

将来の成長に向けた投資を積極化し、 グループの企業価値向上を加速させます。

代表取締役 専務執行役員
管理部門全般担当

横田 健一



連結売上高と営業利益は、過去最高を達成 M&Aを含めたアグレッシブな投資を実行

中期経営計画「NC2023」の2年目は、情報電子事業の主力の1つであるフラットパネルディスプレイが、市況の悪化や在庫調整などの影響で想定以上に落ち込み、業績全体へのネガティブ要因となりました。一方で、前期に比べて為替レートがかなり円安に推移したこともあり、海外での需要が大きい合成樹脂事業などは、計画を上回る収益となりました。その結果、当社グループ全体の連結売上高と営業利益は当初の計画値を上回り、過去最高を達成しました。経常利益と純利益については、海外金利の上昇による支払利息の増加等もあり、計画値をわずかに下回りました。

NC2023では、重点施策の1つとして「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げています。この施策に沿って、M&Aなどを含めた成長投資の機会を探ってき

ました。

直近では2023年2月に、農水産加工品の製造・販売や食品包装資材の販売を手がける大五通商株式会社の株式を取得し、子会社化しました。このM&Aは、2021年に投資案件のソーシングを担う組織として新たに発足させた「事業企画室」が手掛けた第1号案件でもあります。子会社化に至った背景には、大五通商が保有するEC販売などの機能・ノウハウを当社グループ内に取り込むことで、機能強化や事業領域の拡大を進めるねらいがありました。

発足から2年余りになる事業企画室は、各営業部の担当メンバーとの連携を深めています。投資対象の探索・アプローチのノウハウや営業現場で培ったネットワークを活用し、双方のメンバーが密に意見交換しながら、将来有望な投資案件の発掘と事業プランニングを推し進めています。一連の社内の協力体制が今回のM&Aを成就させた要因ですが、加えて当社社員の人柄や熱意など

総合的な人間力が同社の社長に伝わり、提案内容に共感していただけたことも、大きな決め手になっていると感じています。こうした定性的な要因を投資家の皆さまへロジカルに説明するのは、やや難しいと感じておりますが、われわれ経営陣は、創業時からの「愛」「敬」の精神や価値観が社員に深く浸透しており、日々の業務で実践できている証でもあると捉えています。

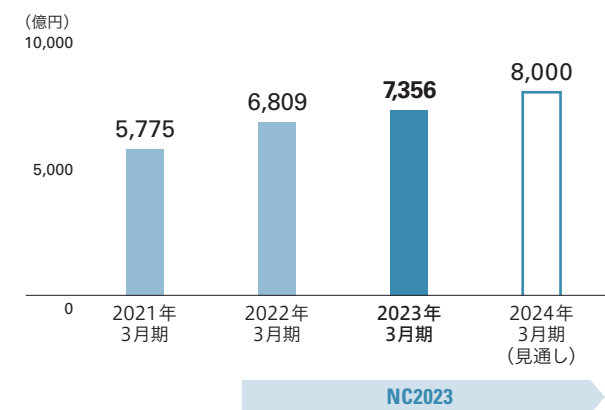
政策保有株式の売却は計画通りに進捗 経営資源の配分の組み替えは着実に実施

現中期経営計画では、2024年3月期における定量目標の1つに「ROE10%以上」を掲げており、現時点でこの水準はクリアしています。ただし、これは政策保有株式の売却益を含んでの水準ですので、売却益で底上げ

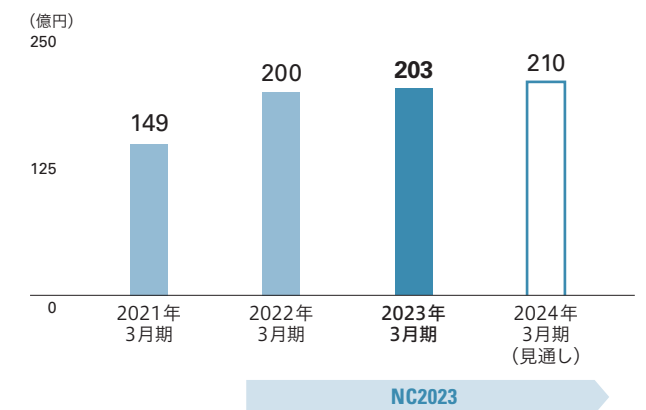
されている部分はいずれなくなります。ですから、そうなるも利益水準が低下しないように着実に次の手を打ちながら事業を伸ばしていく必要があります。その手段の1つとして、「将来の成長に向けた投資の積極化」が一層重要になります。この点については社外取締役の方々からも提言をいただいております。常に意識をしますし、再生可能エネルギーや食品・農業、モビリティ、リサイクル分野などへの投資をさらに加速させていきます。

成長投資のための資金調達手段については、主に政策保有株式の売却で得たキャッシュを充当します。すでに発表している通り、2021年3月末時点の政策保有株式の残高に対し、現在の中計期間中に50%、2027年3月末までに概ね80%の削減を計画しています。これらの売却益を内部留保するのではなく、資本コストを上回るリターンの持続的な創出を前提に、将来の成長に結び付く対象に資金を投じていきます。同時に株

売上高の推移



営業利益の推移



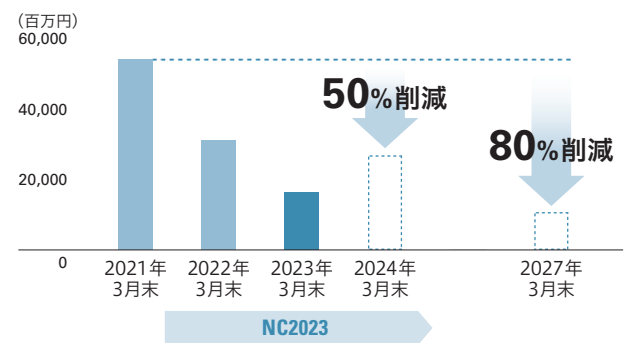
中期経営計画 New Challenge 2023 主要重点施策

- 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

主還元も重視しており、累進配当を継続しながら一層の充実を図ります。さらに、今後は社債の発行などによって長期・短期の有利子負債バランスを意識しつつ、調達手段の多様化を進めていきます。

なお、2030年頃のありたい姿＝「IK Vision 2030」に掲げた「連結売上高1兆円以上」「海外比率70%以上」という定量目標は、着実に進展しています。情報電子・合成樹脂以外の「第3の柱」の育成にも、継続して取り組んでいるところです。その時代ごとの社会変化に対応しながら、経営資源の配分を適切に組み替えていくのだというメッセージを、社内外に発信し続けることが大切だと考えています。

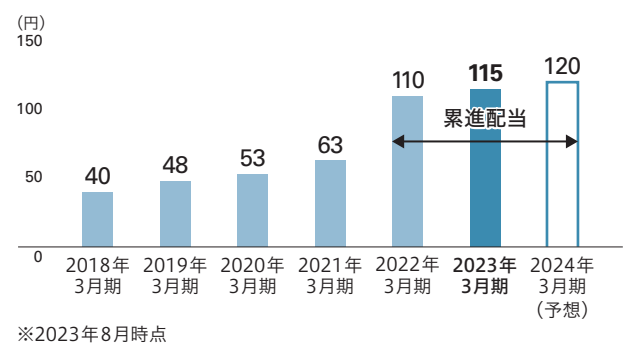
政策保有株式の保有状況



投融資

(億円)	2022年3月期	2023年3月期	累計
成長投資	12.0	28.6	40.7
定常投資	20.1	27.8	47.8
合計	32.1	56.4	88.5

1株当たり配当金



人的資本強化のフォーカスポイントは社員の健康と幸福度

商社である当社にとって、事業継続の基盤となる「価値創造を担う人的資本の育成・強化」は、2022年に特定した6つのマテリアリティの1つとしています。しかしながら、人材の育成・強化に資する諸施策がまだ十分には進展していないというのが、当社の現状であり課題と考えています。とりわけ、海外事業が急速に広がっているなかで、各国・地域のグループ会社や拠点に勤務するナショナルスタッフに対して、キャリア開発の機会を十分に提供できていないのが現状です。そこで2023年度は、個々の経験や強み・目標に合致したキャリア開発の支援制度を整えていきます。並行して、成長の源泉となる社員に報いるために、特に海外拠点における給与体系の整備を含む待遇の向上を図っていくことも必要と考えています。

