



くりを推進してまいります。とりわけ国内においては、女性活躍、女性の管理職登用などが課題であることから、社員の声に耳を傾けながら制度面での後押しをしていきたいと考えています。また、日本では今年から70歳雇用が企業の努力義務になりました。定年退職者の再雇用をコストとして捉えるのではなく、長期的な観点から知見とノウハウを社業に還元してもらう成長戦略の1つとして捉え、制度設計していく計画です。

一方、グローバルな観点からは、前述したグローバルスタッフミーティング再開のほか、海外幹部社員の日本でのトレーニングや、日本人の若手社員の海外研修などの仕組みも整え、相互に語学やビジネス慣習を学ぶ機会を広げていきたいと思います。

コロナ禍の影響で情報伝達のデジタル化は想定以上のスピードで進み、個々が接する情報は一昔前と比べ格段に多くなっていますが、そうした情報に価値づけを施す「目利き力」を養うことも商社としての重要な課題です。デジタルの効率の良さを生かしつつ、最終的には対面でしか鍛えられない「目利き力」を備えた社員同士が連携し、切磋琢磨し合う、そんな創造的な組織風土を醸成したいと思っています。

ガバナンスの強化

ガバナンス改革の方向性・観点を読み解きながら取締役会の活性化を推進

コーポレート・ガバナンスの強化については、3年に1回改訂されているガバナンスコードの変化の潮流を踏まえ、形式だけでなく、強化の方向性や観点を理解することが重要と考えています。例えば、社外取締役が3分の1以上になっていくことによって、取締役会の運営スタイルは伝統的なマネジメント型からモニタリング型へ変わっていくことが求められており、企業価値向上に向けたロジカルな議論に、より焦点を絞っていく必要があります。当社の取締役会は、経験豊富な社外取締役の方々のお陰で、オープンな議論の場へと変化を遂げてきたと思いますが、ともすれば各論に走りすぎる傾向も残っており、大局的・中長期的な議論へリードしていくのが自分の役割であると認識しています。

投資家の皆様からよく質問される「サクセッションプラン」については、外部コンサルタントを活用した候補者群へのヒアリングを実施し、その結果を本人にフィードバックして気づきの機会にしてもらうとともに、指名・報酬委員会への報告もしています。こうした取り組みを継続していくことで次期経営陣を選抜していく計画です。

長期ビジョンの実現に向けて

必要とされる現場で当社ならではの機能を発揮していく

当社は、長期ビジョン「IK Vision 2030」において「商社機能を基本としつつも、製造・物流・ファイナンス等の複合的な機能の一層の高度化を図る」としていますが、そのなかでも、製造・物流機能については、進化の余地が大きいと考えています。特に製造子会社の原価管理については課題も多く、昨年にプロジェクトチームを立ち上げて、現場の可視化とルールの整備を進めているところです。合成樹脂のコンパウンド事業のように、販売力と一体になった製造機能は当社にとって大きな武器となるだけに、製造機能自体をブラッシュアップしていくことも不可欠です。

物流機能については、先行事例となったインドネシアの自社倉庫・自社配送のモデルを他拠点へ横展開していく可能性は十分にあります。

また、ファイナンス機能は商社のコア機能の1つですから、いわゆる「ファイナンス案件」を頭から否定するつもりはありませんが、「ファイナンスに始まり、ファイナンスに終わる」ような案件に対しては、「なぜ当社でなければならないのか」「当社の何が必要とされているのか」を現場に問いかけるようにしています。

デジタルテクノロジーの革新や世界的なパンデミックなど、私たちを取り巻く事業環境もお客様のニーズもめまぐるしく変化し続けています。こうした変化の時代であればこそ、変えるべきものと、堅持し続けるものの見極めが重要です。「愛敬」の社是に基づく揺らぐことのない価値観と、変化に即応する果断な挑戦のバランスを取りながら、持続的な企業価値向上に邁進してまいりますので、ステークホルダーの皆様の変わらぬご支援をお願いいたします。

長期ビジョンIK Vision 2030

2030年頃のありたい姿

2017年5月策定

機能

商社機能を基本としつつも、
製造・物流・ファイナンス等の
複合的な機能の一層の高度化を図る

規模感

連結売上高1兆円以上を
早期に実現

海外比率

70%以上

ポートフォリオ

情報電子・合成樹脂以外の
事業の比率を1／3以上に

長期ビジョンの実現に向けた第2ステージへ。強化した財務基盤を生かして成長投資を加速しさらなる企業価値の向上に努めます。

2021年3月期に4カ年の中期経営計画「New Challenge 2020（NC2020）」の最終年度を終えた稲畑産業は、2021年4月から新たな中期経営計画をスタートさせました。長期ビジョン「IK Vision 2030」の実現に向けた第2ステージという節目にあたり、「NC2020」についての財務的観点からの総括と、今後の財務戦略、投資戦略について、代表取締役専務執行役員である横田健一に聞きました。

Q 当期及びNC2020期間の業績を総括してください

A 最終年度で過去最高益を達成するなど、新型コロナウイルスの影響を大きく受けるなかで奮闘し、当初計画に近い数字を残すことができました

NC2020は、計画初年度に欧州で貸し倒れが発生するなど想定外のスタートとなりましたが、2年目にはほぼ順調に計画値に戻りました。ただし、計画のハードルを高く掲げたことから、最終年度では一層の飛躍が必要だったのですが、そのタイミングでコロナ禍となりました。さすがに上半期時点では目標達成は困難だと思っていましたが、下半期に入り中国市場の景気回復や東南アジアにおける自動車産業の急速な需要回復などがあり、大きく盛り返すことができました。

このような環境下において、2021年3月期の当社グループの連結売上高は、5,775億円（対前期比3.8%減）となりました。利益面では、営業利益149億円（同13.2%増）、経常利益165億円（同16.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益137億円（同20.8%増）となり、利益面はいずれも過去最高の数字を達成することができました。

事業セグメント別に見ると、情報電子事業では主力の液晶分野でTV向けパネルの生産が好調で、売上高は2,245億円（同2.7%増）となりました。セグメント利益（営業利益）は、販売費及び一般管理費の減少や貸倒引当金の戻し入れもあり、63億円（同41.2%増）となりました。

一方、合成樹脂事業は、期の後半に自動車向け高機能樹脂を中心に需要が急回復しましたが、前半の世界的なロックダウンの影響や汎用樹脂価格の下落の影響が大きく、売上高は2,488億円（同7.9%減）となり、セグメント利益（営業利益）は56億円（同9.7%減）となりました。

代表取締役 専務執行役員
横田 健一
管理部門全般担当

2021年3月期の連結業績と中期経営計画NC2020の目標値

	21/3期 実績	21/3期 NC2020目標
売上高	**5,775億円**	7,300億円
営業利益	**149億円**	155億円
経常利益	**165億円**	160億円
親会社株主に帰属する当期純利益	**137億円**	120億円
ネットD/Eレシオ	**0.06倍**	0.4倍以下

化学品事業は、コロナ禍の影響で樹脂原料・添加剤の販売が総じて低調で、売上高は666億円（同10.2%減）、セグメント利益（営業利益）は13億円（同9.2%増）となりました。また、生活産業事業では、食品関連ビジネスの堅調な推移などを背景に、売上高は373億円（同1.2%増）、セグメント利益（営業利益）は15億円（同34.0%増）となりました。この2事業においては、販売費及び一般管理費の減少がセグメント利益を押し上げる要因の1つとなっています。

Q 重点施策の進捗について教えてください

A 財務体質は大きく改善した一方で、成長投資については今後さらに積極化し、ROEの一層の向上に努めていきます

NC2020の4年間の定量目標の達成状況としては、売上高は残念ながら未達となりましたが、肝心の利益については最終年度に約7.5億円の貸倒引当金の戻し入れが発生したことや、販売費及び一般管理費の減少などにより、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益の2項目で目標を達成することができました。コロナ禍のなか、何とか当初の計画値に近づけたと感じています。

