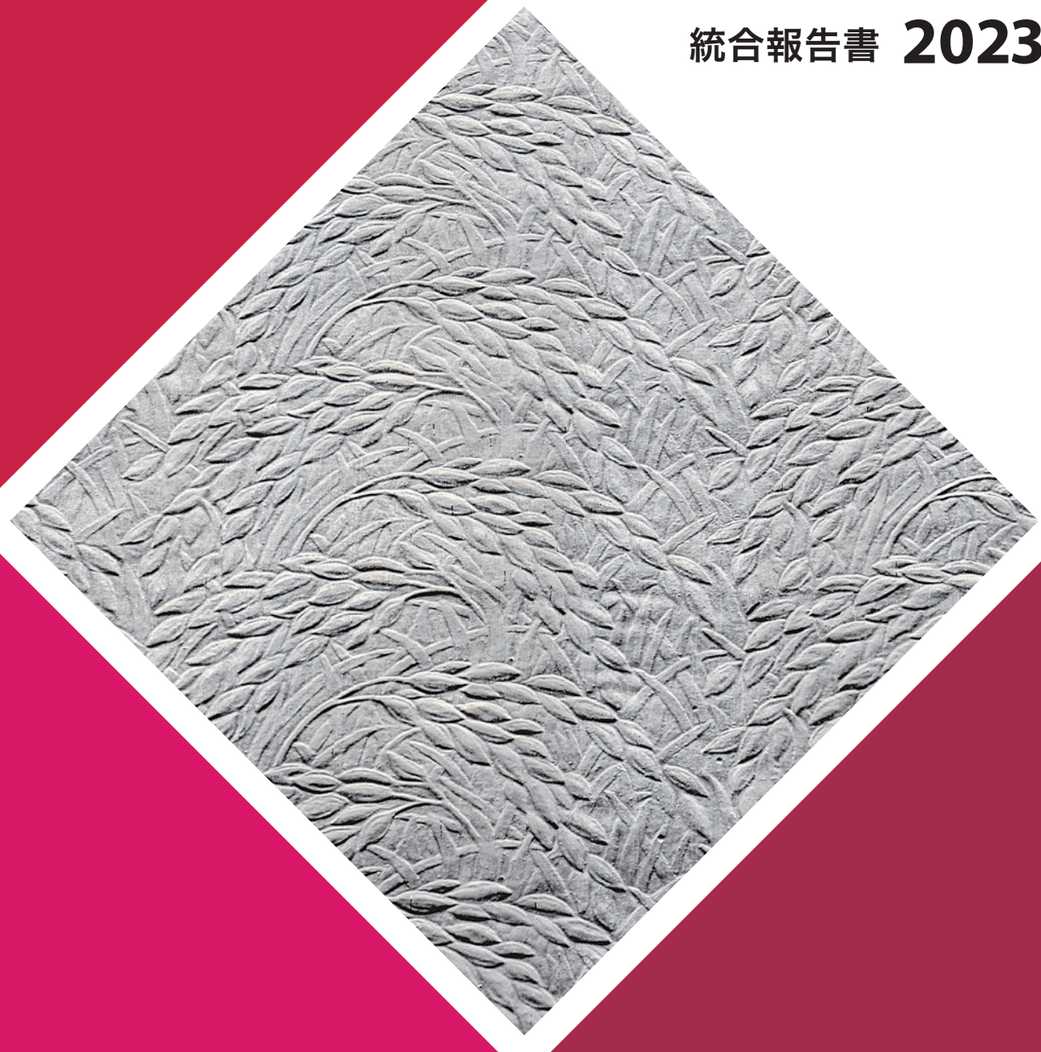
稲畑産業株式会社

統合報告書 2023

INABATA

統合報告書 2023



統合報告書 2023

稲畑産業株式会社

2023年9月発行

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

人を尊重する社会の公器として

人間尊重の姿勢を表した「愛」「敬」は、今も社是として受け継がれています。この人間尊重の基本精神に基づき、稲畑産業は事業を通じて社会に尽くし、その発展に貢献することを存在意義としています。

Vision

目指す姿

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

持続的な進化と成長を目指して

変化に対応するために、人と情報のネットワークをさらに充実させるとともに、価値を創出する「専門知識」と先んじる「行動力」に磨きをかけ続ける――このように、稲畑産業は“さらに商社に徹する”ことで、絶え間ない進化と成長を目指しています。

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）

さまざまなステークホルダーと共に

一人ひとりの迅速で適切な判断と行動が必要とされる現代ビジネスに対応すべく、私たちはその指針となる共通の「価値観」を定めています。これらにある倫理観や志などは、すべての従業員はもちろん、世界のさまざまなステークホルダーと共有することで共に発展していくものだと考えています。

創業者　稲畑 勝太郎

創業以来、稲畑産業は変わらず“人間尊重の経営”を実践し続けてきました。

“誠の心あってこそ社会の信用を得ることができる”――これは、創業者が残した「愛」「敬」の精神を表した言葉の1つです。創業から130年余りに及ぶ当社の歴史は、その時代の社会利益に資する多様な事業創出とその進化の系譜であり、現代的なサステナビリティ経営にも通じる“人間尊重の経営”が貫かれています。

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）

創業時の稲畑染料店

IKが印された稲畑商店時代の手拭い

変わりゆく
社会・顧客のニーズに対応し、
進化と成長を継続

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

明治維新後東京遷都が行われ、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。欧州最大の絹織物産地リヨンのヴェル・フランシュ工業予備校とラ・マルチニエール工業学校で化学工業の基礎を学び、マルナス染工場で3年間の実地研修を受けました。その後、欧州各国を視察しながらリヨン大学で染色理論や応用化学を習得しました。8年に及ぶ留学生活を支えたのは京都に活気を取り戻し、ひいては日本の近代化に貢献したいという強い使命感でした。

我が国産業の近代化が急務となるなかで

世界最先端の欧州の染色技術を京都府に還元

1885年に帰国した勝太郎は、明治政府から農商務技師の誘いを受けますが、これを断り、京都府に奉職します。京都府染工講習所の教授として、その後は京都織物会社の創設に尽力し、同社の技師長に推挙されるなど、留学で学んだ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し、国内染色産業全体の発展に大きく貢献しました。

