

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

IK 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

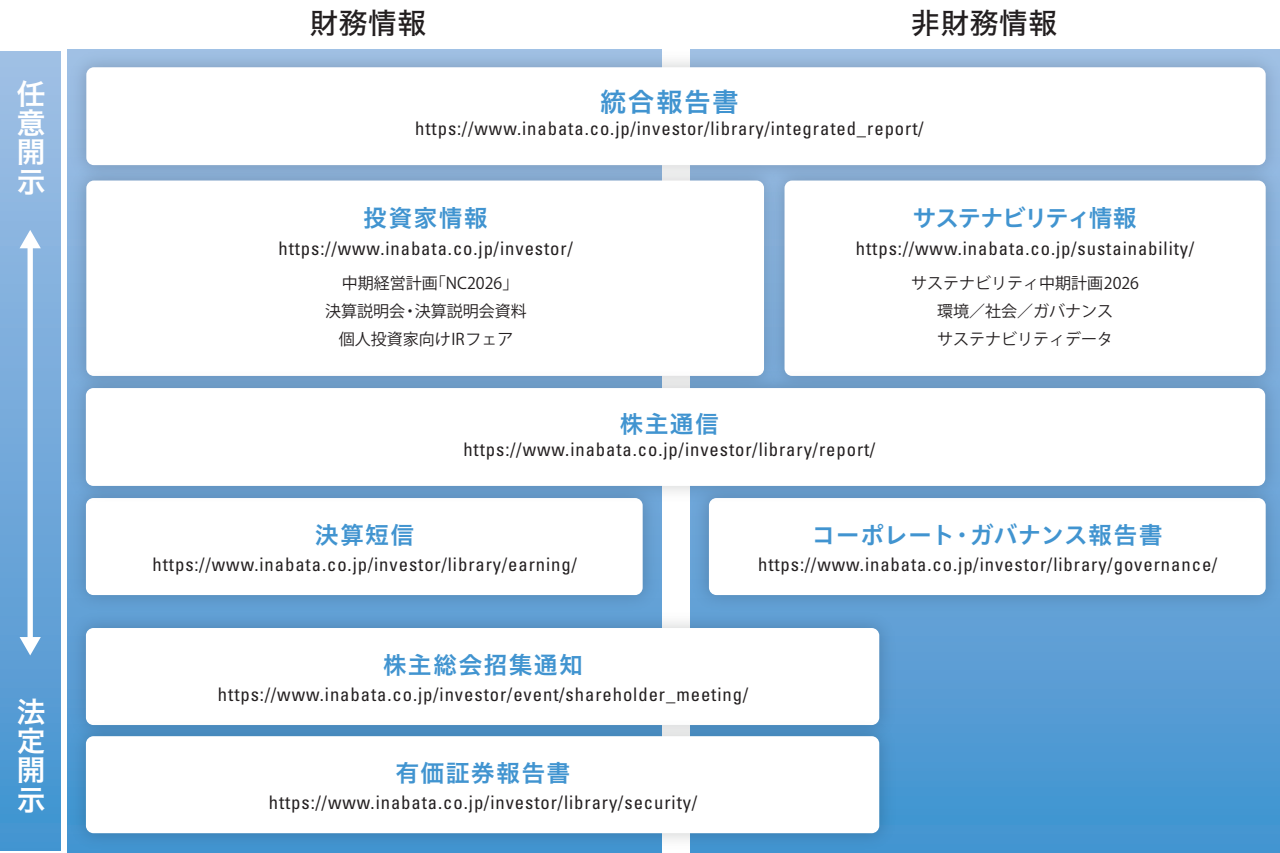
将来の見通しに関する注意事項
本統合報告書にて開示されているデータおよび将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。これらのデータや将来の予測は、不確定な要素を含んだものであり、将来の業績等を保証するものではありません。

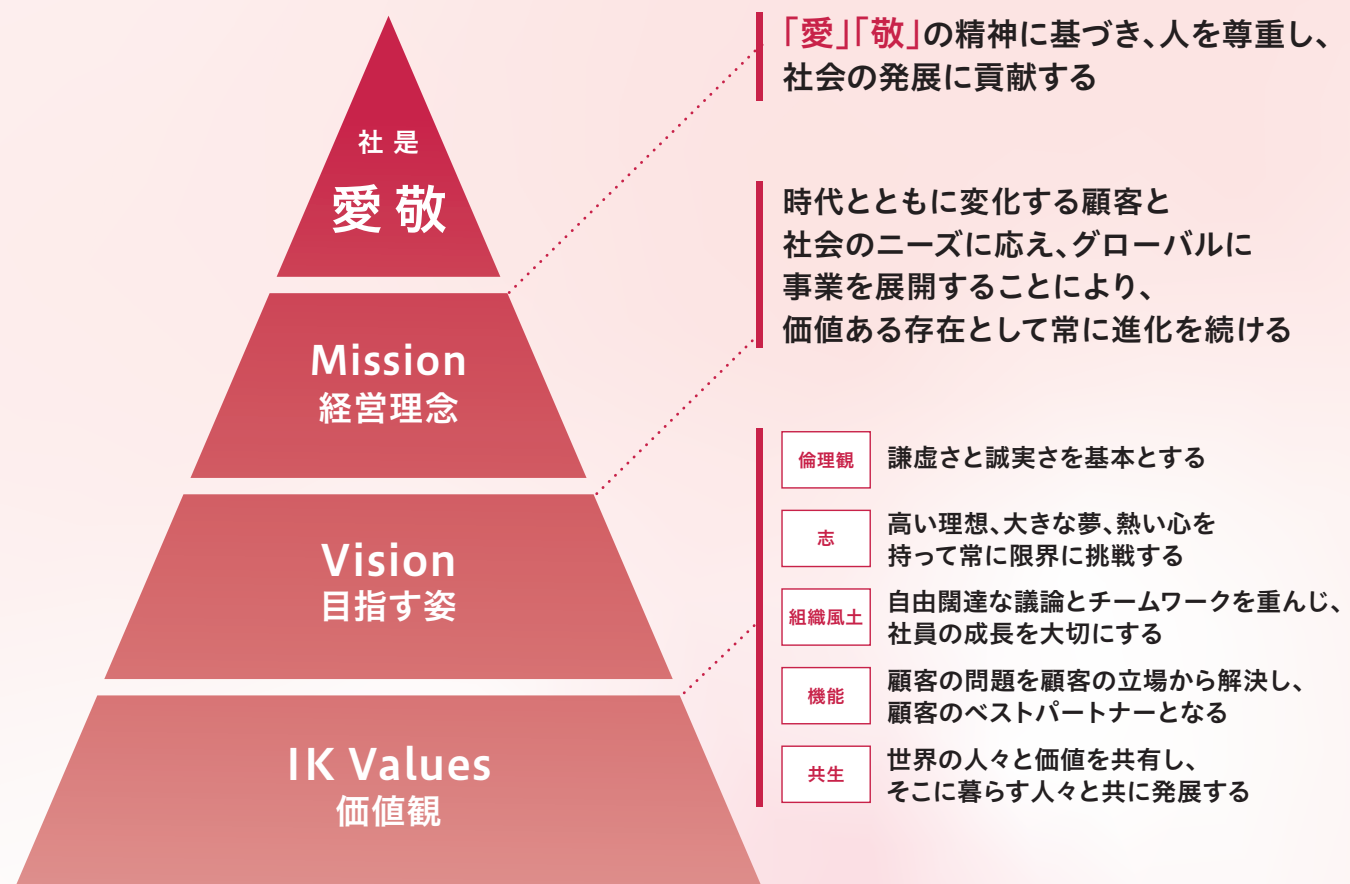
表紙のデザインについて

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





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。

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。
IK INABATA

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。

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勞されていた顧客に対し、タイムリーに安定した品質の原料を供給する仕組みを構築しました。1985年のプラザ合意以降、日系メーカーのさらなる海外進出加速に伴い、タイ、マレーシア、中国、ベトナム等各地へ拠点を拡大、顧客のサプライチェーンを支えています。



