

IK 稲畑産業株式会社



統合報告書 2022

IK INABATA 統合報告書 2022



稲畑産業株式会社

2022年9月発行

稲畑産業グループは、
130年余りにわたり培ってきた健全・堅実な強さで、
変化の激しい時代においても常に挑戦し続けることで、
持続的な企業価値向上を目指してまいります。

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。



表紙・イントロダクションページのデザインについて

地球を背景にちりばめた顔写真は、世界各国で働く稲畑産業グループの社員たちです。日本および海外18カ国で事業を展開している当社にとって最大の財産は社員であり、顧客や地域社会に寄り添った社員一人ひとりの地道な日々の活動が、当社グループの価値創造の源泉です。

目次

Introduction / 目次	1
企業理念とDNA	3
企業紹介	
挑戦の歴史	5
成長の軌跡	7
ケミカルビジネス進化の歴史と組織	9
At a glance	11
中長期戦略	13
価値創造プロセス	15
ビジネスモデル	17

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
特集「未来への挑戦」	31

事業概況

セグメント別報告	37
グローバルネットワーク	45
エリア別報告	47
財務・非財務ハイライト	49

ESG情報

コーポレート・ガバナンス	
役員一覧	53
社外取締役鼎談	55
リスクマネジメント	70
サステナビリティマネジメント	73
サプライチェーンマネジメント/ ガバナンス(コンプライアンス・腐敗防止・情報セキュリティ)	77
環境	81
社会	87
サステナビリティデータ集	95

財務情報 / 主要連結子会社および関連会社 / 企業情報 / IR活動について / 株式情報	103
---	-----

編集方針

ステークホルダーの皆様に、稲畑産業の価値創造に向けた事業活動や特徴的な取り組みをご理解いただくための重要なツールとして、統合報告書を作成しています。統合報告書2022では、挑戦をテーマに、中期経営計画NC2023の目標達成に向けて、稲畑産業グループの現場で働く社員に焦点を当てて編集しました。

- 参考としたガイドライン
価値報告財団(VRF)「統合報告フレームワーク」、
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」など
- 対象期間
2021年4月～2022年3月(一部に対象期間外の情報を含む)
- 対象組織
稲畑産業株式会社及び国内・海外のグループ会社

IK INABATA

社是 愛 敬



創業者 稲畑 勝太郎

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(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)



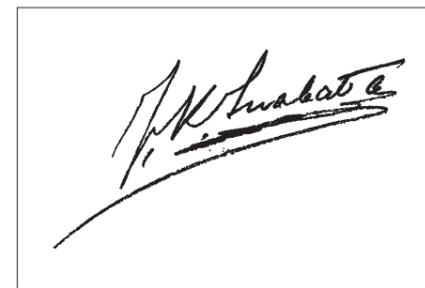
留学時、冬季ローヌ河で絹糸を洗う創業者
(神坂雪佳筆 絵巻物より)



創業時の稲畑染料店



IKが印された稲畑商店時代の手拭い



創業者・稲畑勝太郎のサイン

創業者の想いと稲畑産業の原点

1862年、京都の皇室御用達菓子舗「亀屋正重」の長男として生まれた創業者・稲畑勝太郎は、15歳のときに、産業振興を目論んだ京都府が派遣する留学生に若くして選抜されフランスへ渡りました。リヨンの工業学校で染色を学ぶだけでなく、同地のマルナス染工場で働き実技を学んだ後さらにリヨン大学で染色技術を中心とした応用化学を学びました。1885年、23歳で帰国した勝太郎は、京都府に奉職。フランスで学んだ最先端の合成染料や染色技術を生かし24歳で京都染工講習所の講師として講習生に教える立場となりました。そして1890年、28歳のときに夫婦2人で稲畑染料店を創業。仏サンドーニ社の染料代理店としてスタートしました。

社業の傍ら、勝太郎は染料の国産化にも尽力します。1916年に日本染料製造株式会社が国策で設立された際、自らも設立に参画し、監査役に就任。第一次世界大戦の不況下で危機に陥った染料業界の只中では、「染料のような国家的事業は利害を超越する覚悟が必要である」と説き、1926年に社長に就任。産業界の発展に尽力しました。

受け継がれる「愛」「敬」の精神

創業から時を経ること120年後の2010年、稲畑産業は当時、連結従業員数約3,600名のグローバル企業へと発展。当社の強みを発揮するために、価値観共有の必要性を感じたのが、創業者の曾孫である現在の6代目社長稲畑勝太郎です。社内から選抜された社員が集まり、10年後のあるべき姿について議論を重ね、経営理念、目指す姿、価値観を新たに制定しました。我々は何のために存在するのか、根幹に据えたのは脈々と受け継がれてきた「愛」「敬」の精神。創業者のイニシャルをかたどった「IK」のシンボルとともに親しまれ、創業以来不変の社是となっています。