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・リュミエールからシネマトグラフ上映装置とフィルム、興行権を買い取ると、日本で初めて映画の上映会を実施しました。初めて見た“動く写真”に人々はびっくり仰天したと当時の新聞は伝えています。その後、のちの日本活動写真株式会社(日活)となる会社に権利を譲りました。

シネマトグラフのレプリカ

1916

第一次世界大戦の影響で
染料輸入が途絶するなかで

日本染料製造設立に参画し染色の国産化に成功

第一次世界大戦の影響によって染料の輸入が完全に途絶えるなか、日本政府は合成染料の国産化を奨励し、1916年には大阪に「日本染料製造株式会社」を設立。稲畑勝太郎は同社の創立に参画し、1926年に社長に就任。積極経営にまい進し、染料の国産化とその普及に貢献しました。

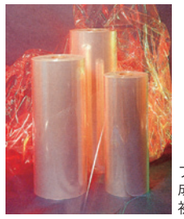
1916年設立の日本染料製造株式会社

1959-

戦後復興によって
石油化学産業が勃興するなかで

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、1959年から国内で初めて輸入を開始しました。



プラスチックビジネス
成長へとつながる
初期の石油化学製品群

1984-

製薬業界の構造変化を受け
主力の医薬事業を分離

情報電子事業をスタート、事業ポートフォリオを再構築

1980年代の医療費抑制政策は国内の医薬業界の構造を大きく変えました。当社も当時全社売り上げの約1/3を占めていた医薬事業部の分離は苦渋の決断でしたが、これを「第3創業期」と位置づけ、事業ポートフォリオを再構築。現在の情報電子事業へとつながる液晶関連ビジネスが成長していきました。

液晶普及に伴い情報電子事業が成長

2010-

ネットを介した取引が増加、
商社の介在意義が問われるなかで

複合機能を強化・高度化し、新たな事業モデルを創出

近年、ECビジネスの拡大や企業間の直接取引の増加などを背景に、商社の介在意義が問われています。こうしたなかで、当社は商社機能を中核に製造加工や物流といった付帯機能を強化し、顧客ニーズにあわせた複合ソリューションや新たな事業モデルを提案。顧客に選ばれる独自の価値を創出しています。

メキシコのコンパウンド工場

目次

1 企業理念とDNA
3 事業進化と成長の歴史
5 目次／編集方針／情報開示体系

第1章
成長戦略
7 **トップメッセージ**
13 価値創造プロセス
15 資本と強み
17 事業と機能（ビジネスモデル）
21 経営計画と進捗レビュー
25 **管理部門担当役員インタビュー**
31 **特集「新たな価値創出に向けて」**

第2章
セグメント別・エリア別事業戦略
37 事業ポートフォリオ変遷史
39 At a glance
41 各事業サマリー
43 セグメント別事業戦略
51 グローバルネットワーク
53 エリア別報告

第3章
ESG情報
55 サステナビリティマネジメント
57 マテリアリティ
59 気候変動
63 環境ビジネス（環境負荷低減商材）
65 従業員エンゲージメント／人材開発
67 人権・サプライチェーンマネジメント
69 役員一覧
71 **社外取締役鼎談**
75 コーポレート・ガバナンス
86 リスクマネジメント
90 コンプライアンス／腐敗防止
91 情報セキュリティ

データ集
93 サステナビリティデータ
101 財務情報
109 主要連結子会社および関連会社
111 企業情報／IR活動について／株式情報

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2023では、当社の社是や経営理念、ビジョンに立ち返り、「社会・顧客ニーズの変化にあわせた事業進化」という普遍的な姿を、皆さまに改めてご理解いただくことを念頭に編集しました。

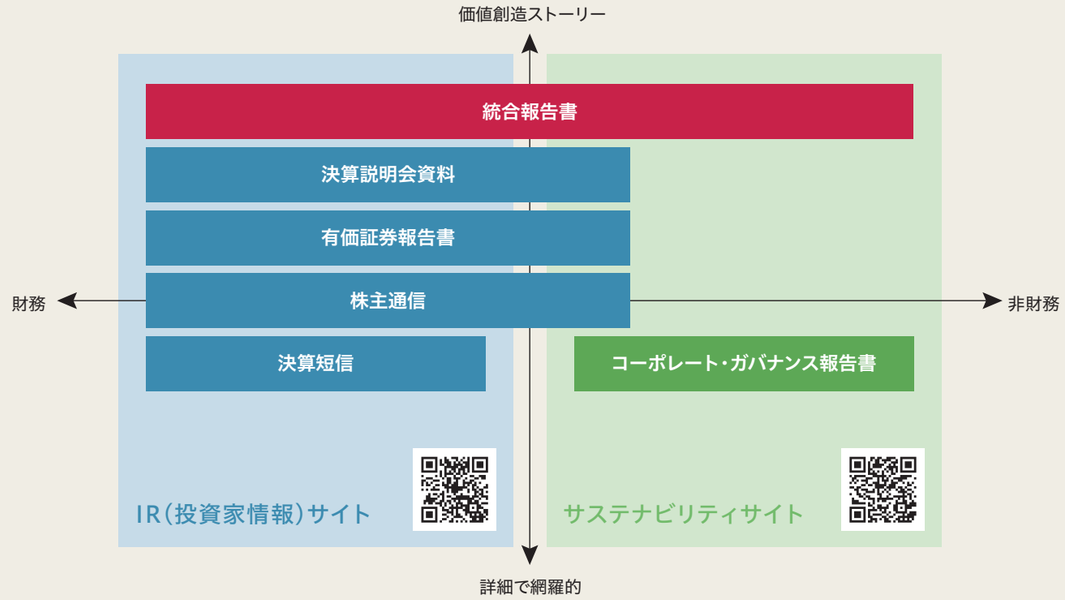
- **参考としたガイドライン**
  価値報告財団（VRF）「統合報告フレームワーク」、
  経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」など
- **対象期間**　2022年4月～2023年3月
  （一部に対象期間外の情報を含む）
- **対象組織**　稲畑産業株式会社および国内・海外のグループ会社

