

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

## Introduction

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へ、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、統合報告書を作成しています。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「価値創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

社は **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。仏サント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。



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、毛織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(株)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(株)(現・住友化学(株))と合併。稲畑産業、住友化学工業(株)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(株)(現・住友化学(株))との共同出資による住友製薬(株)を設立(現・大日本住友製薬(株))
- 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

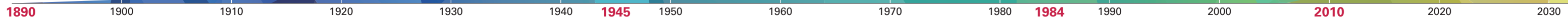
商社の意義が問われるなかで  
製造や物流など  
複合機能の高度化



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



香料



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

1918年6月 染料部門  
1918年6月 貿易部門

1933年1月～11月 医薬部門



1946年10月 医薬部門



## 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



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

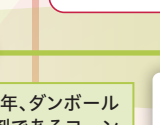
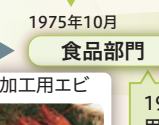
生活産業本部



合成樹脂セグメント

合成樹脂第一本部

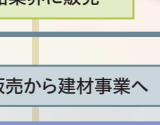
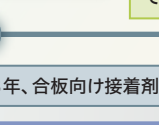
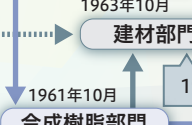
合成樹脂第二本部



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

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



1963年10月 建材部門

1961年10月 合成樹脂部門

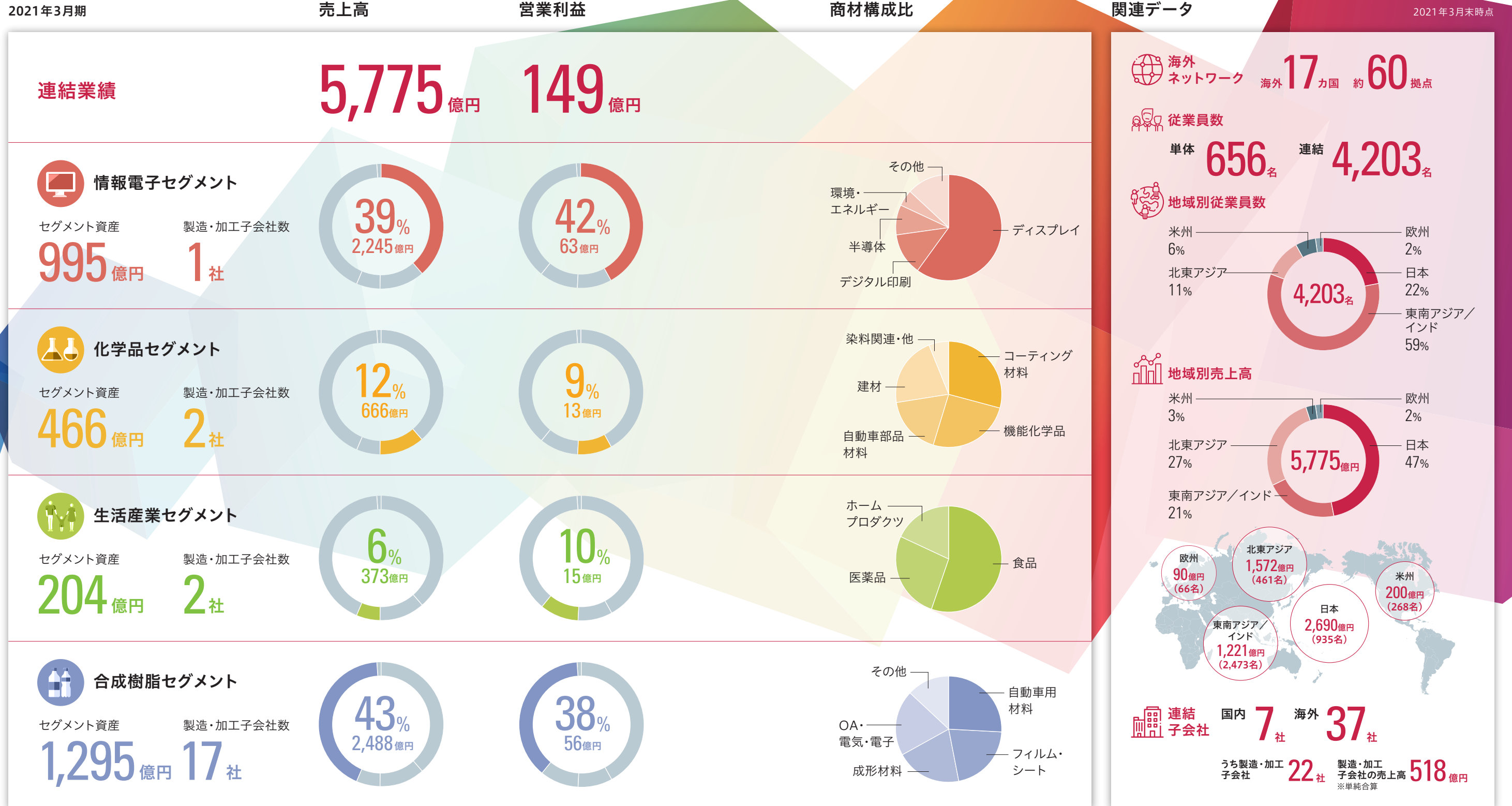
1961年、化学品部門から合成樹脂部門独立。樹脂の種類が増加、加工法の進展に伴い、耐久消費財向け工業用にも市場拡大



主な組織の変遷と  
主要な取り扱い商材開始時期



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。





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、我々を取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。

# For 2030

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<sup>(※2)</sup>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。

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。

### 商社ビジネス拡大に向けた投資の積極化と財務体質の強化

定量目標  
KPI

収益力	営業利益 165億円	経常利益 170億円	当期純利益 <sup>(※3)</sup> 160億円
KPI	ROE 8%以上	ネットD/Eレシオ 0.3倍以下	自己資本比率 50%以上

※想定為替レート USD1=105円

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



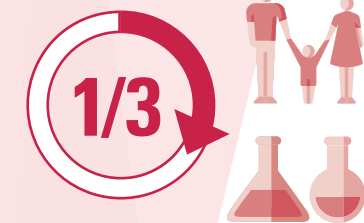
### 将来の成長に向けた投資の積極化 重点投資分野・領域

事業ポート  
フォリオ

情報電子 再生可能エネルギー分野 (電池を含む)	化学品 モビリティ分野	生活産業 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	合成樹脂 自動車分野 製造・加工部門 (コンパウンドなど)
--------------------------------	----------------	--	--

情報電子・合成樹脂以外の  
事業比率を

**1/3以上**に



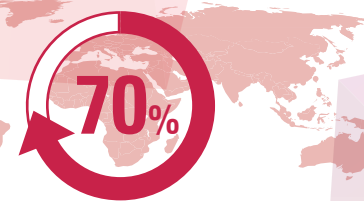
### グローバルな経営情報インフラの一層の高度化 人的資本活用に向けた取り組みの強化

グローバル  
ビジネス

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	グローバル人材育成 ダイバーシティ向上 従業員エンゲージメント
-------	---------------------------	---------------------------------------

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材が、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



※2021年3月31日時点

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

製造加工

### 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

商品開発

人財力×情報力  
トレーディング

ファイナンス

物流

### 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 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。

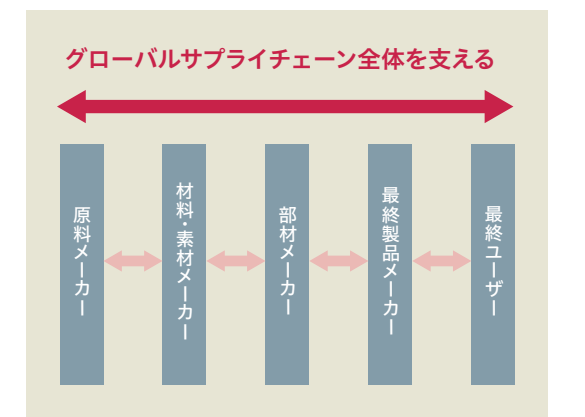
#### 社会全体のために

### 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、信用問題に繋がりがかねません。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

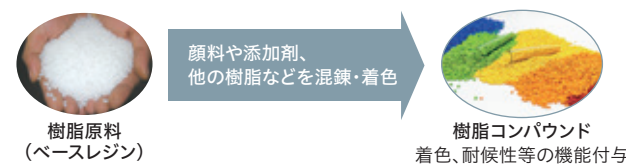
# 製造加工

## 事例 樹脂コンパウンド

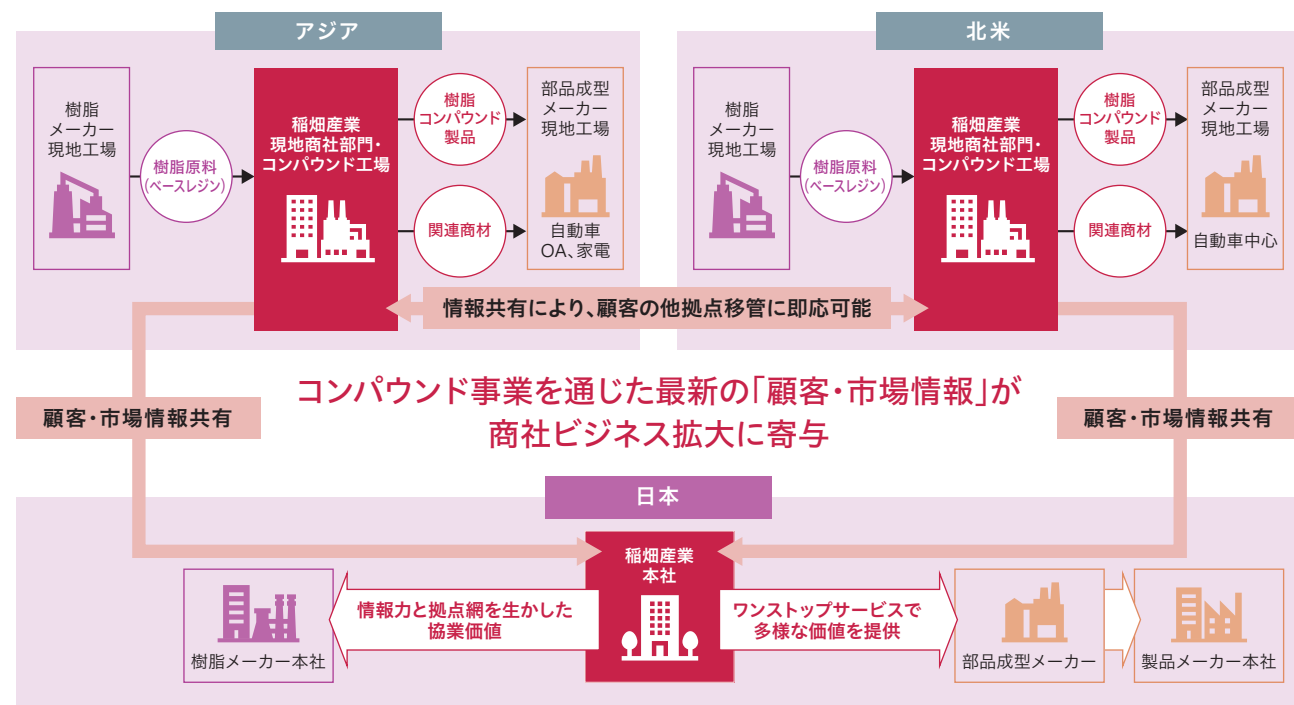
当社の主要事業の1つである合成樹脂事業は、樹脂コンパウンド製造事業(以下、コンパウンド事業)を武器に海外ビジネスを拡大し、連結売上高の43%※を占めるセグメントに成長しました。1970年代後半の日系家電メーカーの東南アジアへの生産移管時に、最初の製造加工拠点をシンガポールに設立したのを皮切りに、OA・自動車業界へと顧客層を開拓、顧客のグローバル展開にあわせて、東南アジア、中国、そしてメキシコへと商社と製造加工拠点網を拡充しました。多くの主要顧客は、世界各地に生産拠点を有しており、同品質の原材料の供給や物流サービスの提供を求めています。

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

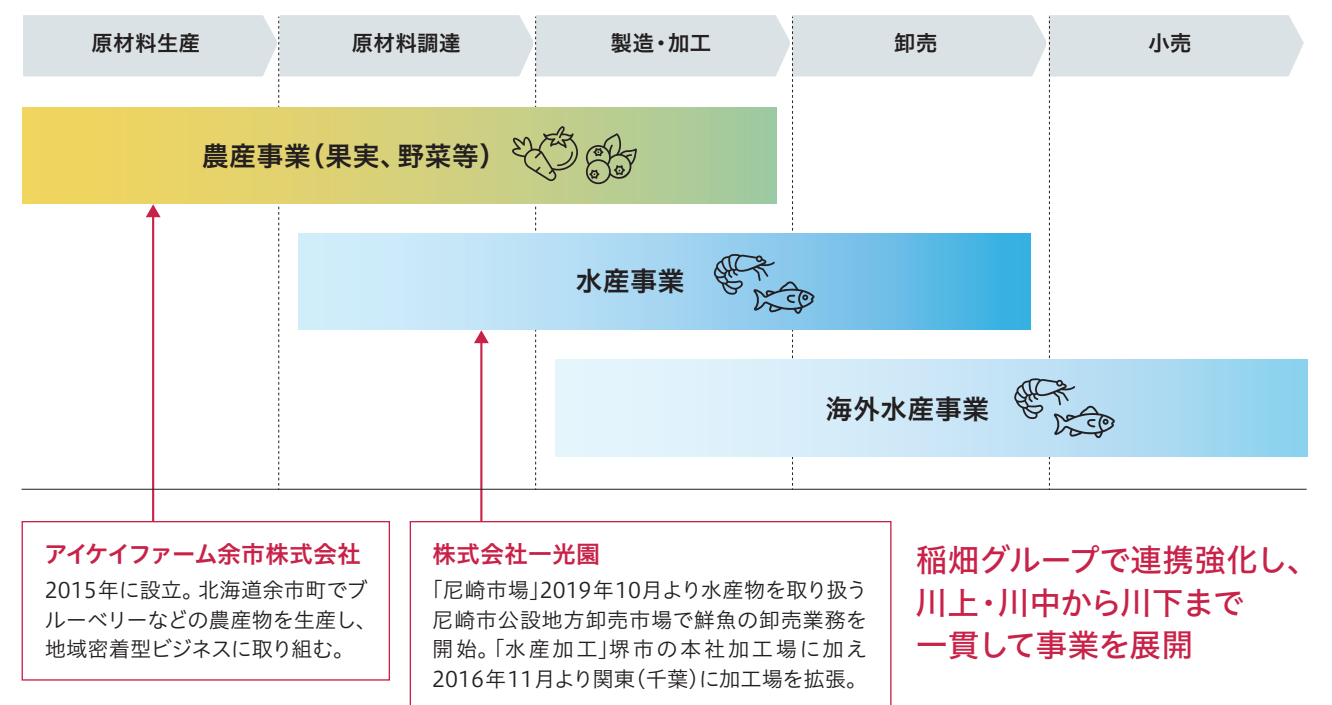
国内では、人口減少と高齢化の影響で農業・漁業の就業人口が激減し、社会課題となっていますが、農業に係る全国的な規制が緩和されたことをきっかけに、企業にとっては新たな市場へ参入するチャンスが生まれました。当社は社会課題をビジネスチャンスと捉え、バリューチェーン全体へ事業を展開していくために、地域のパートナーと協働しながら、食品分野での垂直統合型ビジネスの創造を目指しています。農業分野では、川上となる農産物(原材料)の主力商品であるブルーベリーに加えニンニクなどの栽培を行っています。川中となる加工事業においては、委託加工や自

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。



北海道余市町のアイケイファームで栽培されているブルーベリー

### 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、主力農産物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、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

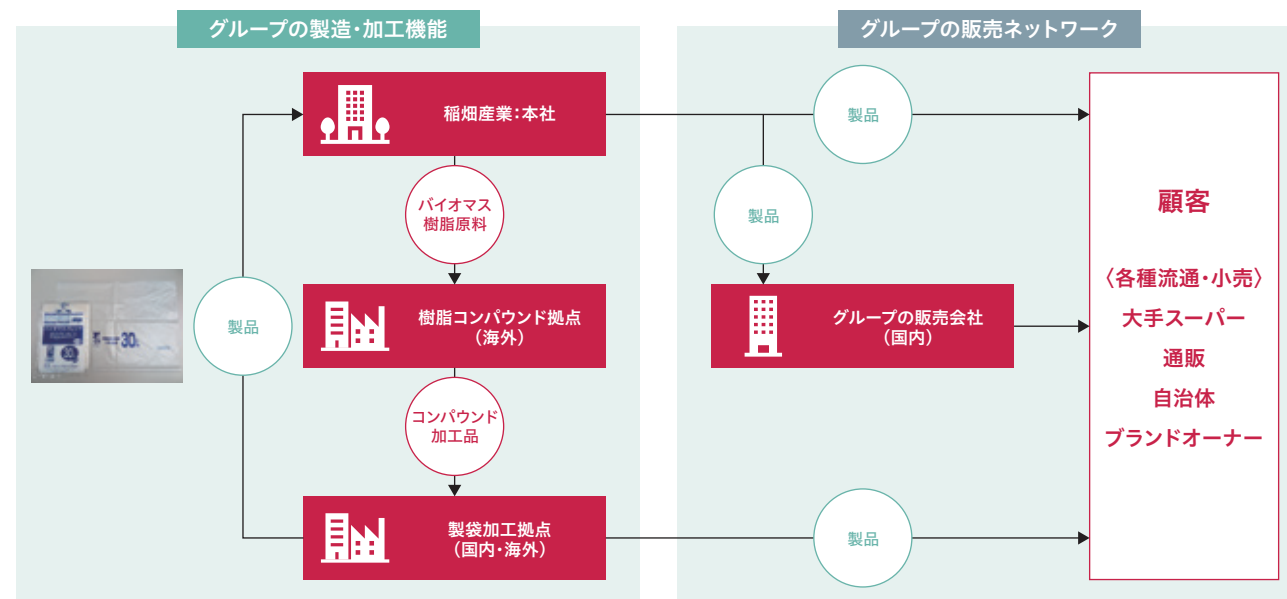
工しています。大手スーパーや通販など川下での流通に強みを持つグループ会社オルディヤ、自治体などを顧客に持つパートナーを通して拡販を進めています。

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。



BiologiQ社が開発した生分解性バイオマス樹脂「NuPlastiQ」

### 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

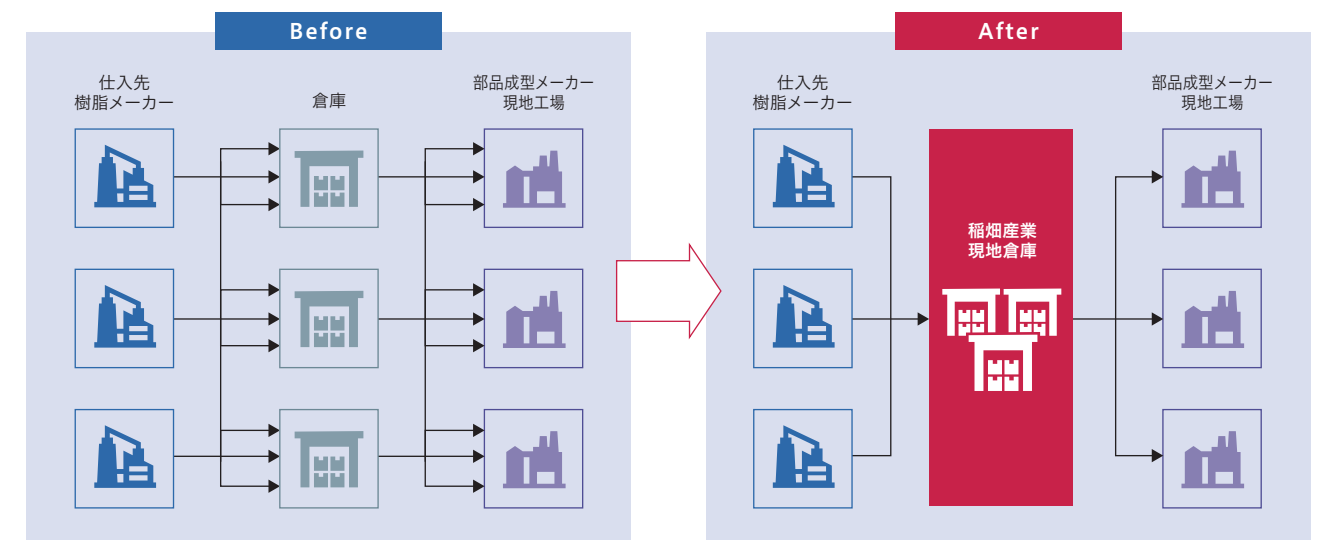
近年、経済成長の著しいインドネシアでは、急増する物流量に見合った物流インフラの設備が追いついておらず、納期延滞の問題が深刻化していました。稲畑インドネシアは、これらの課題を解決すべく、5,000トンの保管能力を誇る大型倉庫を設立しました。現地の外部倉庫に委託していた合成樹脂製品の在庫保管や輸送などを自社で管理することで、インドネシアにおける倉庫事業を新たに展開しました。複数拠点を経由するなど物流経路が複雑であると、生産工程における設計の効率への悪影響が懸念されます。それらを払拭するため、倉庫の建設地には地盤が安定し

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\_using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