NC2020の重点施策の1つである「商社ビジネス拡大に向けた投資の積極化」については、新型コロナウイルスの影響もあり、思うように進まなかったというのが正直なところです。特に2021年3月期はオンラインでの交渉事が多く、大きな投資判断がしづらい状況でした。

ただ、もともと当社は大規模なM&Aによって連結数字を一気に押し上げるというような発想ではなく、オーガニックな成長を基本戦略に、投資にあたっても資本コストやハードルレートを設定しています。そういう意味では、成果を出すためにはある程度時間が掛かるのもやむを得ないと考えていますが、やや堅くなりすぎているという反省点もあります。もう少しanimal spirits、つまり将来の収益のために事業を拡大する野心的な試みがあってもいい。そう考え、新しい中期計画では、長期ビジョンの実現に向けた成長投資をより積極化していく方針です。

もう1つの重点施策である「保有資産の継続的な見直しと財務体質の強化」については、ネットD/Eレシオ、自己資本比率などの指標が4年間で想定以上に大きく改善しました。一方で、ROEなどは少し物足りないと感じています。自己資本の厚みは増しているものの、投資家目線に立てば、もう少しROEを上げていく必要があり、中長期的な課題と考えています。

Q 新中期経営計画ポイントについてお聞かせください

A 財務基盤をさらに強化しながら、次代の収益事業育成に力を注ぎます

新たな3カ年の中期経営計画「New Challenge 2023（NC2023）」は、長期ビジョン「IK Vision 2030」の実現

BS比較

17/3月期末（NC2020スタート時）

（億円）

流動資産	2,384	流動負債	1,505 （内、短期借入金　518）
		固定負債	419 （内、長期借入金　192）
固定資産	1,017	純資産	1,476 （内、株主資本　982）
資産合計	3,401	負債純資産合計	3,401

21/3月期末（NC2020最終年度末）

（億円）

流動資産	2,569	流動負債	1,505 （内、短期借入金　337）
		固定負債	268 （内、長期借入金　74）
固定資産	962	純資産	1,758 （内、株主資本　1,291）
資産合計	3,532	負債純資産合計	3,532

自己資本比率・ネットD/Eレシオ・ROE

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
自己資本比率	40.1%	44.5%	45.2%	49.2%
ネットD/Eレシオ	0.28倍	0.19倍	0.16倍	0.06倍
ROE	4.7%	8.5%	7.4%	8.6%

投融資

（億円）	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	NC2020累計
成長投資	38.6	23.1	18.5	8.6	89.0
定常投資	15.9	20.3	20.1	24.0	80.3
合計	54.5	43.4	38.6	32.6	169.3

に向けた第2ステージという位置づけです。基本路線としてはNC2020を引き継ぐ形となっており、強化してきた財務基盤を生かして成長投資を加速していきます。

ネットD/Eレシオについては、NC2020がスタートした時に0.4倍以下にする目標を掲げて財務の改善に努めた結果、0.2倍以下というレベルに到達しました。そこでNC2023では0.3倍以下を目標値としつつ、将来の成長投資へと舵を切ります。

農業を含む食品関係ビジネスなど成長余地のある領域はその1つです。すでに北海道でブルーベリーの農園を始めていますが、付加価値を高めていくために加工所を運営することなどを検討しています。主力ビジネスのさらなる深掘りと併せてこうした投資により、ROE8%以上を常態化させたいと考えています。

さらに、保有資産の継続的見直しと資金・資産の一層の効率化にも取り組んでいきます。現在、自己資本比率はほぼ50%近くになっていることから、今後は50%以上を目指します。また、政策保有株式を3年間で50%削減する予定です。売却資金は、成長投資と株主還元、財務体質強化という3つの施策のバランスを取りながら活用していきます。

資金戦略という側面では、保有株の売却により日本では剰余資金が増えており、これを海外事業基盤の強化に拠出していく方針です。前中計期間中にも海外の金利の高い国や財務基盤の弱い子会社に対して増資を100億円程度実施し、営業外費用が減少するなど成果が出ています。

また、大規模買付行為への対応方針、いわゆる買収防衛策については、当社を取り巻く経営環境の変化や買収防衛策に関する近時の動向、そして何より国内外の株主及び投資家の皆様のご意見に配慮しながら対応方針のあり方について慎重に検討してきました。その結果、株主共同の利益を確保するという観点から対応方針の必要性が相対的に低下したものと判断し、2021年5月に1年前倒しで廃止しました。

政策保有株式売却額の推移

（百万円）	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
売却額	9,017	5,298	3,026	2,944

NC2023　定量目標（2024年3月期）

売上高	6,700億円	ROE	8%以上
営業利益	165億円	ネットD/Eレシオ	0.3倍以下
経常利益	170億円	自己資本比率	50%以上
純利益	160億円		

※純利益＝親会社株主に帰属する純利益
※ネットD/Eレシオ＝（有利子負債－現預金）÷自己資本
※新収益認識基準適用前ベースの売上高目標値：7,000億円
※想定為替レート　USD1=105円

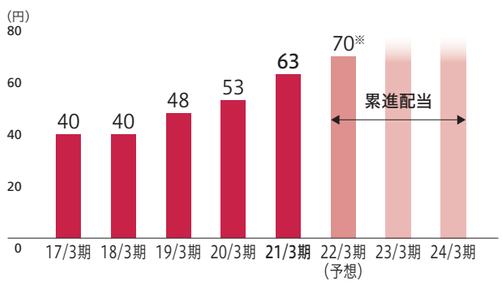
中期経営計画NC2023財務面での基本方針

❶ **キャッシュ・フローの活用方針**
以下の3つにバランスよく配分する
①将来の成長に向けた投資
②株主への還元
③財務基盤の強化

❷ **株主還元方針**
累進配当の導入
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
・総還元性向の目安としては当面30～35%を継続
・自己株式取得は機動的に実施

❸ **政策保有株式の縮減方針**
政策保有株式のさらなる見直しを行い、3年間で50%の削減を図る

1株当たり配当金



※2021年8月時点

Q　配当方針について教えてください

A　累進配当を導入し、継続的な増配を軸とした株主還元を実施していきます

最後に株主還元についてですが、当社は以前から株主の皆様への利益還元を最重要政策の1つと位置づけ、安定かつ継続的な配当を重視してきました。その目安としては、配当金額と自己株式取得金額を合わせた株主総還元額を基準に、総還元性向30～35%程度としています。2021年3月期の1株当たりの年間配当金は、当初予定を10円上方修正し、63円とさせていただきました。また、今後10年20年と中長期的に安定成長していく企業グループであり続けるという確信、そして経営陣としての意思表明として、これまでの配当実績も踏まえつつ、2022年3月期からは「累進配当」を導入しました。NC2023の期間中、1株当たりの配当額については、前年度実績を下限とし、減配は行わずに、継続的な増配を実施していく方針です。

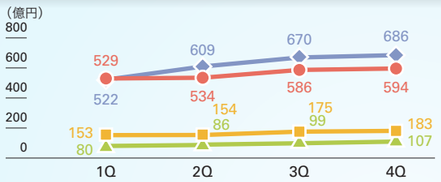
株主、投資家の皆さまをはじめステークホルダーの皆さまに「当社株式を長期保有してよかった」と言われるよう、引き続き財務体質強化と成長投資、株主還元の最適なバランスを追求してまいります。

COVID-19
新型コロナウイルスの影響と対応状況

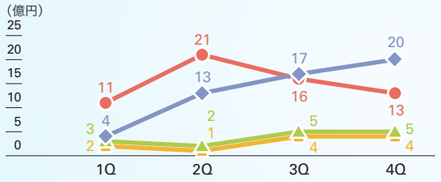
アジアを中心に海外展開している当社グループは、世界的に大流行した新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）の影響を各地で受けましたが、株主、顧客、取引先、そして従業員などのステークホルダーの安全確保を最優先に、事業を継続しています。引き続き、ポストパンデミックに向けて事業環境の変化に対応しつつ、収益力を強化し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