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

4つのセグメントを表す四角形に当社のコーポレートカラーである赤系の多様な色合いを施し、その中心には社員の行動規範「IK Values」で謳う謙虚さを体現した頭を垂れる稲穂を配置しました。これは旧東京本社外壁レリーフに施されていたもので、建て替えにより消えますが、その精神は社員一人ひとりの心に残り続け、次代へと受け継いでいきます。

財務および非財務情報の開示体系



当社ウェブサイトに、「IR（投資家情報）サイト」、「サステナビリティサイト」を設け、財務、非財務情報を開示しています。2020年からそれらを統合した「統合報告書」を発行し、ウェブサイトにも掲載しています。

トップメッセージ

代表取締役社長

稲畑勝太郎

社会変化に対応した事業進化を実践し、持続可能な商社の姿を追求し続けます。

130年を超える歴史から学んだ教訓

社会変化に対応することで、事業の中身を進化させてきた

130余年にわたる当社の歩みを振り返りますと、緻密な戦略に基づいて成長してきたというよりは、有機的かつ自然発生的に事業領域を広げてきたという認識を私は持っています。トライ＆エラーの結果として失敗に至った新規事業のエピソードにもこと欠きません。そもそも創業者が1890年に京都で染料の事業を立ち上げたのも、前職において新たな織物工場の主任技師として最新鋭の設備導入に邁進するあまり経営陣と対立し、解雇されたことがきっかけでした。

ただし、当社はその時代ごとの社会変化には俊敏に対応してきたとは言えると思います。例えば、戦後の復興によって石油化学品の需要が増えることを見越し、我が国で初めてポリプロピレンの輸入を手掛けたほか、1970年代には国際化時代の到来を受けて、製造加工拠点を含めた海外拠点の設立を急ピッチで進めました。先人たちの努力の甲斐あって、現在では、海外の売上比率が60%ほどになっています。また、1999年には液晶パネルやLED材料などの市場拡大を踏まえ、情報電子部門が発足しましたが、この部門は急速に成長し、現在は当社の二大セグメントの一角を占めるまでになっています。反面、祖業であった繊維染料は、現在では全売り上げの1%未満でしかありません。世のなかのニーズの変化によって、いま目の前にあるモノやサービスは必ず必要とされなくなるときが来るし、反対にまだアイデアでしかないもののなかから社会を進化に導くものが必ず現れる、という当たり前の事実を、当社の歴史のなかにも見ることが出来ます。

経営理念に込めた、人間尊重の精神

「性弱説」のマネジメント

稲畑産業という会社を経営していくにあたって、最も大切にしている価値観は、創業期から社是として継承してきた「愛」「敬」の精神です。私たちが日々の業務のなかで効率を重視するのは当然ですが、仕事で接する相手はあくまでも「人」です。ですから相手を、まず人として尊重する姿勢で接することを、我々は先輩方の背中からも学んできたように思います。この姿勢は若い世代にも引き継がれており、そのためなのか当社の社員は取引先の皆様から可愛がって頂けることが多いと感じています。加えて、「今はまだ存在しないけど、何か面白くなりそうなネタはないか」といった探求心が旺盛です。こうした人柄や気質は、時代にあわせて事業を広げてきた原動力にもなっています。

創業者・稲畑勝太郎の書「愛敬（IK）」

また、どのような人間観を基礎に置くかによって、組織はさまざまに姿を変えるものだとも思っています。人は本来、善なるものに向かう心を持っていると信じていますが、同時に弱い存在でもあることを忘れてはならないという、いわば「性弱説」が、私にとって組織マネジメント上の原点です。もし人間に一時の感情や誘惑などに負けない真の強さがあれば、自律型の組織運営だけで十分なはずです。しかし、実際にはそれほど強くはありません。人は弱い存在だからこそ、内部統制やリス

ク管理のような仕組みが必要になるのではないでしょうか。“悪を取り締まる”というよりは、社員が「弱さ」に傾かないように、適切にチェックポイントを整備しておくことが大事だと考えています。

このような人間観や理念に基づいた経営が、時代や国境を超えて通用するものなのか、試されるような場面もこれまでに幾度かありました。厳しい局面にさらされる度に、私なりに自問自答を繰り返して来ましたが、「愛」「敬」の人間尊重の精神が次世代に引き継ぐべき価値観であるという考えに変わりはありません。

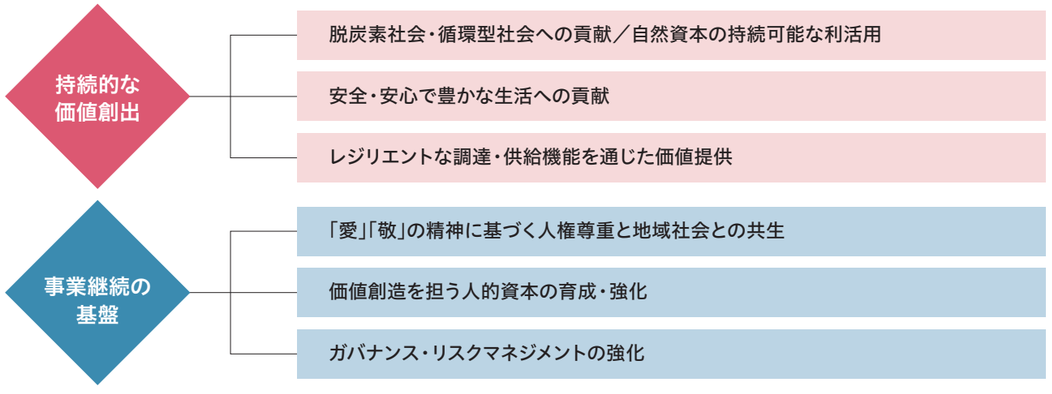
今後の事業環境に対する認識

サステナブルな商品・サービスへの引き合いが続く

2023年5月から、新型コロナウイルス感染症の位置づけは、季節性インフルエンザなどと同じく「5類」に移行されました。しかし、私たちの社会は「コロナ以前」には戻らないと考えます。世界経済がリセッションに陥る可能性も拭えませんし、程度の差こそあれインフレが常態化し、当面はエネルギーや原材料の価格が急速に下がることはないと予測されます。また、各国の中央銀行はインフレを抑えるために、政策金利を引き上げる方向に進まざるを得なくなっています。インフレはある程度の段階で鎮静の方向に向かうと思いますが、そうなったとしても長年にわたって継続した世界的な超低金利時代は終焉したとみるべきでしょう。我々は現在の金利コストを前提にした、より高利益なビジネスに集中していく必要があります。