稲畑勝彦



## 「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、「グローバル人材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

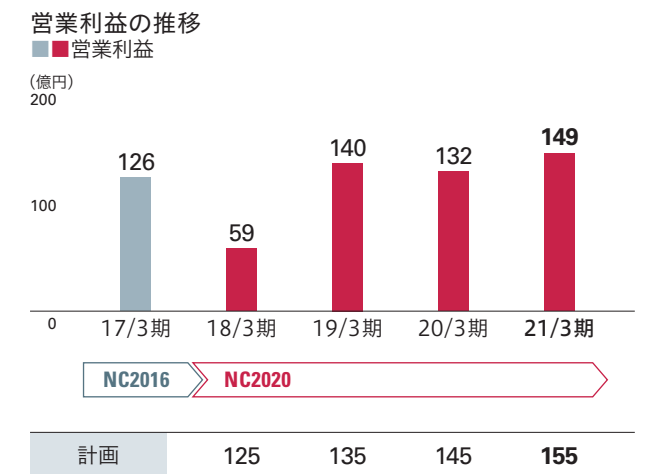
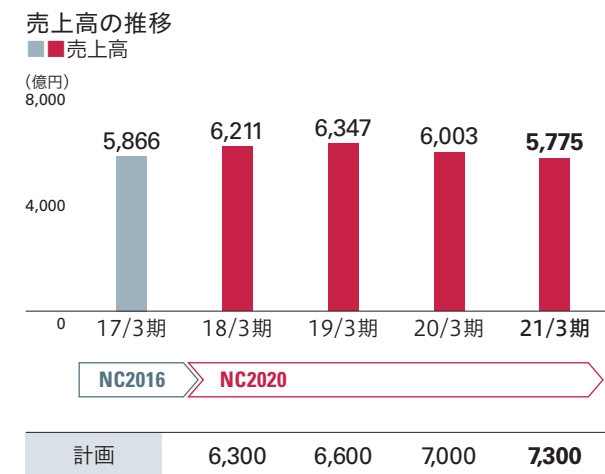
理念浸透ワークショップなどの開催を中止せざるを得ず、思ったように進めることはできませんでした。これら積み残した課題に関しては、今後もさまざまな工夫を凝らしながら継続して取り組んでまいります。

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. グローバル人材マネジメントの確立	△	

## NC2020の実績(2018年3月期～2021年3月期)





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「保有資産の継続的な見直しと資金・資産のさらなる効率化」に取り組めます。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。

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、多様な人材の働



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

中期経営計画「NC2023」の主要重点施策と定量目標

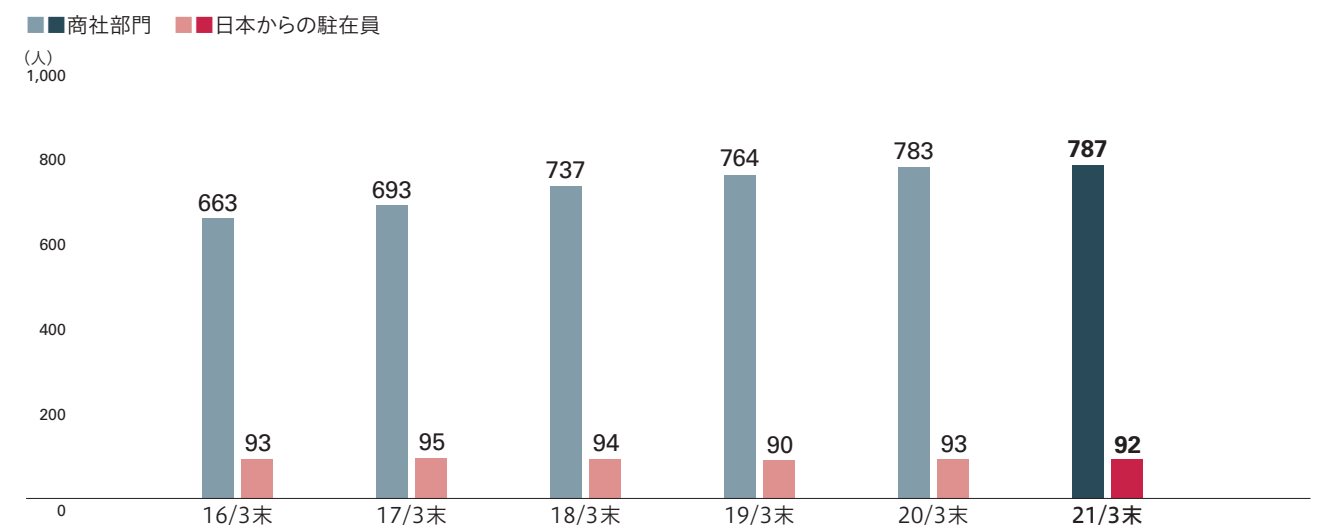
※純利益=親会社株主に帰属する純利益  
 ※ネットD/Eレシオ=(有利子負債-現預金)÷自己資本  
 ※新収益認識基準適用前ベースの売上高目標値:7,000億円  
 ※想定為替レート USD1=105円

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 保有資産の継続的な見直しと資金・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

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っております。

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」を養うことも当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

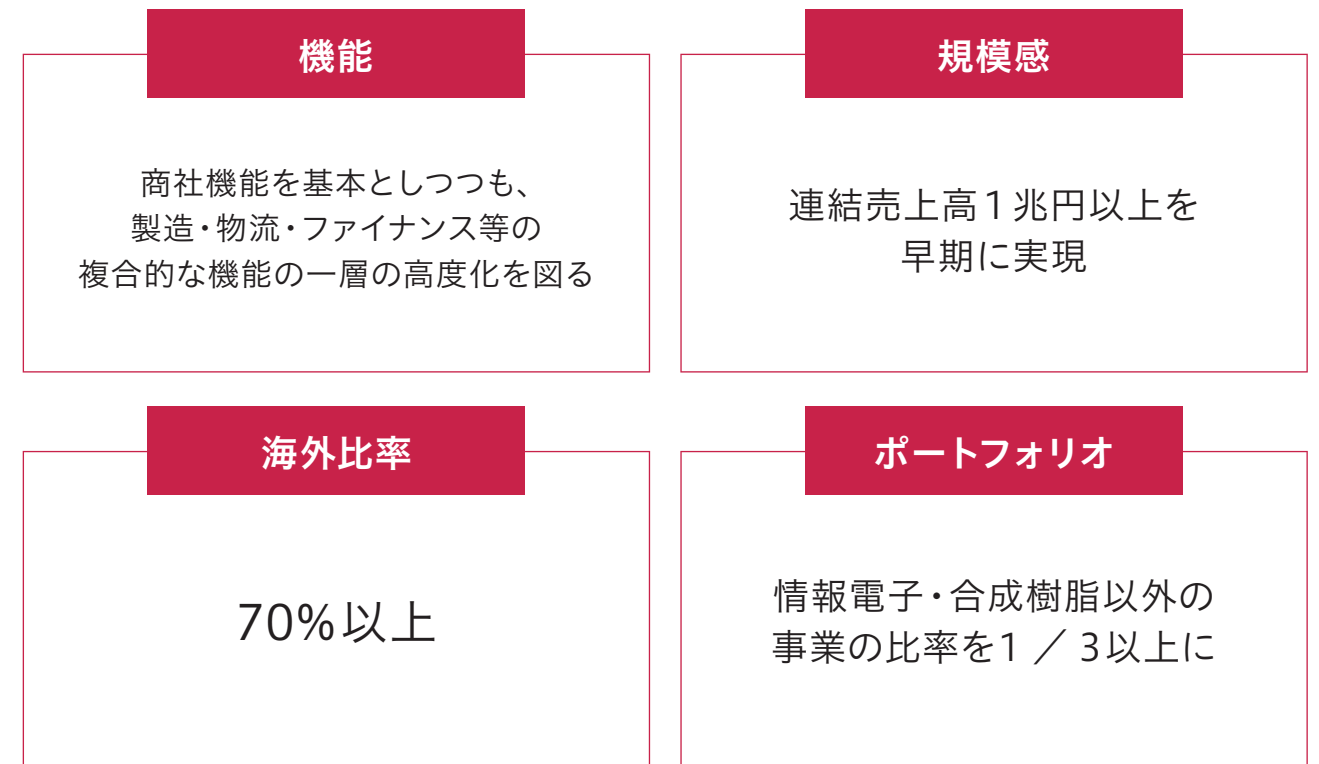
なければならないのか」「当社の何が必要とされているのか」を現場に問いかけるようにしています。

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、堅持し続けるものと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、変化に即応する果敢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





## 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

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

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。

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。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、投資にあたっては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)				21/3月期末(NC2020最終年度末) (億円)			
流動資産	2,384	流動負債	1,505 (内、短期借入金 518)	流動資産	2,569	流動負債	1,505 (内、短期借入金 337)
		固定負債	419 (内、長期借入金 192)			固定負債	268 (内、長期借入金 74)
固定資産	1,017	純資産	1,476 (内、株主資本 982)	固定資産	962	純資産	1,758 (内、株主資本 1,291)
資産合計	3,401	負債純資産合計	3,401	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%

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

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

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



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

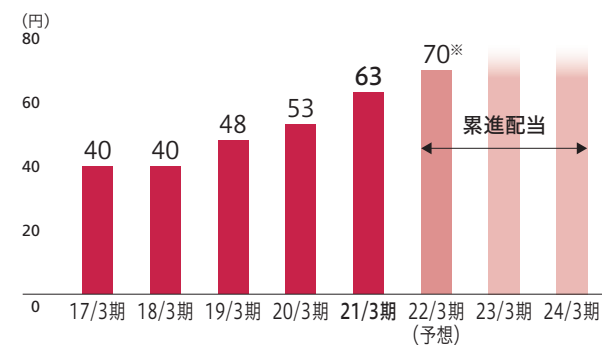
最後に株主還元についてですが、当社は以前から株主の皆様への利益還元を最重要政策の1つと位置づけ、安定かつ継続的な配当を重視してきました。その目安としては、配当金額と自己株式取得金額を合わせた株主総還元額を基準に、総還元性向30~35%程度としています。2021年3月期の1株当たりの年間配当金は、当初予定を10円上方修正し、63円とさせていただきました。また、今後10年20年と中長期的に安定成長していく企業グループであり続けるという確信、そして経営陣としての意思表示として、これまでの配当実績も踏まえつつ、2022年3月期からは「累進配当」を導入しました。NC2023の期間中、1株当たりの配当額に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

■ 中期経営計画NC2023財務面での基本方針

- ① 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
- ② 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
- ③ 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



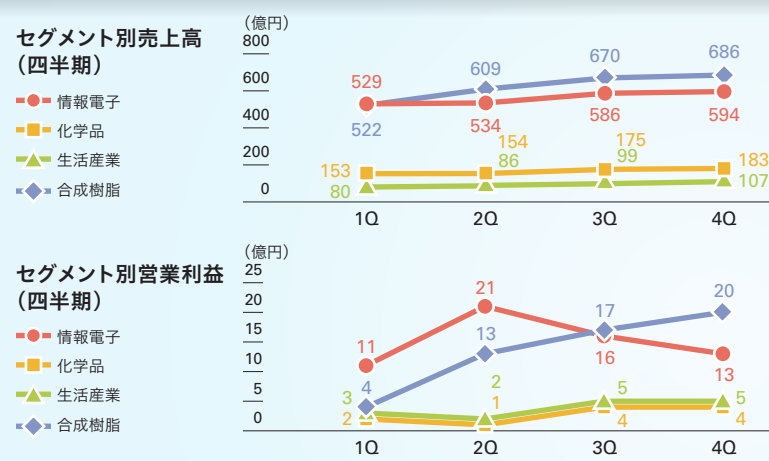
※2021年8月時点



# 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	
<b>当社グループの主要ビジネスの状況</b>	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。
<b>当社グループの対応</b>	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。	
<b>売上高 対前年四半期(億円)</b>	2,000 1,000 0 1,534 (-16%) 1,287	1,541 (-10%) 1,384	1,509 (+1%) 1,531	1,417 (+11%) 1,572	
<b>営業利益 対前年四半期(億円)</b>	50 25 0 35 (-36%) 22	36 (+10%) 39	33 (+33%) 43	27 (+56%) 43	

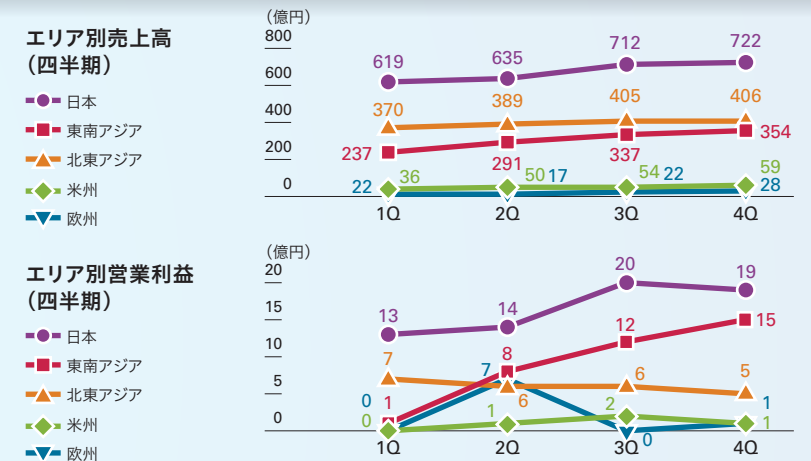


**対前年同期増減比率(四半期)**

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%



**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

※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、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イ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 → 納期+1日  
(現在は不透明)



陸送可能な国・メーカーから仕入れ、サプライ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。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、オフィスに出勤する社員には、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ィションを設けたり、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

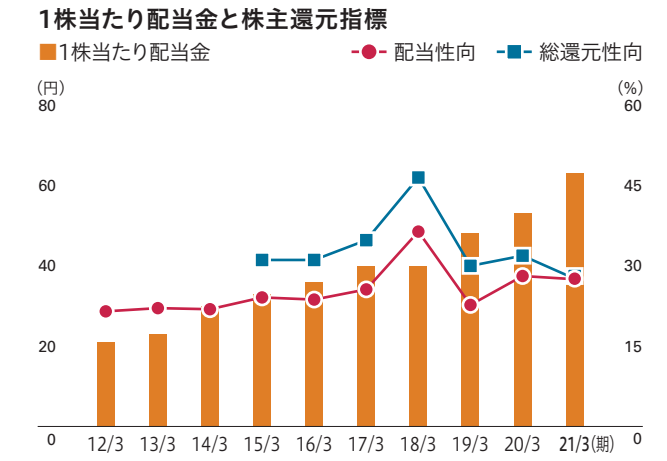
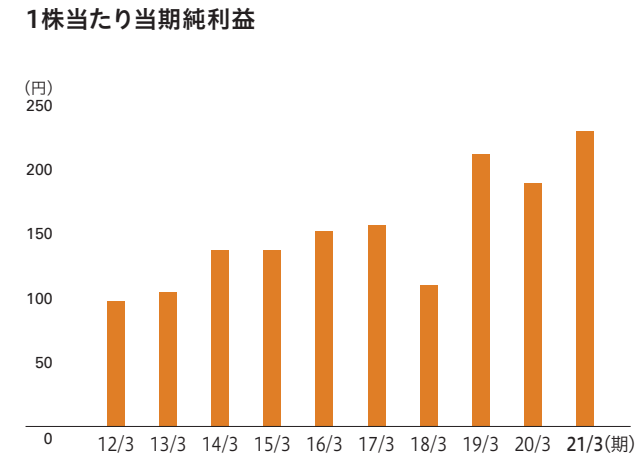
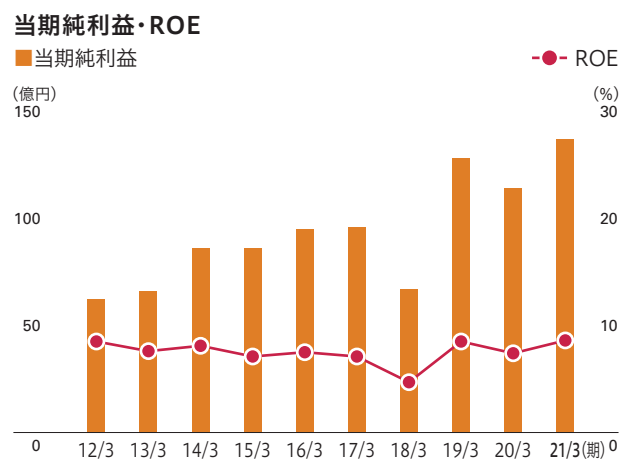
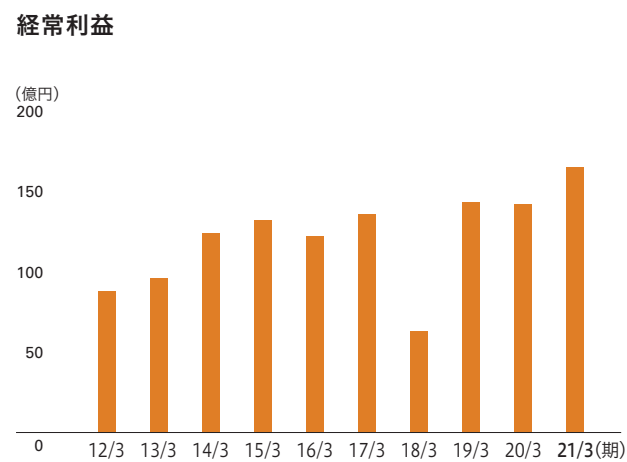
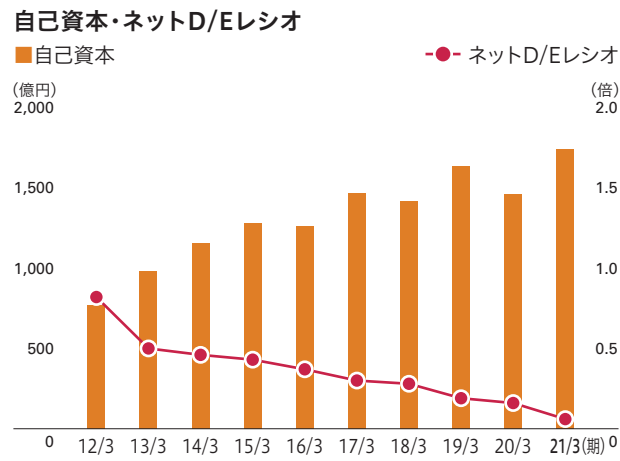
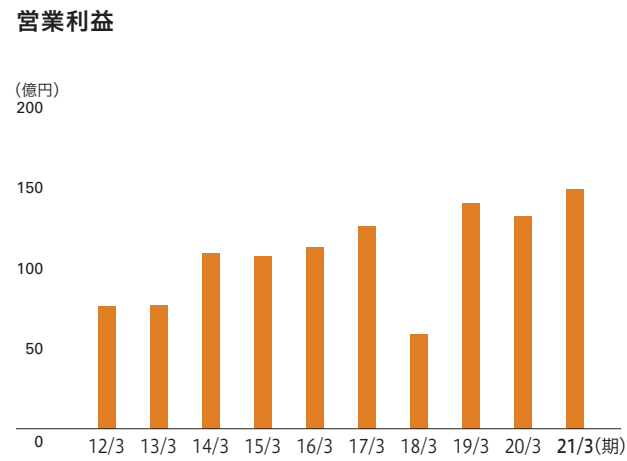
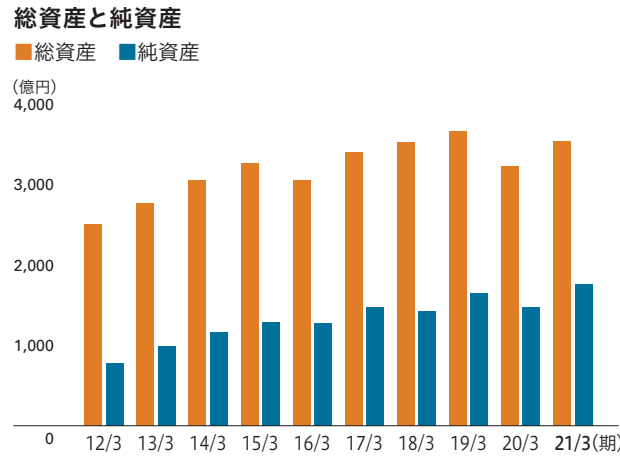
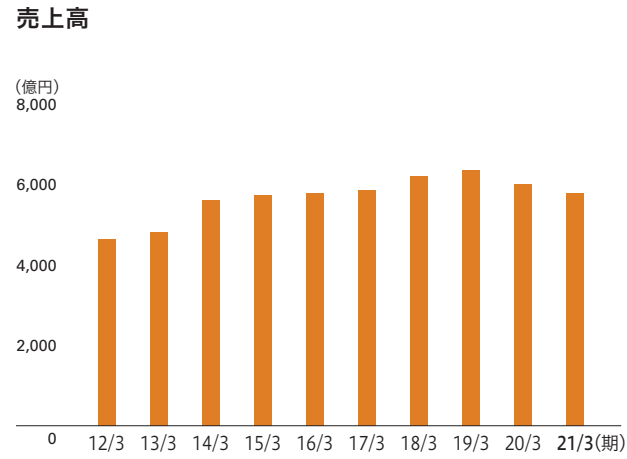
比較的早期の段階から在宅勤務を推奨した当社は、業務効率を下げないために、設備体制や社内コミュニケーションでさまざまな工夫、対策を実施してきました。社内コミュニケーションには、緊密にやりとりできるようチャットツールを活用するなど、設備投資を実施。さらに、各チームで定期的にミーティングを実施し、営業担当の状況をタイムリーに共有することでトラブルの際には迅速に対応しつつ、慣れない環境で勤務する社員が相談しやすいチーム体制を構築しています。また、紙の書類のやりとりについては、極力廃止して電子承認に移行し、在宅でも問題ないよう社内のシステムを変更しました。