2020	第1四半期	第2四半期		第3四半期	第4四半期
当社グループの主要ビジネスの状況	感染症の影響が世界に広がり、海外ではロックダウンなどの厳しい制限措置がとられました。 売上高の4割を占める合成樹脂セグメントでは、東南アジアやメキシコの製造・加工拠点で、ロックダウンの影響が大きく出ました。また、経済の急激な落ち込みによる樹脂価格下落の影響もありました。情報電子セグメントでは、顧客の中国パネルメーカーの稼働が堅調で、ビジネスの減少は限定的でした。	依然として厳しい状況のなか、緩やかに回復傾向となりました。 情報電子セグメントは、テレワーク需要によってFPD関連のTV・ノートPCが堅調に推移。合成樹脂セグメントはPC・ゲーム機関連など一部を除き、国内外で樹脂の販売が減少。特に東南アジアで自動車分野を中心に販売が減少しました。生活産業セグメントでは、巣ごもり需要によって冷凍野菜・果実の販売が好調。国内の回転寿司向け魚の加工品販売も伸長しました。		厳しい状況のなか、米国や中国では持ち直しの動きとなりました。合成樹脂セグメントでは、一部を除いて、引き続き販売が低調でした。自動車分野の販売が大きく減少していましたが、夏以降、急速に回復傾向となりました。情報電子セグメントのFPD関連は、TV向けの生産が好調で、原料販売の堅調が続きました。巣ごもり・テレワーク需要によって、OA関連、PC・ゲーム機関連や冷凍野菜・果実などの販売好調が続きました。	中国では景気が回復に向かいました。アジア新興国では、下げ止まりの方向となりました。 合成樹脂セグメントや化学品セグメントで、自動車分野を中心とした市場の急回復などがあり、通期では売上高の減少を小幅にとどめることができました。前4Qとの比較では、すべてのセグメントにおいて売上高が増加しました。
当社グループの対応	日本やタイの拠点では、在宅勤務や時差出勤で対応しました。中国では、コアタイムを設けて出社しました。メキシコでは、製造加工拠点が操業停止になりました。米国やドイツでは、在宅勤務で対応しました。在宅勤務や時差出勤に取り組んだことで、国内外の商社拠点における顧客対応や事業継続への影響を限定的に食い止めることができました。	メキシコでは、製造加工拠点が操業を再開しました。インドやシンガポールでは、外出禁止令が解除になり、シフト制勤務を開始しました。		日本、米国、ドイツでは、在宅勤務を継続しました。東南アジアでは、在宅勤務やシフト制で対応しました。	中国では、年度を通じて感染拡大が落ち着いていたため、コアタイムの出社で対応しました。日本では、緊急事態宣言中は出社比率を30%以下として対応しました。
売上高 対前年四半期（億円）	2,000 / 1,000 / 0 1,534 -16% 1,287 2020/3 2021/3	1,541 -10% 1,384 2020/3 2021/3		1,509 +1% 1,531 2020/3 2021/3	1,417 +11% 1,572 2020/3 2021/3
営業利益 対前年四半期（億円）	50 / 25 / 0 35 -36% 22 2020/3 2021/3	36 +10% 39 2020/3 2021/3		33 +33% 43 2020/3 2021/3	27 +56% 43 2020/3 2021/3

セグメント別売上高（四半期）



セグメント別営業利益（四半期）



対前年同期増減比率（四半期）

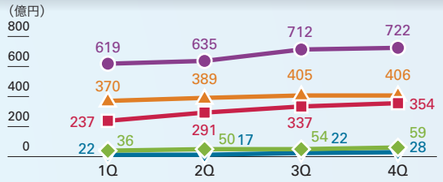
セグメント	1Q	2Q	3Q	4Q
情報電子	-4%	-4%	+8%	+10%
化学品	-16%	-17%	-9%	+1%
生活産業	-15%	-3%	+9%	+13%
合成樹脂	-26%	-14%	-2%	+15%

対前年同期増減比率（四半期）

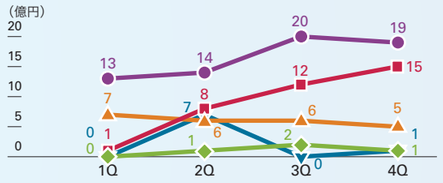
セグメント	1Q	2Q	3Q	4Q
情報電子	+0%	+74%	+51%	+38%
化学品	-37%	-40%	+45%	+105%
生活産業	-22%	+10%	+75%	+90%
合成樹脂	-69%	-24%	+11%	+56%

※2021年3月期

エリア別売上高（四半期）



エリア別営業利益（四半期）



対前年同期増減比率（四半期）

エリア	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	-13%	-12%	+1%	+4%
東南アジア	-32%	-19%	+0%	+18%
北東アジア	-7%	+2%	+3%	+17%
米州	-30%	-13%	+2%	+6%
欧州	+11%	+0%	+14%	+47%

対前年同期増減比率（四半期）

エリア	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	-18%	-4%	+54%	+25%
東南アジア	-90%	-33%	+12%	+67%
北東アジア	+17%	+6%	+7%	+398%
米州	—	+46%	+163%	-34%
欧州	+14%	—	+173%	—

※2021年3月期

Action 1

ベトナムの事例

グローバルサプライチェーン再構築

世界的コンテナ不足による海上・航空輸送の遅延と運賃高騰

1996年、ホーチミンの駐在員事務所からスタートした当社ベトナム拠点は、仕入先、販売先とも海外をメインとする加工貿易拠点として発展し、主に海上輸送をメインにしたサプライチェーンを構築してきました。
2020年から流行している新型コロナウィルス感染症拡大により、世界的なコンテナ不足や運賃の高騰、納期遅延が発生し、従来の海上輸送をメインにしたサプライチェーンでは対応が難しくなりました。そこで品質コスト等条件の合う場合は仕入先を中国・台湾、韓国からタイとマレーシアに変更。輸送手段も海上輸送からより影響を受けにくい陸上輸送に変更し、コロナ禍による影響を極小化できるよう、新たな体制づくりを試みました。

ベトナム拠点への影響と対応策

仕入れ国

中国・台湾・韓国 → **タイ・マレーシア**

輸送形態

船舶による海上輸送 → **トラックでの陸上輸送**

納期

コロナ禍前は3日間（現在は不透明） → **納期+1日**

陸送可能な国・メーカーから仕入れ、サプラインチェーンへの影響を極小化

タイ・マレーシアからベトナムへの陸路によるトラック輸送は、船舶による海上輸送に比べ天候に左右されにくいため、納期遅れの懸念はほとんどありませんでした。ただし、陸上輸送は海上輸送に比べコストが高い傾向があるため、それぞれの納期とコストの条件を顧客に提案し、それぞれの顧客の要求に応える柔軟な体制を構築しました。あるマレーシアからの陸上輸送のケースでは、マレーシアの運送会社と直接交渉の上、輸送するトラックを自社で手配し、仕入先と販売先をダイレクトに繋ぐことにより、輸送に要する日数を短縮し即納要求に対応しました。こうしたさまざまな顧客の要望に対してより多くの選択肢を提案し、顧客の要望に寄り添ったサプライチェーン体制の再構築に努めました。