中長期の視点では、サステナビリティにつながる商品・サービスへの引き合いが、今後も継続すると見ています。この分野の活況は、もはや一過性のブームではありません。いわゆる「グリーンウォッシュ」を慎重に見分けることも求められますが、当社の持つさまざまな機能を駆使して、当社らしい環境ビジネスを着実に築いていきたいと考えています。具体的には、マテリアルリサイクルや未利用間伐材を使ったバイオマス発電などの事業が既にスタートしています。

マテリアリティ（経営の重要課題）



マテリアリティと、今後の注力分野

「調達先の分散化」は、新たな事業機会。再エネと健康、食品ビジネスの展開を加速

当社は、持続的な成長に向けた6つのマテリアリティ（重要課題）を2022年に特定しましたが、そのなかの1つ「レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供」は、とりわけ重要な課題と認識しています。

企業の調達・購買において、コロナ禍での物流の混乱や地政学的な緊張の高まりを受けて、調達先の多様化、いわゆるマルチソース化に取り組まれるお客様が増えています。我々のような商社にとって、このようなニーズに応えていくことは、使命であると同時に、チャンスであるとも言えます。

グローバルなネットワークを活用した調達機能や加工機能を提供することで、お客様の期待に応えていきたいと思っています。

マテリアリティの1番目に「脱炭素社会・循環型社会への貢献」を掲げたのは、我々自身が持続的な成長を遂げ続けるためには、社会的なニーズに正面から取り組む必要がある、との認識を示したものです。先程も少し触れましたが、再生可能エネルギーと蓄エネルギー関連への取り組みは、当社のなかではかなり先行しています。加えて、人間の健康を支えるライフサイエンス・医療分野と、農業を含む食品分野への展開を一層強化し、確実な収益化につなげていく所存です。

サステナビリティ関連のビジネスは部門間に跨るテーマになりやすく、複数の部門で似たようなテーマを推進しているケースが増えてきました。形ばかりのプロ

> “社会の持続可能性とレジリエンスの向上に貢献するには、まず稲畑産業グループ自体の持続可能性が確保されていなければなりません”

ジェクトチームを作るよりは、あえてセクショナリズムパワーを生かしてテーマが一定の規模に育つことを優先させてきましたが、そろそろ次の段階に入るべき時期に差し掛かっていると思います。

持続的成長に向けた非財務資本の増強

人材を育て、情報を駆使し、持続的かつグローバルな成長を目指していく

ところで、社会の持続可能性とレジリエンスの向上に貢献するには、まず稲畑産業グループ自体の持続可能性が確保されていなければなりません。経営の任にあたる者として最も強く意識しているのは、当然のことながら、まず社員とその家族の命・生活を守ることです。会社とは、社員にとって生活の糧を得る場所であり、それが満たされていることが最低条件ですが、それにとどまらず自己成長を実現できる場でもあります。そのような場を提供していること自体に社会的な意義があります。従って、「人」を育て、生かすための環境を整えることは会社が持続的な発展を遂げるうえでの必要条件です。

現状では、グローバル人材の育成と、彼らが活躍できる制度を整備することが最も優先すべき課題だと考えています。戦後40年余りの海外展開において、本社の人事制度を現地に移植するやりかたは取らず、拠点ごとに制度整備を行ってきた歴史があり、それはそれで現地に根差した良さがあったと思っていますが、海外比率が6割を超える今の当社グループの実態を顧みれば、現地スタッフがワールドワイドに活躍できる機会を大きく増やすことが急務です。もちろん、各国・地域の諸制度や文化的な背景は異なっているため、人事評価や労務管理のルールをすべて統一するのは合理的ではなく、“緩い標準化”が現実的な解だと思います。処遇や評価制度にとどまらず、研修体系の整備など、課題はいくらでもあります。

商社が保有する経営資源のなかで、人材の次に大切なものは「情報」です。当社の社員は、仕事の現場でしか得られない、生きた情報を入手するのは得意ですが、その情報を蓄積・共有し、組織的に活用する点においては、まだまだ改善の余地があります。ある意味、伸びしろが大きいとも言えます。かなり以前に「情報」とは「記号+意味」である、という定義をIT関係の雑誌で読んだ記憶があります。最近はAIの発達に目覚ましいものがありますが、「記号」すなわちデータに意味を与えるプロセスにおいては人間に利があるのではないでしょうか。当社グループの国内外の拠点で日々蓄積されているデータに意味を与え、新たな事業へのヒントや、顧客の課題解決に生かせるような価値を生み出せるよう、デジタル技術の活用もさらに推進させたいと考えています。

将来も存在し得る商社の姿とは

同じ場所に安住せず絶えず変化するニーズに応え続ける

2030年頃のありたい姿として、さる2017年に策定した長期ビジョン「IK Vision 2030」の冒頭には、「“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」と掲げました。

長期ビジョン「IK Vision 2030」

2030年頃の当社グループのありたい姿

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

“顧客と社会のニーズに応えながら、
価値ある存在として常に進化を続けるには、
「商社に徹すること」が重要です”

これは、当社が120周年を迎えた際に、主に社員に向けて発した「もっと商社に徹すること」というメッセージと重なります。商社機能には単なる仲介にとどまらず、物流や製造加工、ファイナンス、事業投資といったさまざまな側面があり、それらの機能を融通無碍に組み合わせて社会のニーズに応えていくのが商社という存在です。絶えず変化し続ける社会のニーズに応えるために、人と情報のネットワークをさらに充実させ、情報を読み解くカギとなる専門知識と行動力に磨きをかけ続けることが「もっと商社に徹すること」という言葉の意味です。同じところには安住できませんので、決して楽ではない業態ですが、それだけにやりがいもあります。