リモートワーク推奨後の大阪本社の様子

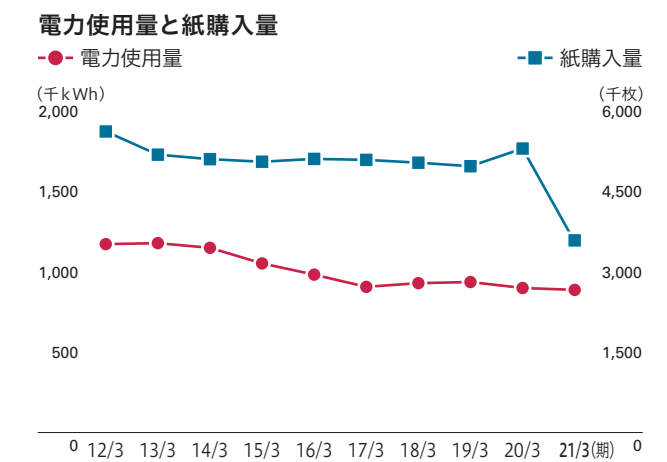
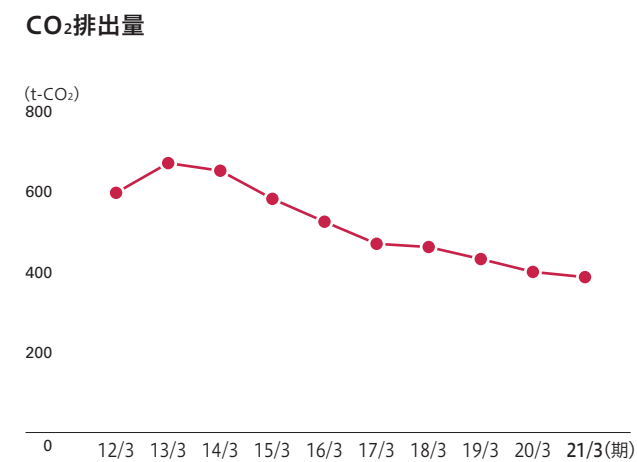
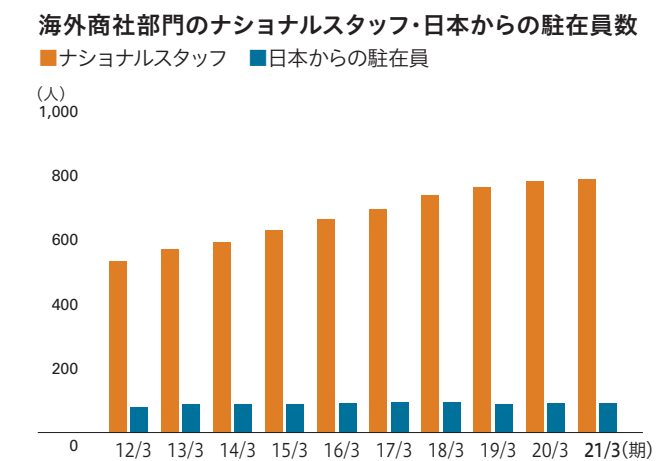
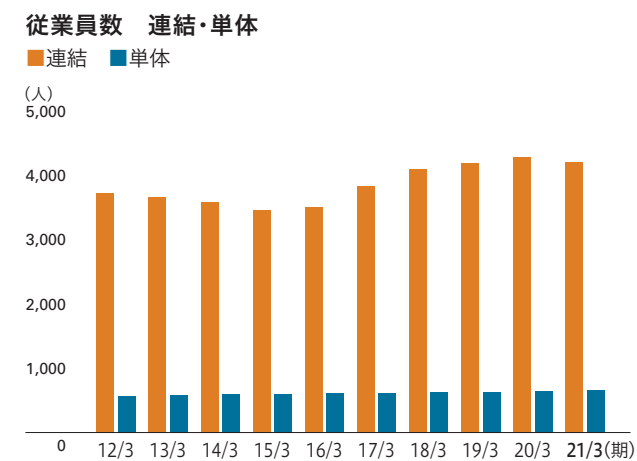


## 財務ハイライト



※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



※対象範囲:大阪本社、東京本社、名古屋支店  
 ※CO2排出量は、電気の使用に伴うCO2排出係数を用いて電力使用量から算出

※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

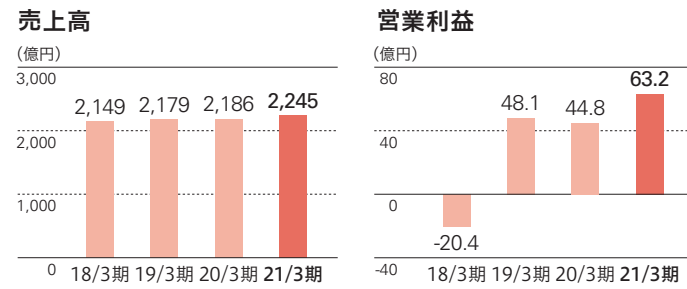
### セグメント業績概況

NC2020最終年度の目標値

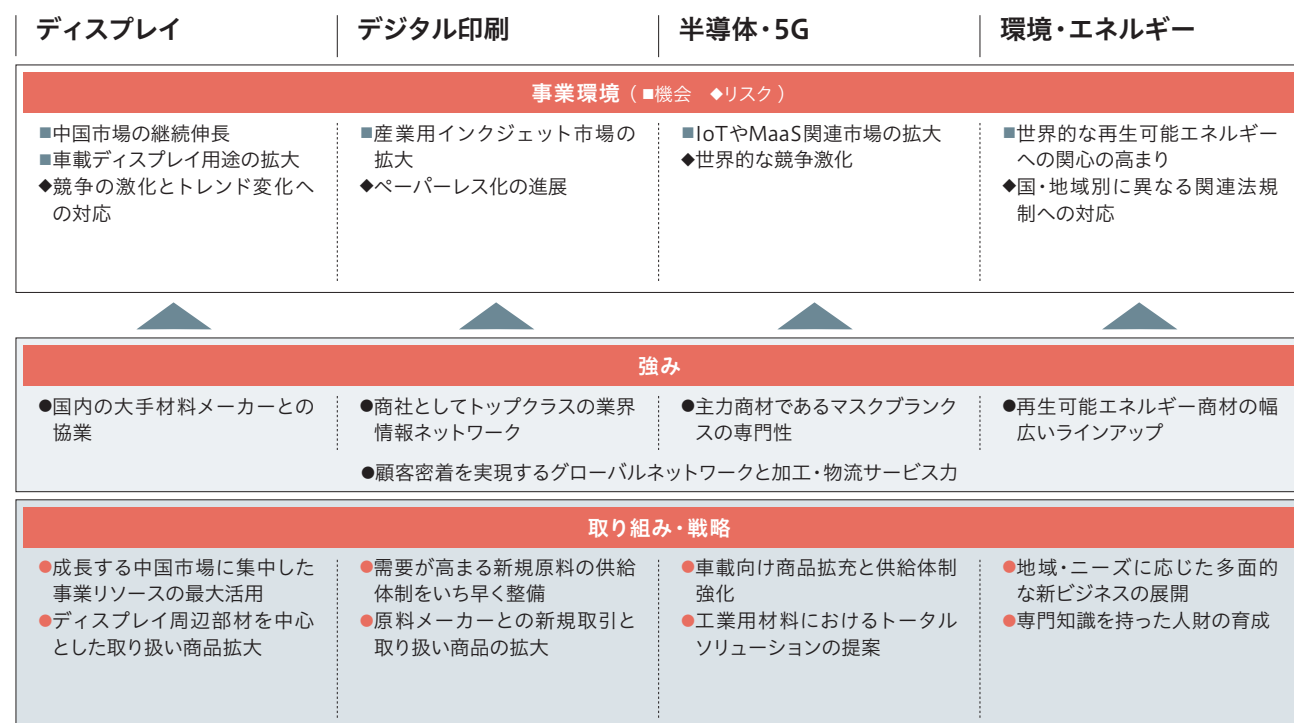
売上高 2,610億円 営業利益 44億円

●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、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。



### 事業環境と戦略



### 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。

もう一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。

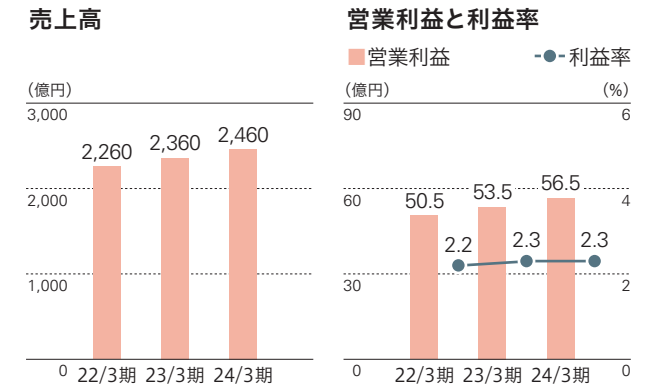
#### 収益ドライバー

- 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



### 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

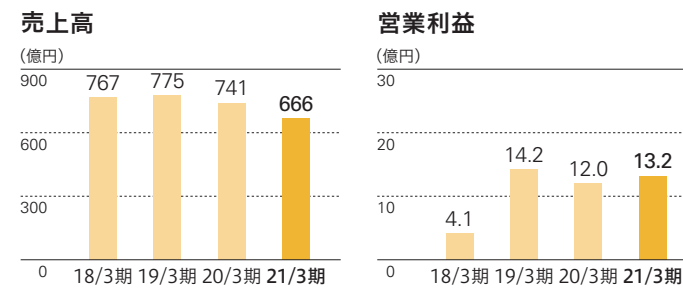
### セグメント業績概況

NC2020最終年度の目標値

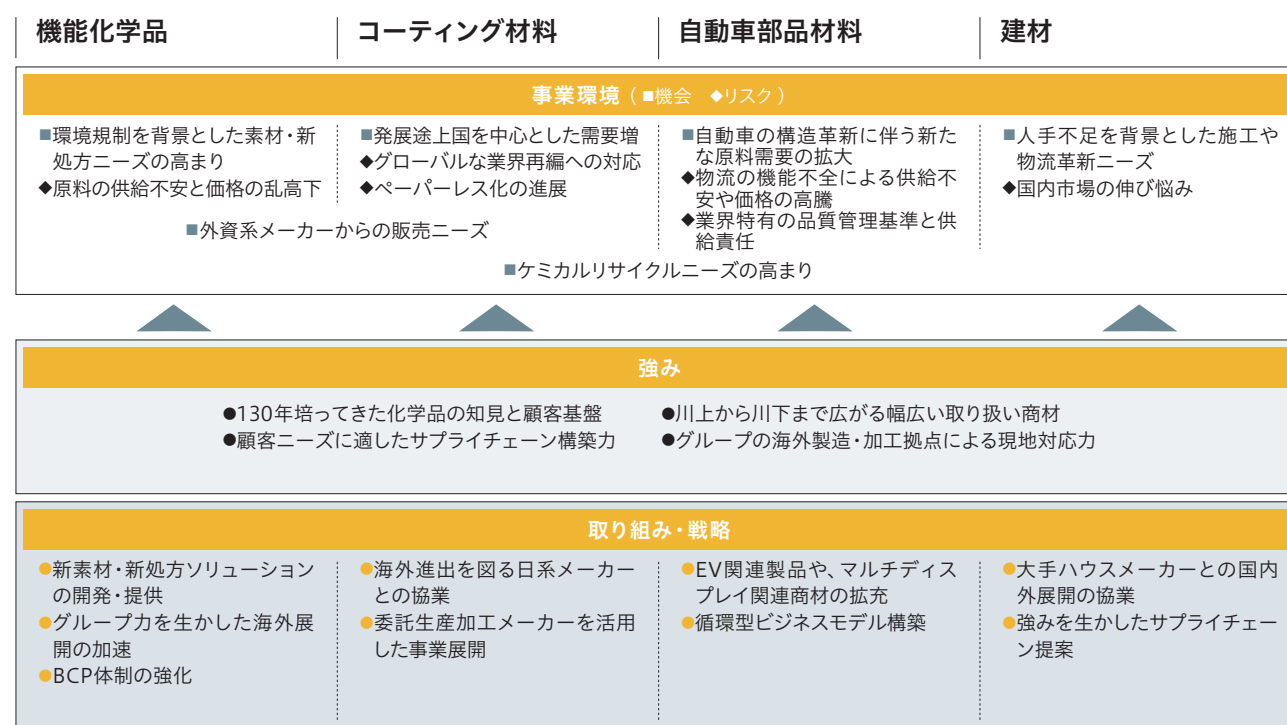
売上高 957億円 営業利益 22億円

●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。



### 事業環境と戦略



### 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

#### 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

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版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。

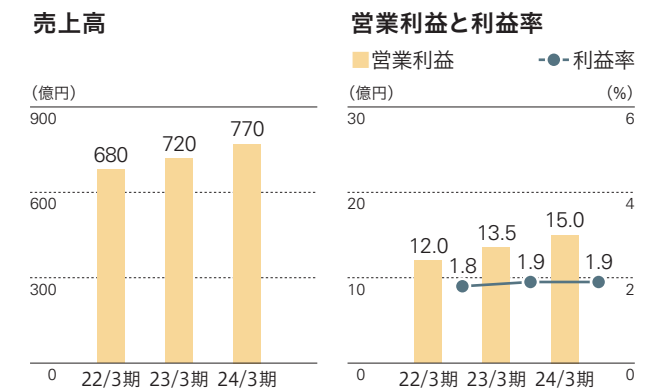
#### 収益ドライバー

- 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



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。



## 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

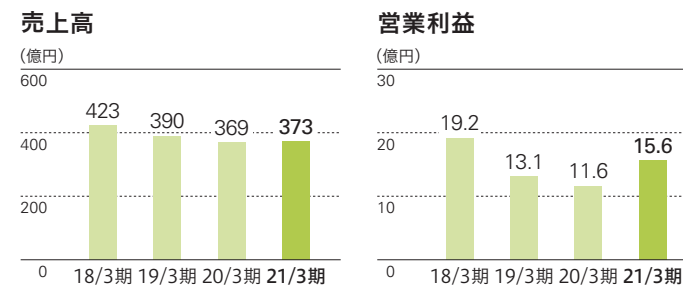
### セグメント業績概況

NC2020最終年度の目標値

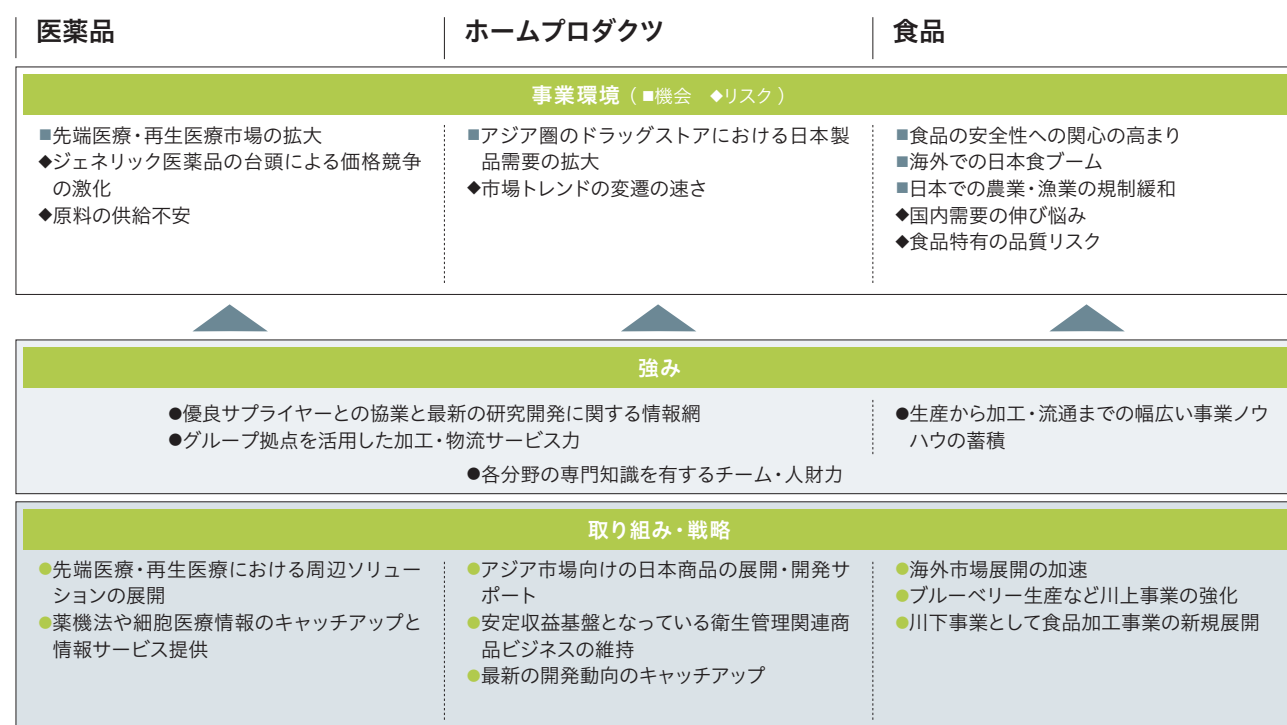
売上高 **650**億円 営業利益 **28**億円

●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



### 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。

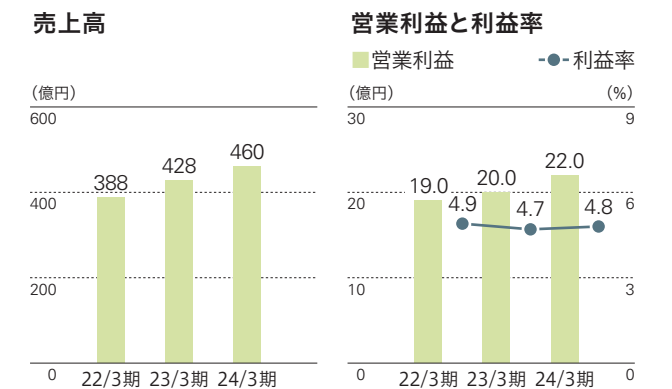
#### 収益ドライバー

- 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性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

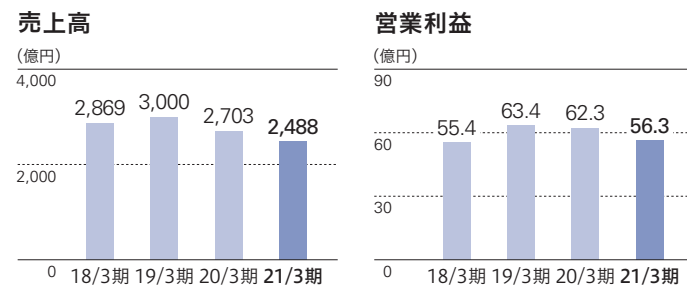
NC2020最終年度の目標値

売上高 **3,080**億円 営業利益 **59**億円

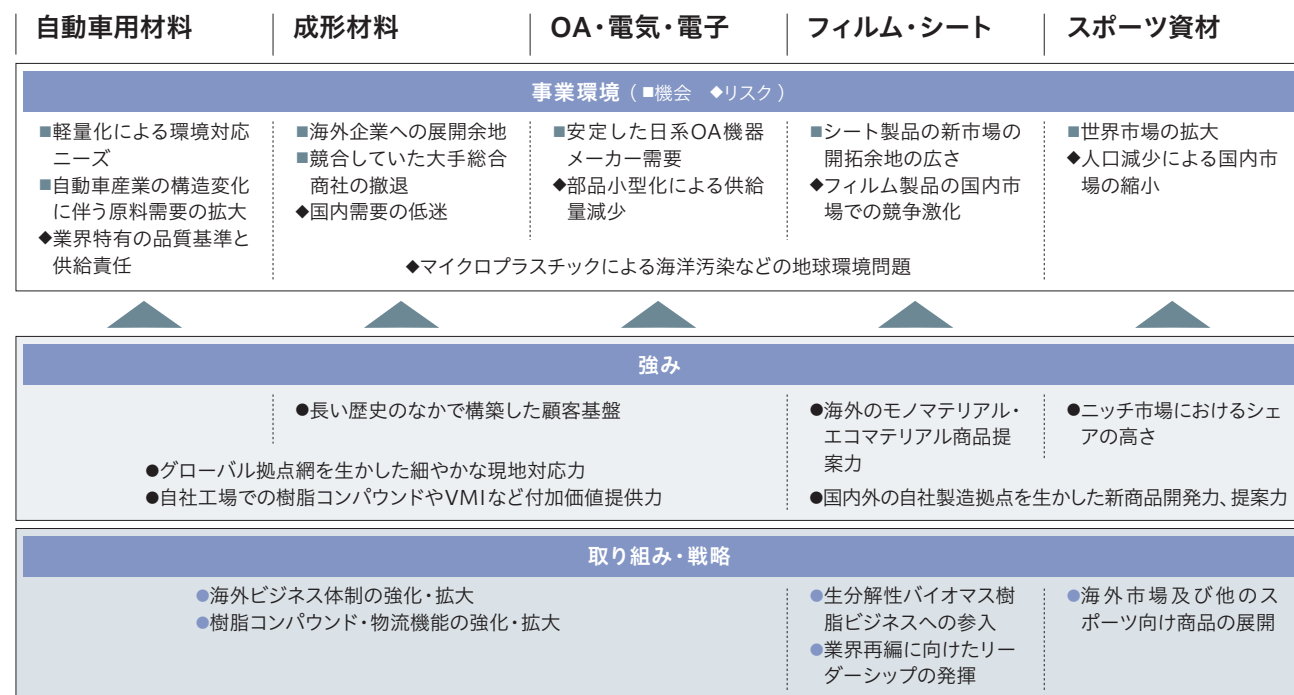
●4カ年の計画期間中、営業利益は順調に推移していましたが、年度前半の新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウンなどの影響が大きく、売上・利益ともに目標値に対して未達となりました。