給与水準などの待遇改善の検討に加え、人的資本強化のフォーカスポイントは、社員の健康と幸福度、つまりウェルビーイングであり、これを土台に据えたうえで、各自が自発的に力を発揮できる制度・環境の整備が急務だと捉えています。その指標の1つとして、2021年から「従業員エンゲージメントサーベイ」を実施しています。労働環境・給与水準・人事制度などを対象に満足度の高い要素と低い要素を本部・室単位や国・地域単位で分析しているのですが、在宅勤務など柔軟な働き方へのニーズの度合いは国・地域ごとに大きく異なります。2022年に新設したグローバル人事部が、こうしたニーズを詳細に把握して、エリアごとに柔軟な制度を再設計し、労務管理の方針を出す役割を担っています。さらに従業員の福利厚生充実とともに上場企業に働く者として株主との価値共有を図る観点から、2023年度より新たに従業員に対して譲渡制限付株式(RS)を付与することを決定しました。同時に持株会への奨励金も増やすことを考えており、こうした施策によって従業員の長期的な資産形成にも資する一方で、会社への愛着



などが醸成されることが期待され、これも広い意味での人的資本強化の一環と考えています。

また、最も重要度の高い経営資源＝「人材」を生かし、事業継続性を高めるには、女性の活躍推進をはじめ、ダイバーシティも欠かせない要素です。特に国内は今後、人口が減少していきますから、女性を積極的に採用し、より活躍できる雇用環境を整備することが不可欠です。性別・国籍にかかわらず、従来の常識にとらわれない、思い切った勤務制度の導入を検討する時期に来ていると感じています。

2022年度に実施した主な人事施策

- グローバル人材の一元管理・育成を推進
- ダイバーシティ向上(女性活躍、シニア活躍)のための制度整備
- 従業員エンゲージメントサーベイを継続実施
- 「健康経営優良法人2023」に認定
- 従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入

環境や社会の課題と向き合いながら資源循環型の事業モデルを追求

近年、企業にサステナブルな経営を求める社会的な要請がますます高まっています。産業界ではサプライチェーン全体で環境負荷の低減を目指す動きが顕著で

あり、当社の営業担当者も、お客様から協力を求められるケースが増えています。今やサステナビリティの概念は私たちの商いに直結しており、もし事業の舵取りを誤れば、いずれ当社グループが選ばれなくなるという危機意識を持っています。社外取締役の方々も強い関心を持っておられ、多様な提言・意見をいただいています。2021年に設置したサステナビリティ委員会では、気候変動への対応など、重要なテーマについて部門横断で議論を進めているほか、事業活動では再生可能エネルギー分野をはじめ、脱炭素と廃棄物削減に寄与できる商材・ソリューションが順調に拡大しています。

気候変動問題は、商社にとって相応のリスクがありますが、それ以上に事業機会が大きく広がると予測しています。当社の場合、例えば脱炭素化に取り組まれているお客様から資材の調達方法などを相談いただいたり、仕入先のメーカーから最新の技術情報が得られたりすることもあります。当社では現在、このような商談で培った知見をヒントに潜在的な市場を見出し、複数の事業者をコーディネートすることで、資源循環型の新しいビジネスモデルを展開しようとしています。また、商社はメーカーと比較すると、1つの事業を立ち上げる際の設備投資などの資金がそれほど大きくなりません。したがって、時代の変化や新たなリスクに対して、柔軟に対応しやすい業態だと認識しています。

一方で、商社の生命線でもあるサプライチェーンのな

かに潜む、人権課題のようなリスク面にも目を向けなければなりません。具体的な活動として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンスの仕組みづくりを開始しています。私たちは『愛』『敬』の精神に基づき、人を尊重し、社会の発展に貢献する」という経営理念を掲げる会社として、人権リスクについて調査し、説明する責任があると自覚しています。

監査等委員会設置会社への移行で
意思決定が迅速化し、ガバナンスも向上

2022年6月に、従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、1年余りが経ちました。社外の多様な視点や知見を取り入れて業務執行を監

督する、モニタリング型の取締役会運営へと明確に舵を切ったわけです。独立社外取締役が過半数を占める構成となり、取締役会の議論の中身は、経営戦略や中長期的な課題へと自ずとシフトしていていると感じます。また、一定の業務執行の意志決定は執行側に委任できるようになり、取締役会はそのモニタリングに専念できています。その結果、監査役会設置会社の時代と比べて、意思決定がかなり迅速化しています。前述しました通り、社外取締役の方々からは多様なアイデアや意見が出されており、取締役会の実効性も高まっていると感じます。2023年度からは、取締役会とは別の日にボードメンバーが集まり、フリーディスカッションのような形態の会議もはじめてみたいと考えています。

2023年は、次の中期経営計画の策定に着手する年でもあります。社外取締役の方々からは、「中期経営計画策定の前に中長期的な議論がしたい」との要望を受けています。そうした要望も踏まえ、年内には十分な時間を確保し、より良い計画づくりに向けた議論を行う予定です。

最近、リスク管理の観点から注視しているのは、コロナ禍を機に在宅勤務を拡大する過程で、ランサムウェアや標的型攻撃などのリスクが年々高まっていることです。当社としてはリモートワーク増加を踏まえ、従来の境界型セキュリティに加え、ゼロトラストネットワーク構築に努めています。具体的には認証基盤(SAML認証)やアクセス制御の見直しに加え、従来のウイルス

対策ソフトだけでは十分ではないことから、既にEDR (Endpoint Detection and Response)を海外拠点も含めて導入するなどエンドポイントセキュリティを強化しており、加えて体制面でも、社内に「セキュリティ対応チーム(IK-SIRT)」を設置し、社内外の情報連携を強化するとともに、外部のセキュリティオペレーションセンター(SOC)による24時間／365日の監視を行っています。

ステークホルダーの多様な意見・提言を、
経営に反映させていく

中長期的な企業価値の向上に向けて、当社は国内外の投資家の皆さまとの対話を重視しています。ただ、正直にお話ししますと、当社の時価総額規模だと、投資ユニバースに入れず、面談にまで至らないケースも多いのが現実です。それでも直近では時価総額が増加傾向にあり、面談の機会をいただけるケースも、少しずつです

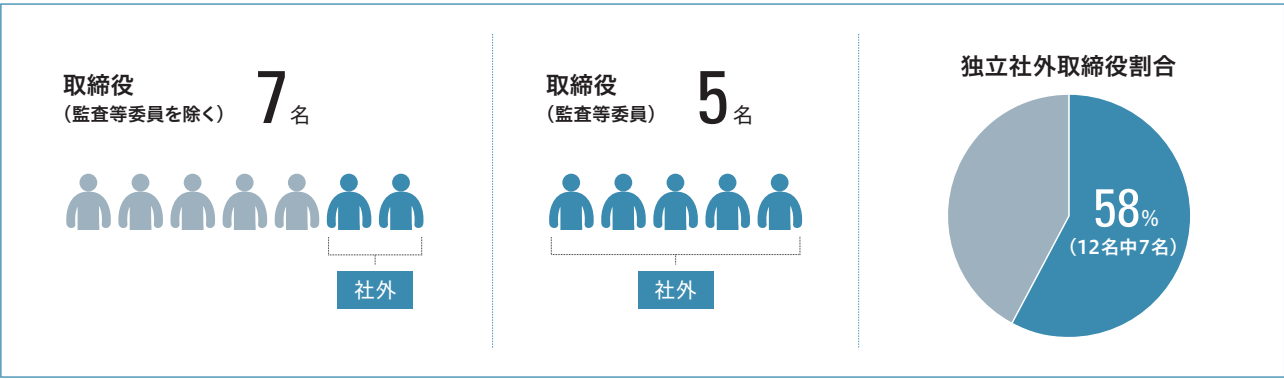
が増えています。

以前から当社は、機関投資家に向けて定期的にファクトシートを送付するなど、地道なIRを実施していました。こうした活動を継続し、今後も面談の場でいただく多様な意見・提言に耳を傾けていきます。まずは2022年に、役員報酬の算定方法を変更しました。業績連動報酬について、これまで当期純利益のみを指標としていましたが、資本効率や投資利回りについても考慮し、ROICを新たな指標に追加しました。さらに、サステナビリティへの対応を重視して、複数の外部評価機関によるESGスコアを、新たな指標として追加しました。