稲畑シンガポールのスタッフとオフィスにて

最近、社外取締役の方々とのディスカッションのなかで、「当社は、ずっと先も商社のままでいいのだろうか」という問いかけを受けたことがあります。私にとっては「商社に徹する」にはまだまだ長い道のりが残っているように思えるので、違う姿はイメージできていませんが、変化を続けた先には、もはや商社とは呼べない業態になっているかもしれません。

業態への強いこだわりがあるわけではありませんので、ずっと先の「あるべき姿」の策定は次の世代に委ねようと思っています。

「愛」「敬」という人間尊重の精神に基づき
顧客や社会の発展に貢献する新たな価値を創出します。

資本と強み（インプット）
›P15

人的資本
従業員エンゲージ
メントサーベイ結果
従業員満足度
76%

社会関係資本
顧客基盤
（仕入先・販売先）
約10,000社

財務資本
ネットD/Eレシオ
0.16倍

事業と機能（ビジネスモデル）
›P17

- 情報電子
- 化学品
- 生活産業
- 合成樹脂

×

物流 / 製造加工 / トレーディング / 商材開発 / ファイナンス

中期経営計画 NC2023
›P22

連結売上高
8,000億円

長期ビジョン IK Vision 2030
›P22

連結売上高
1兆円

事業進化による価値創出

創出価値（アウトカム）

IKグループ 企業価値の最大化
社会 持続可能な社会の実現

財務側面
IKグループ
- キャッシュフローの最大化

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

環境側面
社会
- 脱炭素社会・循環型社会の構築
- 生物多様性の保全

社会側面
IKグループ
- ステークホルダーとの強固な信頼関係の構築
- 社員のウェルビーイングおよび価値創出力の向上

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

ガバナンス

強みの深化と財務・非財務資本の増強

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

当社グループの価値創造の源泉は、創業以来130年以上にわたって磨き上げてきた「資本と強み」にほかなりません。そして、これらを最大限に活用し、時代の変化に応じた価値を生み出す経験が、さらに「資本と強み」を強化しています。この好循環が当社グループの持続的な成長の軸です。

人的資本

従業員エンゲージメントサーベイ結果

今の会社で働いていることに満足している **76%**

会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える **73%**

当社グループの最大の資本は、社是である「愛」「敬」の精神で仕事に向き合う約4,300人の従業員です。商社にとって価値創造の基盤は、仕入先や販売先との信頼関係であり、一人の人間として信頼され愛される人間性を備えた従業員が、この基盤を支えています。信頼関係があるからこそ、重要な情報も得やすくなり、より高度な価値を提供できるというサイクルが構築されています。

従業員が能力を最大限に発揮するためには、会社のことを理解・信頼し、満足度が高い状態でいることが重要です。そこで年1回「従業員エンゲージメントサーベイ」を実施し、従業員の状態を把握しています。その結果から抽出された課題に対して、適切な施策を打ち、エンゲージメントの向上に努めています。

人的資本戦略について ❯ 特集3 P35
従業員エンゲージメントについて ❯ P65

稲畑社長と稲畑ベトナム（ハノイ）のスタッフ

社会関係資本

顧客基盤（仕入先・販売先） 約 **10,000社**

商社である当社グループにとって顧客基盤は重要な資本であり、持続的な成長を支える生命線です。マテリアリティにおいても「レジリエントな調達・供給機能を通じた価値提供」を掲げています。強固で多様な顧客基盤があることで、国・地域や業界、技術、サプライチェーンなどさまざまな特徴を掛け合わせることができ、それが当社グループの大きな強みとなっています。

また、価値創造のプロセスにおいても、顧客（仕入先・販売先）の皆様は大切なパートナーであり、当社グループとの相互の発展を目指しています。

財務資本

ネットD/Eレシオ **0.16倍**

商社である当社グループのビジネスの基本機能はトレーディングです。130年以上にわたり、化学業界の顧客から信頼を獲得し、トレーディングビジネスを進化・発展できたのは、営業面の強みだけでなく、顧客にとって安心して取引できる当社グループの財務基盤があったからです。

また、トレーディングを補完する重要な機能の1つが、ファイナンス機能です。顧客の資金負担軽減や為替リスク回避など、さまざまな課題解決の提案にも強固な財務基盤が不可欠です。当社グループは、ネットD／Eレシオ※を中期経営計画の経営指標としても重視し、財務面の健全性維持・向上に努めています。現在の中期経営計画「NC2023」では、同指標の計画値0.5倍以下に対して、2023年3月末実績値は大きくクリアする0.16倍でした。引き続き、強固な財務基盤を維持し、ビジネス拡大を目指していきます。

※ネットD／Eレシオ＝（有利子負債－現預金）÷自己資本

トレーディングをコアとした多彩な事業機能を発揮し、新たな価値創出に向け事業を進化させています。

稲畑産業は大きく4つの事業の展開にあたり、トレーディングをコアとする多彩な事業機能を保持しています。
これらを最大限に活用し、課題解決に向けた最適なビジネスモデルの提案を通じて、
顧客・社会のニーズに応える価値を創出しています。

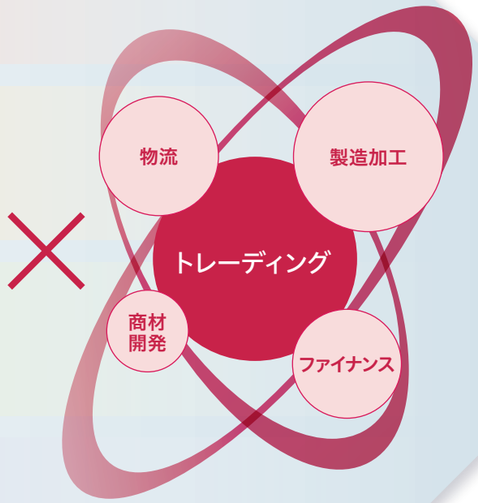
新たなビジネスモデルによる価値創出

情報電子
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、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分野にも注力しています。