●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。高性能樹脂は、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



### 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指して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

#### 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

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。

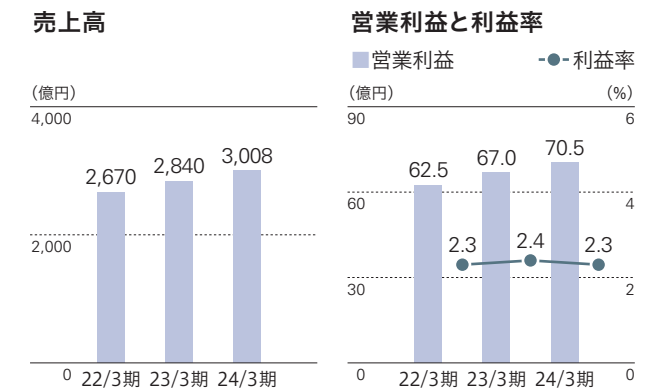
#### 収益ドライバー

- 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



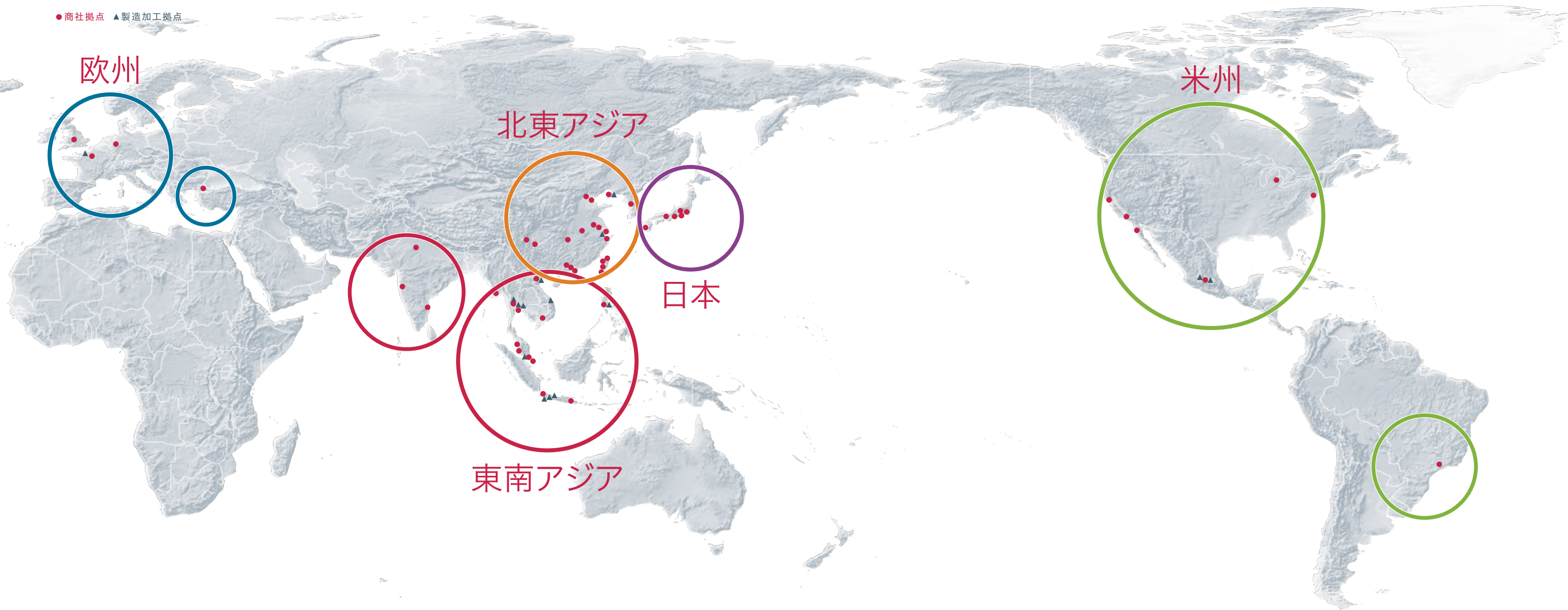
法人への駐在員を含めて、当セグメントでは11カ国において60数名の海外駐在員が活躍しています。



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 ..... ヴィシー(パリ近郊)  
ノルマンディー
- 英国 ..... テルフォード  
(パーミンガム近郊)
- 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  
プカシ(ジャカルタ近郊)
- フィリピン ..... ビニヤン(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、ティファナ  
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



### 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



### 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組んでいます。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

### 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。

### 拠点



## 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

### 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。

### 拠点



※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

# コーポレート・ガバナンス(Governance)

## 役員一覧(2021年7月1日現在)

### ●取締役



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



代表取締役専務執行役員  
**赤尾 豊弘**  
情報電子・生活産業セグメント担当、  
欧米地区担当  
1982年4月 当社入社  
2015年6月 当社代表取締役専務執行役員(現在)



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



取締役常務執行役員  
**杉山 勝浩**  
化学品セグメント担当、  
情報電子セグメント担当補佐、  
北東アジア地区担当  
2002年7月 当社入社  
2018年6月 当社取締役常務執行役員(現在)



取締役常務執行役員  
**安江 範臣**  
合成樹脂セグメント担当、東南アジア地区担当  
1980年4月 当社入社  
2018年6月 当社取締役常務執行役員(現在)



取締役  
**大野 顕司**  
1987年4月 住友化学工業株式会社  
(現住友化学株式会社)入社  
2006年4月 同社法務部長  
2016年4月 同社執行役員法務部長  
2020年4月 同社常務執行役員(現在)  
2021年6月 当社取締役(現在)



取締役  
**佐藤 潔**  
1979年4月 東京エレクトロン株式会社入社  
2003年6月 同社代表取締役社長  
2011年6月 Tokyo Electron Europe Ltd. 取締役会長  
2013年11月 TEL Solar AG 取締役社長  
2017年6月 芝浦機械株式会社社外取締役(現在)  
2019年6月 当社社外取締役(現在)  
マツダ株式会社社外取締役(現在)



取締役  
**濱島 健爾**  
1982年4月 ウシオ電機株式会社入社  
1999年4月 Ushio America, Inc. 取締役社長  
2000年11月 Christie Digital Systems USA, Inc.  
取締役会長  
2014年10月 ウシオ電機株式会社代表取締役社長  
兼執行役員社長  
2020年6月 当社社外取締役(現在)



取締役  
**萩原 貴子**  
1984年4月 ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)入社  
2008年4月 同社人事部門ダイバーシティ開発部統括部長  
2014年4月 ソニー光株式会社・ソニー希望株式会社(現ソニー希望・光株式会社)代表取締役  
2020年7月 株式会社DDD代表取締役(現在)  
2021年5月 ツインバード工業株式会社社外取締役(現在)  
2021年6月 当社社外取締役(現在)  
NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役(現在)

### ●監査役



常勤監査役  
**望月 卓**  
1978年4月 当社入社  
2008年6月 当社執行役員  
2018年6月 当社監査役(現在)



常勤監査役  
**久保井 伸和**  
2001年7月 当社入社  
2017年6月 当社執行役員  
2020年6月 当社監査役(現在)



監査役  
**高橋 慶孝**  
1977年4月 本田技研工業株式会社入社  
2009年6月 八千代工業株式会社監査役(常勤)  
2014年6月 当社社外監査役(現在)



監査役  
**柳原 克哉**  
1995年4月 検事任官  
2006年4月 弁護士登録  
2007年12月 弁護士法人第一法律事務所社員  
弁護士(現在)  
2015年8月 株式会社Gunosy社外取締役  
2018年6月 当社社外監査役(現在)



監査役  
**玉井 哲史**  
1984年4月 住友商事株式会社入社  
1991年10月 センチュリー監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
1995年3月 公認会計士登録  
2017年7月 玉井哲史公認会計士事務所所長(現在)  
2017年10月 株式会社アクリア 顧問(現在)  
2018年3月 東邦レマック株式会社社外監査役(現在)  
2020年6月 当社社外監査役(現在)  
株式会社ピーシーデポコーポレーション社外監査役(現在)

### 執行役員

執行役員  
**花木 和宏**  
北東アジア総支配人

執行役員  
**河合 紳也**  
東南アジア総支配人

執行役員  
**高橋 豊**  
化学品本部長

執行役員  
**中野 幸治**  
合成樹脂セグメント担当補佐、  
合成樹脂第一本部長

執行役員  
**田中 勝敏**  
情報電子第三本部長

執行役員  
**丸田 剛志**  
情報電子第一本部長

※取締役 佐藤潔、濱島健爾及び萩原貴子は、社外取締役です。 ※監査役 高橋慶孝、柳原克哉及び玉井哲史は、社外監査役です。



## コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役座談会 2021年5月、オンラインにて開催

取締役会の議論の質が問われるなか、経営の意思決定に重要な役割を果たす社外取締役の方々に稲畑産業の取締役会の現状、課題についてお話を伺いました。



取締役 蟹澤 俊行  
在任期間 2017年6月～2021年6月  
私の役割

都市ガス事業という、私企業でありながら強く公益性が求められる企業の経営に携わってきました。近年、企業にとってサステナビリティへの対応が求められるなかであって、こうした経験を踏まえて、社会の動向、多様なステークホルダーの期待や関心に応える経営のあり方、事業の進め方について意見具申するよう努めてきました。



取締役 佐藤 潔  
在任期間 2019年6月～現任  
私の役割

以前所属していた会社はフラットパネルディスプレイなど半導体の製造装置を開発・販売していました。稲畑産業はディスプレイや半導体などの素材・製品を取り扱っていることから、そうした業界への親和性があると考えています。また、会社経営や海外ビジネスの経験を生かしてさらなるグローバル化のサポートをしていければと考えています。



取締役 濱島 健爾  
在任期間 2020年6月～現任  
私の役割

24年間を海外で過ごし、さまざまな交渉事を積み重ねてきた経験は、商社ビジネスと重なる部分があると考えています。M&Aの経験もあり、成長投資についてもサポートしていきたいと思っています。とはいえメーカーと商社では視点が異なることから、その違いをうまく生かして議論を行い、新事業や成長戦略の構築に貢献したいと考えています。

## Part 1 取締役会の議案について

社外取締役を交えた取締役会の質が問われるなかで、課題や展望がしっかりと議論されているでしょうか。

濱島 商社ビジネスを営むうえで不可欠な投資案件や撤退案件の議論ということで括れば、非常にオープンな議論ができていると思います。ただ問題は、成長投資案件が思ったより少ないことです。会社としては、オーガニックな成長を基本としていますが、それに加えて適切

な成長投資へのM&Aなどをもっと積極的にやっていたらいいかならなと思います。

佐藤 歴史的に見れば、稲畑は資本出資したり、技術を持った会社を買収して加工拠点をしたりと、かなり積極的にいろいろな分野に投資してきた会社です。ただ、最近の社内の議論を聞いていると、上がってくる案件もリスクの少なく、比較的小さな規模の案件が多いという印象があり、改めて稲畑らしい成長投資の文化を復活させてほしいと思っています。

蟹澤 確かに地道に成長していく、リスクを事前に着実に摘み取るという路線が定着しているなかで、思い切って投資をするダイナミックさに欠けるという面はあります。しかし今年度は投資資金に余裕が生まれ、新たな中期経営計画のもと、思い切った成長投資をする気運が社内でも生まれてきているのは非常に良い傾向だと思っています。

濱島 オーガニックな成長と成長投資は、両輪でやっていかないと5年後10年後に必ずボディブローのように効いてきます。蟹澤さんと佐藤さんと一緒になって第三者の視点から成長投資について議論をしてきましたが、それが徐々に前向きな姿勢が醸成されつつあるのであれば我々もやりがいがあります。

成長投資などの議論が活発化しているとのことですが、実効性という点についてはどう感じていますか。

蟹澤 濱島さんが話されたように、私たち社外取締役の意見が政策に反映されているかという点では相応の

役割を果たしているかと判断されていることから、取締役会の実効性は担保されていると考えています。ただし取締役会の構成の面では社内外の比率は良好ですが、ジェンダーの多様性の面では課題があると考えています。

佐藤 ガバナンスコードはジェンダー平等も求めています。女性や外国籍の役員がいることはグローバル企業では当然のことですが、ただ揃えれば良いというものではありません。それは企業の成長戦略にふさわしい専門性、キャリアを持つ人材という裏づけがありません。その意味で、多種多様なビジネスを展開する稲畑には、それに見合った取締役の多様性がより求められると思います。

濱島 取締役のスキルや専門性を一目で見られるスキルマトリックスの作成も進んでいますし、女性の社外取締役を選任する方向で検討が進められていますので、課題を認識しつつ年々前進していることは確かだと思います。

“ 稲畑らしい成長投資の文化を復活させてほしい ”  
— 佐藤 潔

## Part 2 アフターコロナに目指すべき姿について

この1年は新型コロナウイルスへの対応も重要な経営判断でした。この点についてはどう評価していますか。

佐藤 対応の総合点としては100点に近いと思います。早くからリモートワークの準備を始め、パソコンも増強して社員がリモートで仕事をできる環境をどんどん整え、それも2020年3月ぐらいの話。とにかく早かった。また取締役会もすべてリモート会議に切り替わりました。

濱島 私も同感で、コロナ対策もきっちりやっていますし、事業の方も、売上こそやや落としましたが、利益面で

は過去最高益という結果でした。

佐藤 在宅が増えてパソコンが売れ、フラットパネルディスプレイの材料ビジネスが大きく伸びました。

濱島 交通費や交際費など経費コントロールもしっかりしていましたね。

蟹澤 当面のコロナ対応を図りつつ、コロナ後の世界の姿をある程度想定するなかから今後の経営戦略(中期経営計画)をいろいろと議論できたのは良かったと思います。アフターコロナの社会・経済の変化と拡大に向けた中長期的な成長戦略、投資戦略を議論していく雰囲気も醸成されました。

コーポレート・ガバナンス

**濱島** ワクチン接種がかなり進んできていますから、まず足元の話で言えば、商社ビジネスの基本である国内外の取引先との商談がより活発になることを期待しています。

**佐藤** 商社は商権と商圏をベースに商いをしていますので、人の交流、つまり人と人との信頼関係、会社と会社の信用を高めてなんぼの世界です。そうした観点から、改めて攻めの姿勢で、抑制していた経費もきちんと活用して新たな事業の種を育ててほしいです。

**中長期の成長戦略や投資戦略を議論していることですが、どのような観点でお話しされていますか。**

**濱島** さきほど蟹澤さんがおっしゃったマジョリティ投資を拡大していくための方向性を議論していますが、そのなかで重要な観点として、サステナビリティがありま

す。とりわけ商社である稲畑はさまざまなサプライチェーンを有していますから、その特徴を生かして、ビジネスを通じて人権、フェアネス、環境などの課題解決に挑戦していくべきだと考えています。

**佐藤** 商社が扱っているモノは他社がつくったものですが、それをビジネスとして扱う以上、モノがどのような経緯でつくられているのか？商品のバックグラウンドに人権問題や環境問題などがないかなどを調べて徹底していく必要があります。

**蟹澤** 気候変動への対応も含めて、そうした問題についてなるべく早く検証しながら、成長戦略に結びつけていくことが必要です。もちろん、稲畑は環境問題や人権問題などに対してもいろいろな施策を推進していますが、これらの取り組みを企業価値向上につなげていくためには、取り組みの体系を整理し、例えば「稲畑サステナビリティビジョン」(仮称)などとしてまとめ、社会に前向きに発信していくことが重要な時期に来ていると思います。

“ コロナ後の世界の姿をある程度想定するなかから 今後の経営戦略をいろいろと議論できたのは良かった ”

— 蟹澤 俊行

Part 3 次代を担う人財と、今後の抱負について

**持続的な成長には、中長期のビジョン、戦略を実践していく「人財」が必要不可欠です。今後どのような施策が必要でしょうか。**

**濱島** 商社である稲畑の最大の資産が「人」であることは言うまでもありません。現在のテーマを言えば、役員

を含めた経営幹部のグローバル化でしょう。長期ビジョンでは海外比率50%を70%にする目標を掲げています。それを実現するためには、日本人が現地で指揮を執るだけでなく、現地の優秀なスタッフを経営幹部に育成していくことが必要です。

**佐藤** そう思います。グローバル化が進むなかで、日本

“ 稲畑の最大の資産が「人」であることは言うまでもありません ”

— 濱島 健爾

人だけで海外子会社を経営するのは能力にも人数にも限界がありますし、何より複雑化する事業環境のなかでは、現地のビジネス慣習や人事管理のルールなどをより深く理解している現地スタッフを育成し、機会を与え、積極的に登用していくことが重要です。やはりローカル出身の社長が現地の戦略を描くというのが良いのではないのでしょうか。

**濱島** 加えて、海外子会社の幹部を日本の経営陣に加えていくことも先ほど話題になったダイバーシティに通じると思います。もう1点、強調しておきたいこととして、稲畑では執行役員や取締役など幹部層にキャリア採用で入社している方が多くいらっしゃるという事実です。新規分野への参入など長期的な戦略に応じて適宜人財を採用していることの表れであると同時に、異質な考え、モノの見方を尊重するという姿勢であり、かつ、どんな人財も公平・平等に評価する、オープンで柔軟な企業文化を象徴しています。こうしたカルチャーは、世界から優秀な人財を結集していくうえで大きな武器になりますし、企業メッセージとして発信していくべきだと思います。

**最後に、それぞれのお立場から今後の抱負についてお聞かせください。**

**蟹澤** 稲畑の伝統的な強みは、愛敬の精神をもって人と人との信頼関係を育むことを通じて事業拡大していくという経営姿勢にあると確信しています。今後、海外展開を加速していくわけですが、その姿勢はグローバルな視点でも有効です。退任にあたり、国内外の人財が一体感を持って持続的に成長していく稲畑産業であり続けることを願っています。

**佐藤** 稲畑産業がこれからどうなりたいのか。総合商社として拡大していくのか、総合商社の一角を占めるのか、メーカーに転身できるような専門商社になるのか。単に資金があるからではなく、自社の目指す姿を議論しながら成長投資戦略などの意思決定に貢献していきたいと思います。

**濱島** 将来のキャッシュフローや財務体質を踏まえ、株主還元、成長投資、内部留保の最適なバランスの実現に貢献していきます。とりわけ成長投資に関しては、株主を代表する取締役として、中長期的な観点から既存事業とのシナジーを発揮する、資本コストを上回る投資をしていくようサポートしていきます。



新型コロナウイルス感染症対策の一環として、オンラインで実施いたしました。



## コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役インタビュー

社外取締役  
萩原 貴子

稲畑産業は、中長期的な企業価値を支えるコーポレート・ガバナンスの強化に注力しています。今回は、2021年6月から当社の社外取締役に就任した萩原貴子氏に、当社のコーポレート・ガバナンスの特徴や今後の課題について率直なご意見をいただきました。萩原氏は、長年製造業とサービス業の組織に関わる人づくりに携わる傍ら、グローバル市場での新規事業創出など、幅広いキャリアを築いてこられました。

## Q 就任するにあたり、当社についてどのような印象を持たれましたか

## A 一世紀を超える歴史を生き抜いてきた企業の革新力に大きな関心を抱きました

ご縁をいただいた後、会社に関する資料を拝見し、社長をはじめ他の役員さんともお話をさせていただきました。まず関心を持ったのは、100年を超える歴史を持つ伝統ある企業であるということです。一世紀以上にわたり絶えず変化する社会や時代の流れに対応し、新たな価値を創造し続けてきた実績を持つ会社だと思います。歴史ある企業には必ず強い芯があるはずだと考え、そんな期待を持って社史を読み、皆様のお話をお聞きしてきました。それぞれの時代にそれぞれの立場で変化に直面してきた社員の皆さんが、経営理念である「愛敬の精神」を大切にしながら新たな事業に挑戦し、自己変革を成し遂げて今に繋げてこられたのだらうと感じています。「愛敬の精神」という言葉のなかに、時代の荒波を乗り越えるさまざまな知恵が詰まっているのだと思います。

一方で、伝統ある企業であるために、保守的な事業運営、経営判断に陥ることもあるのではないかという懸念を抱いていたのも正直な気持ちで、それをどう乗り越え挑戦し続けていくのかという点にも関心を持ちました。

## Q 取締役会における準備や議論の仕方について率直な感想をお聞かせください

## A フランクな会話が交わされておりとても雰囲気の良い経営チームだと感じています

まだ参加した回数はそんなに多くありませんが、保守的という先入観を覆すフランクな雰囲気、社長をはじめ役員同士で率直な意見が交わされていて、とてもいい経営チームだと感じています。特に私のような新入りだとわからないこともあるのですが、躊躇せずに物事を聞ける雰囲気があり、大変心強く思っています。

また、議題に関する情報の事前説明が部門担当者からあったり、各事業内容の説明会を別途設けていただく等、適切に情報共有の機会を設けていただいています。同じ社外取締役や社外監査役の方々との意見交換会も早々にあり、皆様の知見を共有いただき会社理解を深める参考になりました。コロナ下のためモニター越しとは言え、関係者の方々の人柄に触れたり、資料だけではわからない事案の背景や議論のポイントが事前に明確になる点など、社外取締役としては仕事がしやすい環境を整えていただき感謝しています。