2010年～ 脱炭素社会への貢献

中期経営計画に「環境関連ビジネスへの注力」を掲げ、環境負荷低減商材を拡大

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



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

社会環境

1890年～ 黎明期・飛躍期

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

1890
京都市に稲畑染料店を創業

1908
中国天津に支店設立

1916
日本染料製造設立に参画し、合成染料の国産化に成功

1959
我が国初のポリプロピレンを輸入

1973
東証一部上場

1976
シンガポールに営業拠点を設立

1980年～ 改革期

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

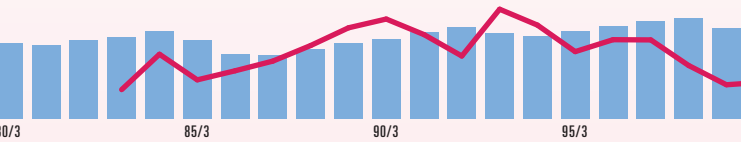
1984
主力の医薬事業を分離

1987～
タイ、マレーシア、フランス、インドネシア、中国等海外拠点を拡大

1990
創業100周年

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

2000～
ISO14001、ISO9001の認証を取得



2010年～ 第四創業期※

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

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

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

2014
海外売上高比率が5割に到達

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

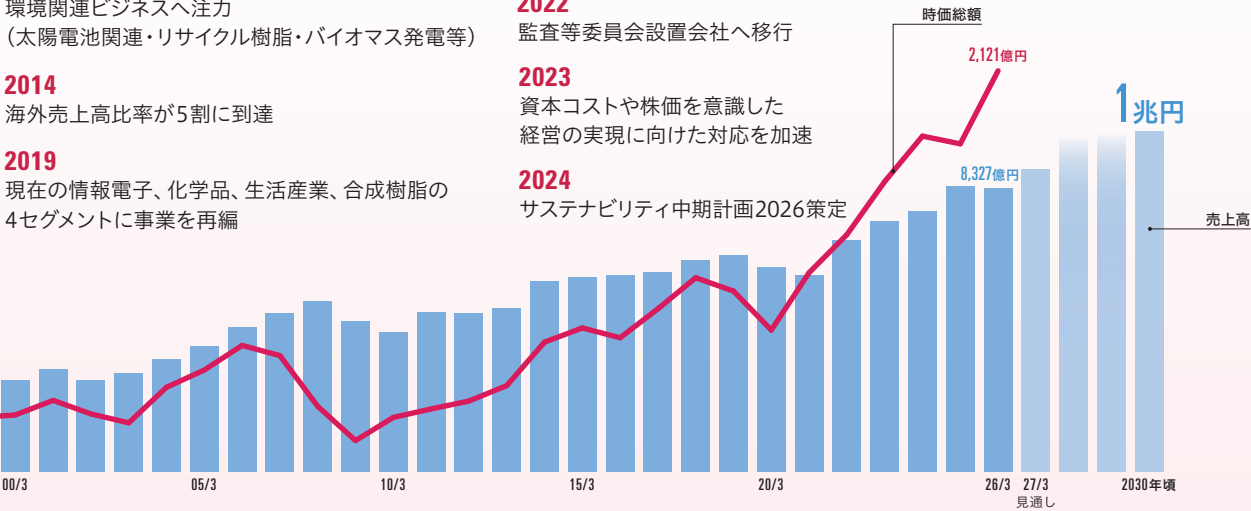
2021
サステナビリティ委員会設置
事業企画室を設置し投資を加速
株主還元の充実(累進配当導入)