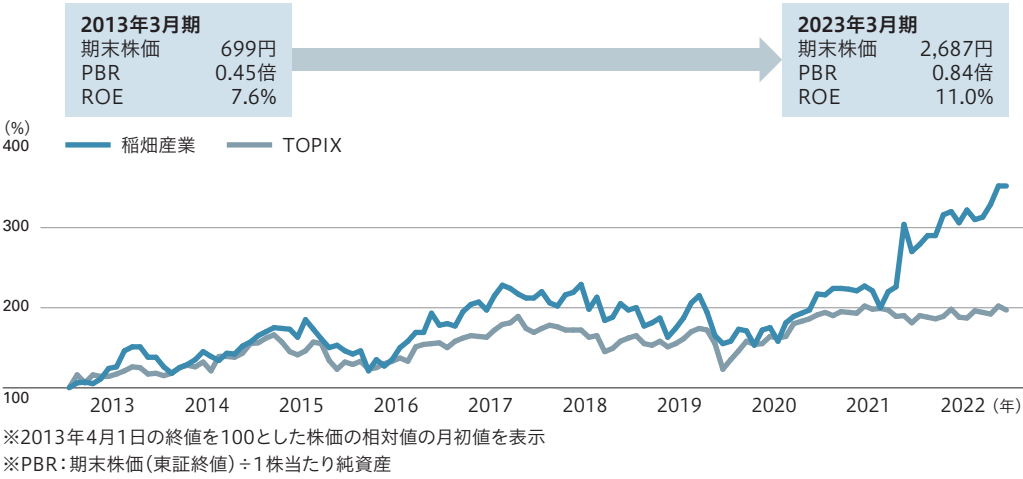
私たちは、時代を超えて社会から必要とされる商社であり続けるために、世の中とお客様が直面する課題を直視し、それらの解決に向けた行動を、当社グループの成長につなげていきます。そして、今回お話しさせていただいた、諸々のテーマと経営課題については、ステークホルダーの皆さまと、率直かつ丁寧なコミュニケーションを心掛けていく所存です。



取締役会の構成



当社株価とTOPIXの相对比较推移 (2013年3月期～2023年3月期)



特集

新たな
価値創出に
向けてSPECIAL
FEATURE1 収益拡大に向けた
M&Aを実施、
食品ビジネスの
“川上&川下”を強化うなぎ加工品や厳選食材などの
消費者向けECサイトを展開する大五通商をグループ会社化

稲畑産業は、うなぎ加工品などの消費者向けECサイト事業をはじめ、包装資材・包装機械の卸業や乾燥野菜の製造販売などを展開する「大五通商株式会社」（本社：静岡市）の株式を取得。2023年6月から当社グループの一員とし、ともに事業を展開していくことになりました。

当社は、中期経営計画「NC2023」の重点施策の1つに「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げ、中期的な収益確保に向けて、環境・エネルギー分野や食品分野など成長市場への投資を進めています。

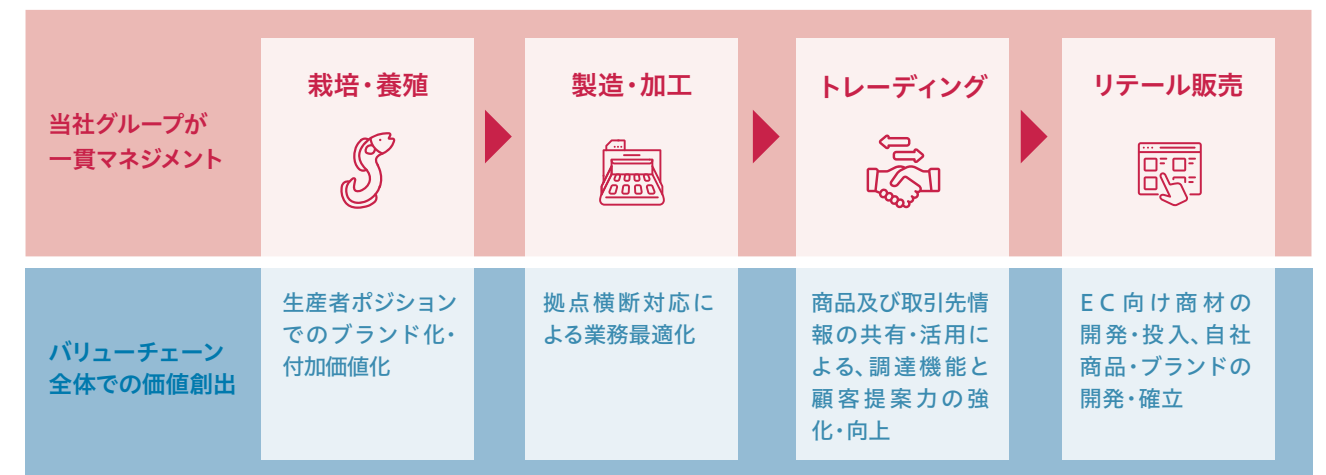
2021年にM&Aの実働部隊となる「事業企画室」を設置

し、M&A仲介会社や銀行、投資ファンドとも連携しながらさまざまな投資案件について、各営業本部と情報共有しスクリーニング・検討を進めています。そのなかで協業の可能性を模索してきたのが、大五通商でした。

同社は、食品包装資材、食品機械設備の企画・販売、うなぎ加工品や乾燥野菜など農水産加工品の製造・販売を主な事業としています。また、うなぎ加工品などのECサイトを通じた消費者向け販売では、自社サイトのみならず、Yahoo!ショッピングや楽天市場などで度々カテゴリー1位を獲得するなど、高い評価を得ています。

生活産業本部
事業管理部長
船山 雄一郎生活産業本部
食品部長
初田 大輔商材・顧客拡大などのシナジーを発揮し、
食品ビジネスの収益拡大へ

垂直統合型ビジネスモデル



食品分野における当社の戦略は、農産・水産品の栽培・養殖から製造・加工、トレーディング、リテール販売にいたるまで、当社グループが一貫してマネジメントすることで、シナジーの拡大や当社の機能・付加価値向上を図る「垂直統合型ビジネス」の構築です。大五通商のグループ会社化は、まさに同戦略に沿ったもので、バリューチェーンの川上における「農水産原料の調達機能」の強化、川中における「食品の製造・加工機能」の強化、そして川下における「販売機能」の強化がそれぞれ図られます。さらに、同社が製造するうなぎ商品などを、商社である当社がメーカーの立場で顧客に提供し、品質やコストなどをトータルに管理することで、高い付加価値が創出できます。

大五通商ECサイト <https://www.unagi-koubou.jp/>

また、川下領域では互いの商材を他方の顧客向けに販売する“クロスセル”の余地もまだまだ大きく、同社が展開するECの販路を活用し、新しい販売チャネルを獲得していきます。食品のEC市場は年々増加してはいますが、EC化率が8.7%を超える一般消費者向け物販のなかで、食品は3.8%程度しかなく、まだまだ成長の可能性が大きい市場です。この分野において、当社になかったECビジネスの経験とノウハウ、販路が獲得できることは、リテール販売機能の強化と今後の事業成長に大きく寄与します。加えて、同社が持つ国内外の工場は、当社が展開する農水産品の加工や冷凍・冷蔵保管、流通拠点として共用できるほか、同社の食品包材や食品機械事業分野でもシナジーが期待できます。

当社は、今後も食品分野における「垂直統合型ビジネス」をさらに進化させることで、お客様への提案バリエーションを増やし、さらなる利益率の向上を実現していきます。

大五通商株式会社が製造するうなぎ商品



特集

新たな
価値創出に
向けてSPECIAL
FEATURE2 米国にEV車用
リチウムイオン電池
関連材料の新会社を
共同設立東洋インキグループと共同で
米国市場のリチウムイオン電池部材ビジネス拡大へ

稲畑産業は、東洋インキSCホールディングス株式会社と共同で、リチウムイオン電池用導電カーボンナノチューブ（以下CNT）分散体を製造・販売する新会社ライオケム・イー・マテリアルズ合同会社を米国ケンタッキー州に設立し、2025年の操業・量産開始に向けた準備を加速させています。