Action 2

オフィス内感染の予防

日本で最初の新型コロナウイルス感染者が確認された2020年1月から、当社は国内の社員への感染症予防対策を実施し、同年2月には、社長直轄の対策本部を設置しさらに強化・徹底してきました。海外出張の自粛をはじめ、オフィスの入り口にアルコール消毒を設置。また、オフィスに出社する社員には、全員にマスクを配布しました。同年2月末と早い段階で、社員の時差出勤と在宅勤務を導入しました。必要な社員には在宅勤務用のノートPCとWi-Fiルーターを貸し出すなど、同時に設備環境も整えるよう努めました。その後、感染者発生時のガイドラインを策定し、全社へ共有。オフィス内の感染予防として、さらにWeb会議システムの導入と推奨、喫煙所の閉鎖などルールを改訂していきました。全国に緊急事態宣言が発令された4月には、出社比率を30%以下とし、新型コロナウイルス関連情報サイトを開設。社員が随時最新情報をキャッチしながら心理的な不安などを解消し、各自で感染予防対策を徹底できる環境を整えました。5月には、緊急事態宣言後の業務方針として「接待禁止」「出張、外勤の自粛」を全社に通知。宣言解除後も会議室にパーテーションを設けたり、社内外での会食を禁止にしたりなど、引き続き徹底した予防対策を継続。2021年4月には、前年に引き続き新入社員の入社式をオンラインで開催。また同年6月には密を避け徹底した感染防止対策をとったうえで、社長と監査役1名を除く役員がオンラインで参加する「第160回定時株主総会」を東京本社内で開催しました。2021年8月末現在、出社比率を30%以下としています。引き続き感染予防対策を徹底していきます。

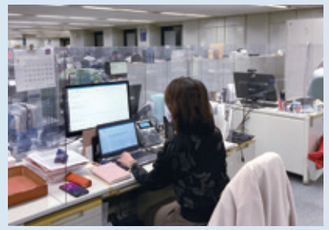
新型コロナウイルス関連情報サイト

リモートで実施した新入社員研修の様子

Action 3

在宅勤務の推奨と環境整備

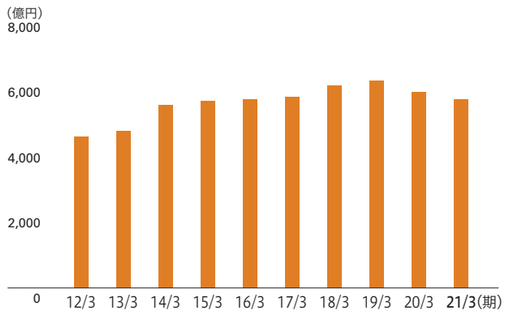
比較的早期の段階から在宅勤務を推奨した当社は、業務効率を下げないために、設備体制や社内コミュニケーションでさまざまな工夫、対策を実施してきました。社内コミュニケーションには、緊密にやりとりできるようチャットツールを活用するなど、設備投資を実施。さらに、各チームで定期的にミーティングを実施し、営業担当の状況をタイムリーに共有することでトラブルの際には迅速に対応しつつ、慣れない環境で勤務する社員が相談しやすいチーム体制を構築しています。また、紙の書類のやりとりについては、極力廃止して電子承認に移行し、在宅でも問題ないよう社内のシステムを変更しました。


リモートワーク推奨後の大阪本社の様子

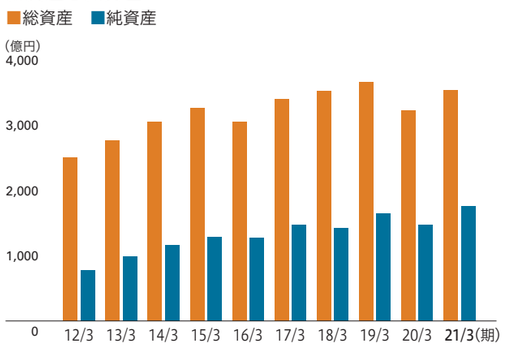
年次報告　財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