2022
監査等委員会設置会社へ移行

2023
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を加速

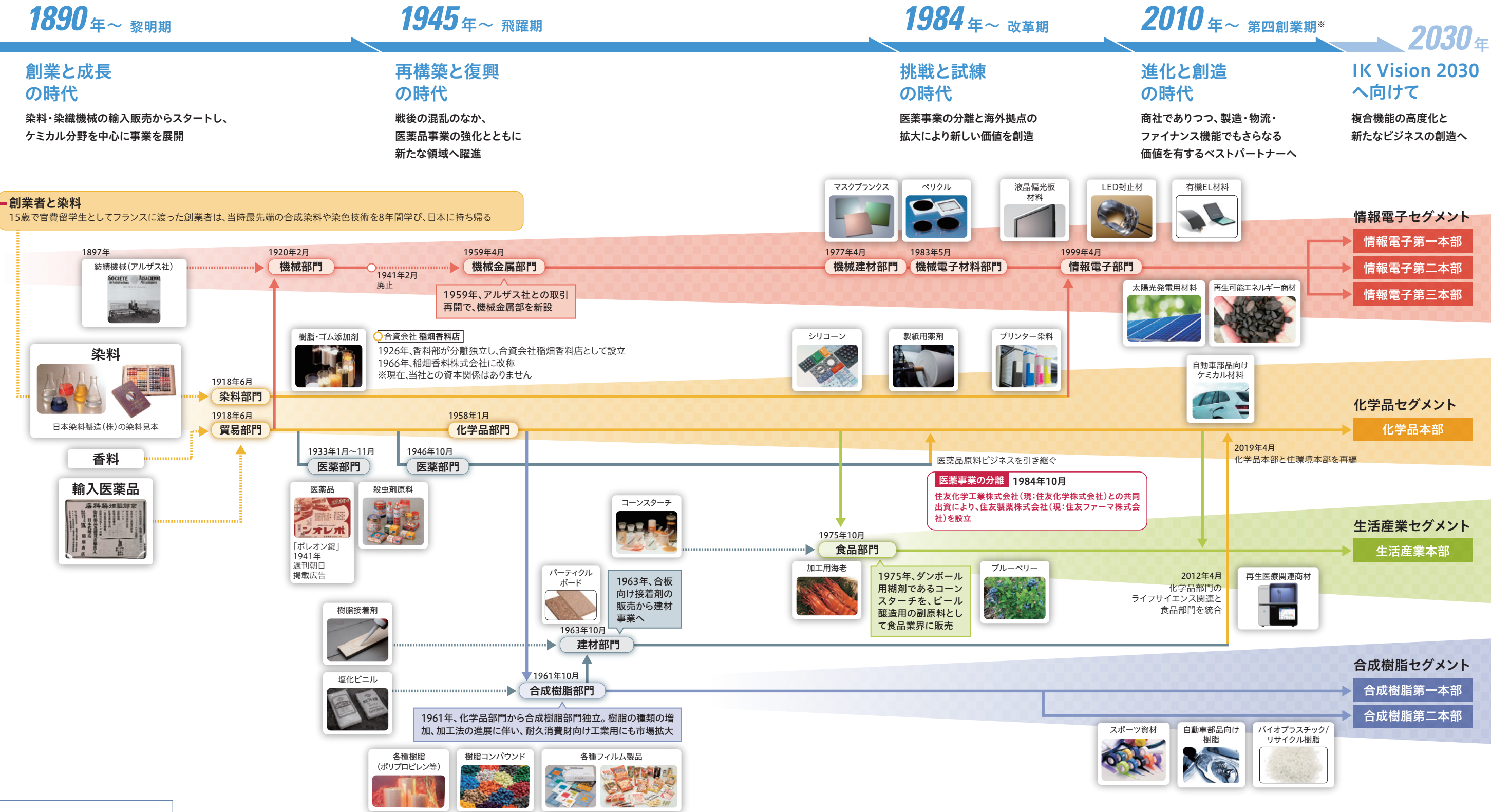
2024
サステナビリティ中期計画2026策定

2026
コーポレートメッセージを策定



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。



※ 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。

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

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



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



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



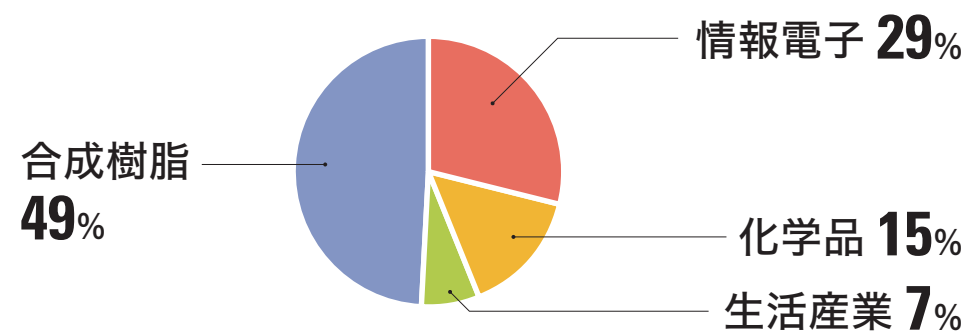
小ロットへの対応力

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)



海外売上高比率

54%

自己資本比率

47%

ROE

9.3%

総還元性向

49%

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%





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。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関心す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おりますが、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 1兆円 以上	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

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

トップメッセージ

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っています。

「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て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だきましたが、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」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、言え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。

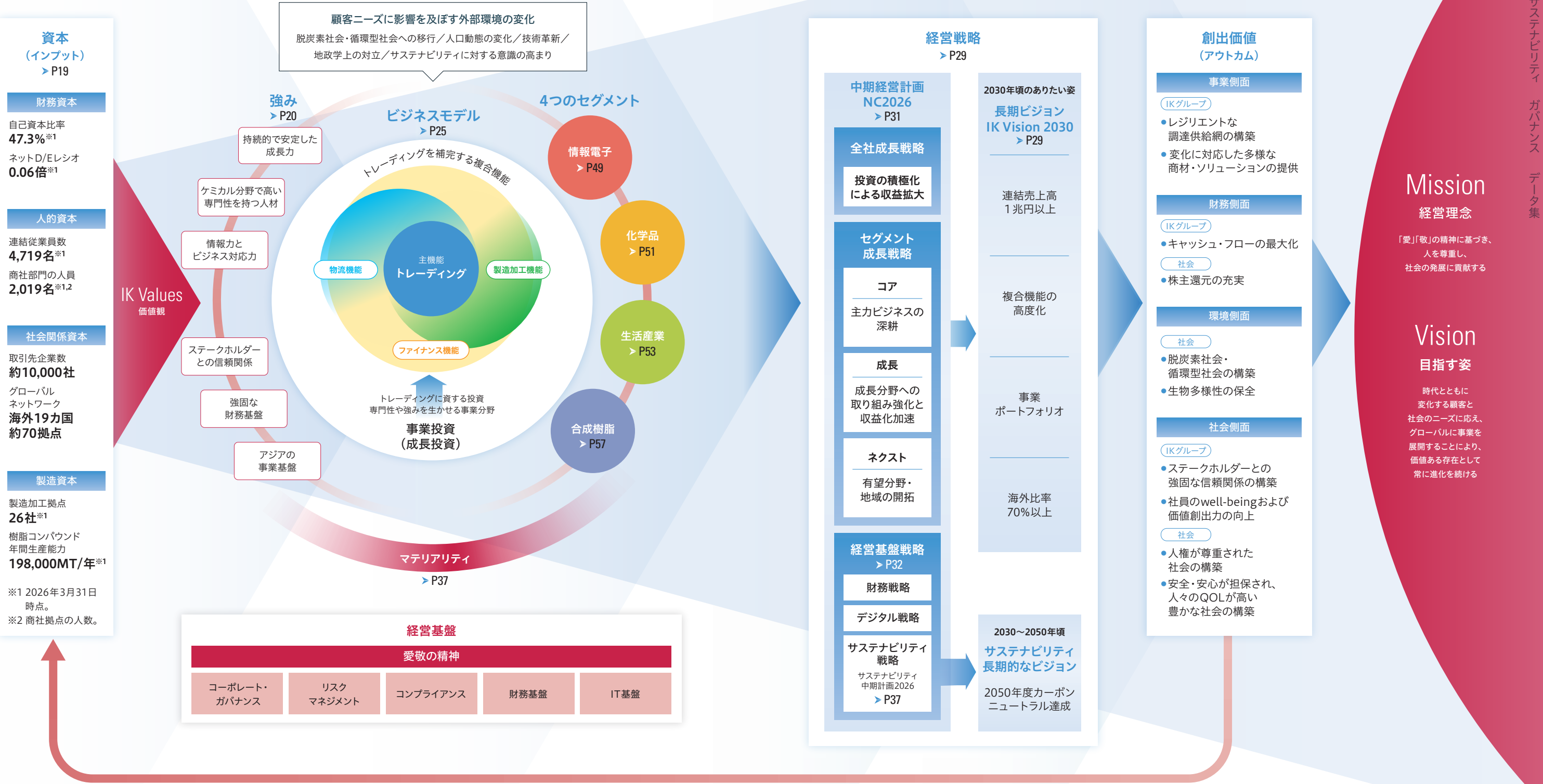
代表取締役社長

稲畑勝彦

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



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、相互に関連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。