米国では、2021年8月に「2030年までに国内で販売する新車の50%以上を電動車や燃料電池自動車とする」という大統領令が発令されています。これを受けてモビリティのゼロエミッション化が加速するなか、EV工場や車載用電池工場の大型投資計画が相次いで発表され、2030年には車載用電池の生産量が容量ベースで2022年の8倍超まで伸長すると予測されています。

当社は、これに先立つ2018年頃から東洋インキグループと共同でリチウムイオン電池関連材料の顧客開拓を進めてきた結果、2019年に同社のCNT分散体が海外の大手電池メーカーに採用されました。その後、同電池メーカーが自動車メーカーと共同で北米に新工場立ち上げを計画。それにあたって新たな供給拠点が必要となったことから、当社は東洋インキグループとの新会社設立を決定、新会社が製造したCNT分散体を同電池メーカーに独占的に販売することになりました。

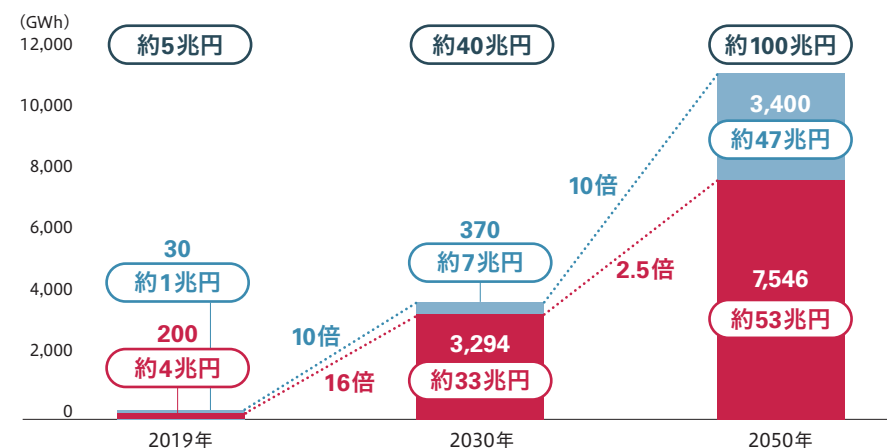
当社は中期経営計画「NC2023」の重点施策に、環境・エネルギー分野をターゲットの1つとした「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げており、新会社への出資は、この施策に沿ったものです。



CNT分散体

蓄電池の世界市場の成長予測

■定置用 ■車載用



出典：経済産業省 蓄電池産業戦略検討官民協議会 2022年8月31日発表資料「蓄電池産業戦略」より



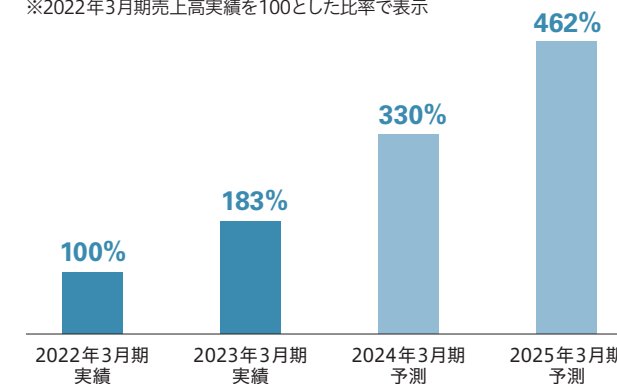
新会社 ライオケム・イー・マテリアルズ合同会社

技術的な競争優位と市場の追い風を生かし、
ビジネスモデルを強靱化

リチウムイオン電池は電池容量の高容量化が進むにつれ、導電性能の維持・向上が課題になっています。これら課題の解決に向け、CNTは高い導電性能を有することから、従来から注目されていた材料でした。一方で長細い繊維が絡まった状態で生成されるため、そのままでは均一な濃度で電池の電極材料に混ざったり、塗布したりできないという課題もありました。そうしたなか、東洋インキグループは長年の顔料分散技術で培った知見を応用し、CNTを均一高濃度に分散させる技術の開発に成功しました。

リチウムイオン電池関連事業の売上高推移予測（連結ベース）

※2022年3月期売上高実績を100とした比率で表示

情報電子第三本部
第三営業部長
今野 一成

特集

新たな
価値創出に
向けて

SPECIAL
FEATURE

3 持続的な 企業価値向上を目指し、 人的資本戦略を強化。

「人を愛し、敬う」という基本精神をもとに体系的な人的資本戦略を構築

稲畑産業グループにとって人材は最も重要な財産であり、多様な背景や強みを持つ従業員がそれぞれの能力を最大限に発揮できることが、当社グループの競争力を高め、持続的な成長につながると考えています。そのため、人材の価値を最大限に引き出す環境整備や人材開発を重要な経営課題の1つとしています。

当社グループの人的資本戦略の根底にあるのは、社である「愛」「敬」の精神です。「人を愛し、敬う」という基本精神に沿ったさまざまな取り組みを展開し、価値創造を担う人的資本の拡充に努めています。

なお、人的資本戦略に基づく指標・目標については、2023年度中の設定を予定しています。



人事室長
古林 宏之

人材関連の主な取り組み

①従業員エンゲージメントサーベイ

従業員の多様性や価値観の変化を把握するために、年1回、従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。
→詳細はP65をご参照ください。

②従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度

当社の従業員(社員、および執行役員を除く嘱託社員。他社からの出向者や派遣社員は除く。)に対して、それぞれ当社普通株式100株を譲渡制限付株式として付与するものです(持株会を通じた取得)。従業員の財産形成の一助とすることに加えて、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを従業員に与えるとともに、従業員が当社の株主との一層の価値共有を進めることを目的としています。

譲渡制限期間
2023年7月31日から2027年5月1日まで

③管理職向け外部研修

激しい環境変化のなかで、長期ビジョンの達成や持続的な成長を牽引するビジネスリーダーを育成するため、管理職を外部研修に派遣しています。3カ月間、全12回、他社受講者との他流試合型研修を通じて、幅広い人脈作りと、外部人材と切磋琢磨し合いながらの能力開発に取り組んでいます。