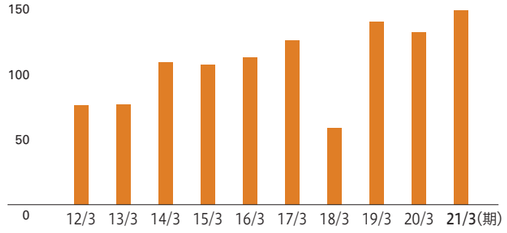
売上高



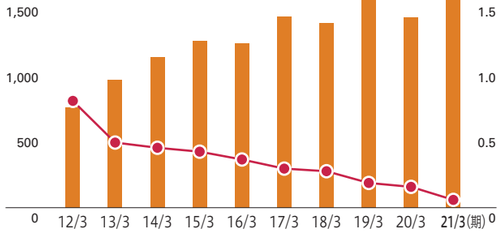
総資産と純資産



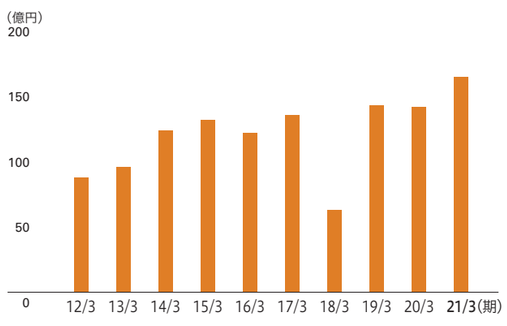
営業利益



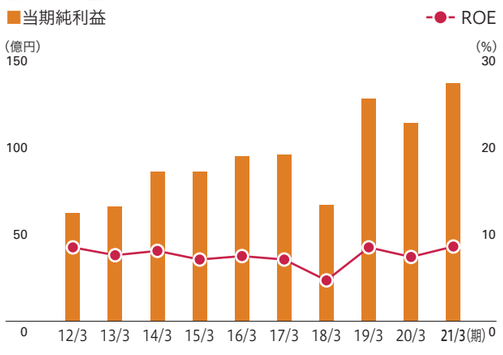
自己資本・ネットD/Eレシオ



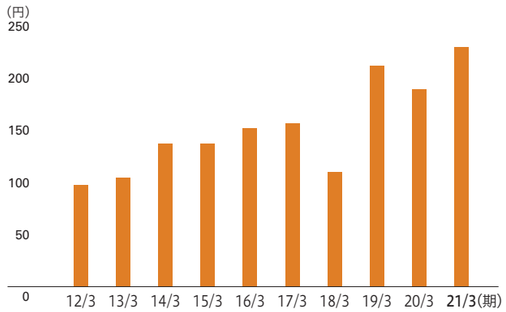
経常利益



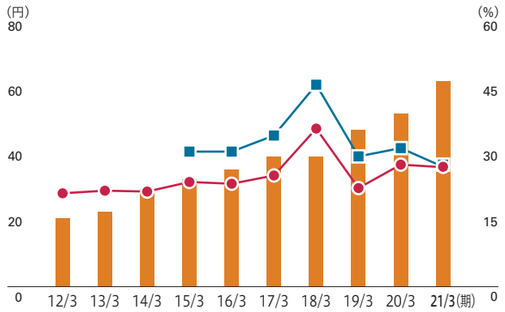
当期純利益・ROE



1株当たり当期純利益



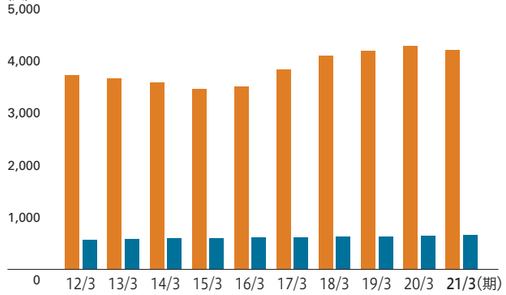
1株当たり配当金と株主還元指標



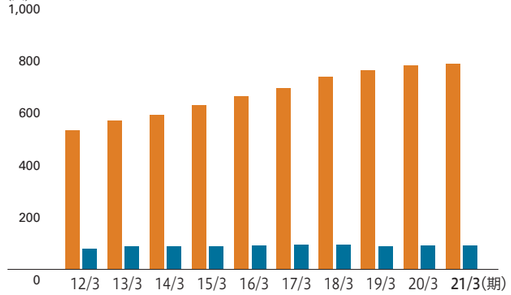
※15/3期から総還元性向を株主還元指標としました。

非財務ハイライト

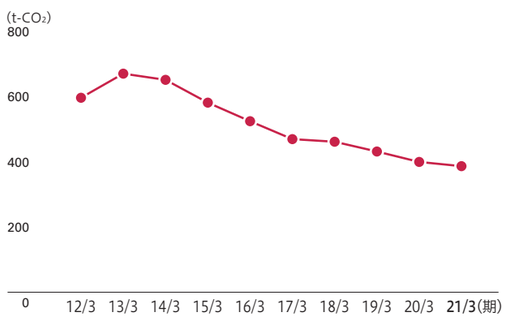
従業員数　連結・単体



海外商社部門のナショナルスタッフ・日本からの駐在員数

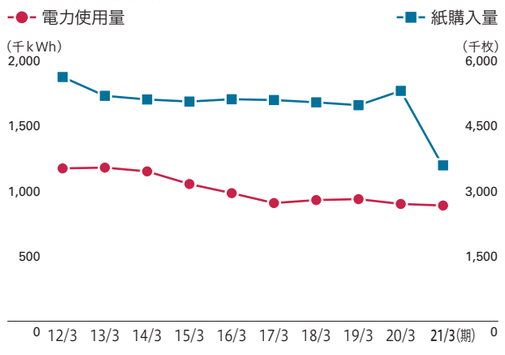


CO_2排出量



※対象範囲：大阪本社、東京本社、名古屋支店
※CO_2排出量は、電気の使用に伴うCO_2排出係数を用いて電力使用量から算出

電力使用量と紙購入量



※対象範囲：大阪本社、東京本社、名古屋支店

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、その領域に留まらずに、農業、自動車、ライフサイエンスなど、新規分野にも参入しました。近年成長が期待されるIoT、再生可能エネルギー商材にも注力しています。

セグメント担当
代表取締役専務執行役員
赤尾 豊弘

セグメント担当補佐
取締役常務執行役員
杉山 勝浩

セグメント業績概況

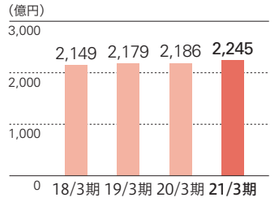
NC2020最終年度の目標値

売上高　2,610億円　営業利益　44億円

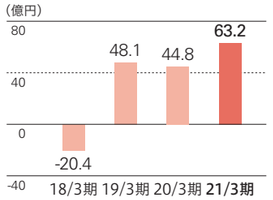
●テレワークの増加を背景とした家電需要の高まりなど、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が一部を除いてプラスに作用したことと、貸倒引当金の戻入もあり、営業利益は目標値を達成しました。

●商材別では、テレビ向けパネルが好調だった液晶ディスプレイ関連商材をはじめ、5Gなどの通信ネットワーク向けの半導体関連商材、さらにエネルギー分野では二次電池関連商材などの販売が伸長しました。一方、デジタル印刷分野はオフィス・産業向け商材の需要が急激に冷え込みましたが、コンシューマー向け商材で挽回しました。

売上高



営業利益



事業環境と戦略

ディスプレイ	デジタル印刷	半導体・5G	環境・エネルギー
事業環境（■機会　◆リスク）			
■中国市場の継続伸長 ■車載ディスプレイ用途の拡大 ◆競争の激化とトレンド変化への対応	■産業用インクジェット市場の拡大 ◆ペーパーレス化の進展	■IoTやMaaS関連市場の拡大 ◆世界的な競争激化	■世界的な再生可能エネルギーへの関心の高まり ◆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			
取り組み・戦略			
●成長する中国市場に集中した事業リソースの最大活用 ●ディスプレイ周辺部材を中心とした取り扱い商品拡大	●需要が高まる新規原料の供給体制をいち早く整備 ●原料メーカーとの新規取引と取り扱い商品の拡大	●車載向け商品拡充と供給体制強化 ●工業用材料におけるトータルソリューションの提案	●地域・ニーズに応じた多面的な新ビジネスの展開 ●専門知識を持った人財の育成

新中期経営計画NC2023の目標と戦略

各分野でさらなる深掘りを進め
新規ビジネス獲得を目指す

当セグメントの収益ドライバーはディスプレイ分野です。現在、各液晶ディスプレイメーカーが生産ラインを中国に移しており、当社も事業リソースを中国市場へと集約してきました。NC2023期間では、その事業リソースを最大限に活用して、新規商権獲得といった従来ビジネスの拡大と並行し、次世代ディスプレイ材料のビジネスの可能性を追求していきます。

もう1つの収益ドライバーは、インクジェットやトナー原料を中心に拡大が続くデジタル印刷分野です。同分野において、昨今の需要の変化に対応してコンシューマー向け大容量インクジェットプリンター用の材料や、さまざまな分野で活用が広がりつつある産業用デジタル印刷材料の販売にシフトしていきます。

半導体・5G関連商材については、主力商材のマスクブランクスをはじめとした先端エレクトロニクス商材などの販売に注力しながら、IoTやMaas関連市場向けエレクトロニクス分野で新たなビジネスの確立を目指していきます。

今後の成長ドライバーとして期待している環境・エネルギー分野では、さらなる市場成長が期待される再生可能エネルギーで幅広いビジネスを展開していきます。

従来より取り組んできた太陽電池用材料、太陽光発電システムに加え、バイオマス発電システム、水素製造装置、水素モビリティ向け燃料電池の取り扱いを開始します。また、EV市場が急成長するなかで、引き続きリチウムイオン電池材料の拡販を継続していきます。

収益ドライバー

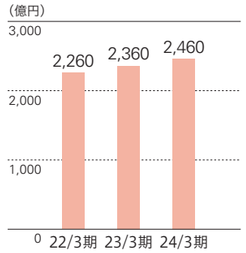
●フラットパネルディスプレイ関連部材
●デジタル印刷関連部材

成長ドライバー

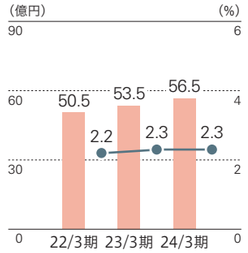
●リチウムイオン電池関連
●再生可能エネルギー

NC2023　定量目標

売上高



営業利益と利益率



取り組み事例

需要拡大を見据え、車載ディスプレイへ注力

車載ディスプレイメーカーへ偏光フィルムをはじめとした各種光学フィルムなどの実装材料、液晶用配向材や有機EL用各種材料などパネル材料の販売にも注力しています。車載ディスプレイの市場は液晶と有機ELの技術革新が進み、スーパーロング、異形、曲面などさまざまな形状にも対応できるようになりました。今後、これまでに使われていなかったパーツにもディスプレイが使われるようになり、1台あたりのディスプレイ搭載面積が飛躍的に拡大することを見据え、体制を強化していきます。

化学品セグメント

創業の染料ビジネスを源流に、あらゆる産業のプラットフォームである化学品を取り扱っています。これまでの歴史のなかで伸びゆく事業は分離独立し、新たな可能性を追求し続けています。国内市場は成熟しており、海外で活路を見出しました。2019年4月には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
杉山 勝浩

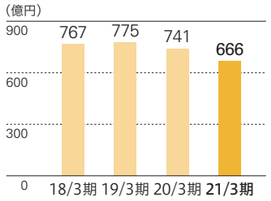
セグメント業績概況

NC2020最終年度の目標値

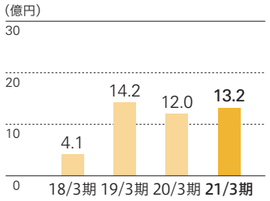
売上高　957億円　　営業利益　22億円

- 売上高は、旧住環境事業の低迷と新型コロナウイルス感染症拡大の影響により減少しました。市場全体は回復基調にあるものの、利益も伸び悩み、目標値に対して未達となりました。
- 商材別では、樹脂原料・添加剤や塗料・インキ・接着剤分野向け原料、建築資材関連の販売は総じて低調でした。一方、自動車部品業界向けの原料販売は、年度後半から東南アジアを中心として急速に回復しました。