※1 2026年3月31日時点。 ※2 商社拠点の人数。

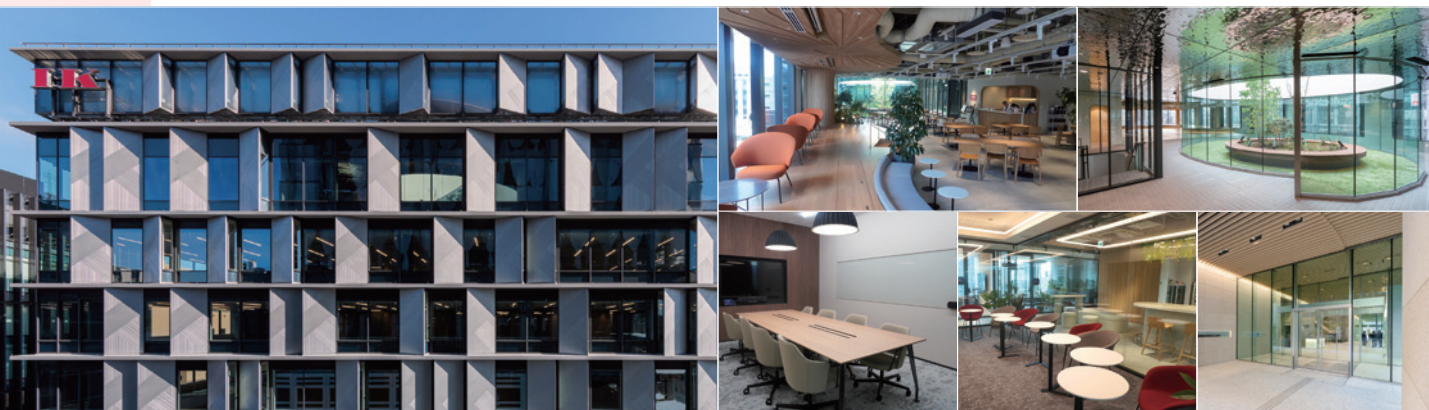
2025年度に実行した経営基盤への投資

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、グループ経営の中核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。

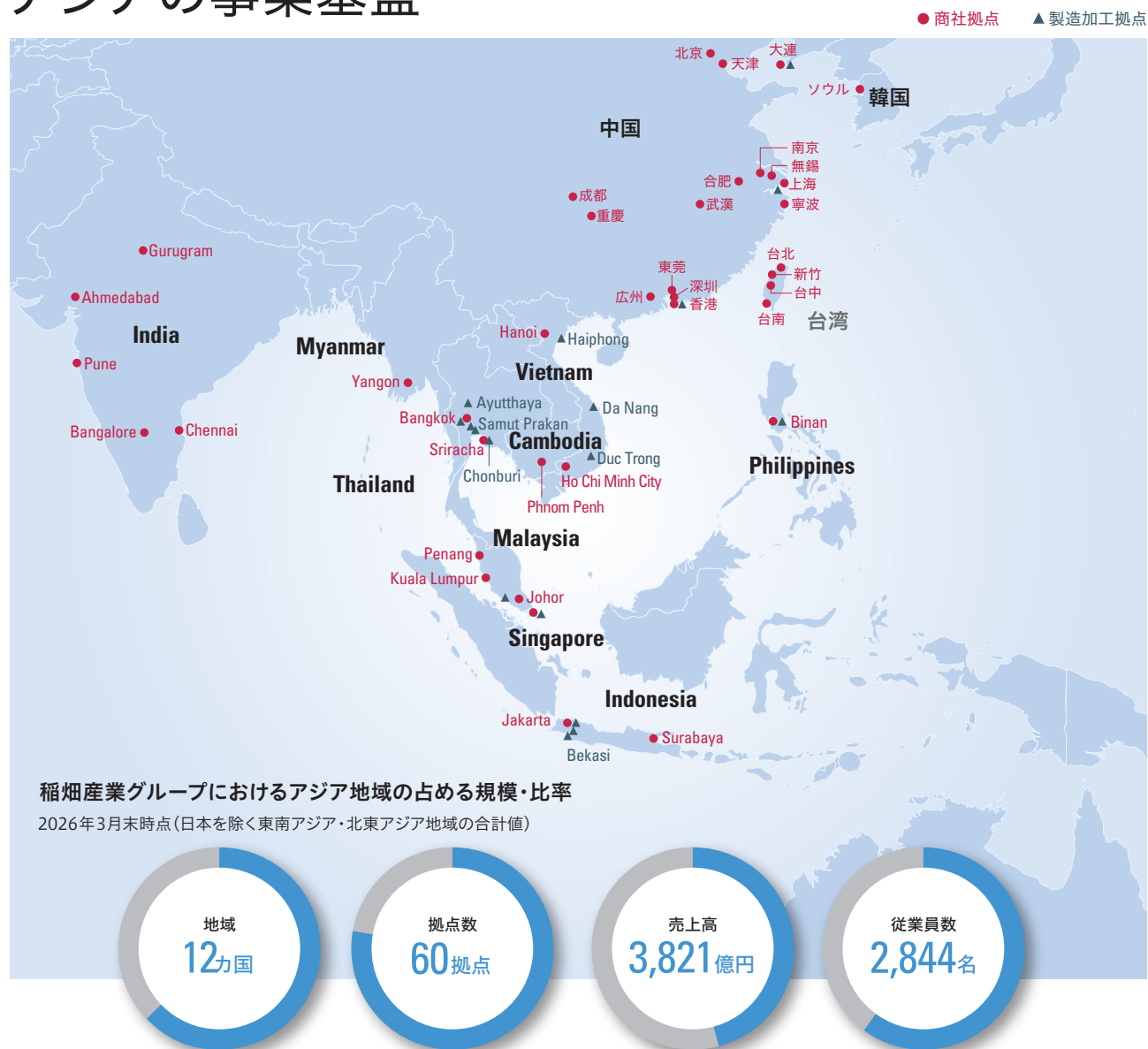
また、社外取締役を中心とした役員全員が、議論に積極的に参画し、多角的な視点からの質問や助言が交わされることで、メッセージの完成度が高められました。社員と役員がともに価値観を言語化するプロセスそのものが、組織の一体感を高める重要な機会となりました。



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

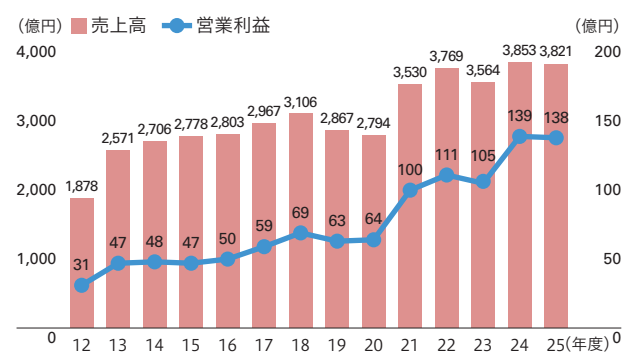


当社グループは、グローバルネットワークから生まれる情報力とビジネス対応力をもとに、アジアにおける強固な事業基盤を確立してきました。

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えています。また、用途別では、レジ袋、食器・容器包装類などの汎用向けは減少傾向ですが、自動車向けなどは、EV化に伴う軽量化や金属代替ニーズを背景に成長が続くと見えています。

当社が合成樹脂事業を拡大するにあたり、大きな差別化要

素となったのが樹脂コンパウンドビジネスです。1978年、シンガポールに初の樹脂コンパウンド製造拠点を設立、現在ではアジアを中心に、7カ国7拠点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併会社に引き継ぎ、販売まで担当 - 中国の有力パネルメーカーといち早く取引を開始し、市場拡大(ノートPCの普及、テレビのFPD化、スマホの急成長など)を捉える
2010年代	有機EL化、次世代FPDなどの流れを捉え、幅広く商材を展開