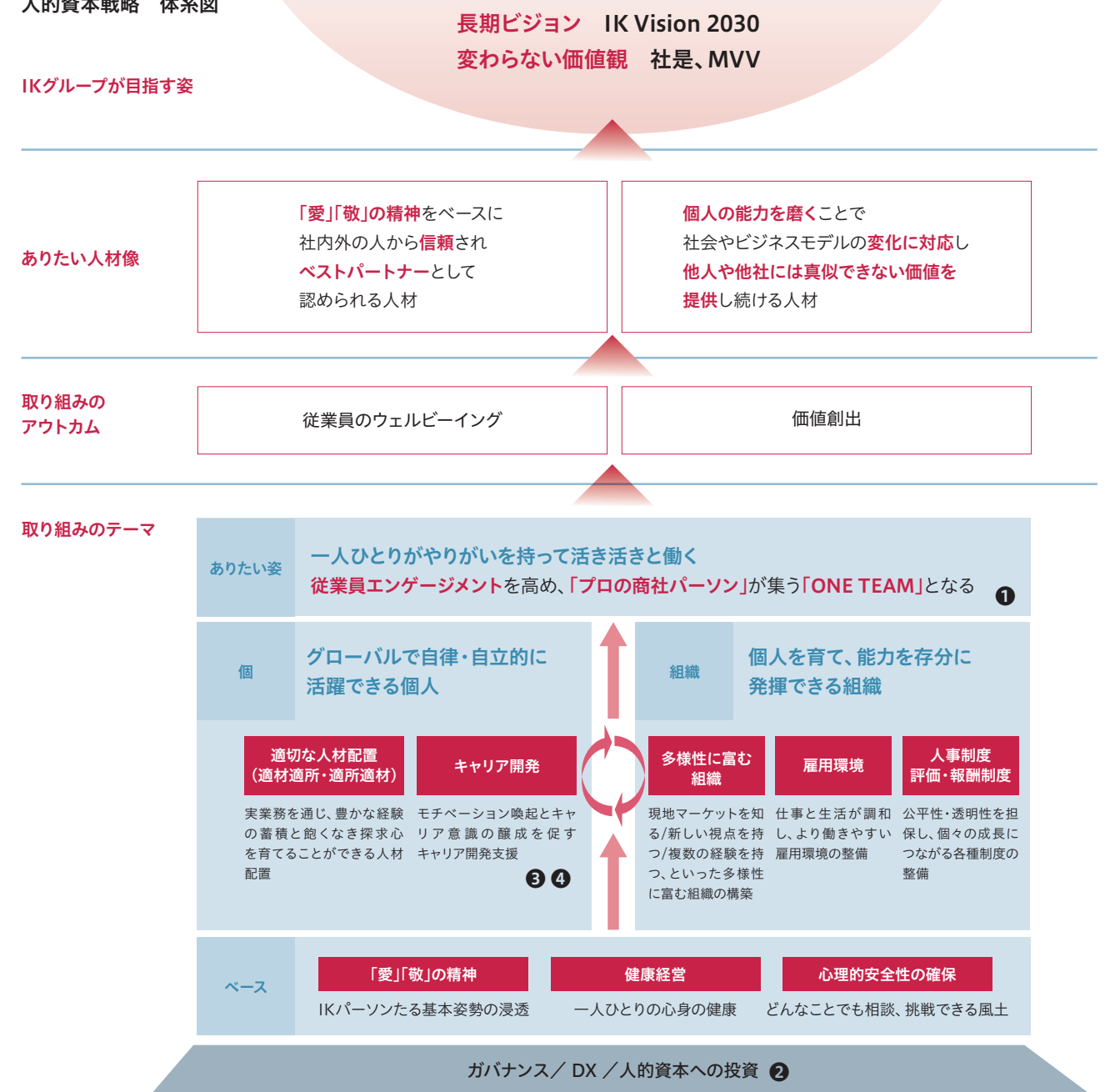
④海外トレーニング制度

グローバルに活躍できる人材の幅広い育成と若手社員のキャリア形成を目的とし、主に新卒3年目のスタッフ職を対象とした短期海外研修制度を2023年度から導入しました。海外グループ会社に3カ月間派遣し、海外でのビジネスや生活を体験することで、グローバル人材としての能力開発を目指しています。
→研修制度についてはP66をご参照ください。