化学品
創業の染料ビジネスを源流に、あらゆる産業のプラットフォームである化学品を取り扱っています。さらに2019年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。

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

合成樹脂
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。バイオマス/リサイクルプラスチックや生分解性プラスチックなどの環境に配慮した商材開発にも取り組んでいます。



稲畑産業が駆使する付帯機能

製造加工
製造加工機能は、トレーディングを補完する重要なツールです。顧客の生産拠点近くで必要とされる製造加工機能を提供することにより、顧客に対する付加価値を高めています。また世界各地で当社グループによる原材料調達・製造加工のワンストップサービスを実現することで、商社ビジネスの拡大にも寄与しています。

物流
長年蓄積してきた商品知識やノウハウをもとに倉庫会社・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・提供しています。世界各地でビジネスを展開する顧客には、当社のグローバルネットワークを生かした在庫管理・補給システムを提供することで、現地の生産・販売活動に貢献しています。

ファイナンス
顧客の資金負担軽減や為替リスク回避などの課題に対する解決策を提案・実行しています。顧客が期待するファイナンス機能を提供するには、強固な財務基盤が不可欠です。当社は、ネットD/Eレシオ※を重要な経営指標と位置づけ、財務の健全性の維持・向上に努めています。

※ ネットD/Eレシオ＝
（有利子負債－現預金）÷自己資本

商材開発
国内外の商社拠点・製造加工拠点で培ったノウハウを結集し、顧客のニーズに応えるさまざまな商材開発を進めています。商社グループである当社の製造加工機能は、顧客の依頼による委託加工が主体ですが、さらに顧客への付加価値を高めるため当社が化学系商社として持つ市場動向の情報や専門知識を生かした自社ブランド品の開発・提案も行っています。

ビジネスモデル 事例 1

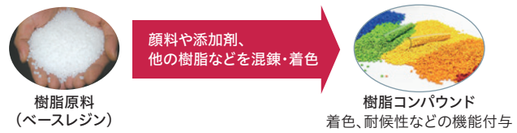
トレーディングを補完する製造加工機能

樹脂コンパウンドビジネス

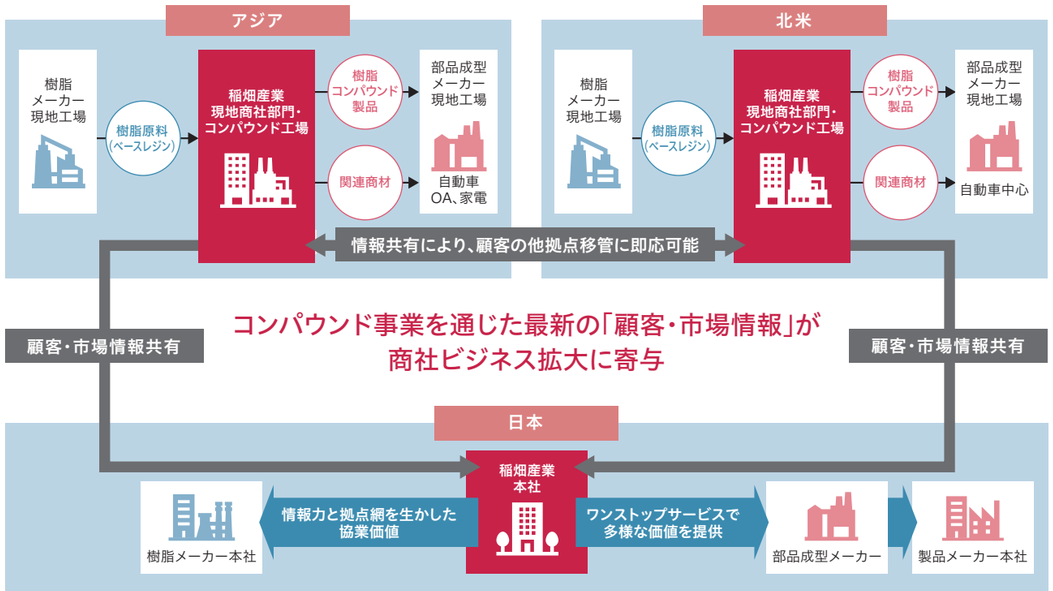
当社の主要事業の1つである合成樹脂事業は、樹脂コンパウンド製造事業（以下、コンパウンド事業）を武器に海外ビジネスを拡大し、連結売上高の50%※を占めるセグメントに成長しました。1970年代後半の日系家電メーカーの東南アジアへの生産移管時に、最初の製造加工拠点をシンガポールに設立したのを皮切りに、OA・自動車業界へと顧客層を開拓、顧客のグローバル展開にあわせて、東南アジア、中国、そしてメキシコへと、商社と製造加工拠点網を拡充しました。多くの主要顧客は、世界各地に生産拠点を有しており、同品質の原材料の供給や物流サービスの提供を求めています。

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。

※2023年3月期連結売上高7,356億円のうち、合成樹脂セグメントの売上高は3,639億円（49.5%）

ビジネスモデル 事例2

自治体との共創による価値創出

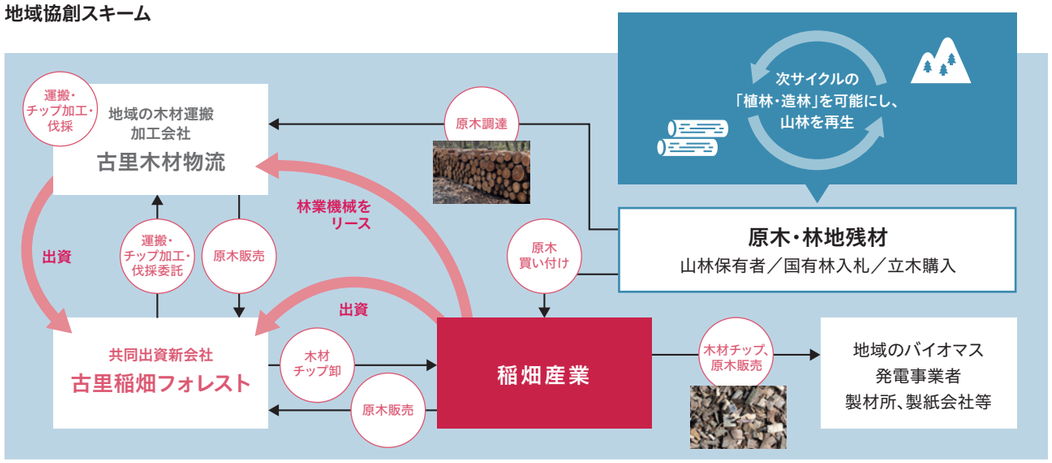
地域共創スキームで挑む 持続可能な国産木材燃料活用ビジネス

林地残材など未活用木材を燃料とした木質バイオマス発電は、地域の持続的発展にも寄与する再生可能エネルギー源として期待されています。しかし、現状の木質バイオマス発電は海外からの輸入燃料が中心であり、一方で一部地域を除いて日本の林業の衰退は歯止めがかからない状態が続いています。