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



合成樹脂事業における付加価値創出の中核 ー 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、他の樹脂などを混練・着色することで、耐候性などの機能を付与する加工



樹脂原料(ベースレジン)
顔料や添加剤、他の樹脂などを混練・着色



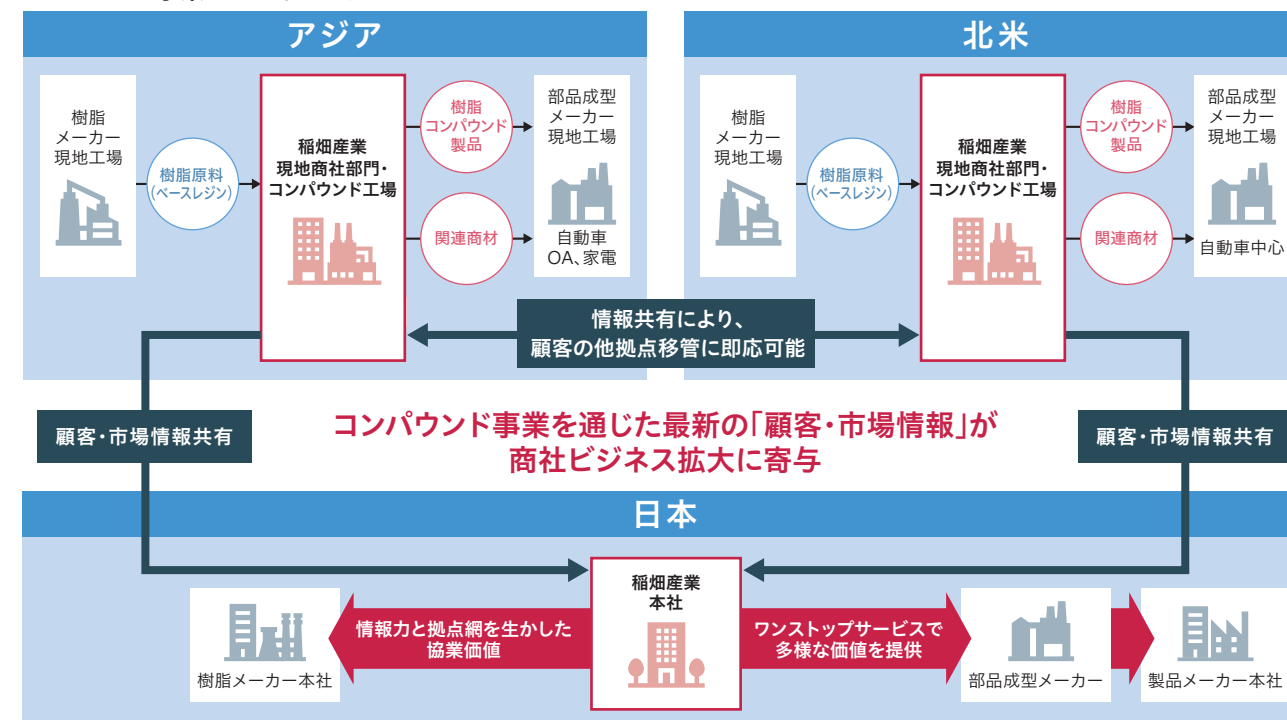
樹脂コンパウンド
着色、耐候性などの機能付与

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



年間生産能力
198,000MT/年
(2026年3月末現在 7カ国7拠点合計)

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

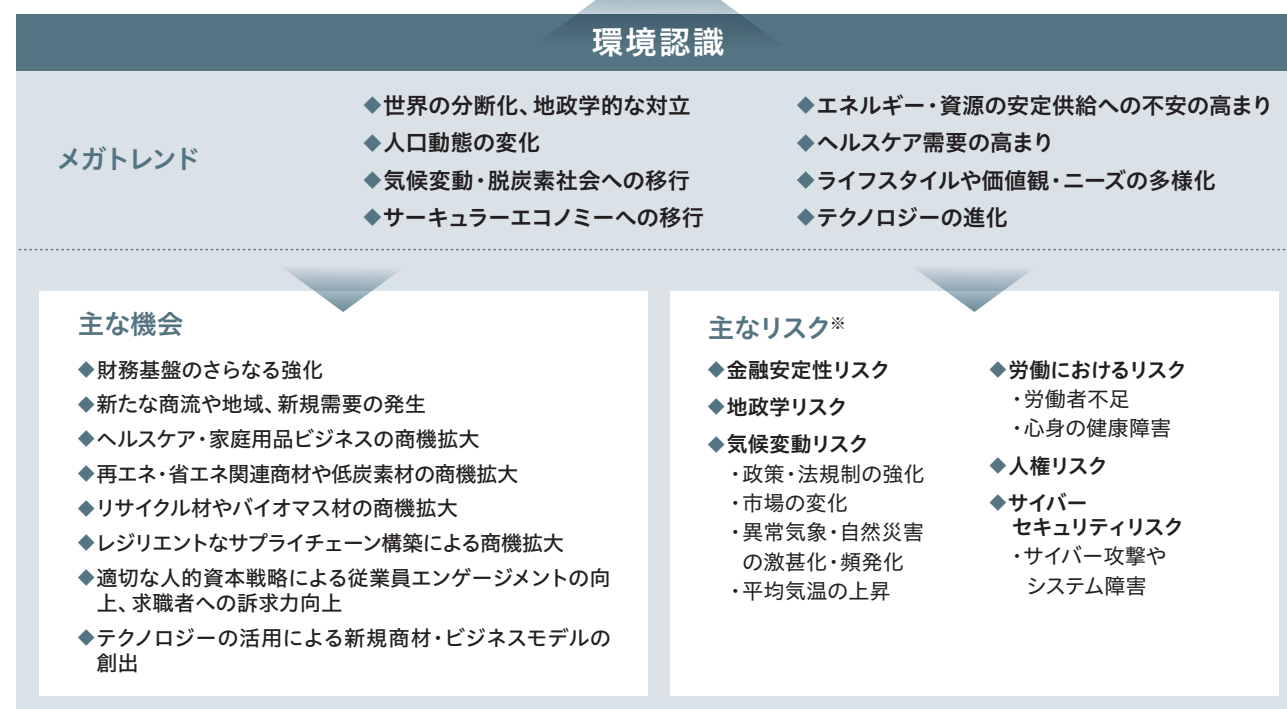
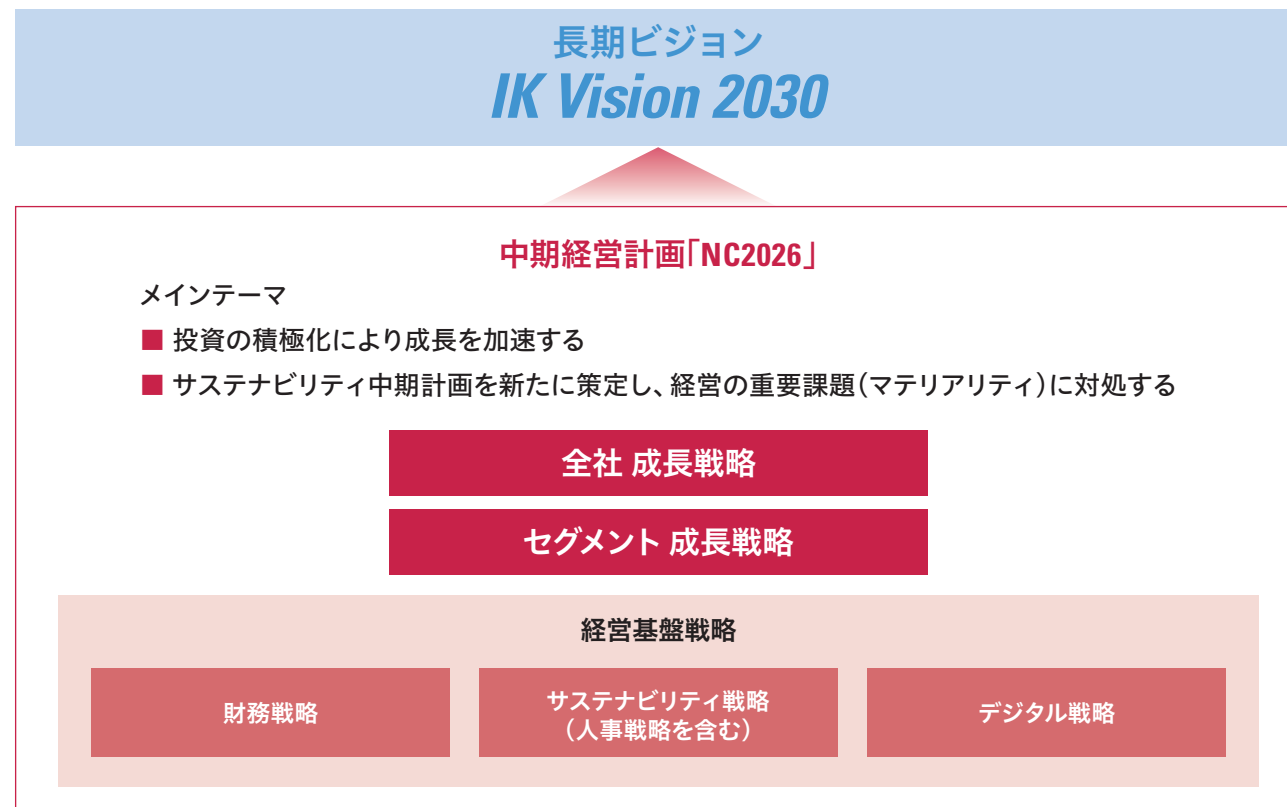
国内外一体の体制のもと、迅速な情報提供、ワンストップの価格交渉力、安定供給を実現し、顧客の海外展開にもシームレスに対応しています。