階層別研修(クリティカルシンキング)の様子

人的資本戦略 体系図



※図版内の①～④の番号はP35「人材関連の主な取り組み」の位置を示しています。

第2章

セグメント別・
エリア別事業戦略

事業ポートフォリオ変遷史

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

1890年～ 黎明期

創業と成長の時代

染料・染織機械の輸入販売からスタートし、ケミカル分野を中心に事業を展開

1945年～ 飛躍期

再構築と復興の時代

戦後の混乱のなか、医薬品事業の強化とともに新たな領域へ躍進

1984年～ 改革期

挑戦と試練の時代

医薬事業の分離と海外拠点の拡大により新しい価値を創造

2010年～ 第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

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



1920年2月
機械部門



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

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

1918年6月
染料部門
1918年6月
貿易部門

1958年1月
化学品部門

1933年1月～11月
医薬部門



1946年10月
医薬部門



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



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

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



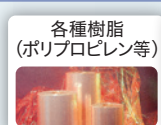
合成樹脂セグメント
合成樹脂第一本部
合成樹脂第二本部



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



1975年10月
食品部門



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



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

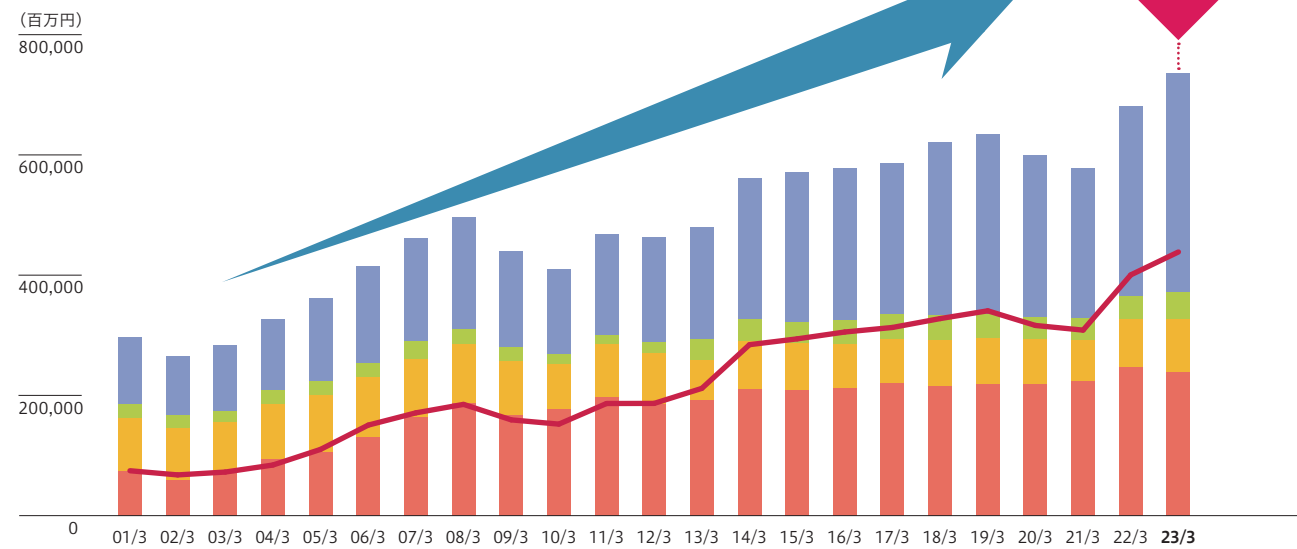
医薬品原体ビジネスを引き継ぐ

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

主な組織の変遷と
主要な取り扱い商材開始時期

130年を超える歴史のなかで世の中の変化に対応し、顧客や社会とともに成長してきました。

売上高の推移



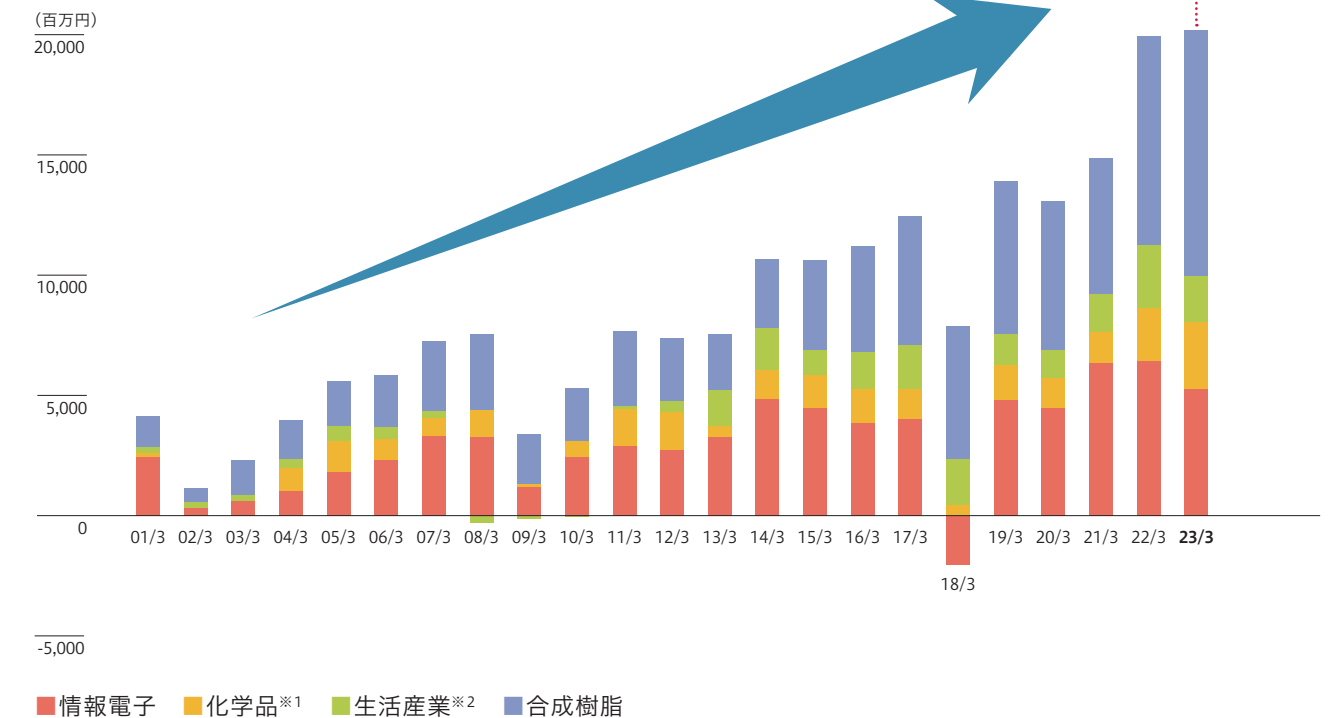
売上高・営業利益の推移

※1 2020/3期より、住環境セグメントは化学品セグメントに統合しました。2019/3期以前の実績も、変更後の区分に基づき表示しています。

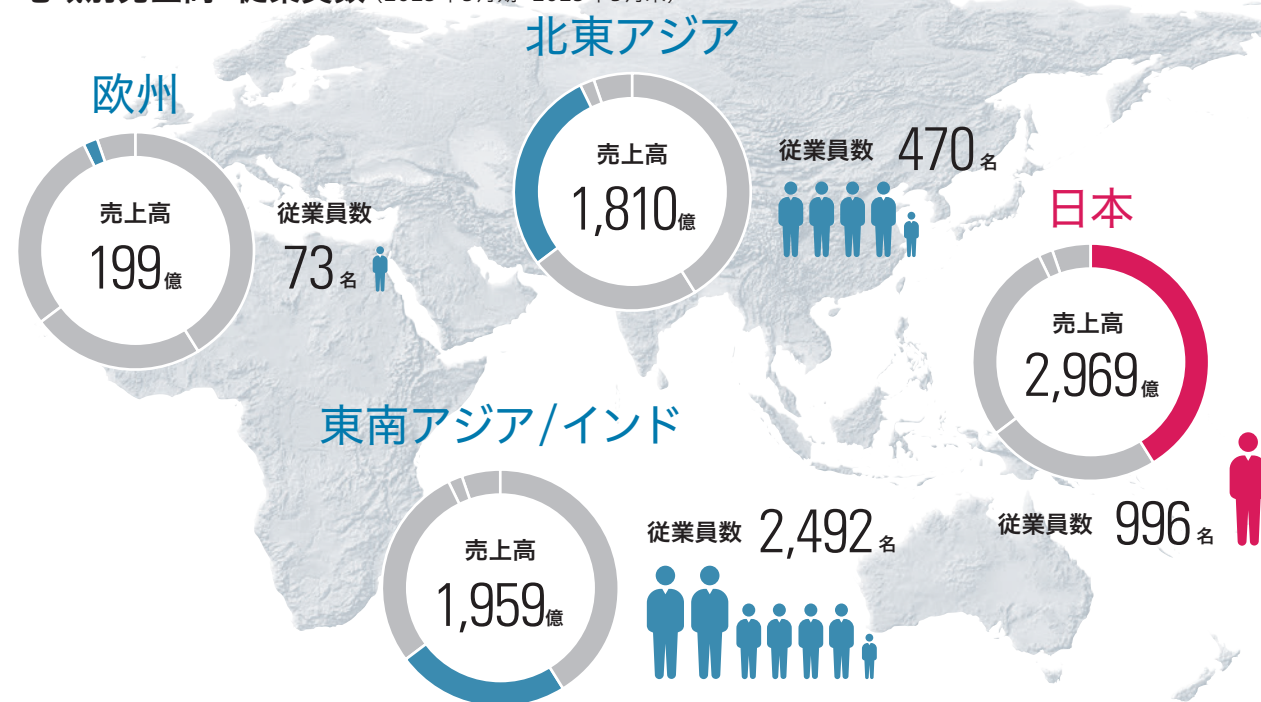
※2 2013/3期より、化学品のライフサイエンス関連と食品セグメントを統合して、生活産業セグメントとしました。2012/3期以前の食品セグメントの実績を、生活産業セグメントとして表示しています。

情報電子 化学品※1 生活産業※2 合成樹脂 海外売上高

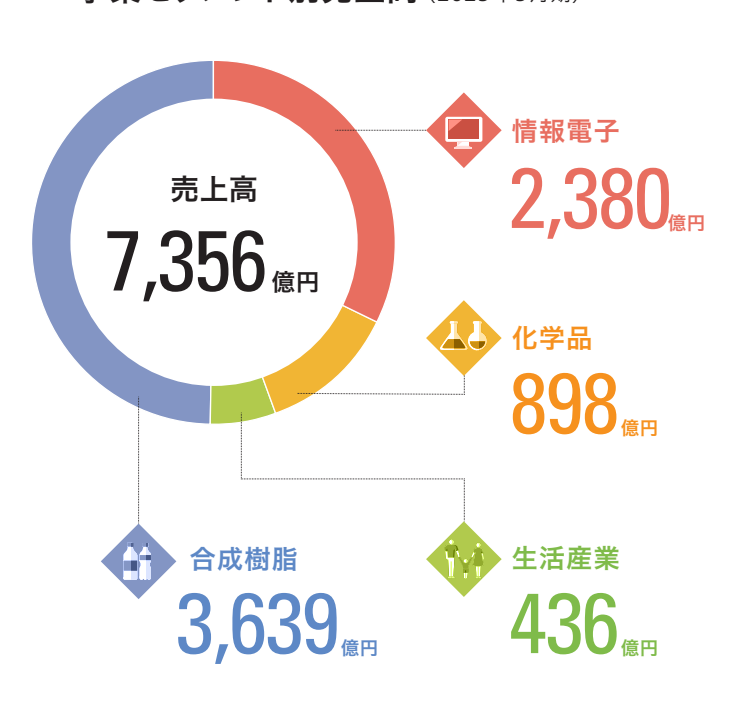
営業利益の推移



地域別売上高・従業員数 (2023年3月期・2023年3月末)



事業セグメント別売上高 (2023年3月期)



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

事業セグメント

商材構成比(売上高ベース)

売上高・営業利益

強み

情報電子セグメント

セグメント資産
1,032億円

製造・加工子会社数
1社

ディスプレイ

その他

環境・エネルギー

半導体・5G

デジタル印刷

売上高

2,380億円

営業利益

52.6億円

ディスプレイ・デジタル印刷・半導体業界のエキスパート

再生可能エネルギー、DX関連など最先端分野への挑戦者

化学品セグメント

セグメント資産
469億円

製造・加工子会社数
2社

機能化学品

染料関連・他

自動車部品材料

建材

コーティング材料

売上高

898億円

営業利益

27.7億円

創業以来長い歴史のなかで培った、顧客基盤&サプライチェーンネットワーク

専門性の高いケミカルエキスパートならではのきめ細やかな対応

生活産業セグメント

セグメント資産
249億円

製造・加工子会社数
2社

食品

家庭用品

医薬品

売上高

436億円

営業利益

19.3億円

「顔の見える生産者から顔の見える消費者へ」をモットーとする垂直統合型の食品ビジネス

医薬品から家庭用品まで、グローバルに原料調達をサポート

健やかな生活の実現に貢献するライフサイエンス事業

合成樹脂セグメント

セグメント資産
1,657億円

製造・加工子会社数
15社

自動車用材料

コンパウンド・その他

OA・電気・電子

成形材料

フィルム・シート

売上高

3,639億円

営業利益

102.0億円

汎用樹脂からエンブラまで
商社機能×製造加工機能で強みを発揮する樹脂のプロ集団

リサイクルやバイオマスなどで次世代樹脂の可能性を切り拓く

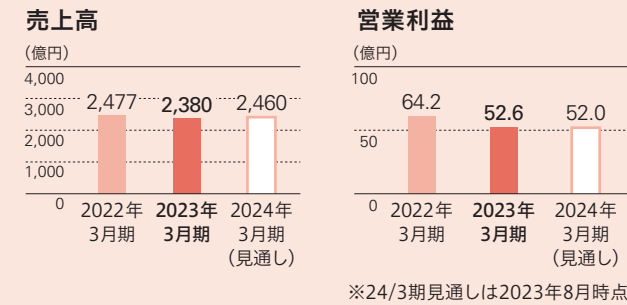
※2023年3月末時点

情報電子セグメント

ディスプレイ部材、デジタル印刷材料、半導体材料などを収益の柱に持ちながら、その領域に留まらず、自動車、ライフサイエンスなど新規分野にも参入しています。また、近年成長が期待されているIoT、再生可能エネルギー商材にも注力しています。