そこで、当社は自治体や地元企業など地域社会と共創した“持続可能な国産木材の燃料活用ビジネス”への挑戦を開始しました。

そのポイントは3つあります。1つ目は「林地残材の燃料への有効活用」です。これによって山がきれいになるため、山林循環サイクルの次フェーズとなる「植林・造林」に移行でき、成長が止まっている山林を再生し、森林資源の循環利用を可能とする山林経営を目指します。2つ目は「燃料の安定供給と価格安定化」です。林業経営に必要な高性能林業設備のリースや運転資金の支援等により、効率的かつ安定的な施業システムを構築します。また、立木の購入をはじめとする、川上からの燃料調達を行い、価格の安定化にも挑戦します。そして3つ目は「地域企業や事業者との連携」です。林業は地域性のあるビジネスで、ノウハウやネットワークを持つ企業との連携が必要となります。そこで現地でバイオマス燃料を供給する有力企業と連携しながら、合弁で林業会社を新設し、お互いの強みを生かしながら林業の発展に寄与していきます。さらに今後はエリアごとに伐採・運搬・チップ加工などのパートナーを増やし、広域での地域連携の枠組みを構築、事業の効率化を進め、持続的発展が可能な国産木材燃料活用ビジネスを拡大していきます。

地域協創スキーム



地域の林業の持続的発展と山林の再生に貢献するバイオマス燃料供給スキーム

稲畑産業が事業連携する株式会社古里木材物流は、山林確保から伐採、破砕、運搬までのバイオマス燃料供給プロセスを一貫して担うことができるなど、東北のバイオマス領域で有力な企業です。同社を通じてエリアごとの事業パートナーを増加させていくことが、より広い地域での林業発展と山林の再生につながっていくと考えています。

ビジネスモデル 事例3

現地パートナーと構築した物流ソリューション

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いないため、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、2016年に5,000トンの保管能力を誇る大型倉庫を設立、現在はさらに拡張し11,000トン規模で運営しています。

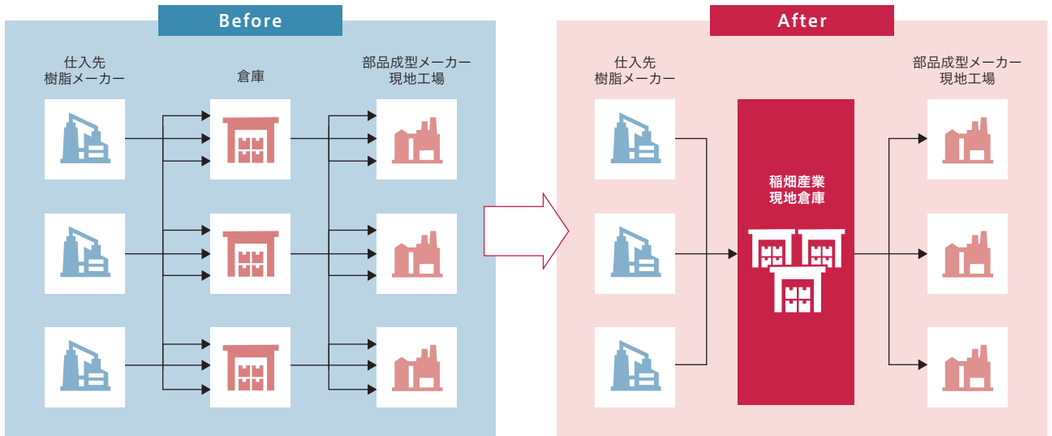
現地の外部倉庫に委託していた合成樹脂製品の在庫保管や輸送などを自社で管理することで、インドネシアにおける倉庫事業を新たに展開しました。

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。

長期ビジョンが目指す「ありたい姿」の実現に向けて次のステージを見据えています。

環境認識

メガトレンド

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

主な機会

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

主なリスク※

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

※メガトレンドに基づいた主に中長期的なリスクに限定して記載しています。
短期的な観点も含む事業等のリスクについては、P86～をご参照ください。

マテリアリティ（経営の重要課題）

持続的な価値創出

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

事業継続の基盤

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

経営計画

2030年頃のありたい姿

長期ビジョン *IK Vision 2030*

- 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**
- 連結売上高 **1兆円以上**
- 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**

中期経営計画

第2ステージ

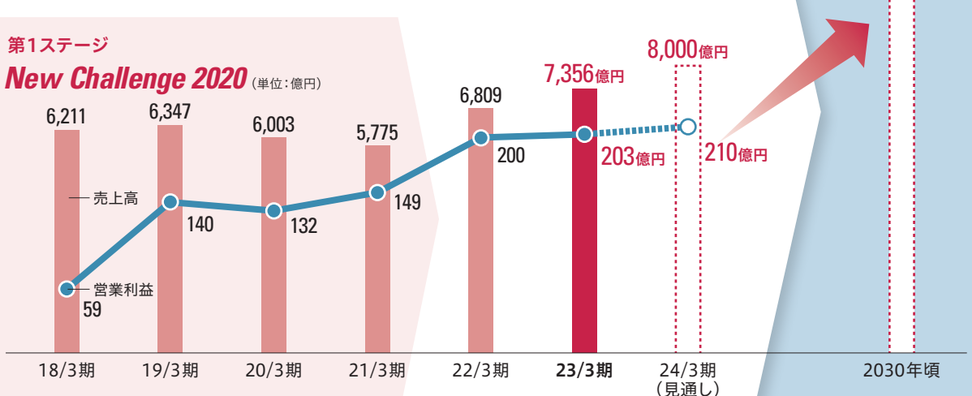
New Challenge 2023

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

定量目標（2024年3月期）

- 営業利益 205億円
- 経常利益 215億円
- 親会社株主に帰属する当期純利益 225億円
- ROE 10%以上
- ネットD/Eレシオ 0.5倍以下
- 自己資本比率 概ね40～50%
- 連結売上高目標 **8千億円**