ノバセル(株)によりコンパウンド事業の成長を加速

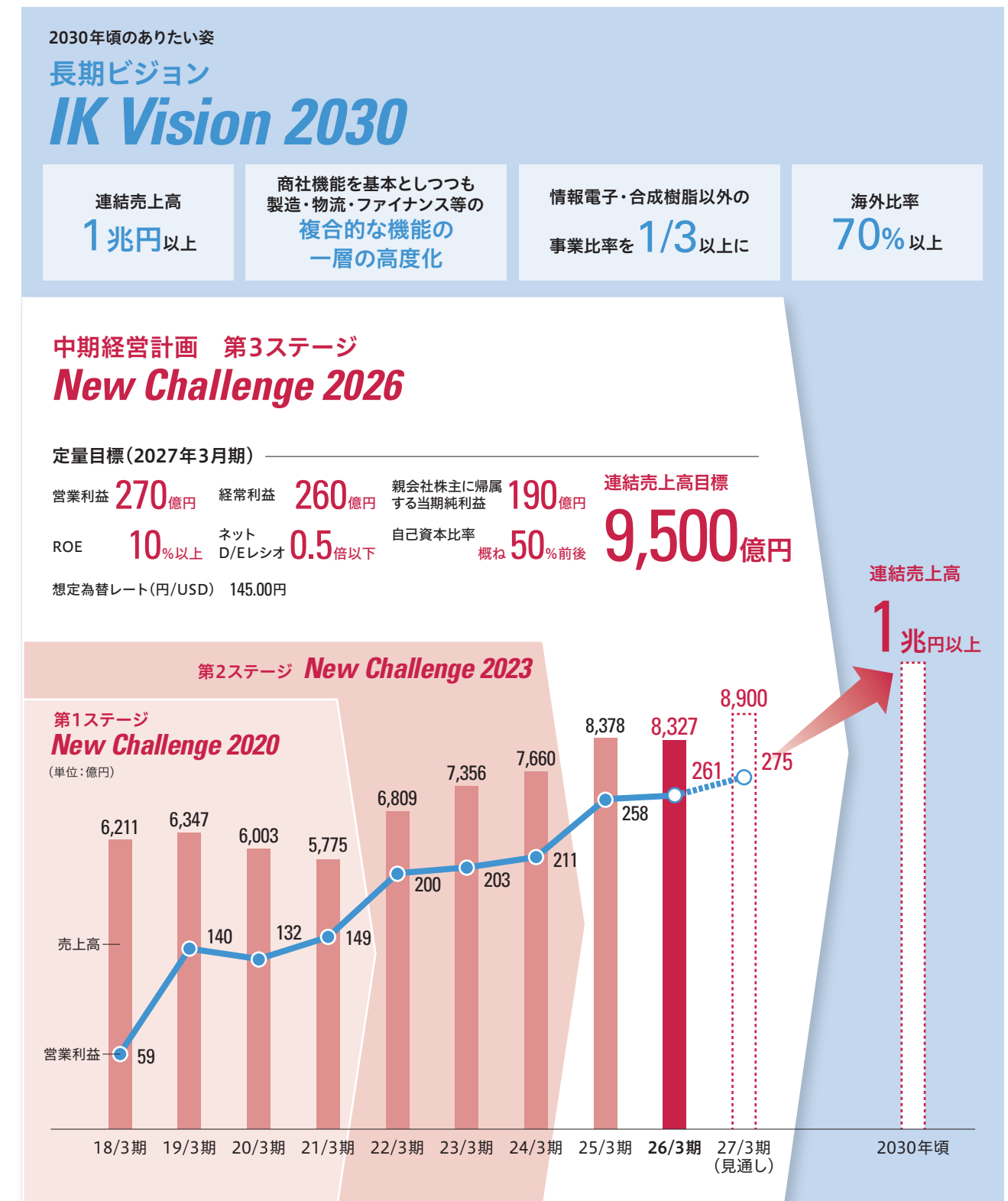
当社は、コンパウンド事業の高度化と成長加速に向け、株式会社ダイセルと合併でノバセル株式会社を2024年4月1日に設立しました。同社は、樹脂着色およびコンパウンドの研究・開発・販売機能を承継し、両社の技術・知見と当社のグローバルネットワークを融合することで、高付加価値製品の創出と供給体制の強化を図っています。今後は、海外生産拠点の活用や製造受託の拡大、品質・効率の高度化を通じて事業基盤を強化し、グローバル市場における競争力の向上と持続的な成長の実現を目指します。