## Q これまでのキャリアを踏まえて議論のなかでどんなことを重視していきますか

## A 時代の変化に挑戦し続ける人づくり・組織づくりに貢献していきたいと思っています

私のキャリアの礎は約30年勤めてきた製造業での経験です。国内メーカーが世界市場と渡り合うグローバル競争のなかで、事業環境の変化はまさに日常であり、常に試行錯誤しながら新たな事柄に挑戦してきました。そのなかでも私は人財開発や組織戦略の立案・推進に長く携わってきたことから、「時代の変化に挑戦し続ける人づくり・組織づくり」に貢献していきたいと考えています。また、食と健康の総合ホスピタリティ企業で取締役として「健康経営」に取り組み、組織に関わる「人」のウェルビーイング(幸福、健康)を大切に考えてきました。私は商社での経験はありませんが、製造業とサービス業の異業種で「人」が組織を動かすダイナミズムを経験し経営の要の1つとして捉えてきました。

商社である稲畑産業ではまさに「人」が財産。新規事業の創出や一層のグローバル化など、中期経営計画が示す大きなパラダイムシフトを推進していくのは「人」。現在の延長線上で考えがちな人の気持ちを理解し寄り添いながらも、自らの可能性を広げ壁を乗り越えていく力の発揮を後押しし、挑戦し続ける人財を育み生かす環境の整備にもこれまでの経験を踏まえて挑戦していきたいと思っています。

## Q 現状、感じておられる経営課題、対応策について教えてください

## A 持続的な成長を支える「ダイバーシティ」推進施策をより強力に後押ししていきます

人と組織、風土をより良く変えていくためのトリガーの1つは「ダイバーシティ」だと思っています。人は年齢を重ね経験を積み、それなりの責任を負うようになると知らず知らずに守りの姿勢に入っていきます。そのなかで、いわゆるアンコンシャス・バイアス——女性や外国人等に対する無意識の偏見も蓄積されていくことがあります。私自身、性別、年齢、国籍、性的指向や性自認、障がいの有無やキャリアなど、それぞれの人生を歩み異なる価値観を持つ多くの人々との出会いが、キャリアを重ね

るなかで重要で新たな気づきや学びを与えてくれたこと、そしてそれが意思決定にいかされてきたことを実感しています。

そうした多様な視点や価値観で現状を把握し進むべき方向性を考えていくことは、自らの可能性や選択肢を広げることでもあり、本来、とても楽しいことだと思います。「アンラーニング」という言葉があります。今まで学んだことを一度忘れて、新しく学び直そうという意味ですが、時に100年の伝統から離れ、一から現状を見直してみる、別の方向から考えてみるというような意識を持つことで、挑戦はもっと楽しいものになる、失敗も大きな糧になる。ダイバーシティを意識しながら物事を捉え判断していくことは、そういう効果があるのだと皆に知ってほしいと思います。

稲畑産業においては、多様でグローバルなビジネスに関わる社員の方々が多く、社員の皆さんとの対話を通してダイバーシティへの理解・関心の高さを感じています。今までも「女性活躍推進」「グローバルな人財交流」について、その必要性を理解し会社方針を掲げ、さまざまなダイバーシティ強化施策を推進しようとされています。これらの活動が持続的な成長を実現していくための必要不可欠な施策であることを、社内外へより強く発信していくことで、経営陣はもとより、従業員の自覚と自信、取引先への安心感、株主・投資家からの期待をより喚起できるようになると確信しています。

伝統ある企業の社外取締役として、守るべき理念と、打破すべき既存概念の双方のバランスをいかに見極め、新たな価値を創造し続けていくか。良き伝統を尊重しつつ、ベストと思われる果敢な意思決定に貢献していきたいと考えています。



萩原 貴子


新型コロナウイルス感染症対策の一環として、オンラインで実施いたしました。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

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

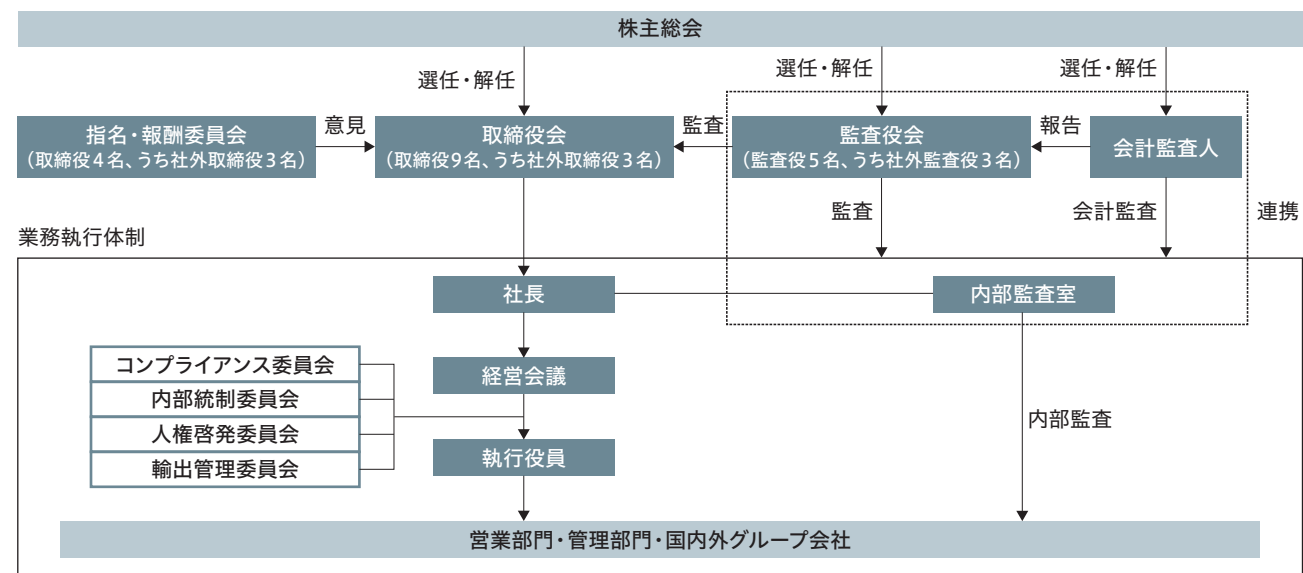
### ガバナンス体制早見表 (2021年7月1日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	9名(うち独立社外取締役3名)
取締役会議長	社長
定款上の取締役任期	1年
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬委員会設置
監査役	5名(うち独立社外監査役3名)
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書	 <a href="https://www.inabata.co.jp/investor/library/governance/">https://www.inabata.co.jp/investor/library/governance/</a>

### コーポレート・ガバナンス体制 (2021年7月1日現在)

当社は、取締役会において、経営の重要事項の意思決定及び業務執行を監督するとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役及び監査役会に

より、取締役の職務の執行や取締役会の意思決定について監査を実施しています。



### 取締役会

取締役会は、経営計画の策定及び年度予算の編成をはじめとする経営の基本方針、執行役員の選任など、法令、定款及び取締役会規則で定められた重要事項の意思決定を行います。また、当社は執行役員制度を採用することで、経営の意思決定と業務執行機能を分離し、経営の効率化と意思決定の迅速化を図っています。

### 経営会議・審査会議

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

実施回数：  
2021年3月期 経営会議12回、審査会議17回

### 指名・報酬委員会

2015年より、任意の指名・報酬委員会を設置しています。経営陣幹部の選解任、取締役・監査役・執行役員候補の指名、取締役の報酬などを決議するにあたっては、独立社外取締役が委員長を務め、また委員の過半数を占める指名・報酬委員会の審議を経ていきます。取締役会は指名・報酬委員会の審議結果を十分尊重することにより、客観性、公正性、透明性を確保するよう努めています。

指名・報酬委員会の構成員：  
社外取締役3名、社内取締役1名  
委員長：独立社外取締役  
実施回数：2021年3月期 7回

### 監査体制

#### ●監査役監査

監査役会は、高い専門性と独立性を備えた3名の社外監査役を含む5名の監査役によって構成されており、社外の視点からのチェック機能を確保しています。各監査役は会計監査人・内部監査部門等と定期的に意見交換を行い、取締役の職務の執行や取締役会の意思決定について監査を行っています。

#### ●会計監査

当社は会計監査並びに財務諸表監査、四半期レビュー及び内部統制監査に関し、有限責任あずさ監査法人に監査を依頼しています。なお、会計監査人の選解任にあたっては、独立性、専門性、評価を含めた評価基準を策定して、その評価結果に基づき決定しています。

#### ●内部監査

金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の有効性を確認しています。また、国内外のグループ会社における在庫取引等に関する業務ルール監査を年間計画に基づいて実施しています。

### ガバナンス強化のための取り組みの変遷

時期	取り組み
2003年6月	執行役員制度の導入
2006年6月	取締役の任期を2年から1年に短縮
2013年6月	社外取締役2名体制に
2015年6月	社外取締役3名体制に
2015年11月	指名・報酬委員会(任意)の設置 取締役会評価の導入▶P61
2018年6月	業績連動型株式報酬制度の導入

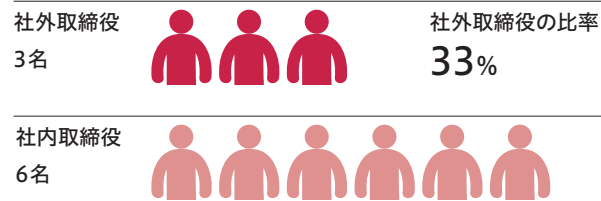


コーポレート・ガバナンス

社外役員体制

社外取締役

社外取締役の選任にあたっては、企業経営に関する豊富な経験や幅広い見識を保有し、グローバルにビジネスを展開する当社における取締役会の意思決定や業務執行に関する監督機能、外部的視点からの適切な助言を期待できる候補者を選定するよう努めています。社外取締役の比率は33%（取締役9名のうち、3名）です。



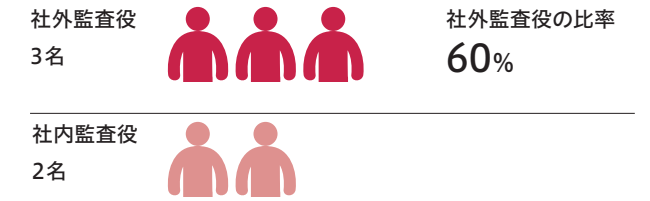
氏名	独立性	在任年数	2021年3月期 出席状況		選任理由
			取締役会	指名・報酬 委員会	
佐藤 潔 (筆頭社外 取締役)	●	2年	100% 18回/18回	100% 7回/7回 (委員長)	東京エレクトロン株式会社の代表取締役社長、取締役副会長を歴任され、現在は芝浦機械株式会社及びマツダ株式会社の社外取締役です。半導体及びフラットパネルディスプレイ製造装置のリーディング・カンパニーの経営者としてグローバルで豊富な経験と幅広い見識を備えられていることから、外部的視点から当社の業務執行に対する監督、助言を期待して選任しました。
濱島 健爾	●	1年	100% 14回/14回	100% 6回/6回	ウシオ電機株式会社の代表取締役兼執行役員副社長、代表取締役社長兼執行役員社長を歴任され、現在は同社の特別顧問です。産業用光源をはじめとする光応用製品並びに産業機械等を扱うメーカーの経営者としてグローバルで豊富な経験と幅広い見識を備えられていることから、外部的視点から当社の業務執行に対する監督、助言を期待して選任しました。
萩原 貴子	●	新任	—	—	ソニー光株式会社・ソニー希望株式会社の代表取締役、株式会社グリーンハウスの取締役を歴任され、現在は株式会社DDD代表取締役、ツインバード工業株式会社及びNECキャピタルソリューション株式会社の社外取締役です。AV機器やゲーム、映画、音楽等、複数の事業をグローバルに展開する大手電機メーカーにおいて人事部門の責任者を長く務め、また経営者としての経験をされていることから、当社における人事戦略やダイバーシティの推進等についての助言を期待して選任しました。

社外取締役・社外監査役のトレーニング

当社の事業内容等に関する理解を促進するため、部門長との面談や海外視察・往査の機会を提供しています。2021年4月には、ベトナムのコンパウンド製造拠点の視察をオンラインで実施しました。製造工程の視察や現地責任者・スタッフと意見交換しました。  
役員出席者：社外取締役3名、社外監査役3名、社長、セグメント担当役員  
視察拠点：SIK Vietnam Co., Ltd.

社外監査役

監査役は、5名のうち3名が社外監査役であり、財務・会計・法律などに関する専門性や高い独立性を備えています。



氏名	独立性	在任年数	キャリア	2021年3月期 出席状況		選任理由
				取締役会	監査役会	
高橋 慶孝	●	7年	上場会社の 監査役	100% 18回/18回	100% 13回/13回	上場会社の監査役経験者であり、豊富な経験と幅広い見識を生かして客観的、積極的かつ公正な監査を行っていただく目的で社外監査役に選任しました。
柳原 克哉	●	3年	弁護士	100% 18回/18回	100% 13回/13回	弁護士であり、専門家の立場から客観的、積極的かつ公正な監査を行っていただく目的で社外監査役に選任しました。
玉井 哲史	●	1年	公認会計士	100% 14回/14回	100% 10回/10回	公認会計士であり、また大手商社での勤務経験もあることから、専門家の立場から客観的、積極的かつ公正な監査を行っていただく目的で社外監査役に選任しました。

社外取締役と監査役の会合  
実施回数：2021年3月期 1回

取締役・監査役の実績と期待する役割

氏名	営業（グローバル）					財務・ 会計	法務・ リスク マネジメント	人事・ 労務	IT・ デジタル	ESG	他社経験
	企業経営	情報電子	合成樹脂	化学品・ 生活産業							
稲畑 勝太郎	●		●	●			●	●	●	●	●
赤尾 豊弘	●	●		●							
横田 健一	●				●	●			●	●	●
杉山 勝浩	●	●	●								●
安江 範臣	●		●								
大野 顕司	●					●				●	●
佐藤 潔*	●	—	—	—							—
濱島 健爾*	●	—	—	—	●						—
萩原 貴子*	●	—	—	—			●			●	—
望月 卓			●								
久保井 伸和					●					●	●
高橋 慶孝*		—	—	—			●				—
柳原 克哉*		—	—	—			●				—
玉井 哲史*		—	—	—	●						—

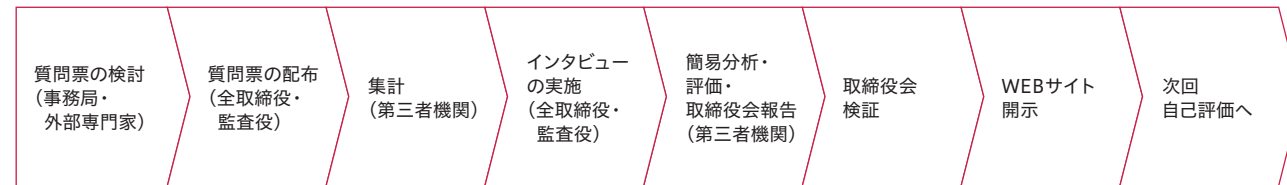
(注)\*は独立社外役員です。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

- 当社では、2015年度より取締役会の実効性評価を実施しています。
- 3年を1サイクルとし、自己評価を2年実施後、3年目に第三者評価を実施しています。
- 評価結果の概要と課題は、当社WEBサイトで開示しています。
- 2020年度は、第三者評価を実施しました。

2020年度 第三者評価プロセス(質問票・インタビュー形式)



▶ 2020年度の評価結果

対象者	2021年3月末日時点で現任の全取締役(9名)及び全監査役(5名)	
分析・評価結果の概要	<p>第三者機関による分析・評価の結果、当社の現状に関する対象者の全取締役及び全監査役における認識や考えについて、以下の点が確認されました。</p> <p><b>【経営・事業の状況】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●主要事業の合成樹脂及び情報電子セグメントにおける安定的な成長が評価されています。一方、新規事業・第三の柱の育成が経営における重要な課題と認識されています。</li> <li>●既存の顧客との人的関係から新しいビジネスを作り出す力、変化するニーズに柔軟に対応する力が強みであり、マネジメント層の育成も含めた人財育成が極めて重要な経営課題であると認識されています。</li> <li>●海外活動に潜在するリスク、取引先の信用リスク、事業投資に係るリスクなどが重要なリスクと認識されています。内部統制の仕組みの構築が進んできたことは評価されており、そのような仕組みを背景に、適切にリスクを把握しコントロールしながらビジネスを展開していくことが期待されています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社横断的な機能のさらなる強化が期待されています。</li> </ul> <p><b>【取締役会の状況】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の運営や構成は、全般的に高く評価されています。</li> <li>●昨年度の自己評価において、課題として認識された中期経営計画など中長期の経営・戦略に関する議論については、商社としてのビジネスの特性から中長期の議論をすることの難しさはあるものの、さらに深めていくことが必要であると考えられています。</li> <li>●社外取締役は、経営者の視点、業界に対する知見に基づく意見やアドバイスの提示が高く評価されています。監査役は、それぞれの専門性をベースにしながら、幅広い観点で議論に参加しています。</li> <li>●社内取締役・社外取締役の構成は高く評価されています。今後は、コーポレートガバナンス・コードの改訂を意識して社外取締役の割合を3分の1以上とすることが意識されています。また、中長期的には過半</li> </ul>

	<p>数が社外取締役であることが求められるようになることも視野に、取締役会の在り方も変わっていくことを想定する必要があると考えられています。</p>	<p><b>【指名・報酬委員会の状況】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●指名・報酬委員会のメンバーにおいては適切な議論がなされていますが、議題などについて取締役会には十分には共有されていないことが指摘されています。</li> </ul>
今後の対応	<p>上記分析・評価結果により認識された課題に対して、今後、以下の通り取り組むことで、さらに当社取締役会の実効性を高めるよう努めてまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会において、中期経営計画をはじめとする中長期の事業の方向性について、より議論を深めてまいります。その際には、新規事業・第三の柱の育成、人財、内部統制・グループガバナンスなどの当社の経営における重要な課題についても、さらに議論していきます。</li> <li>●議論推進のため、以下の取り組みを検討します。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○執行側で方向性を固める前段階での共有・討議</li> <li>○取締役会以外の場でのフリーディスカッション、ブレインストーミング</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社横断的な機能の強化に取り組みます。全社の横串となり具体的な計画・施策に落とし込んでいく機能を念頭に、人財の配置も含めて検討します。</li> <li>●取締役会の構成について、コーポレートガバナンス・コードの改訂、東証プライム市場の創設などの環境変化を見据え、継続的に検証します。また、取締役会の構成変化とあわせて取締役会の議題、議論の内容などの変化についても想定し、検討します。</li> <li>●指名・報酬委員会の議論の概要(委員会のスケジュールや議題、論点など)を取締役会で十分に共有することを検討します。</li> </ul>

▶ 質問項目

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 1. 取締役会の運営状況      | 6. 社外取締役の支援体制         |
| 2. 取締役会の機能・役割     | 7. 監査役の役割、監査役に対する期待   |
| 3. 取締役会の構成        | 8. 投資家・株主との関係         |
| 4. 指名・報酬委員会の構成と役割 | 9. ガバナンス体制・取締役会の実効性全般 |
| 5. 指名・報酬委員会の運営状況  | 10. 自己評価              |

▶ 過去の取締役会評価結果から得られた課題と改善状況(2015年度～)

主な課題	改善状況
中長期的な課題に対する議論の充実	より戦略的な議論に十分な時間をあてるため、上程基準を見直し
資本市場との対話の取締役会へのフィードバック	投資家から得られた情報を、定期的に取り締り会へフィードバック
取締役会に上程される議論の内容と量のさらなる見直し	取締役会の機能・役割の見直しの継続的な検討
サクセッションプランや多様性の推進	取締役会及び指名・報酬委員会において議論を深める
社外取締役と監査役間の十分な協働体制・コミュニケーション	意見交換の場を設定
リスク管理の仕組みを継続して検討すべき	海外子会社体制を含むリスク管理体制を強化
経営トップ育成を念頭にいた長期人財育成の仕組み構築	専門家の支援を受けてプランを作成、候補者の長期的な育成をスタート



コーポレート・ガバナンス

役員報酬について

取締役の報酬は、a.固定報酬、b.業績連動報酬、c.株式給付信託(BBT=Board Benefit Trust)で構成されます。業務執行取締役等でない取締役の報酬は、固定報酬のみです。取締役の報酬のうち、上記a、bは株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、取締役会が決定しています。株主総会の決議による取締役の報酬限度額は年額430百万円です。取締役の個人別の報酬は、定性的な要因は考慮されておらず、規程に定められた計算式及び係数により自動的に算出されるよう設計されています。取締役の報酬は、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会で審議され、取締役会は審議結果を十分尊重し、報酬を決定しています。このような手順を踏むことで、取締役の個人別の報酬決定における客観性、公正性、透明性を確保し、特定の取締役等に個人別の報酬等の決定が委任されることはありません。

21/3期 役員報酬の実績

	業績係数	対象人数	報酬等の種類別の総額(百万円)			総額(百万円)
			固定報酬	業績連動報酬	株式給付信託(BBT)	
取締役 *1,2 (社外取締役を除く。)	0.82	7	181	91	45	318
監査役 (社外監査役を除く。)		2	43	—	—	43
社外役員 *1		8	46	—	—	46

\*1 2020年6月23日開催の第159回定時株主総会終結のときをもって退任した社外監査役1名及び2021年1月31日をもって辞任した取締役1名を含む。

\*2 株式給付信託(BBT)は、当事業年度に計上した役員株式給付引当金繰入額。

a. 固定報酬

取締役の役職別に報酬としての最低保証額を定めています。

b. 業績連動報酬

役職別の固定報酬をベースに税金等調整前当期純利益(一部の政策保有株式の売却益を除く。)の水準に応じた係数を掛けて業績連動報酬を計算しています。

c. 業績連動型株式報酬制度(株式給付信託(BBT))