中期経営計画NC2023の進捗状況

	2023年3月期	2024年3月期	
	実績	見通し	目標
売上高	7,356億円	**8,000億円**	8,000億円
営業利益	203億円	**210億円**	205億円
経常利益	191億円	**200億円**	215億円
親会社株主に帰属する当期純利益	194億円	**210億円**	225億円
ROE	11.0%	**10%以上**	10%以上
ネット D/E レシオ	0.16倍	**0.5倍以下**	0.5倍以下
自己資本比率	47.2%	**概ね40～50%**	概ね40～50%
為替レート	¥135.5/USD	**¥130/USD**	¥120/USD

※2023年8月時点

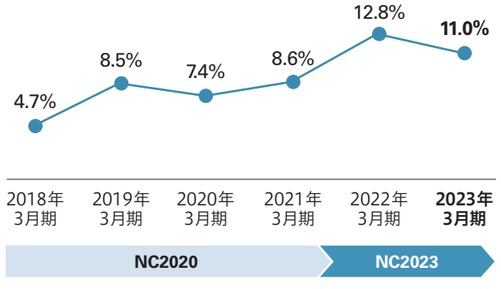
当社グループは、2030年頃の在りたい姿である長期ビジョン「IK Vision 2030」に向けた第２ステージとして3カ年の中期経営計画「New Challenge 2023（以下、NC2023）」を2021年4月から推進しています。2023年3月期は、その2年目となりました。

フラットパネルディスプレイ（以下、FPD）需要の急激な減少があったものの、樹脂価格をはじめとする販売価格の上昇や円安の追い風もあり、売上高、営業利益はNC2023の2年目の計画を上回り、過去最高を記録しました。一方、海外における調達金利の上昇などによって経常利益以下は計画に届きませんでした。

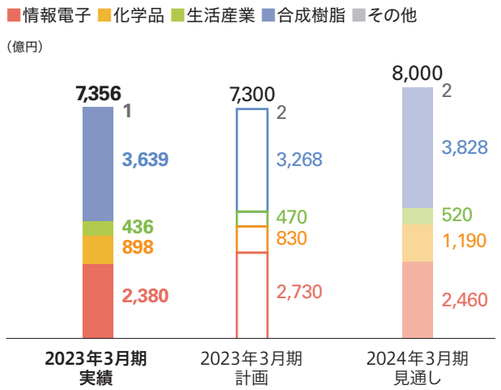
財務面では、ネットD/Eレシオは0.16倍と健全性を維持しながら、資本効率向上のため自己株式を継続して取得しました。その結果、ROEは、NC2023の目標値である10%以上を維持しています。

最終年度となる3年目の業績見通しについては、足元の経済環境や事業の状況、また為替レートがNC2023想定より円安となる見通しであることや、海外を中心とした調達金利上昇等の影響を考慮し、売上高8,000億円、営業利益210億円、経常利益200億円、親会社株主に帰属する当期純利益210億円を予想しています。

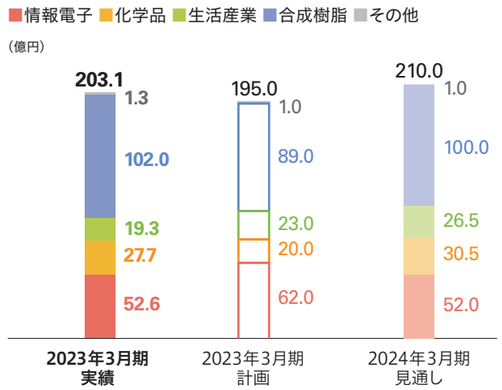
ROEの推移



セグメント別売上高



セグメント別営業利益



NC2023の2年目において、各セグメント別の進捗は以下の通りです。

情報電子事業は、FPDの大幅な生産調整の影響を受け、売上高、営業利益とも計画未達でした。FPD関連商材の販売は低迷しましたが、OA関連、環境・エネルギー関連などは堅調に推移しました。

化学品事業は、総じて好調な需要を背景に、売上高、営業利益とも計画を達成しました。樹脂原料・添加剤、自動車部品用原料、建築資材などの販売が好調に推移しました。

生活産業事業は、売上高、営業利益とも計画未達でした。ライフサイエンス関連、農産品販売は好調に推移しましたが、米国シーフード商品、国内回転寿司向け需要停滞により水産品が低調でした。

合成樹脂事業は、販売価格の上昇や円安の追い風もあり、売上高、営業利益とも計画を達成しました。電子部品不足によって自動車関連が伸び悩み、OA・家電関連は横ばいでしたが、フィルム・シート関連が総じて堅調に推移しました。

NC2023 2年目の主要重点施策の進捗は以下の通りです。

主要重点施策

「NC2023」主要重点施策	実施中の具体的な取り組み	
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	●自動車分野（特にEV車）向けへの注力	> P43、45、49
	●丸石化学品の子会社化	> P46
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	●バイオマス発電事業への参画（福山市、境港市）	> P44
	●環境負荷低減商材の拡販	> P63
3 将来の成長に向けた投資の積極化	●大五通商の子会社化	> P31
	●米国におけるリチウムイオン電池関連材料新会社設立	> P33
4 グローバルな経営情報インフラの一層の高度化	●情報セキュリティ体制の強化	> P91
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	●政策保有株式の縮減	> P85
6 人的資本活用に向けた取り組みの強化	●従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブの導入	> P35
	●従業員エンゲージメントサーベイの活用	> P65