セグメント業績概況



- 主にフラットパネルディスプレイ(FPD)関連商材の販売低迷によって売上高・営業利益ともに減少しました。
- FPD関連では在庫過多を受けた生産調整が続く、関連部材の販売が大幅に減少。有機EL関連も生産調整が継続し、販売が減少しました。
- LED関連では需要減によって関連部材の販売が減少しました。
- インクジェットプリンター関連では、コンシューマー分野が堅調に推移。産業分野も回復し、関連材料の販売が増加しました。
- 複写機関連では、関連材料の販売が増加しました。
- 太陽電池関連では関連材料の販売が減少しましたが、二次電池関連は関連材料の販売が好調でした。
- フォトリソ関連材料は、好調でした。
- 半導体・電子部品関連では、販売が減少しました。

中期経営計画NC2023の戦略

時代の変化に迅速、柔軟に対応しながら新規商材・新市場の開拓に挑戦する

●当期の概況

デジタルプリンターや車載用二次電池、LED関連部材などが好調でした。しかし、FPD生産の中心である中国の需要減少や各種部材の在庫増などの影響によって各メーカーの生産調整が続く、当事業の収益ドライバーの1つであるFPD関連部材の販売が大きく落ち込みました。また、エレクトロニクス関連商材の販売も減少し、全体として非常に苦戦した1年となりました。

●環境認識と機会・リスク

近年、米中摩擦による経済への影響も大きく、中国が

市場の中心となる情報電子ビジネスは、需要動向の見通しが難しくなる傾向にあります。しかし、そうした変化に対応することが新たなビジネスチャンスにもつながります。

当社グループでは、好材料が多い車載向けディスプレイや制御用のパワー半導体、また、環境関連市場についても、引き続き有望な市場として開拓を進めていく方針です。

●事業戦略

現在の主力商材であるFPDについては、市場の現状を踏まえて従来水準までの需要・収益回復を前提とせず、車載向けや有機EL関連を中心として新たな部材の横展

開を進めていく方針です。また、今後も確実な伸長が見込まれるEV関連でも需要が高まっているパワー半導体や、市場が拡大傾向にある産業用インクジェットプリンターなどを“次なる収益の柱”へと成長させていきます。さらに、環境分野については従来の再生可能エネルギービジネスを引き続き展開しつつ、地産地消型・地域連携型のバイオマス発電ビジネススキームを提案するなどの新たなチャレンジを推進していきます。

●持続的事業成長に向けて

変化の激しい情報電子関連の市場においては、常に新たな事業機会を追い求めていくことが重要であり、それが私たちの存在意義でもあると考えています。当社は、そうしたマインドを継承・発展することにより、新たなワークスタイルの構築や競争力の強化を実現していきたいと考えています。

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）			
■◆中国市場への一極集中 ■車載ディスプレイ用途の拡大 ◆競争の激化とトレンド変化への対応	■産業用インクジェット市場の拡大 ◆ペーパーレス化の進展	■IoTやMaaS関連市場の拡大 ◆世界的な競争激化	■気候変動対策への世界的な要請の高まり ◆国・地域別に異なる関連法規制への対応
強み			
●国内の大手材料メーカーとの協業	●商社としてトップクラスの業界情報ネットワーク ●顧客密着を実現するグローバルネットワークと加工・物流サービス力	●主力商材であるマスクプランクの専門性	●再生可能エネルギー商材の幅広いラインアップ
取り組み・戦略			
●中国と東南アジアの二極展開 ●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 ●5G関連部材の取り扱いの拡大	●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材の育成

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

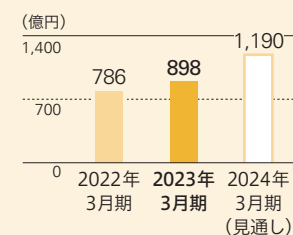
化学品セグメント

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おり、現在は海外での事業展開に活路を見出しています。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に最適な商材、サービスを提供しています。

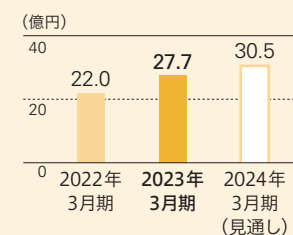


セグメント業績概況

売上高



営業利益



※24/3期見通しは2023年8月時点

- 総じて好調な需要と販売価格上昇によって、売上高・営業利益ともに増加しました。
- 樹脂原料・添加剤は、ウレタン原料などの販売が好調でした。
- 自動車部品用の原料は、特にEV向け放熱材原料などの販売が好調でした。
- 塗料・インキ・接着剤分野は、販売が増加しました。
- 製紙用薬剤は、段ボール向けや衛生用紙向けの原料販売が堅調でした。
- 建築資材関連では、ウッドショックの収束による反動もありましたが、新たな部材の受注増もあり、ハウスメーカー向けを中心に堅調でした。

中期経営計画NC2023の戦略

グローバル調達力・拠点網を生かした提案、環境配慮型商材の拡販を推進

●当期の概況

当期は過去最高の売り上げを達成し、中計2年目までは順調に推移しています。

その要因としては、自動車分野におけるEV車向け原料や機能化学品分野における原料の販売増をはじめ、コーティング材料の好調な推移、建材分野での新たな部材の受注増、そのほかの分野も総じて好調だったことが挙げられます。

●環境認識と機会・リスク

当セグメントでは多くの商材を扱う幅広いビジネスを展開しているため、1つの要因によって事業環境が大きく変化する可能性は低いと認識しています。しかし、長期的なトレンドとしてグローバルな規模で化学メーカーの再編・大規模化が進むなか、国内需要は縮小傾向にあります。こうした背景から、海外ビジネスを強みとする当社にとってはよい機会であると捉えています。

●事業戦略

世界的に規制の厳格化が進む化学品業界では、BCP強化のために新たな原材料調達を増やす必要性が強まっています。私たちはこれまでに培ってきたグローバルな人脈や調達・供給ネットワークを生かし、これらの要望に応えていきます。

また、海外市場ではEV車向け商材が急成長しており、車載用ディスプレイの材料など新しい分野でのビジネスも生まれています。加えて、各種原料において、新たに輸出入を促進し、商材調達・供給の両側面からビジネスのグローバル化を加速させています。

●持続的事业成長に向けて

急成長するEV市場に対応するため、事業部内にモビリティ分野の専門部署を設置し、必要な材料や技術の動向などについて調査しています。また、より高度な知識を持つスペシャリストの必要性が高まっており、2022年に「企画開発課」を新設しました。この部門は、メーカーや顧客との間で先端技術に関する対話ができ、加えて、

海外拠点の駐在員やナショナルスタッフのスペシャリストへの育成も強化します。

さらに、2023年3月には化学系専門商社「丸石化学品株式会社」を子会社化しました。今後新たな機会とリスクが生まれるなかで、変化に先んじて対応できる経営体制の構築と人材の育成を推進していきます。

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 ■外資系メーカーからの販売ニーズ	■発展途上国を中心とした需要増 ◆グローバルな業界再編への対応 ■サーキュラーエコノミーへの関心の高まり	■自動車の構造革新に伴う新たな原料需要の拡大 ◆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 ■◆国内→海外市場へのシフト	■人手不足を背景とした施工や物流革新ニーズ ◆国内市場の伸び悩み
強み			
●130年培ってきた化学品の知見と顧客基盤 ●顧客ニーズに適したグローバルなサプライチェーン構築力		●川上から川下まで広がる幅広い取り扱い商材 ●グループの海外製造・加工拠点による現地対応力	
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体制強化ニーズの取り込み	●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 ●強みを生かしたサプライチェーン提案	●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 ●M&Aなどを通じた事業基盤強化	●大手ハウスメーカー及び建材メーカーとの国内外展開の協業

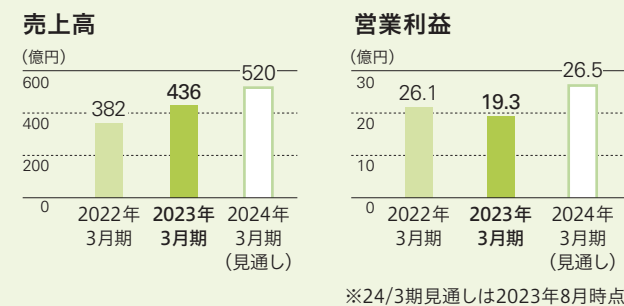
セグメント担当
取締役常務執行役員
杉山 勝浩

生活産業セグメント

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



セグメント業績概況



- ライフサイエンス関連、食品関連(農産品)の販売が堅調に推移し、売り上げが増加しました。
- ライフサイエンス関連では、医薬品、家庭用品の原料販売が好調でした。
- 食品関連では、農産品は量販店向け冷凍野菜・果実の販売が好調でしたが、水産品は回転寿司・量販店向け水産加工品の販売が低調でした。米国市場向け水産加工品・日本食材の販売は、インフレによる外食需要停滞の影響を受け減少しました。