売上高



営業利益



事業環境と戦略

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 ◆ペーパーレス化の進展	■自動車の構造革新に伴う新たな原料需要の拡大 ◆物流の機能不全による供給不安や価格の高騰 ◆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			
■ケミカルリサイクルニーズの高まり			
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	
取り組み・戦略			
●新素材・新処方ソリューションの開発・提供 ●グループ力を生かした海外展開の加速 ●BCP体制の強化	●海外進出を図る日系メーカーとの協業 ●委託生産加工メーカーを活用した事業展開	●EV関連製品や、マルチディスプレイ関連商材の拡充 ●循環型ビジネスモデル構築	●大手ハウスメーカーとの国内外展開の協業 ●強みを生かしたサプライチェーン提案

新中期経営計画NC2023の目標と戦略

モビリティ分野の事業拡大を中心に さまざまな分野に多面的な商材を展開

化学品セグメントにおける最重要戦略は、自動車向けケミカル原材料の拡大です。

モビリティ分野においては、世界的な環境意識の高まりや自動運転技術の進展などを背景にさまざまな商機が生まれています。例えば、従来からの主力商材であるバッテリー用の放熱材原料は、ニーズの細分化への対応や、耐火材や防水材といった周辺材料や部材を一体とした「サーマルマネジメント」の観点からの提案が必須です。また、車載ディスプレイにおいても機能性や意匠性をふまえたカバーガラス部品も含めたビジネス展開が必要です。さらに、エアバッグ関連商材でもメーカーサイドの商材の幅が広がっており、当社としては「安全性」をキーワードとした新たな商材のグローバル展開を進めていく考えです。加えて、自動車産業全体で求められるサーキュラーエコノミーというテーマにおいても、商材供給先のメーカーと協力し循環型ビジネスモデルの構築に取り組んでいきます。

コーティング材料分野は、成長分野である自動車向けウレタン塗料原料について、中国の自社加工工場を中心に他国での委託加工先を増やしてグローバルな協業体制を構築し、成長を加速させていきます。国内では、付加価値の高い接着剤原料や顔料などの商材を拡販するとともに、大手メーカーと総代理店契約を結び海外進出をサポートしていきます。

機能化学品分野は、海外ネットワークや化学品の豊富な知見などを活用して、大手化学メーカーなどの委託先としての機能向上を図り、ビジネス拡大を目指します。具体的な商材は、ウレタンなどの地球環境保護やBCP対応をふまえた断熱材原料や添加剤、中間体を中心に販売を強化していきます。

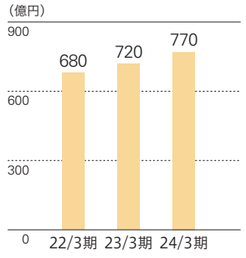
建材分野では大手ハウスメーカー・ビルダーとの直接取引の拡大と統合した化学品事業とのシナジー効果を追求し、厳しい市場環境のなかでも存在感を示していきます。近年は大手企業が海外市場に活路を見出し、当社もグローバルビジネスノウハウを生かした輸出販売体制の構築支援や、BCPに関連した建材を中心に新規性や付加価値の高いビジネスに転換する方針です。

収益ドライバー
- 自動車部品原料関連
- コーティング（塗料・インキ）関連

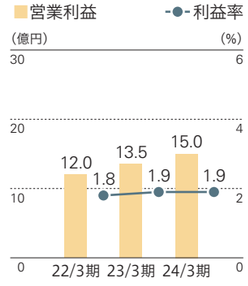
成長ドライバー
- 放熱部材関連（ポリマテック社）
- 環境配慮型樹脂原料等 新規商材

NC2023　定量目標

売上高



営業利益と利益率



取り組み事例

自動車市場に向けた商材の拡充・拡販と 専門性を生かした環境商材の開発を推進

成長が続く自動車市場では、EVに欠かせないサーマルマネジメント関連部材の拡充とグローバル展開を推進。自動車内の表示デバイス、センサー等を保護するカバーレンズについては、あらゆるニーズに応える素材・部品を取りそろえて拡販しています。また、環境負荷低減に向けた世界的な流れのなかで、ケミカルエキスパートならではの豊富な知識と経験を最大限に生かし、ケミカル及びマテリアルリサイクルを意識した商材の開発や、創造性豊かな企業との協業による環境配慮型素材の開発にも取り組んでいます。

サーキュラエコノミー 循環図

生活産業セグメント

医薬販売事業は1984年に住友製薬株式会社（現：大日本住友製薬株式会社）に継承した後、医薬品原体の販売をメインにしました。食品はコーンスターチの食品業界への展開から取り扱いを開始しました。医薬も食品も消費者の健康で快適な生活の実現に貢献できるとし、2012年、新たに生活産業セグメントとしてスタートしました。

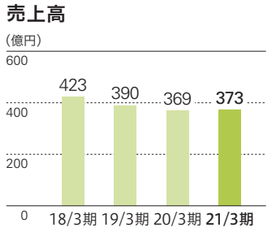
セグメント担当
代表取締役専務執行役員
赤尾 豊弘

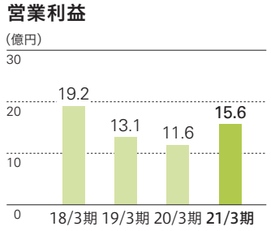
セグメント業績概況

NC2020最終年度の目標値

売上高　650億円　　営業利益　28億円

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたことで売上高・営業利益ともに伸び悩み、目標値に対して未達となりました。
- 食品分野は、輸入水産加工品の販売が減少しましたが、回転寿司向け加工品や冷凍農産物が伸長し、全体の売上高は微増でした。一方、医薬品・ホームプロダクツ分野は、防・殺虫剤関連商材の販売は堅調だったものの、医薬品原料など主力商材の販売が総じて低調でした。





事業環境と戦略

医薬品	ホームプロダクツ	食品
事業環境（■機会　◆リスク）		
■先端医療・再生医療市場の拡大 ◆ジェネリック医薬品の台頭による価格競争の激化 ◆原料の供給不安	■アジア圏のドラッグストアにおける日本製品需要の拡大 ◆市場トレンドの変遷の速さ	■食品の安全性への関心の高まり ■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		●生産から加工・流通までの幅広い事業ノウハウの蓄積
●各分野の専門知識を有するチーム・人財力		
取り組み・戦略		
●先端医療・再生医療における周辺ソリューションの展開 ●薬機法や細胞医療情報のキャッチアップと情報サービス提供	●アジア市場向けの日本商品の展開・開発サポート ●安定収益基盤となっている衛生管理関連商品ビジネスの維持 ●最新の開発動向のキャッチアップ	●海外市場展開の加速 ●ブルーベリー生産など川上事業の強化 ●川下事業として食品加工事業の新規展開

新中期経営計画NC2023の目標と戦略

再生医療などを成長ドライバーとし 食品・農業では川上～川下までを展開

医薬品・ホームプロダクツなどのライフサイエンス領域では、日本国内における再生医療などを含めた先端医療分野を成長ドライバーとして位置づけています。今後は当社が培ってきた情報網や専門性を最大限に生かし、大学や民間研究機関への周知活動等を通じてさまざまな周辺材料・ソリューションの展開に取り組むとともに、ベンチャー企業への投資も継続して実施していく考えです。一方、収益基盤となっている医薬品原料は、中国からの仕入れが大部分を占めており、ここ数年原料供給の不安定さによる影響が出ていますが、こうした状況が落ち着けば売上は回復していく見込みです。さらに、ホームプロダクツについては、予防・衛生意識の高まりに伴う抗菌・抗ウイルス商材の需要拡大動向を捉え、より広くマーケティングしていきます。