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



※ 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。



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併会社設立（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。

	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

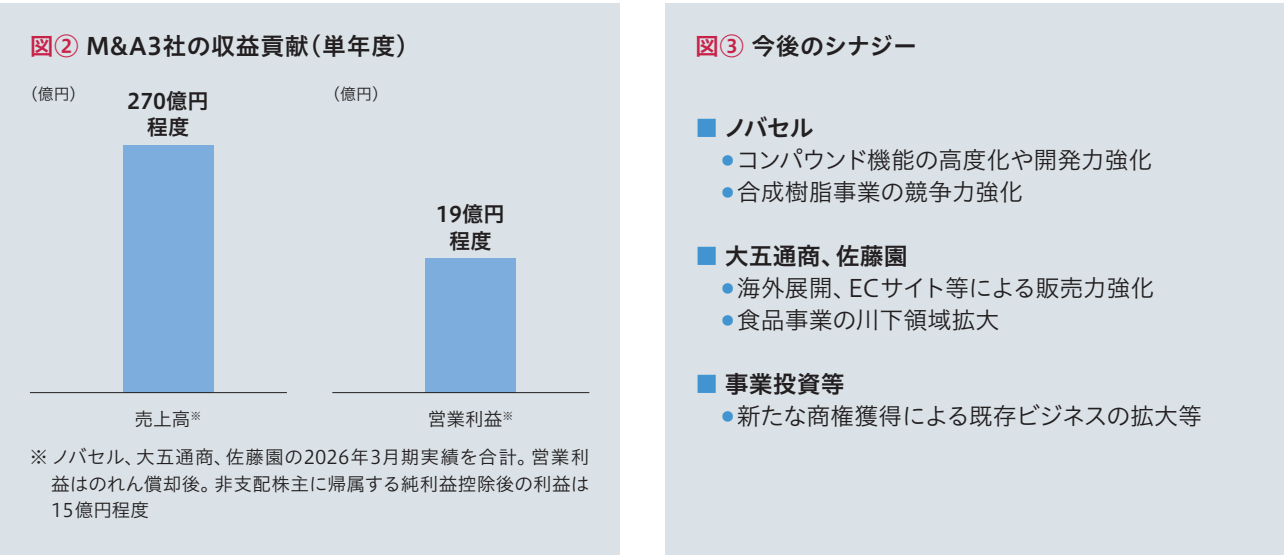
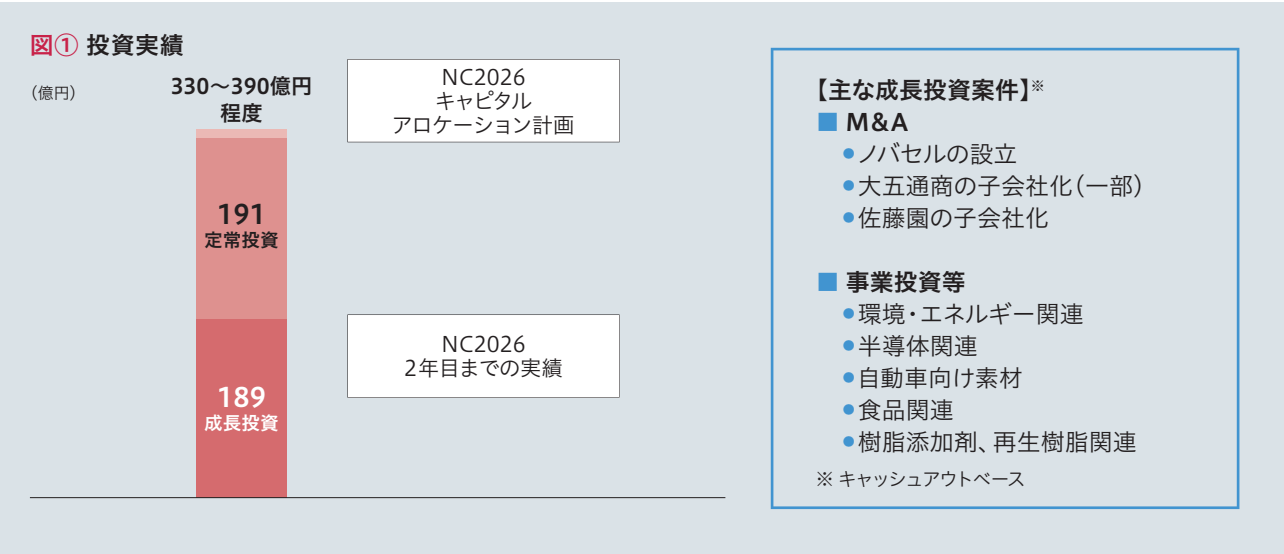
成長戦略の進捗状況

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併会社「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。



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。

持続的な 価値創出	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 強靱化	責任ある調達に関する当社姿勢を明確にし、社内外に浸透		● 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	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 ①今の会社で働いていることに満足している ②会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、 その達成に参加したいと思える	①69% ②67%	①69% ②67%		△
			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。



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材料を中心とした環境・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

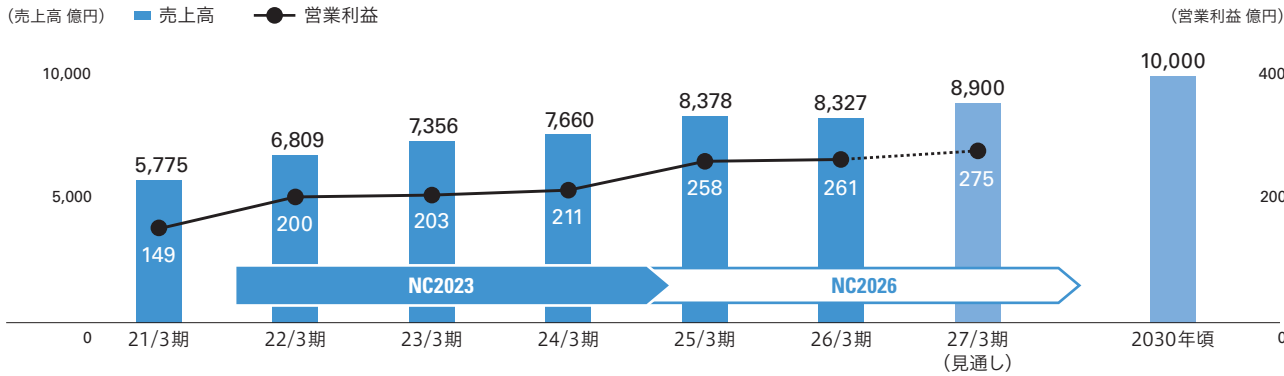
長期ビジョンIK Vision 2030に掲げた「連結売上高1兆円以上」という定量目標については、想定に近い状態で進展しており、2030年頃には到達できると見えています。一方、「海外比率70%以上」の達成については、最近のM&Aによる新規連結対象が国内中心であったこともあり、やや流動的な状況にあります。そこで、当社が強みを持つアジアを基軸としたグローバル展開を継続しつつ、中期的には米州などにも着目して、新規投資を加速させています。成長の著しいメキシコでは、自動車向けの合成樹脂を伸ばしながら、化学品関連などへも事業領域を広げています。主要先進国のなかで唯一、今後