取締役(業務執行取締役等でない取締役を除く。)の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

株式給付信託(BBT)は取締役が在任中に付与されたポイントを退任時に株式と金銭で受け取る仕組みです。

(取締役に付与されるポイントの計算方法)

$$\text{当年度の付与ポイント} = \text{勤続ポイント}^{*1} + \text{業績ポイント}^{*2}$$

\*1 役職ごとに定めた基準ポイントの50%(固定)

\*2 勤続ポイント×業績係数

業績係数:連結売上高目標達成率と連結営業利益目標達成率により決定される係数。目標達成率とは対外的に公表した中期経営計画に対する実績です。

21/3期 業績連動報酬と固定報酬の比率

業績連動報酬	固定報酬
43.2%	56.8%

(参考)取締役\*の過去の報酬総額の推移

18/3期	223百万円
19/3期	248百万円
20/3期	300百万円
21/3期	318百万円

※20/3期以前は、業務執行取締役等でない取締役を除く。21/3期は社外取締役を除く。

政策保有株式

(1) 基本的な考え方

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

(2) 保有・縮減に関する方針

政策保有株式は、これを保有することが協業関係の構築に資するかどうか、中長期的に当社の企業価値を高め、株主・投資家の利益につながるかどうかという基準に基づき、その保有の是非を判断します。具体的には、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとにと取引から得られる利益見込みに受取配当見込みを加算したトータルリターンから計算されるトータル利回りが、資本コストに見合っているかどうか、トータルリターンの規模、今後の取引見通しやその他定性的な情報を考慮して、保有の適否を検証します。保有の意義が認められない株式については、市場や事業への影響、タイミングなどに配慮しつつ、縮減していく方針です。

これまでも保有の意義が認められない株式について、コーポレートガバナンス・コードに則り、縮減を進めてきましたが、2024年3月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画NC2023の主要重点施策の1つである「保有資産の継続の見直しと資金・資産のさらなる効率化」の一環として、NC2023推進中の3年間で政策保有株式を50%削減する方針を決定しました。

政策保有株式売却額の推移

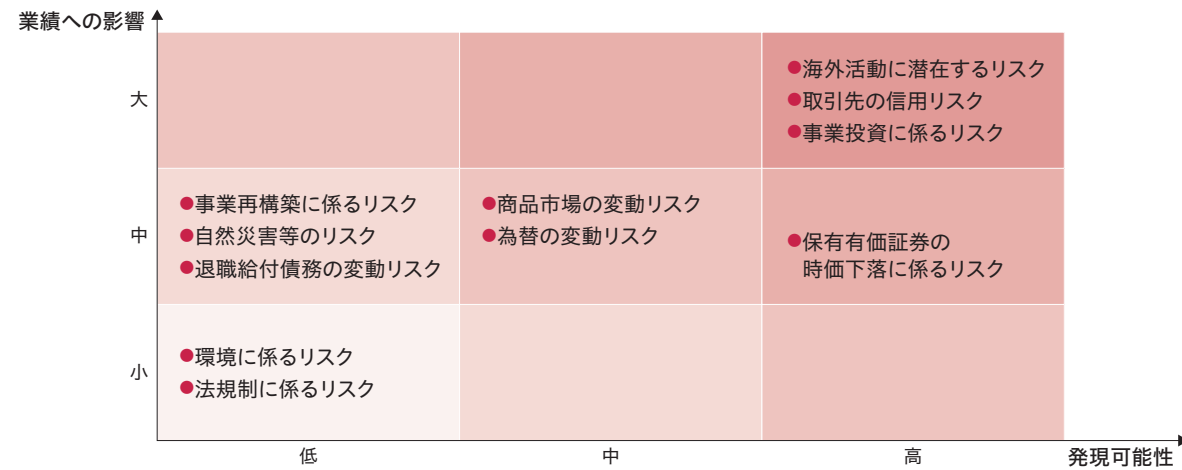
17/3期	4,549百万円
18/3期	9,017百万円
19/3期	5,298百万円
20/3期	3,026百万円
21/3期	2,944百万円

(3) 議決権行使の基準

当社は、株主としての権利を行使すべく、原則としてすべての議案に対して議決権を行使します。保有先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を期待できるか否かを判断基準として、議案ごとにその賛否を検討し議決権を行使します。

# リスクマネジメント

当社グループの直面している主要なリスク



アジアを中心とした海外17カ国約60拠点で、4つのセグメントをグローバルに展開する当社グループは、さまざまなリスクにさらされています。

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

えています。当社グループでは、上記マトリックスに表示した11のリスクを、当社グループが直面している主要なリスクとして認識しています。マトリックスでは、2021年3月期に実施した「取締役会の実効性評価」における経営者のリスク認識に対する回答などを踏まえ、各リスクにおいて想定される業績への影響と発現可能性により、マッピングしています。

ここでは、当社グループにおいて優先度の高いリスクと位置づけられる3つのリスクについてご説明します。

## 優先度の高いリスクとそれらへの対策

### ●海外活動に潜在するリスク

当社グループの海外における生産及び販売活動は、東南アジアや北東アジア、北米、欧州と多数の地域に及びます。これらの海外市場への事業進出には、予期しない法律または規制の変更、不利な政治または経済要因、人材の採用と確保の難しさ、未整備の技術インフラ、潜在

的に不利な税制の影響、その他の要因による社会的混乱などのリスクが内在しています。

当連結会計年度における地域ごとの売上高では、アジア合計が48%であり、最も影響を受ける地域です。

2020年度前半は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行により、当社グループが事業を展開する東南アジ

ア地域の主要国において、ロックダウンの影響を大きく受けました。なお、感染症流行等の非常時の対策としては、海外の主要な拠点において事業継続計画(BCP)を策定、運用しています。

### ●取引先の信用リスク

当社グループ事業は国内外の多数の取引先に対して信用を供与しています。当社グループにおいては海外取引先も含めたグローバルな与信管理を行っていますが、必ずしも全額の回収が行われる保証はありません。従いまして、取引先の不測の倒産・民事再生手続等により貸倒損失や貸倒引当金の計上を通して、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

与信供与については、経営者がメンバーとなる審査会議で

審議を行います。棚卸資産については、連結グループ各社の残高推移を月次ベースでモニタリング管理しています。

### ●事業投資に係るリスク

当社グループでは、事業展開をするにあたり、合併・ジョイントベンチャーなど実際に出資を行い、持分を取得するケースが多々あります。特に連結対象となる関係会社に対する投資については当該グループ会社の財政状態及び経営成績の動向により、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。なお当社グループは、商社ビジネス拡大を主たる目的としたマイノリティー投資を基本としており、マジョリティー投資については、リスク・金額を限定しています。

新型コロナウイルス関連 ▶ P31

## その他のリスクへの対応

### ●事業継続計画

危機発生時に、早期に事業を再開・継続できるよう、2018年より国内・海外グループ会社を含む主要拠点において、BCPの策定・導入を進めています。

BCPを構築する拠点数は、国内外あわせて13カ国38拠点を予定しています。

### ●サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントにおけるCSRへの取り組みが強く求められる社会情勢を踏まえ、当社では「稲畑産業サプライチェーンCSR行動指針」を策定しています。

### ●税務コンプライアンス

当社グループの役員及び従業員は、コンプライアンス重視の経営を実現するため、国内外問わず法令及び社内規範を遵守することに努めています。税務においては各国・地域の関連法令及び規定に従った納税を行い、透

明性を確保することが、社会的責任の1つであると認識しています。適正な納税は、各国・地域経済の発展に貢献し、ひいては当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与すると考え、税務リスクの最小化を図るとともに、税務コンプライアンスの維持・向上に努めています。

### ●コンプライアンスホットライン(内部通報制度)

コンプライアンス違反を伝達するために、コンプライアンスホットラインを設けています。社外弁護士や外部の専門業者(外国語対応)を活用した社外窓口や、監査役を含む社内窓口を設置し、コンプライアンス経営を強化しています。内部情報提供者からの通報は、匿名でも受け付ける設計としています。また、内部情報提供者に対しては、プライバシーに十分配慮し、報復などの不利益行為を禁止することを内部通報規程で定めています。



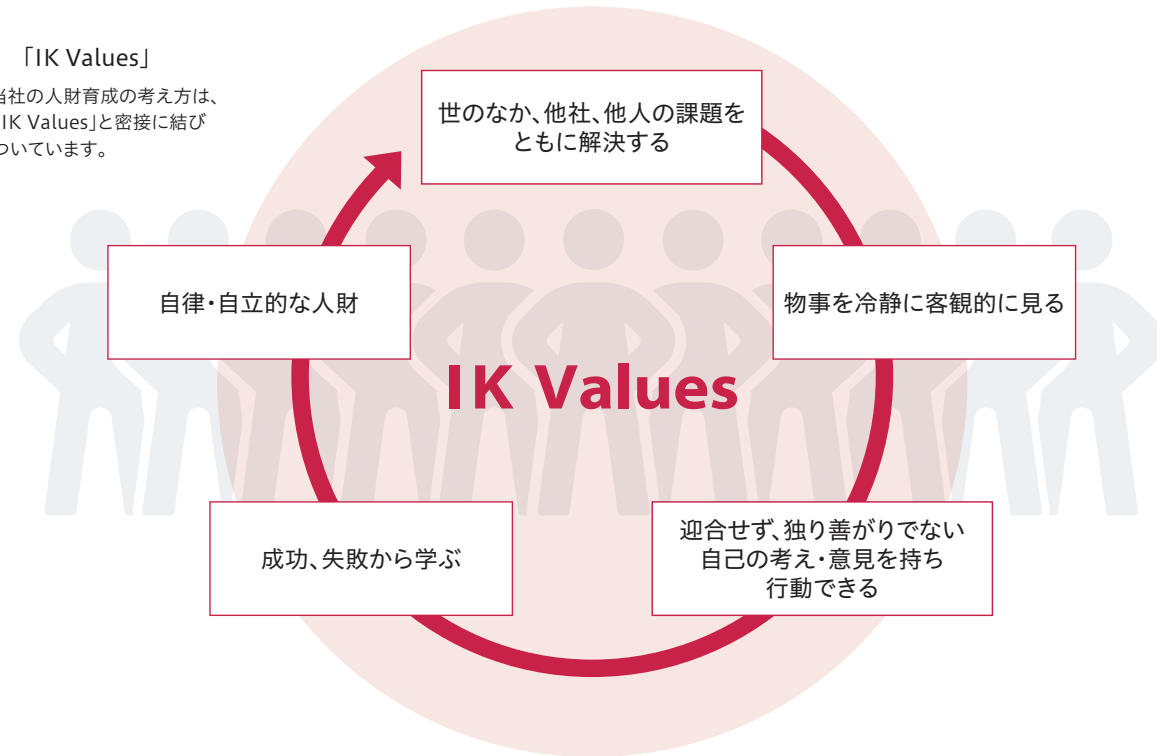
# 社会(Social)

## 人財育成に対する考え方

商社にとって人は最も重要な財産であり、その人財の育成は経営課題の1つです。当社の人財育成は、愛敬の精神をベースとし、価値観「IK Values」を共有し当社の「目指す姿」を実現できる人財の育成に他なりません。IK Valuesを共有する、自律・自立的な人財として、グローバルに社会と共生することを目指します。

### ▶ P3 「IK Values」

※当社の人財育成の考え方は、「IK Values」と密接に結びついています。



## 人権の尊重

当社では、グローバルに事業を展開する企業として、すべてのステークホルダーの人権尊重が社会発展への貢献に不可欠であると考え、「コンプライアンス宣言」を策定しています。すべての人権を尊重して事業活動を推進していくことは「愛敬の精神」にも通じるものです。

## サプライチェーンCSR行動指針

サプライチェーンマネジメントにおけるCSRへの取り組みが強く求められる社会情勢を踏まえ、独自の行動指針を策定しています。各サプライヤーへの周知徹底を図り、コミュニケーションを強化するとともに、問題がある取引先に対しては、その改善に向けて積極的に関与していきます。

## グローバル人財の育成

連結従業員数4,000人、海外売上高比率50%を超える当社は、国内外問わず、経営理念を実行し、グローバルに活躍できる「グローバル人財」を継続的に育成してまいります。

### 本社の人事制度

職掌をマネジメント・プロフェッショナル・スタッフ・アシスタント職に区分し、役割・責任・ミッションを明確にしました。また、1～8のバンド※と呼ぶ資格区分を設け、キーとなるバンド層に対し研修を重点的に実施しています。

※1～8のバンド区分は、マネジメント・プロフェッショナル・スタッフ職に適用される区分です。

▶ P69 本社の研修体系図

### グローバル人財 バンド1-3

国内外問わず、IKの経営理念・事業戦略を実行し、これからの組織・事業を牽引する人財

### 多様な経験により組織に貢献する人財 バンド4-5

多様な経験を得るなかで、複雑な問題を成熟した判断によって解決し、組織・事業に貢献する人財

### 行動特性体現に向け成長する人財 バンド6-8

特定の分野の専門性を磨きながら業務遂行にあたり、IKに求められる行動特性の体現を目指し努力し続ける人財

## ダイバーシティ向上への取り組み

事業継続・拡大のためには多様な価値観が重要であるとの認識に立ち、当社は年齢や性別などを問わず、採用、配置、評価、処遇、登用が公平であることに注力しています。中期経営計画NC2023では、ダイバーシティ向上に向け、制度の一層の充実を図るとともに、従業員エンゲージメントや新たな働き方改革への取り組みを強化してまいります。また、女性がより活躍できる雇用環境の整備や、男女問わず育児介護などにおける仕事と生活の両立支援に向けた行動計画を積極的に推進します。

### ナショナルスタッフ育成

「人財」と「情報」を強みとする当社にとって、世界各地で働くナショナルスタッフのレベルアップは、長期的な成長を遂げるうえで必要不可欠です。世界各地から選抜されたナショナルスタッフを本社に招聘する「Global Staff Meeting」は2020年度は開催できませんでしたがコロナ禍が落ち着き次第再開予定です。IK Valuesをベースとし人種・信仰・文化等を超えた価値観の共有と協働に向けた風土の醸成を目指します。また、各国の個別具体的な課題・事情に適応した教

育訓練・制度構築の支援をシンガポール、ベトナム、マレーシア、インドネシアにおいて実施しました。多言語のe-learningを用いた業務ルールなど基礎的なテクニカルスキル研修や、マネージャー育成研修などナショナルスタッフ全体の底上げを目的とした教育を実施することで、複合展開する商社、稲畑産業グループとして、必要とされるグローバル人財の育成に努めています。

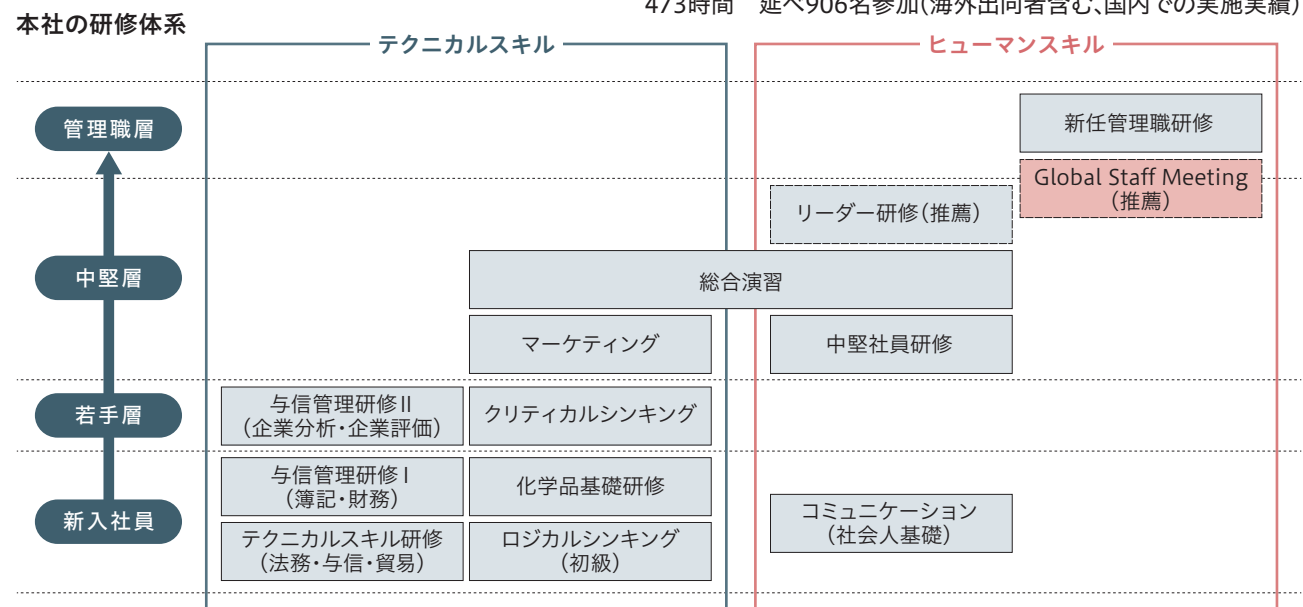
社会

商社人財の基礎研修

グローバル人財を早く確実に育成するため、本社員は、キーとなるバンド層において重点的に研修を実施します。入社以降、各階層レベルに応じ、グローバル人財として必要な知識を習得します。

また、化学品を扱う商社として最低限必要な化学品の基礎知識を習得する講義を実施しています。社外講師を招き全10回にわたる講義で主に若手社員を対象としています。

◆本社人事室が提供した研修時間数(2020年4月-2021年3月)◆  
473時間 延べ906名参加(海外出向者含む、国内での実施実績)



海外拠点向け研修

当社では、海外事業が急速に進展するなかで、海外拠点に向けた教育研修の重要性を認識しています。海外子会社のスタッフに対して、仕入・在庫管理、与信管理、業務管理などの基本的な事項に関する教育研修を、e-learningなどを活用し継続的に実施することで、グループのレベルアップを図ります。

海外拠点での与信研修及び法務研修

2020年度も海外拠点での与信研修を継続しました。従前は本社リスク管理室スタッフが海外拠点へ出張して実施していましたが、コロナ禍で移動が制約される中でオンラインを活用し、東南アジア6拠点や米州3拠点に実施し、海外スタッフへの与信知識の定着化を図りました。続いて2021年度初頭には大連の拠点へ与信管理に加え法務研修を実施し、法務知識の重要性の再認識を図りました。

IN FOCUS

従業員エンゲージメント

商社である当社にとって日本本社を中心とした海外17カ国約60拠点で働く約4,200名の人財は、価値創造の源泉の1つです。2021年度から新たにスタートした中期経営計画NC2023では、重点施策に「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ます。その1つが従業員エンゲージメントです。経営者と従業員、上司と部下、従業員同士、部署間やグループ会社間のengagement(=繋がり、連携、信頼感)が高ければ、従業員はよりイキイキと働くことができます。そしてその高い信頼感を土台とし、一人ひとりが自ら組織に参画し、業務に打ち込めば、結果としてグループ全体の成長につながると考えます。2021年4月に、本社と海外の主要な商社拠点16

カ所の合計約1,400名を対象に従業員エンゲージメントサーベイを実施いたしました。従業員の仕事へのやりがい、組織への満足度などを数値化した結果を所属長にフィードバックし、行動変容の指針として組織の活性化につなげることを目的としています。今回の調査では、全般的に業務を進めるうえで上司や周囲の同僚から得られるサポートに対する満足度が高く、各拠点で良好な組織文化が醸成されていることがわかりました。一方で従業員のスキルアップや研修については課題も見えたため、今後強化していく考えです。今後も各国・各地域にふさわしい施策を実施し、1人ひとりの能力を最大限に生かす職場環境づくりを推進することで、従業員エンゲージメントを継続して高め、企業価値のさらなる向上に努めていきます。

調査概要

	合計	本社	本社以外
調査対象人数	1,400	587	813

※本社と海外の主要な商社拠点が対象

設問例と評価結果 ※5段階評価で上位5と4の割合の高かった項目

評価	5. とてもそう思う	4. そう思う	3. 可もなく不可もなく	2. そう思わない	1. 全くそう思わない
●エンゲージメント					
今の会社で働いていることに満足している					70%
●上司との関係					
上司と業務上に必要な連携がとれていると思う					75%
●組織文化					
業務を進めるうえで問題が発生した際、上司や周囲の人は適切なサポートをしてくれている					83%
●企業理念					
会社の理念・ビジョン・経営方針に共感でき、その達成に参加したいと思える					70%
●人事制度・福利厚生					
当社の給与水準は同業他社と比較して、納得できる水準である					59%
●人事制度・研修					
従業員のスキルアップの支援をしていると思う					41%
●WLB(ワークライフバランス)					
残業は自分の無理のない範囲に収まっている					64%



社会

諸外国との交流

創業者稲畑勝太郎は、フランス留学からの帰国後、諸外国との文化交流、友好親善の道を拓くことに尽力しました。現在に至っても、その取り組みを引き継ぎ、関係性を深めています。

日仏交流

創業者・稲畑勝太郎が19世紀後半にフランスに留学し、合成染料など当時の先端技術を学んで以来、当社は日仏文化交流に尽力してきました。当時の仏大使ポールクローデルと日仏の文化交流を促進するための機関として1926年日仏文化協会を設立しました。翌年の1927年には京都に関西日仏学館(現・アンスティチュフランセ関西-京都)を建設し、両国文化交流の活動拠点を確立。その後、稲畑太郎(2代目社長)が発起人となり大阪日仏協会を設立した後、関西における文化交流の促進を図りました。稲畑勝雄(4代目社長)の時代に建設した関西日仏交流会館(現ヴィラ九条山)は、フランスから来日する芸術家の滞在拠点として活用されています。歴代社長が築いてきた日仏交流促進の精神は現社長の稲畑勝太郎(6代目社長)にも引き継がれ、現在もフランス語講座や両国の文化交流イベントのサポートなど、両国の友好親善に貢献しています。