“誠の心あってこそ社会の信用を得ることができる”——これは、創業者が残した「愛」「敬」の精神を表した言葉の1つです。当社の130年余りに及ぶ歴史は、その時代の社会利益に資する多様な事業の系譜であり、その精神は今後の中長期にわたる持続的成長へ向けた揺るがぬ指針となっています。

顧客と社会のニーズに寄り添いながら、
価値ある存在として進化を続けてきました。

1890年～ 黎明期

世界恐慌のなかで
利害を超えた覚悟で
染料の国産化に挑戦



1897年設立の稲畑染工場

日清戦争後、日本の産業全体が不況におかれるなかで、創業者は稲畑染料店を営む傍ら、染料の国産化に尽力しました。

1895年以降、毛斯綸紡織株式会社を設立し、当時最良と言われた紡績機械製造業の仏・アルザス社との取引開始。その後、稲畑染工場を立ち上げ、機械設備と技術の粋を集め、創業者自ら工場長として従事。厳しい状況下においても、創業者は「染料製造のような国家的事業は、利害を超越する覚悟が不可欠」と宣言し、事業の発展に寄与しました。

- 1890 京都市に稲畑染料店を創業
- 1897 稲畑染工場を設立
- 1918 株式会社稲畑商店を設立
- 1922 稲畑勝太郎、大阪商業会議所(現・大阪商工会議所)第10代会頭(～1934年)に就任
- 1926 稲畑勝太郎、日本染料製造(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～ 飛躍期

大戦の壊滅的被害から
化学商社の基盤を築き
上場企業にまで成長



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～ 改革期

収益の柱を喪失するなかで
ポートフォリオ経営強化、
海外展開を積極化



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・住友ファーマ株式会社)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。

- 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・住友ファーマ株式会社)
- 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
製造や物流機能など
付加価値を多様化



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18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
- 2022 東京証券取引所プライム市場へ移行

顧客とともに海外展開を進め、
世の中の変化に対応しながら業績を拡大してきました。

年間配当 **110円** ※2022年2月付で株主還元方針を大幅拡充



2008年 リーマンショック

2013年～ アベノミクス

2020年～ 新型コロナウイルス感染症

※純利益=親会社株主に帰属する純利益(本統合報告書内において、以下同様)

企業紹介 ケミカルビジネス進化の歴史と組織

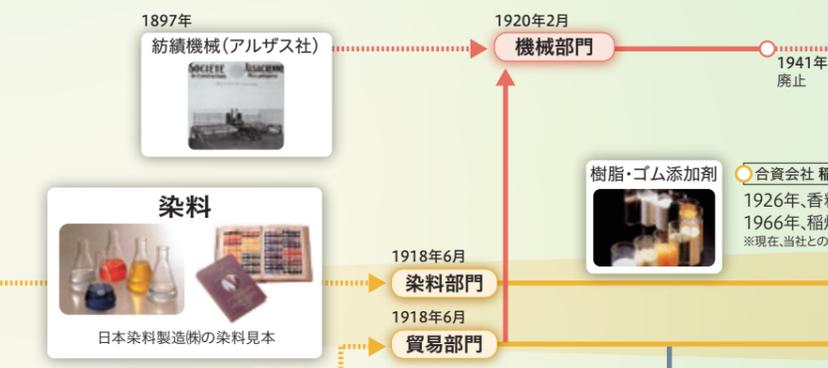
1890年に染料の輸入からはじまった当社は、時代とともに変化する顧客と社会のニーズに応え、あらゆる産業の土台となるケミカル製品の取り扱いを通して事業を拡大してきました。

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

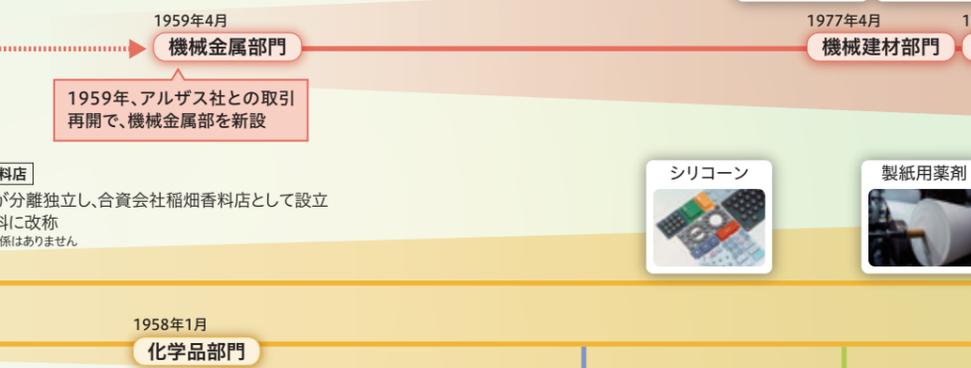
創業者と染料
15歳で官費留学生としてフランスに渡った創業者は、当時最先端の合成染料や染色技術を8年間学び、日本に持ち帰ります