も人口増加が想定される米国にも、さまざまなビジネス

業績の推移

	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。

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

管理部門担当役員インタビュー

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併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

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。

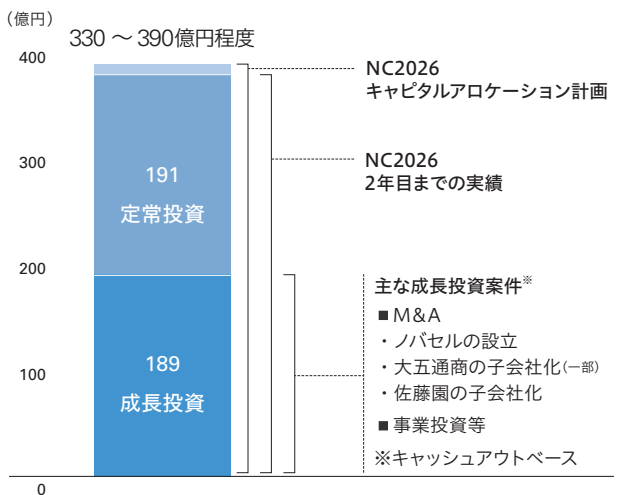
利益成長への期待値を高めるための 財務戦略を実行に移す

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。

NC2026 2年目までの投資実績



管理部門担当役員インタビュー

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、「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 PBR 1 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年に決めました。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。

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なく、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。

最近で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。

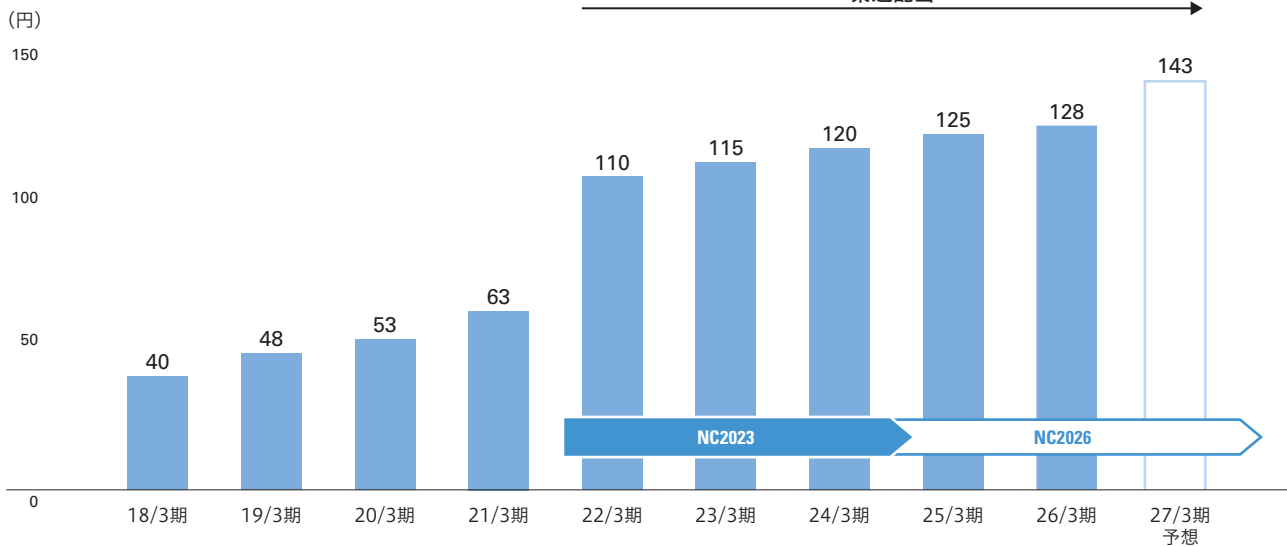
株主還元の基本方針(2027年3月期より一部変更)

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% <u>以上</u> 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



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

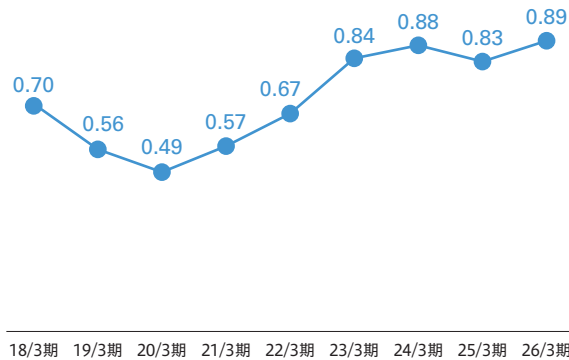
- ① 成長施策の着実な実行により、事業価値を継続的に向上させ、将来の利益成長への期待を醸成する(成長)
- ② ROE10%以上を維持する(資本効率)
- ③ 財務レバレッジの活用含め、資本コストを抑制・低減する(資本コスト低減)
- ④ 自己株式取得の継続実施(資本効率)

課題と強化のポイント

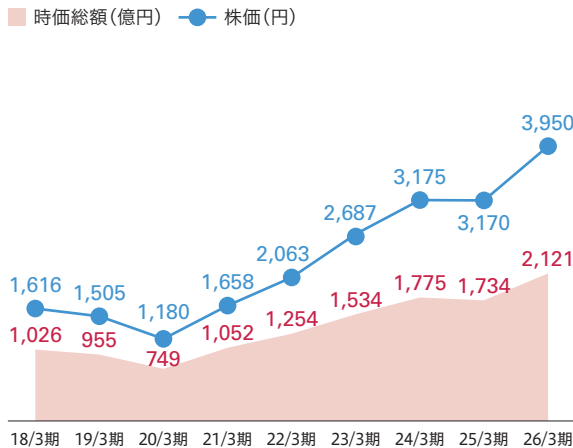
取り組みを進めた結果、業績が順調に拡大したこともあり、株価・時価総額も着実に上昇してきました(グラフ①)。ただ、PBRは依然として1倍に届かず(グラフ②)、取り組みをさらに強化していく必要性を感じていました。

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)。

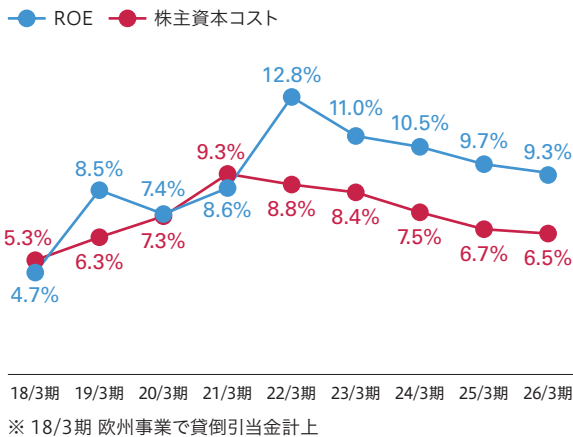
グラフ②: PBRの推移



グラフ①: 株価・時価総額の推移



グラフ③: ROEと株主資本コストの推移



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(%)

※ 下線部は変更点

※2 総還元性向=(配当総額+自己株式取得総額)÷連結純利益×100(%)

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月期より每期自己株式取得・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じ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数を占める体制に) ●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