2003年に改装されたアンスティチュ・フランセ関西-京都

- ・1927年(昭和2年) 日仏文化交流の拠点、関西日仏学館竣工(現・アンスティチュフランセ関西-京都)
- ・1952年(昭和27年) 稲畑太郎(2代目社長)が発起人となって大阪日仏協会設立
- ・1992年(平成4年) 関西日仏交流会館(現ヴィラ九条山)竣工
- ・2013年(平成25年) 稲畑勝太郎(現社長)が大阪日仏協会会長に就任(~2020年)

レジオン・ドヌール勲章

2021年3月9日、東京の在日フランス大使公邸において駐日フランス大使フィリップ・セトン氏より稲畑勝太郎社長にレジオン・ドヌール勲章シュヴァリエが授与されました。フィリップ・セトン大使はこの度の叙勲理由として「稲畑氏は2013年から2020年まで大阪日仏協会会長を務められ、日仏間の相互理解と友好親善の促進を図られた」ことを挙げ、さらに「創業者は仏へ留学し、後に日仏文化交流



促進のためポールクローデル駐日仏大使とともに日仏文化協会を設立され、その拠点として京都に関西日仏学館を建設されました。以来、現在に至るまで稲畑家代々の皆様による仏への貢献に感謝いたします」と歴代社長の日仏親善に対する貢献に対し感謝の意を表されました。尚、歴代社長に対しても右記の通りそれぞれレジオン・ドヌール勲章が授与されています。

- ・稲畑勝太郎(創業者) 1914年 シュヴァリエ(5等)受章  
1921年 オフィシェ(4等)受章  
1927年 コマンドゥール(3等)受章  
1935年 グラントフィシェ(2等)受章
- ・稲畑太郎(2代目社長) 1936年 オフィシェ(4等)受章  
1960年 コマンドゥール(3等)受章
- ・稲畑勝雄(4代目社長) 1991年 オフィシェ(4等)受章  
1997年 コマンドゥール(3等)受章
- ・稲畑勝太郎(6代目社長) 2021年 シュヴァリエ(5等)受章

日葡交流

ポルトガルとの交流は、創業者が京都駐在ポルトガル副領事に任命された1920年から始まります。1932年には稲畑太郎(2代目社長)が大阪ポルトガル名誉副領事に就任しました。稲畑勝雄(4代目社長)は1973年以降に同名誉領事を務めました。また、1993年日葡両国における友好450周年を契機に両国の交流史に思いを致し、1994年に大阪日本ポルトガル協会を設立し会長職を務めました。現在は現社長の稲畑勝太郎(6代目社長)が会長職を引き継ぎ、両国の文化交流促進に取り組んでいます。

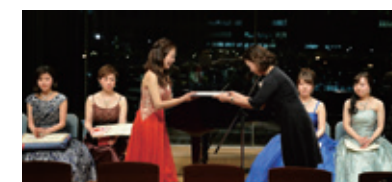


- ・1920年(大正9年) 稲畑勝太郎(創業者)が京都駐在ポルトガル副領事に就任
- ・1932年(昭和7年) 稲畑太郎(2代目社長)が大阪ポルトガル名誉副領事に就任
- ・1966年(昭和41年) 稲畑勝雄(4代目社長)が大阪ポルトガル名誉副領事に就任
- ・1973年(昭和48年) 稲畑勝雄が大阪ポルトガル名誉領事に就任
- ・1984年(昭和59年) 稲畑勝雄がポルトガル国よりエンリケ王子勲章コメンダドール章受章
- ・1994年(平成6年) 大阪日本ポルトガル協会発足、稲畑勝雄が会長就任
- ・2001年(平成13年) 稲畑勝雄がポルトガル国よりエンリケ王子勲章グランデ・オフィシャル章受章
- ・2011年(平成23年) 稲畑勝太郎(現社長)大阪日本ポルトガル協会会長就任(~現在)
- ・2012年(平成24年) 稲畑勝太郎(現社長)大阪ポルトガル名誉領事に就任

地域・コミュニティへの取り組み

稲畑賞

日仏音楽協会が主催する「フランス音楽コンクール」にて、1974年から、「日仏文化協会賞(稲畑賞)」として、毎年声楽部門またはピアノ部門の最優秀者に授与しています。



2018年の授賞式の様子

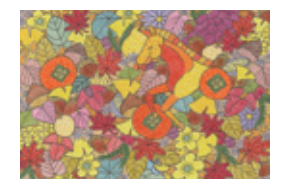
CLOMAの会員として

当社は、「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(略称・CLOMA)」の会員として、海洋プラスチックごみの問題解決に向けて、事業を通じ取り組んでいます。



パラリンアートへの協賛

一般社団法人障がい者自立推進機構を通じ、「パラリンアート®」のオフィシャルパートナーとして、障がい者の自立を支援しています。



# 環境(Environment)

## 環境に関する基本的な考え方

当社は、事業活動を通じて社会・経済の発展に貢献するとともに、地球環境の保全に努めることを「稲畑産業コンプライアンス宣言」で表明しています。環境リスクは、経営環境に影響を及ぼす重要なファクターであり、当社グループの持続的な発展のためにも、事業を通じて取り組むべき課題です。当社は2000年に環境マネジメントシステムに関する国際規格であるISO14001の認証を取得しました。以来、認証取得の拡大に努め、現在、当社のグループ会社を含めた取得拠点数は右記の通りです。

### ISO14001 取得拠点数

日本	4社
海外	15社

### ISO14001 取得拠点国

東南アジア/インド	シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナム、タイ、フィリピン
北東アジア	中国
米州	メキシコ

(2021年8月)

## 環境パフォーマンスデータ

### CO<sub>2</sub>排出量/電力使用量/紙購入量

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	432	400	387
電力使用量(千kWh)	937	900	888
紙購入量(千枚)	4,974	5,304	3,563

※対象範囲:大阪本社、東京本社、名古屋支店  
 ※CO<sub>2</sub>排出量は、電気の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出係数を用いて電力使用量から算出

### 海外樹脂コンパウンド製造事業拠点のCO<sub>2</sub>排出量/電力使用量

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	38,384	35,077	27,776
電力使用量(千kWh)	57,320	52,774	43,243

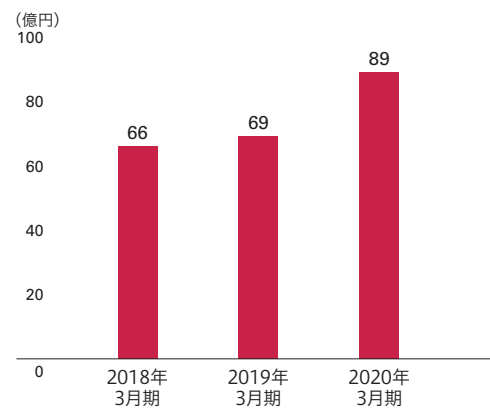
※CO<sub>2</sub>排出量は、電気の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出係数を用いて電力使用量から算出  
 ※中国(Inabata Industry & Trade(Dalian F.T.Z.) Co., Ltd.、東莞山陽稲畑工程塑料有限公司)  
 インドネシア(PT. S-IK Indonesia)  
 ベトナム(SIK Vietnam Co., Ltd.)  
 マレーシア(SIK Color (M) Sdn. Bhd.)  
 メキシコ(IK Plastic Compound Mexico, S.A. de C.V.)  
 タイ(SIK (Thailand) Ltd.)  
 フィリピン(IK Plastic Compound Phils. Inc.)

### 廃棄物排出量/リサイクル率

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
廃棄物排出量(t)	82	89	67
廃棄物リサイクル量(t)	72	69	48
リサイクル率(%)	88	78	72

※対象範囲:大阪本社、東京本社、名古屋支店(廃棄物排出量は、大阪本社のテナント分を含む)

### 環境負荷低減商材の取扱金額(売上高)



## 事業活動に伴う環境負荷の低減

当社では気候変動への対応の一環として、事業活動のみならず企業活動においても環境負荷低減や廃棄物削減への取り組みを推進しています。

### ペーパーラボ

2019年に製紙機「PaperLab」を導入し、当社で発生した使用済みのコピー紙を原料にオフィス内で紙を再生する取り組みを開始しました。自社での紙の再生率を上げることで、今後も紙購入量の削減に努めていきます。



製紙機「Paper Lab」

### バイオマス由来ゴミ袋

環境負荷低減のため、東京本社で使用するゴミ袋に、バイオマス由来の原料を使用したゴミ袋を採用しました。合成樹脂セグメントで取り組んでいるBiologiQ社製のでんぶん由来のバイオマス原料「NuPlastiQ」を10%配合し、タイのグループ会社の樹脂コンパウンド機能、国内のグループ会社である太平洋プラスチックの製膜・製袋機能を活用し製品化しました。IKグループの製造加工機能を活用し開発した特色のある製品です。



バイオマス由来原料を配合したゴミ袋

## 環境ビジネスの積極展開

現在取り組んでいる中期経営計画NC2023では、社会の環境負荷を低減し、かつ当社の事業機会となる分野の取り組みとして、太陽電池関連部材やEV車向け原料などの環境・エネルギー分野を注力分野と位置づけています。特に太陽光発電向けの蓄電池やソーラーモジュール、バイオマス、風力などの再生可能エネルギーの取り扱いにも注力しています。近年社会問題として深刻化している海洋プラスチック問題においても、環境配慮型プラス

チック製品の開発や廃プラスチックのリサイクルなどを通して、課題解決へ貢献していきます。さらに、当社グループでの連携かつ行政やパートナー企業様と協力関係を構築しながら、今後も環境負荷低減に貢献する新たなエコ商材の提案から用途開発・販売を進めていきます。

環境配慮型プラスチック製品の開発 ▶ P19  
 環境ビジネス最前線 ▶ P75



環境ビジネス最前線

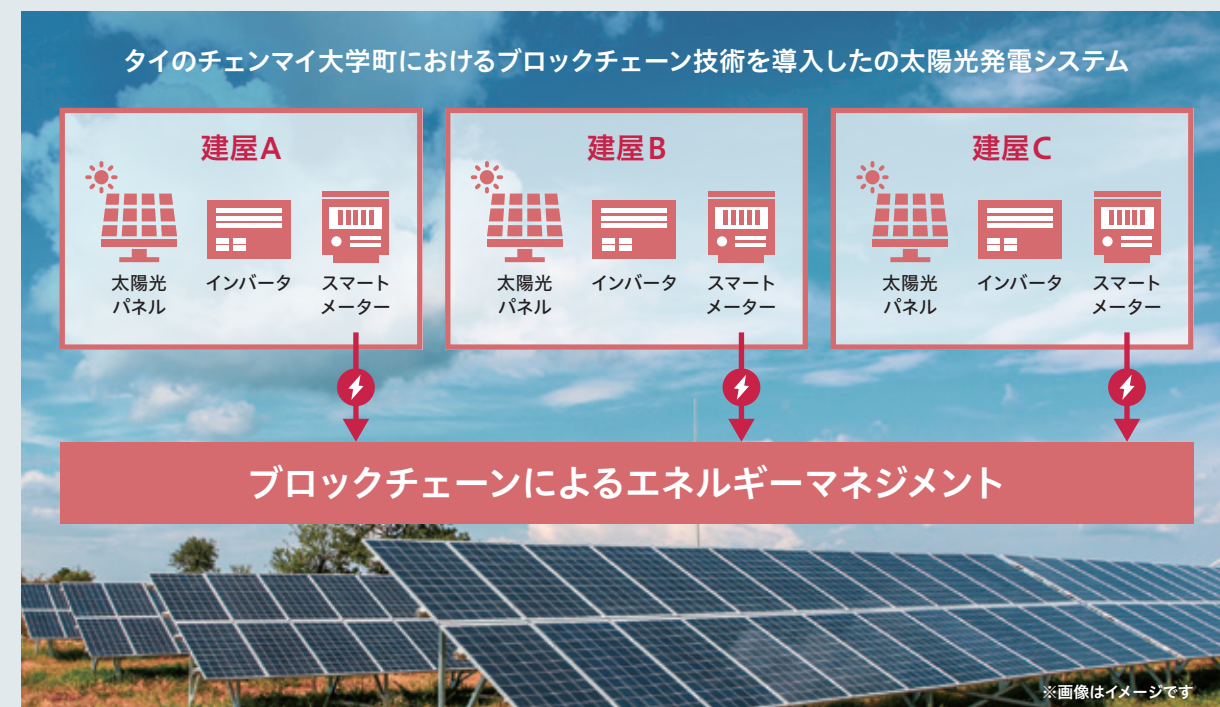
## 二国間クレジット制度を活用した「太陽光発電事業」

現在、地球温暖化は世界共通の環境課題として認識されており、日本や欧州各国は2050年までに温室効果ガス(GHG)をゼロにするカーボンニュートラルの達成を目指しています。その一方で、先進的な低炭素技術の多くはイニシャルコストやランニングコストが高く、途上国においては投資回収の予測が難しいという現状があります。

こうした状況を受け、日本政府と環境省は、優れた低炭素技術・システム・インフラなどを途上国に提供してGHGを削減するとともに、二国間クレジット制度(JCM)を通じて日本の温室効果ガス排出削減目標の達成に資する活動に取り組んでいます。

そのなかで稲畑産業は、2020年度のJCM事業として採択された「ブロックチェーン技術を導入したタイのチェンマイ大学町コミュニティにおける2.5MW太陽光発電プロジェクト」に代表事業者として参加しています。

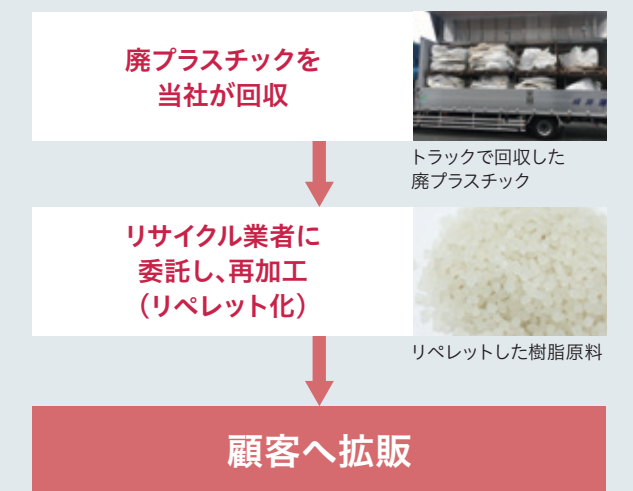
同プロジェクトは、チェンマイ大学町のキャンパスにある複数の建屋の屋根に分散して合計2.5MWの太陽光発電システムを導入するもので、ブロックチェーン技術を活用することでコミュニティにおける再生エネルギー導入量の拡大と最大利用化を実現し、GHG排出量の削減に大きく貢献します。



## 新たな付加価値を創造する「再生樹脂原料ビジネス」

近年、プラスチックが環境に与える影響が問題視されています。そこで、長く樹脂を扱ってきた当社でも何かできないかと考え、廃プラスチックの再利用という観点から着想したのが「再生樹脂原料ビジネス」です。従来の再生樹脂は品質や供給量にバラつきがありましたが、当社では廃プラスチックの回収先の管理やリペレット工程での物性試験等、独自の取り組みにより改善し、「再生樹脂」=「付加価値」という新たな概念を創造することに挑戦しています。また、生産された再生樹脂原料は、グループ会社にて包装材料として生まれ変わり、プラスチックの再利用、循環型社会の促進に貢献しています。

### 廃プラスチックリサイクルのフロー



## 岡山県西粟倉村の「バイオマス発電事業」

当社がバイオマス※発電システムを扱うきっかけとなったのが、岡山県西粟倉村でのヒアリングがきっかけでした。林地残材や間伐材を活用したバイオマス発電事業は、森林保全に貢献し、災害等で停電しても自家発電が叶います。そうした利点に高い関心を示した西粟倉村に対し、バイオマス発電機の選定と、設置を含むシステム構築を提案。当社としては初めての取り組みでしたが、着実に事業を進捗させ、2021年1月に設置工事を完了しました。そして現在は、西粟倉村での実績を起点として、北海道厚真町や他の自治体との取り組みも進めています。



※動植物などから作り出される有機性の生物資源の総称。

# 財務情報

## 11カ年サマリー

		(単位:百万円)											
		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
経営成績	売上高	469,090	464,429	479,942	561,173	572,114	577,037	586,630	621,137	634,740	600,312	577,583	
	売上総利益	31,749	31,759	33,002	38,511	39,040	41,064	42,740	44,854	47,257	46,259	46,040	
	販売費及び一般管理費	23,848	24,127	25,237	27,574	28,266	29,692	30,123	38,891	33,226	33,029	31,066	
	営業利益	7,900	7,632	7,765	10,936	10,774	11,371	12,616	5,962	14,031	13,229	14,973	
	経常利益	8,481	8,834	9,603	12,454	13,217	12,257	13,672	6,374	14,309	14,211	16,514	
	親会社株主に帰属する当期純利益	7,232	6,297	6,630	8,669	8,630	9,510	9,687	6,744	12,896	11,415	13,792	
	為替レート USD/円	81.49	77.74	79.81	100.17	109.76	120.15	108.34	110.85	110.92	108.70	106.10	
財政状態	総資産	238,272	251,045	276,938	305,037	326,862	305,436	340,147	352,741	366,514	322,848	353,228	
	有利子負債	60,528	74,070	68,071	76,582	78,814	68,377	71,075	71,993	57,277	52,848	41,206	
	自己資本	71,340	76,973	97,886	115,010	127,671	126,038	146,258	141,403	162,973	145,924	173,804	
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	8,495	△15,534	19,400	△764	8,354	11,866	1,840	5,960	12,510	10,690	17,613	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,436	△1,629	277	△5,467	△3,044	△161	4,504	5,086	743	△525	△423	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	3,980	12,400	△12,880	3,638	△8,193	△11,129	△481	△4,901	△19,546	△7,273	△17,582	
	現金及び現金同等物	15,777	10,756	18,985	18,402	17,394	17,088	22,935	29,235	23,011	25,480	25,983	
参考	(設備投資額)	3,205	1,824	1,781	3,435	2,666	3,067	2,431	2,500	3,441	3,707	3,175	
	(減価償却費)	2,526	2,849	3,047	2,179	2,150	2,270	2,066	2,335	2,413	2,976	2,874	
セグメント別売上高	情報電子	197,436	185,566	192,402	210,703	209,369	211,659	221,023	214,963	217,904	218,690	224,534	
	化学品	67,472	42,052	42,799	52,398	52,845	48,198	48,047	51,580	77,522	74,181	66,626	
	生活産業	—	38,020	35,877	37,653	34,660	41,022	40,434	42,392	39,046	36,919	37,361	
	合成樹脂	167,338	175,875	186,098	232,877	250,427	251,163	251,885	286,900	300,094	270,345	248,888	
	(住環境)	19,873	22,370	22,266	26,511	24,257	24,817	25,064	25,137	—	—	—	
	(食品)	16,048	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	その他	921	543	497	1,028	553	176	175	162	172	175	172	
	合計	469,090	464,429	479,942	561,173	572,114	577,037	586,630	621,137	634,740	600,312	577,583	
セグメント別営業利益	情報電子	2,880	2,733	3,248	4,863	4,489	3,833	3,992	△2,045	4,819	4,482	6,327	
	化学品	1,578	391	339	862	1,072	1,011	1,003	259	1,424	1,208	1,320	
	生活産業	—	1,531	1,492	1,745	1,037	1,524	1,820	1,920	1,310	1,166	1,563	
	合成樹脂	3,141	2,593	2,297	2,828	3,730	4,434	5,396	5,541	6,341	6,235	5,631	
	(住環境)	△33	128	159	343	285	421	260	157	—	—	—	
	(食品)	116	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
	その他	216	253	227	292	158	146	142	129	136	135	130	
	合計	7,900	7,632	7,765	10,936	10,774	11,371	12,616	5,962	14,031	13,229	14,973	
海外売上高比率(%)	40	40	44	51	51	53	53	53	54	53	53		
海外営業利益比率(%)	54	49	51	56	46	45	46	—	54	54	54		
連結従業員数(人)	3,828	3,721	3,661	3,577	3,454	3,509	3,827	4,098	4,184	4,282	4,203		
経営指標	営業利益率(%)	1.7	1.6	1.6	1.9	1.9	2.0	2.2	1.0	2.2	2.2	2.6	
	ネットD/E レシオ(倍)	0.62	0.82	0.50	0.46	0.43	0.37	0.30	0.28	0.19	0.16	0.06	
	自己資本比率(%)	29.9	30.7	35.3	37.7	39.1	41.3	43.0	40.1	44.5	45.2	49.2	
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.4	8.5	7.6	8.1	7.1	7.5	7.1	4.7	8.5	7.4	8.6	
	総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.1	2.6	2.5	3.0	2.7	3.0	3.0	1.9	3.6	3.3	4.1	
	期末株価(円)	510	574	699	1,052	1,198	1,116	1,357	1,616	1,505	1,180	1,658	
	時価総額(自己株式含む)(億円)	332	374	455	685	760	708	861	1,026	955	749	1,052	
	株価収益率(PER)(倍)	4.6	5.9	6.7	7.7	8.7	7.3	8.7	14.7	7.1	6.2	7.2	
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.46	0.48	0.45	0.58	0.59	0.55	0.57	0.70	0.56	0.49	0.57	
	期末発行済株式数(自己株式含む)(株)	65,159,227	65,159,227	65,159,227	65,159,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	63,499,227	
	期末自己株式数(株)	290,633	1,090,674	1,887,522	1,886,225	801,996	1,402,268	2,002,305	2,402,417	3,002,502	3,302,640	3,302,651	
	1株当たり情報	当期純利益(EPS)(円)	111.34	97.45	104.29	137.01	137.20	151.91	156.25	109.92	211.36	188.82	229.13
	純資産(BPS)(円)	1,099.77	1,201.43	1,547.09	1,817.68	2,036.31	2,029.70	2,378.31	2,314.42	2,693.92	2,424.13	2,887.29	
年間配当金(円)	26	21	23	30	33	36	40	40	48	53	63		
配当性向(%)	23.4	21.5	22.1	21.9	24.1	23.7	25.6	36.4	22.7	28.1	27.5		
総還元性向(%)	—	—	—	—	31.1	31.1	34.8	46.5	30.0	31.9	27.6		