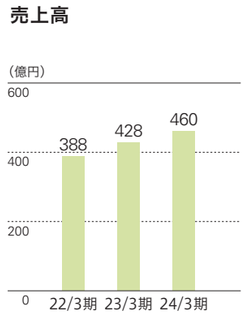
食品分野では、国内子会社を含む販売体制を再編するとともに、稲畑産業本体への開発部隊の集約が完了しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で輸出を含めた新たな枠組み作りへの活動が大きく制限を受けていますが、NC2023では名実ともに成長エンジンとなれるように既存の事業領域にこだわらず、新たな取り組みを加速させていきます。例えば、2020年4月に100%子会社化した米国のDNI社を起点に日本や東南アジアの商材を米国の大規模スーパーマーケット向けに販売していくことを考えています。

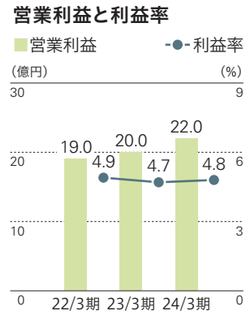
NC2023の重点施策として掲げた「食品・農業の川上・川下領域」においても、創出価値を拡大していきます。川上領域では、北海道余市町におけるブルーベリー・ニンニクの生産に加え、淡路島を中心としたワカメ養殖・シラス加工を着実に進捗させ、当社グループで生産から販売までを手掛けることで付加価値の拡大を目指します。川中～川下領域では、国内二カ所に水産物の自社加工場を持つ子会社の一光園に加えて、当社が主導するかたちで冷凍食品メーカーや農家と協業し、関東地域に冷凍食品の加工工場を設立する計画の検討も進めています。

収益ドライバー
- 医薬原料（新薬）
- ホームプロダクツ原料

成長ドライバー
- 再生医療などの先端医療
- ブルーベリーを中心とした農産品
- 新たなビジネスモデルの構築（農業、食品加工業）

NC2023　定量目標





取り組み事例

水産業を通じて 地域創生に貢献する

グループ会社の稲畑ファインテックは、「安心・安全を目指したものづくり」「新たな流通での販売」「地域への貢献」をテーマに、淡路島でわかめ・しらすの生産や加工、販売に至るまで、地域創生のための事業に取り組んでいます。地元の漁協と加工業者と連携し、わかめの種苗の培養から養殖・加工・販売、しらすの買付けから加工・販売まで一貫した管理を徹底。今後も安心安全な商品の提供と新たな販路の構築を目指します。

合成樹脂セグメント

1949年に輸入塩化ビニル樹脂の取り扱いを開始し、1959年には国内で初めてポリプロピレンを輸入し販売しました。現在は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5拠点を運営しています。プラスチックごみ問題が深刻化するなか、生分解性プラスチックやCNF樹脂複合材など環境負荷低減商材にも着目した商品開発に取り組んでいます。

セグメント担当
取締役常務執行役員
安江 範臣

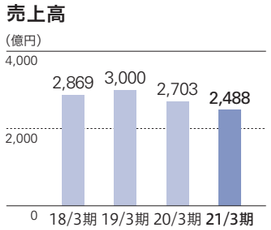
セグメント業績概況

NC2020最終年度の目標値

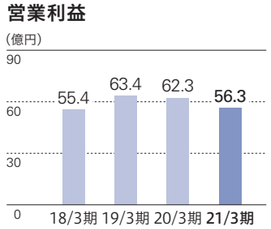
売上高　3,080億円　　営業利益　59億円

●4カ年の計画期間中、営業利益は順調に推移していましたが、年度前半の新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウンなどの影響が大きく、売上・利益ともに目標値に対して未達となりました。

売上高



営業利益



●汎用樹脂は、年度前半の樹脂価格の下落の影響もあり、全体として低調でした。高機能樹脂は、自動車産業向けの急速な需要回復やノートパソコン向け商材販売で挽回を図りましたが、通年では販売が減少しました。

●フィルム関連商材は業務用が減少する一方、家庭用需要の増加によって国内外の製造子会社が好調でした。シート関連商材は、コンビニ・ファストフード向け飲料用の販売が減少したほか、スポーツ資材の販売もスポーツイベントなどの中止の影響で大きく減少しました。

事業環境と戦略

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）				
■軽量化による環境対応ニーズ ■自動車産業の構造変化に伴う原料需要の拡大 ◆業界特有の品質基準と供給責任	■海外企業への展開余地 ■競合していた大手総合商社の撤退 ◆国内需要の低迷	■安定した日系OA機器メーカー需要 ◆部品小型化による供給量減少	■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
◆マイクロプラスチックによる海洋汚染などの地球環境問題				
強み				
	●長い歴史のなかで構築した顧客基盤		●海外のモノマテリアル・エコマテリアル商品提案力	●ニッチ市場におけるシェアの高さ
●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			●国内外の自社製造拠点を生かした新商品開発力、提案力	
取り組み・戦略				
●海外ビジネス体制の強化・拡大 ●樹脂コンパウンド・物流機能の強化・拡大			●生分解性バイオマス樹脂ビジネスへの参入 ●業界再編に向けたリーダーシップの発揮	●海外市場及び他のスポーツ向け商品の展開

新中期経営計画NC2023の目標と戦略

グローバル拠点網を生かして さらなる海外市場開拓に一層注力する

合成樹脂ビジネス全体にポジティブインパクトをもたらしているのは、顧客の近くで加工し供給することを目的に設立された樹脂コンパウンド工場です。さらに多様で高度なニーズに応えられるよう、同事業のグローバル拠点すべてにおいて品質・安全管理体制の強化・標準化を実施していきます。なかでも、自動車産業向けビジネスを重要テーマとし、引き続き国内外の拠点が連携して日系・非日系メーカー向けの樹脂供給に注力していきます。同時に、樹脂以外の商材やEV関連商材も提案・販売するなどの深掘りを続けていく方針です。さらに、非日系メーカーに対しても、メキシコの樹脂コンパウンド工場を含めたグローバル拠点網を活用し、取引を拡大していきます。

一方、長年の収益ドライバーであるOA・家電向け樹脂商材については、パソコンやプリンターを中心とした需要が安定している既存分野を成長させていきます。また、再生樹脂やバイオマス由来商材など環境負荷低減商材の展開を筆頭に、社会や市場の変化にあわせた新たなチャレンジを実施します。

成熟産業である国内のフィルム・シート関連市場は、業界再編の時期を迎えています。当社はフィルム・シート製造加工では国内外5工場を運営しているノウハウを生かし、リーダーシップを発揮し、M&Aを含めた事業規模の拡大を推進していきます。また、環境をテーマとした取り組みとして、生分解性バイオマス樹脂商材の本格展開に加えて、廃棄樹脂のリサイクルビジネスを新たにスタートさせています。

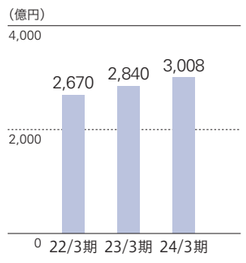
ラケット用のグリップテープが主力のスポーツ資材は、グローバルシェアの高さを生かした販路・用途の拡大と併せて、スポーツウエアなど新たな関連商材のビジネスチャンスを模索していきます。

収益ドライバー
- 自動車、OA、家電分野向け樹脂
- 製造・加工を含むフィルム関連

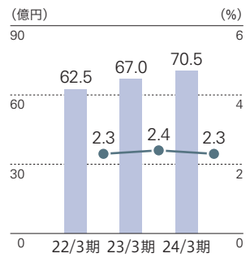
成長ドライバー
- グローバルユーザーへの販売
- 海外事業へのさらなる拡大（領域・分野）