中期経営計画NC2023の戦略

食品関連、先端医療を成長ドライバーに幅広く収益化の可能性を追求

●当期の概況

当期は、2022年3月期の好業績の反動や物流の正常化に伴う競争激化などを織り込んで業績目標を掲げていましたが、米国でのインフレによる外食需要停滞や国内での外食チェーン関連の不振など、想定外の要因があり、水産品販売に大きく影響しました。そのほか医薬品、および家庭用品の原料、量販店向け冷凍野菜・果実の販売は好調でしたが、水産品販売の収益減少はカバーしきれず、全体では減収となりました。

●環境認識と機会・リスク

医薬品や家庭用品などの原料の供給不安および価格高騰は業界全体としてのリスク要因になっていますが、グローバルメーカーではBCPの観点から原料の調達ルート分散化させる動きがあります。当社は、こうした需要を好機と捉え、グローバルサプライヤーとしての地位を確保していくことで足元の利益を積み増していく方針です。

また、長期的な視点での機会としては、日本がイニシアチブをとっている先端医療・再生医療分野に着目しており、当社の医薬品業界における知識や経験、ノウハウを生かし、再生医療分野においてもトップ企業との取り組みの幅を広げています。

●事業戦略

現在の収益ドライバーの1つである農産品・水産品などの食品関連ビジネスは、さらなる収益拡大に向けた投資や新たな取り組みを加速させていきます。食品関連ビジネスは、「垂直統合型モデル」として商流の川上から川下にまで広く入り込み、収益に厚みを持たせていくという点で、当社のなかでも特徴的な事業を目指しています。川上領域では北海道でのブルーベリー農園などに代表される生産機能に加えて、出資等により製造・加工機能を強化し、川下領域では多様な企業向け販売ルートを生かしながら、消費者向けEコマースチャネルも保有することで、より利益率の高いビジネスを目指します。また、将来の収益基盤として育てるためにさまざまな活

動に取り組んでいるのが、再生医療分野です。すでに細胞を培養する“培地”を扱うベンチャー企業に出資しているほか、その他周辺材料を提供しています。また、国内で製造したiPS細胞由来の製品を海外に短時間で輸送するプロジェクトへの参画なども開始しています。今後も、5年先、10年先を見据えた取り組みを継続していきます。

●持続的事業成長に向けて

中長期的に成長を遂げるためには、商社の非財務資本

の要である人材、とりわけ先端医療・再生医療に代表される専門的知識を持った人材の確保・育成が重要になります。一方で、経営的な観点ではセグメント横断的な知識を持った人材の育成も必要であることから、外部からの採用も含めたスペシャリストの確保と適切な配置、その後のキャリアパスの策定を進めていきます。こうした取り組みを通じて、稲畑産業の「次なる収益の柱」を地道に育成していきたいと考えています。

事業環境と戦略

医薬品	家庭用品	食品
事業環境 (■機会 ◆リスク)		
■先端医療・再生医療市場の拡大 ◆原料の供給不安及び価格の高騰 ■医薬品原料の仕入先分散化	■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 ●各分野の専門知識を有するチーム・人材力		●生産から加工・流通までの幅広い事業ノウハウの蓄積
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 ●代替ソースの提案及びサプライヤーの複数化	●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 ●新規顧客のBCP強化ニーズへの対応	●海外市場展開の加速 ●ブルーベリー栽培など川上事業の強化 ●川上事業と連動した商品開発、加工メーカーとの協業拡大 ●Eコマース事業を通じた川下事業強化

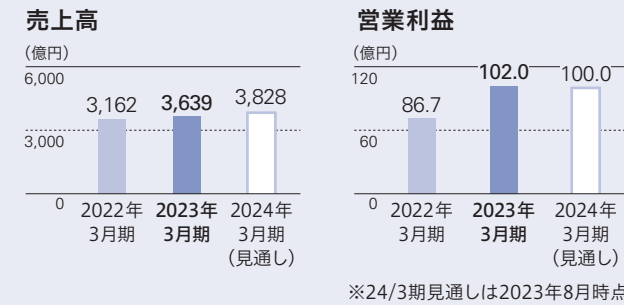
セグメント担当
代表取締役専務執行役員
赤尾 豊弘

合成樹脂セグメント

汎用樹脂から高機能樹脂まで幅広く取り扱い、海外でコンパウンド工場を7拠点、国内外でフィルム製造工場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。



セグメント業績概況



- 需要の回復に加え、円安及び樹脂価格上昇の影響により売り上げが増加しました。
- 汎用樹脂関連は、食品包材の販売が堅調でした。
- コンパウンド事業は、自動車減産の影響や輸送費・ユーティリティコストの上昇などにより、低調でした。
- ポリオレフィン原料は、主に価格上昇により販売が増加しました。
- フィルム関連は、軟包装分野は主に価格上昇により販売が増加しました。
- シート関連は、コンビニ向け商材が回復し、販売は堅調でした。
- スポーツ資材関連は、グリップテープの販売が好調でした。
- リサイクル原料ビジネスは順調に伸長しました。

中期経営計画NC2023の戦略

人材育成・製造加工機能をさらに強化し 稲畑産業らしい商社の姿を目指す

●当期の概況

当期は、原材料不足などさまざまな外部環境の変化があったなかでも粘り強くビジネスを拡大し、増収・増益を達成しました。特にフィルム関連やグリップテープの販売が非常に好調でしたが、樹脂コンパウンドは売り上げが増加したものの原料であるナフサやエネルギー価格の高騰などの影響で利益が減少しました。また、海外売上比率が高い当セグメントにおいては、円安の進行が売り上げ・利益に上振れ効果をもたらしました。

●環境認識と機会・リスク

廃プラスチックに対する問題意識の高まりや法規制などは、当事業のリスク要因であると同時に機会でもあります。実際、OA関連などの分野ではリサイクル材のニーズがこの数年で急激に高まっています。リサイクル材の売上増はバージン材の売上減につながりますが、リサイクルニーズを起点とした提案が受け入れられやすい市場環境は、新たな取引先を開拓するチャンスになります。中長期なリスクとしては、世界的な樹脂業界の再編による先行きの不透明さがあり、当社の主要取引先である日系メーカーのポジションの変化と業界再編によって生まれるグローバル企業の巨大化により、従来の取引価格や商慣行が崩れていく可能性があります。

●事業戦略

主力の樹脂コンパウンドビジネスでは、自動車用材料についてはEV化が進むなかにあっても当社が扱う商材に大きな変化はなく、引き続きシェアの拡大を目指します。また、需要が高まっているリサイクルプラスチックは、廃材の回収と再生樹脂原料の安定供給が課題となりますが、顧客と連携して回収する顧客密着の手法によって課題解決を目指します。2022年からはタイで顧客から回収した廃材をリサイクル・製品化し、その顧客に再販する取り組みをはじめており、今後も各拠点に広げていく考えです。また、同様の取り組みはほかの製品分野でも進行しており、国内のフィルム製品のリサイクルビジネスが成長軌道に入っています。今後も、当社は“一連

の工程をトータルで担える”強みを生かし、マテリアルリサイクルビジネスを拡大していきます。

●持続的事業成長に向けて

当社も含めた国内のコンパウンド事業会社は原料メーカーからの指示に従ってコンパウンドしますが、巨大な欧米企業は「コンパウンダー」と呼ばれ、自社グレード(品種)を製造・提案するスタイルを採っています。当社

がグローバル競争のなかで持続的に成長していくためには、欧米型のメーカーポジションへの転換が必要だと考えています。そのうえで不可欠となるのは、技術人材の増員や技術開発拠点です。中期的視点で「人・技術・ノウハウ」の獲得・育成に取り組みながら、オーダーメイド提案やきめ細やかな対応を推進し、「稲畑産業らしいメーカーポジション」を目指していきます。

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

セグメント担当
常務執行役員
中野 幸治