注1 13/3期より、化学品セグメントのライフサイエンス関連と食品セグメントを統合して、生活産業セグメントとしました。12/3期の実績は変更後の区分に基づき作成しています。  
 2 17/3期より、「その他」セグメントに含めていたホイスト、クレーンの設計、施工及び販売事業を「情報電子」セグメントに含めて表示しています。16/3期の実績は変更後の区分に基づき作成しています。  
 3 20/3期より、住環境セグメントは化学品セグメントに統合しました。19/3期の実績は変更後の区分に基づき作成しています。  
 4 14/3期より、在外子会社等の収益及び費用の換算方法を期末日レートから期中平均レートに変更しています。13/3期については遡及適用した数字を記載しています。  
 5 19/3期より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用しています。18/3期については、遡及適用した数字を記載しています。

6 ネットD/E レシオ=(有利子負債-現預金)÷自己資本  
 7 自己資本当期純利益率(ROE)(%)=当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100  
 8 総資産当期純利益率(ROA)(%)=当期純利益÷期首・期末平均総資産×100  
 9 時価総額(自己株式含む)=期末株価×期末発行済株式数(自己株式含む)  
 10 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、1株当たり当期純利益を除して算出したものです。  
 11 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株当たり純資産を除して算出したものです。  
 12 15/3期に自己株式の消却(1,660,000株)を実施しました。  
 13 期末自己株式数は、当社保有分の他、19/3期より導入の株式給付信託(BBT)の保有する当社株式と持分法適用関連会社保有分を合算した株式数です。  
 14 15/3期から総還元性向を株主還元指標としました。総還元性向=(配当総額+自己株式数取得額)÷当期純利益×100



## 財務情報

### 連結貸借対照表

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	29,440	31,462
受取手形及び売掛金	152,457	162,736
商品及び製品	52,052	49,210
仕掛品	766	597
原材料及び貯蔵品	3,084	4,322
その他	8,022	9,266
貸倒引当金	△686	△613
流動資産合計	245,136	256,983
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	15,509	16,039
減価償却累計額	△10,054	△10,636
建物及び構築物(純額)	5,454	5,403
機械装置及び運搬具	16,240	16,871
減価償却累計額	△12,743	△13,158
機械装置及び運搬具(純額)	3,497	3,712
土地	2,870	2,911
建設仮勘定	112	294
その他	4,781	5,224
減価償却累計額	△2,752	△3,151
その他(純額)	2,029	2,073
有形固定資産合計	13,964	14,395
無形固定資産	3,006	2,918
投資その他の資産		
投資有価証券	54,236	71,592
長期貸付金	1,392	1,212
退職給付に係る資産	2,007	3,472
繰延税金資産	1,024	990
その他	9,896	6,209
貸倒引当金	△7,815	△4,545
投資その他の資産合計	60,740	78,930
固定資産合計	77,711	96,244
資産合計	322,848	353,228

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	96,761	104,113
短期借入金	43,073	33,731
未払法人税等	1,631	3,155
未払費用	1,021	1,080
賞与引当金	1,217	1,279
事業整理損失引当金	240	-
その他	6,831	7,229
流動負債合計	150,776	150,591
固定負債		
長期借入金	9,775	7,475
繰延税金負債	9,933	14,842
役員退職慰労引当金	30	29
役員株式給付引当金	85	131
債務保証損失引当金	18	18
退職給付に係る負債	2,369	2,144
その他	2,132	2,190
固定負債合計	24,344	26,833
負債合計	175,121	177,424
純資産の部		
株主資本		
資本金	9,364	9,364
資本剰余金	7,752	7,184
利益剰余金	106,197	116,794
自己株式	△4,155	△4,155
株主資本合計	119,159	129,188
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	26,196	39,316
繰延ヘッジ損益	148	187
為替換算調整勘定	1,436	4,536
退職給付に係る調整累計額	△1,016	576
その他の包括利益累計額合計	26,764	44,616
非支配株主持分	1,802	1,999
純資産合計	147,726	175,803
負債純資産合計	322,848	353,228

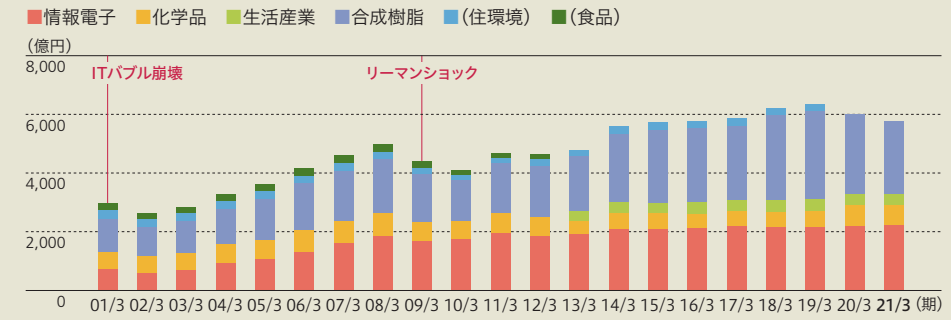




連結キャッシュ・フロー計算書

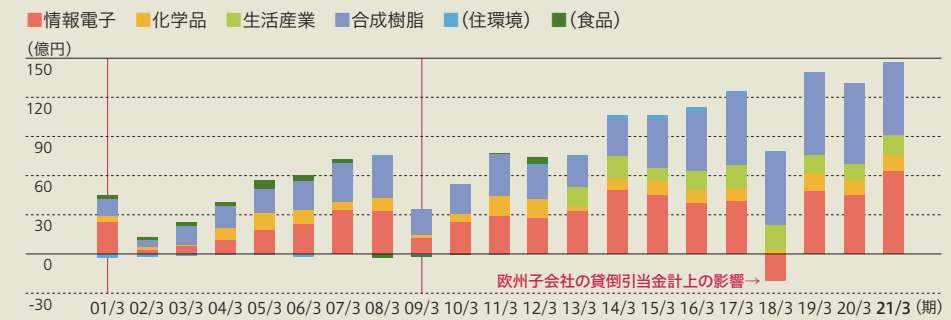
	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年 4月 1日 至 2020年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2020年 4月 1日 至 2021年 3月 31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	16,707	19,499
減価償却費	2,976	2,874
貸倒引当金の増減額(△は減少)	259	△3,646
受取利息及び受取配当金	△2,123	△1,541
支払利息	1,317	698
持分法による投資損益(△は益)	△339	△270
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	244	△246
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,033	△2,984
投資有価証券評価損益(△は益)	293	-
売上債権の増減額(△は増加)	8,967	△5,924
たな卸資産の増減額(△は増加)	371	3,127
その他の流動資産の増減額(△は増加)	854	△884
その他の固定資産の増減額(△は増加)	277	4,267
仕入債務の増減額(△は減少)	△11,334	4,261
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△259	491
その他	26	754
小計	15,205	20,476
利息及び配当金の受取額	2,254	1,733
利息の支払額	△1,328	△705
法人税等の支払額	△5,442	△3,891
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,690	17,613
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△3,907	△5,162
定期預金の払戻による収入	3,827	3,992
有形固定資産の取得による支出	△1,354	△1,864
有形固定資産の売却による収入	31	149
無形固定資産の取得による支出	△844	△648
投資有価証券の取得による支出	△371	△95
投資有価証券の売却による収入	3,134	3,128
子会社株式の取得による支出	△234	-
短期貸付金の増減額(△は増加)	294	101
長期貸付けによる支出	△1,033	△219
長期貸付金の回収による収入	44	91
その他	△111	104
投資活動によるキャッシュ・フロー	△525	△423
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	2,996	△9,276
長期借入れによる収入	600	729
長期借入金の返済による支出	△6,649	△4,357
自己株式の取得による支出	△425	△0
配当金の支払額	△2,917	△3,205
非支配株主への配当金の支払額	△370	△312
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	△557
その他	△506	△602
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,273	△17,582
現金及び現金同等物に係る換算差額	△421	894
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,469	502
現金及び現金同等物の期首残高	23,011	25,480
現金及び現金同等物の期末残高	25,480	25,983

事業セグメント別売上高



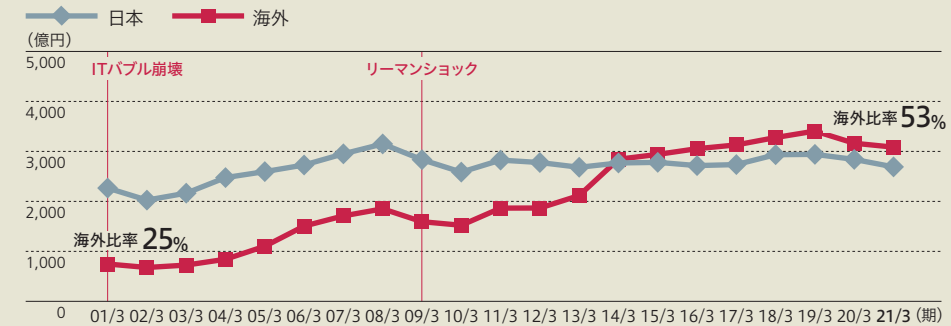
化学品セグメントは、歴史が長く、取引先基盤の厚さを礎に、安定的に事業を展開しています。合成樹脂セグメントは、1950年代の高度経済成長期から家電、OA、自動車へと、事業を拡大しました。情報電子セグメントは、2000年以降、液晶市場の急激な成長とともに大きく伸長しました。生活産業セグメントは、近年では、農業分野や先端医療分野への取り組みを開始し、将来の成長を期待するセグメントです。

事業セグメント別営業利益



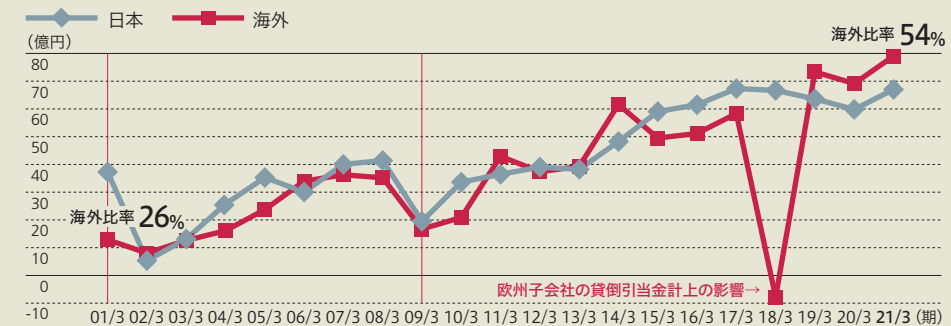
※1 13/3期より、旧化学品事業のライフサイエンスビジネスと旧食品事業を統合して、生活産業事業としました。  
 ※2 20/3期より、住環境事業は化学品事業に統合しました。

日本／海外別売上高



1976年に戦後初の海外拠点を設立し、日本企業の海外への生産移管に併せて、海外展開を加速しました。以来、40年にわたって、海外ビジネスを拡大し、2001年3月期に25%だった海外売上高比率は、2021年3月期には53%までになりました。

日本／海外別営業利益



## 主要連結子会社及び関連会社

### 主要な連結子会社

● 商社拠点 ▲ 製造加工拠点

会社名	所在地	主要事業
<b>日本</b>		
▲ アイ・アンド・ピー(株)	日本 宮城県大崎市	合成樹脂の成型加工
▲ (株)一光園	日本 大阪府堺市	水産物等の加工販売
● 稲畑ファインテック(株)	日本 大阪市中央区	化学品等の販売
▲ エヌ・アイ・シー(株)	日本 東京都葛飾区	プラスチックフィルム製品の加工販売
● オルディ(株)	日本 大阪市中央区	プラスチックフィルム製品・梱包資材の加工及び付帯機器、システムの設計販売
▲ 関西高分子工業(株)	日本 奈良県大和郡山市	プラスチックフィルムの製造
▲ 大洋プラスチック(株)	日本 埼玉県蓮田市	プラスチックフィルムの製造
<b>東南アジア/インド</b>		
● Inabata India Private Ltd.	インド グルグラム(デリー近郊)	合成樹脂、電子材料、化学品等の輸出入、販売
▲ PT. IK Precision Indonesia	インドネシア プカシ(ジャカルタ近郊)	合成樹脂の成型加工
▲ PT. Inabata Creation Indonesia	インドネシア プカシ(ジャカルタ近郊)	グリップテープの加工
● PT. Inabata Indonesia	インドネシア ジャカルタ	合成樹脂、化学品等の輸出入、販売
▲ PT. S-IK Indonesia	インドネシア プカシ(ジャカルタ近郊)	樹脂コンパウンド
● Inabata Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール	合成樹脂等の輸出入、販売
▲ SIK Color(M)Sdn. Bhd.	マレーシア ジョホール	樹脂コンパウンド
▲ IK Plastic Compound Phils. Inc.	フィリピン ビニヤン(マニラ近郊)	樹脂コンパウンド
● Inabata Philippines, Inc.	フィリピン ビニヤン(マニラ近郊)	合成樹脂等の販売
● Inabata Singapore(Pte.)Ltd.	シンガポール シンガポール	合成樹脂、化学品、情報電子関連の輸出入、販売
▲ Apple Film Co., Ltd.	タイ サムットプラカーン(バンコク近郊)	プラスチックフィルムの製造
▲ Hi-Tech Rubber Products Co., Ltd.	タイ アユタヤ	各種ゴム成型品の製造
● Inabata Thai Co., Ltd.	タイ バンコク	合成樹脂、化学品、食品、機械等の輸出入、販売
▲ SIK(Thailand)Ltd.	タイ サムットプラカーン(バンコク近郊)	樹脂コンパウンド
▲ Apple Film Da Nang Co., Ltd.	ベトナム ダナン	プラスチックフィルムの製造
● Inabata Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ハノイ	合成樹脂、電子材料、化学品等の輸出入、販売
▲ SIK Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ハイフォン	樹脂コンパウンド
<b>北東アジア</b>		
●▲ 稲畑工貿(大連保税區)有限公司	中国 大連	樹脂コンパウンド及び合成樹脂、化学品等の輸出入、販売
● 稲畑産業(香港)有限公司	中国 香港	合成樹脂、機械、電子材料、化学品等の輸出入、販売
● 広州稲畑産業貿易有限公司	中国 広州	合成樹脂、機械、電子材料、化学品等の輸出入、販売

会社名	所在地	主要事業
● 上海稲畑産業貿易有限公司	中国 上海	合成樹脂、化学品等の輸出入、販売
▲ 上海稲畑精細化工有限公司	中国 上海	塗料原料の加工
● Inabata Korea & Co., Ltd.	韓国 ソウル	電子材料等の輸出入、販売
● 華稲股份有限公司	台湾 新竹	電子材料、半導体関連機器、化学品等の輸出入、販売
<b>米州</b>		
▲ IK Plastic Compound Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ シラオ	樹脂コンパウンド
● Inabata Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ ケレタロ	合成樹脂等の販売
▲ NH Inabata, S. de R.L. de C.V.	メキシコ ケレタロ	クレーンの設計、施工販売
● DNI Group, LLC	米国 ノバト(カリフォルニア州)	食品の輸出入、販売
● Inabata America Corp.	米国 ニューヨーク	合成樹脂、情報電子関連材料、化学品等の輸出入、販売
<b>欧州</b>		
● Inabata France S.A.S.	フランス ヴィスー(パリ近郊)	化学品の輸出入、販売
▲ Pharmasynthese S.A.S.	フランス ノルマンディー	医薬品・化粧品原料、精密化学品の製造
● Inabata Europe GmbH	ドイツ デュッセルドルフ	電子材料、化学品、合成樹脂等の輸出入、販売
● Inabata UK Ltd.	英国 テルフォード(バーミンガム近郊)	不動産賃貸管理及び倉庫業

### 主要な持分法適用会社

会社名	所在地	主要事業
▲ アルバック成膜(株)	日本 埼玉県秩父市	電子工業・光学工業用材料部品の製造
▲ エヌアイパックス(株)	日本 茨城県稲敷市	パッケージの印刷・成型
● (株)クリーン・アシスト	日本 東京都新宿区	合成樹脂製品及び雑貨品の販売
● 丸石化学品(株)	日本 大阪市西区	化学品等の販売

### その他主要な関係会社

会社名	所在地	主要事業
<b>日本</b>		
▲ アイケイファーム積丹(株)	日本 北海道積丹郡	農産物の生産、販売
▲ アイケイファーム余市(株)	日本 北海道余市郡	農産物の生産、販売
▲ イナバタオペテック(株)	日本 神奈川県川崎市	光半導体封止樹脂に関する研究、開発
<b>北東アジア</b>		
● 天津稲畑産業国際貿易有限公司	中国 天津	合成樹脂、電子材料、化学品等の輸出入、販売
<b>米州</b>		
● Inabata Brasil Importação e Exportação Ltda.	ブラジル サンパウロ	化学品、合成樹脂等の販売



## 企業情報

**会社名** 稲畑産業株式会社  
 (英文: Inabata & Co., Ltd.)  
**創業年月日** 1890年(明治23年)10月1日  
**設立年月日** 1918年(大正7年)6月10日  
**資本金\*** 93億6千4百万円  
**本社所在地** 大阪本社 〒542-8558  
 大阪市中央区南船場1-15-14  
 東京本社 〒103-8448  
 東京都中央区日本橋本町2-8-2  
**国内拠点\*** 大阪本社、東京本社、名古屋支店、  
 塩尻営業所、浜松営業所、  
 九州営業所(霧島市)  
**海外拠点\*** シンガポール、バンコク、ジャカルタ、  
 上海、香港、台北、ロサンゼルス、  
 ニューヨーク、デュッセルドルフなど  
 17カ国約60拠点  
**従業員数\*** 単体: 656名(グループ会社への出向者を含む)  
 連結: 4,203名  
**会計監査人** 有限責任 あずさ監査法人  
**証券コード** 東証第一部 8098  
 ※2021年3月31日現在

**ウェブサイト**  
<https://www.inabata.co.jp>



## 組織図

(2021年7月1日現在)

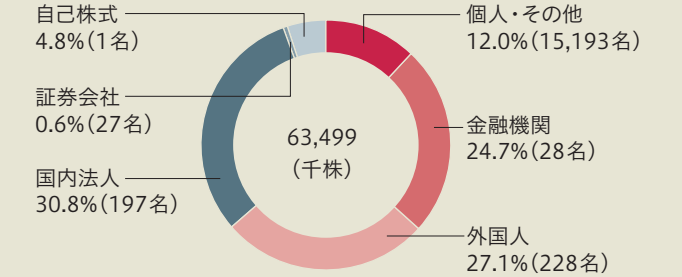


## 株式情報 (2021年3月31日現在)

### 株式情報

発行可能株式総数 ..... 200,000,000株  
 発行済株式の総数 ..... 63,499,227株  
 株主数 ..... 15,674名

### 所有者別株式分布状況



### 大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
住友化学株式会社	13,836	22.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,971	6.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,693	4.5
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託		
みずほ銀行口 再信託受託者		
株式会社日本カストディ銀行	1,736	2.9
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,272	2.1
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM	1,244	2.1
稲畑 勝雄	1,161	1.9
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,088	1.8
丸石化学品株式会社	961	1.6
あすか製薬株式会社	785	1.3

(注)当社が保有する自己株式数3,010,331株(ただし「株式給付信託(BBT)」制度の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する当社株式100,000株を除く)につきましては、上記の表及び持株比率の計算より除いています。

### 株価推移



### 格付情報

格付機関名	発行体格付
格付投資情報センター(R&I)	A-(安定的)

#### 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及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。

## IR活動について

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

### (1)IR体制

- 社長を責任者とし、IR担当役員を置いています。株主・投資家との対話は、原則として社長、IR担当役員を中心に行います。
- 担当部署であるIR企画部は関連部署と連携して、各種経営情報を収集・分析し、適時・適切に社内外に情報を提供しています。

### (2)IR活動

- 投資家とのミーティングについては、合理的な範囲で前向きに対応しています。
- 年2回決算説明会を開催し、中期経営計画の進捗状況と決算概要説明を行っています。
- IRイベント等への参加を通じて、個人株主・投資家との対話の機会を設けています。
- ホームページ、企業概要、株主通信、株主総会招集通知等を通じて、積極的に情報提供を行っています。

### (3)フィードバック

- 株主との対話では、把握された株主の意見に関して、IR担当役員が取締役会で報告しています。

### 2020年度 IR活動の実績

活動	実施回数
決算説明会	2回
機関投資家・アナリスト等との個別面談(海外含む)	37回
個人投資家説明会	1回

### 社外からの評価

モーニングスター株式会社が発表する「Gomez IRサイトランキング2020」において、「優秀企業(銅賞)」を、また日興アイ・アール株式会社が発表する「2020年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」において、「優秀」を受賞しました。