NC2023　定量目標

売上高



営業利益と利益率



取り組み事例

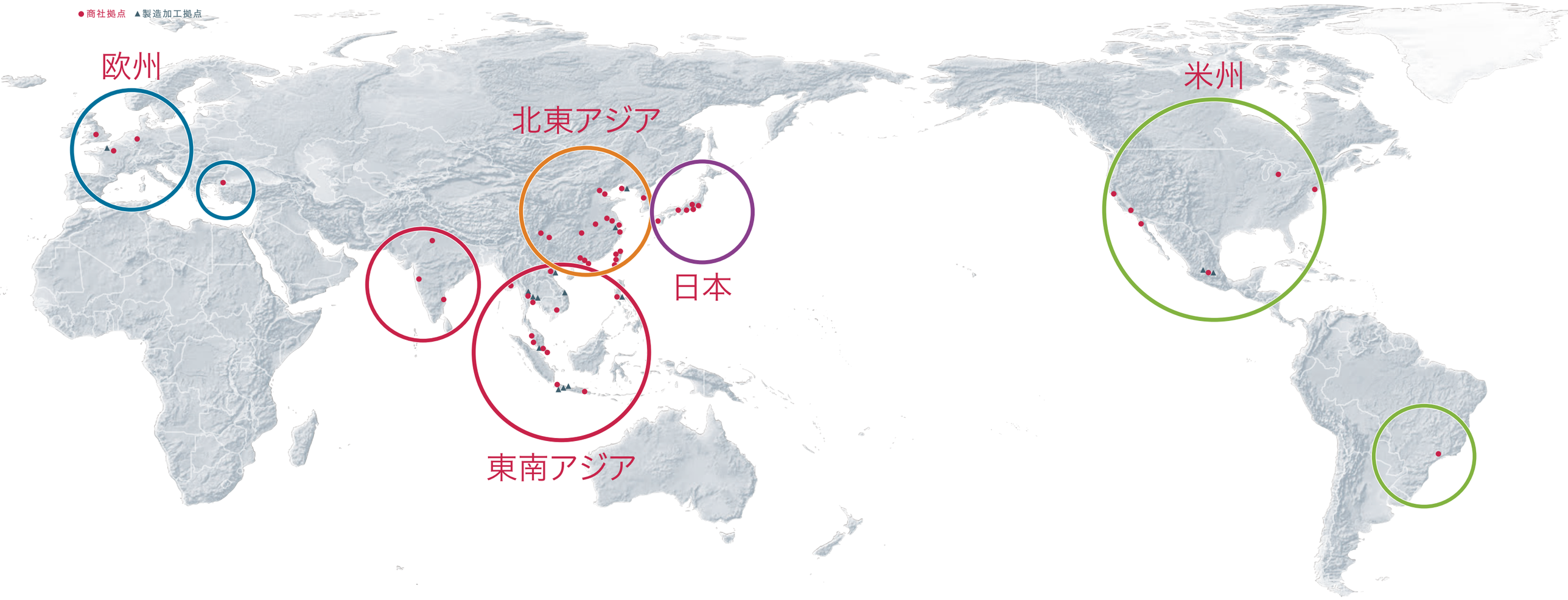
海外各地の拠点で 樹脂コンパウンド事業を展開

合成樹脂セグメントは「顧客に寄り添い、顧客満足度を上げる」ことをキーワードに各国で事業展開しています。コンパウンド事業では1978年設立のシンガポール工場を皮切りに、現在では7カ国7工場を運営しています。フィルム製造ではタイ1工場、ベトナム1工場、国内2工場を運営しています。インドネシアにおいては自社倉庫を運営し、自社配送システムを構築しました。海外商社現地法人への駐在員を含めて、当セグメントでは11カ国において60数名の海外駐在員が活躍しています。

ベトナムのApple Film Da Nang Co., Ltd.

世界に広がるネットワークを駆使し、新たなソリューションを提供

●商社拠点　▲製造加工拠点



欧州

ドイツ……デュッセルドルフ

フランス……ヴィスー（パリ近郊）
ノルマンディー

英国……テルフォード
（バーミンガム近郊）

トルコ……イスタンブール

東南アジア／インド

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

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）

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

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
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
塩尻、浜松、霧島

米州

米国……ニューヨーク
ロサンゼルス
デトロイト
ノバト
（カリフォルニア州）

メキシコ……ケレタロ、ティフアナ
シラオ

ブラジル……サンパウロ

東南アジア/インド

売上高 1,221億円　営業利益 37億円
連結従業員 2,473人

域内に10の製造加工拠点を有し、各事業におけるビジネス拡大に注力しています。

執行役員
東南アジア総支配人
河合 紳也

東南アジア地域では、主力事業である樹脂コンパウンド加工拠点が集中する重要地域で、電気・電子、OA、自動車・二輪の主力3分野を中心に合成樹脂製品を9カ国28拠点で展開しています。今後、東南アジアで成長著しい自動車分野向け事業を伸ばす一方、環境負荷低減商材や太陽光などのエネルギー関連、農業、食品分野など、新規商材の開発にも注力していきます。

主要事業

- 自動車、家電、OA機器分野向けの合成樹脂
- プリンター関連原料
- 自動車関連業界向けゴム原料や添加剤
- 包装関連向け原料及び製品

拠点

● 商社拠点　▲ 製造加工拠点

Action
バイオマス原料の供給

新中期経営計画NC2023の重点施策「環境負荷低減商材の拡充」の一環として、日本の電力会社向け発電燃料用のバイオマス原料の取り扱いをスタート。また、タイに保有している樹脂コンパウンド機能や、国内外のグループ会社の製造加工機能を連携させ、バイオマス原料配合のごみ袋を開発しました。樹脂製品を扱う商社として、今後も環境に配慮した商材を展開していきます。

北東アジア

売上高 1,572億円　営業利益 26億円
連結従業員 461人

中国、台湾、韓国の19都市を結ぶネットワークを生かし、稲畑産業の中核事業を発展させています。

執行役員
北東アジア総支配人
花木 和宏

連結売上高の27%を占める中核地域として、中国や台湾、韓国19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、5G関連、センサー、ロボット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

- 自動車、OA機器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
新興国の物流インフラを整える

IoT技術の急速な普及に伴い、DXが各分野で加速しているなか、次世代LPWA技術であるZETA※規格が脚光を浴びています。稲畑香港は2021年3月に、ZETA関連製品や技術、ソリューション提供のグローバル展開を目的として、テクサー社、ZiFi Sense社と業務提携しました。

※ZETAは、ZiFiSense社が開発したIoTに適した最新のLPWA(Low-Power Wide-Area Network)ネットワークの規格

米州

売上高 200億円　営業利益 4億円
連結従業員 268人

米国、メキシコでの展開に加え、ブラジルを中心とした南米事業の拡大に取り組んでいます。

自動車、エネルギー、食品、医薬等を注力分野として事業を展開。電子材料、機能化学品、デジタル印刷材料を中心に取り扱っています。メキシコでは自動車分野向けの合成樹脂販売に加え、家電や航空産業にも進出するなど、中南米への合成樹脂ビジネスの拡大をテーマとしています。ブラジルでは、自動車・二輪向けの合成樹脂や、機能化学品の販売に注力していきます。

主要事業

- 電子材料(半導体含む)
- デジタル印刷材料(インクジェット、トナー)　● 機能化学品
- 自動車分野向けの合成樹脂　● 農産、水産加工品
- エネルギー関連部材　● 医薬品原料

拠点

● 商社拠点　▲ 製造加工拠点

Action
米国での加工食品事業

2020年4月に、グループ会社であるDNI社に北米食品事業を統合。伸長する米国市場に向けて従来の水産加工品の売上を伸ばしつつ、農産加工品の拡販や新規商品の開発に注力していきます。

欧州

売上高 90億円　営業利益 10億円
連結従業員 66人

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。

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用電池分野で放熱材原料の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
- 2次電池向け各種材料
- 医薬品、化粧品原料
- 機能化学品

拠点

● 商社拠点　▲ 製造加工拠点

Action
医薬品・化粧品分野向けの商品開発

グループ会社のPharmasynthese S.A.S.では、医薬品・化粧品原料等の製造、医薬分野では、アレルギー薬の開発に取り組んでいます。化粧品分野では、保湿、抗酸化、アトピー緩和などに効用のある植物由来原料を今後上市していく予定です。

※売上高と営業利益は21/3期、連結従業員は2021年3月31日現在