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



→ → → → →
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。

2022年3月期

売上高

営業利益

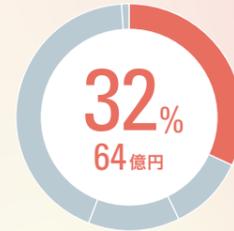
連結業績

6,809 億円

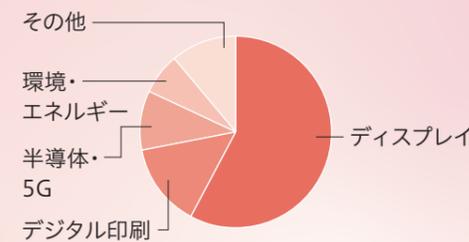
200 億円

情報電子セグメント

セグメント資産 1,131 億円
製造・加工子会社数 1 社

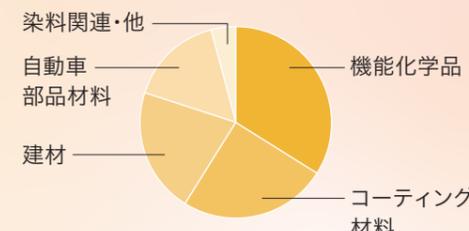


商材構成比(売上高ベース)



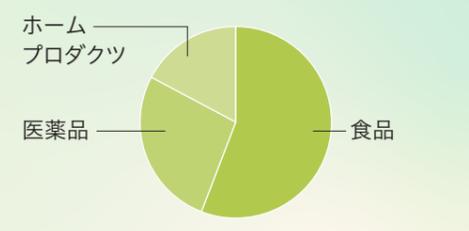
化学品セグメント

セグメント資産 490 億円
製造・加工子会社数 2 社



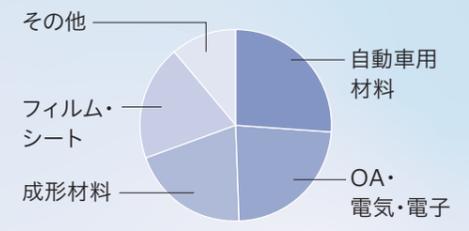
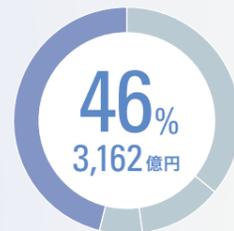
生活産業セグメント

セグメント資産 211 億円
製造・加工子会社数 2 社



合成樹脂セグメント

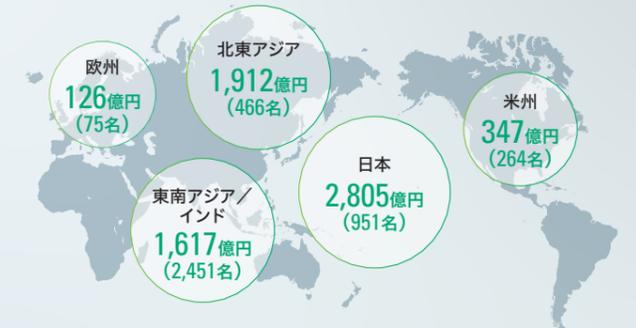
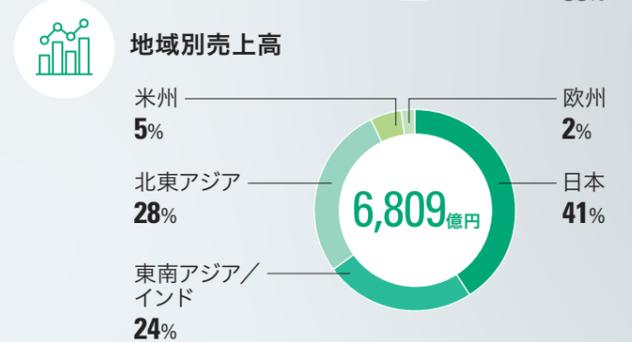
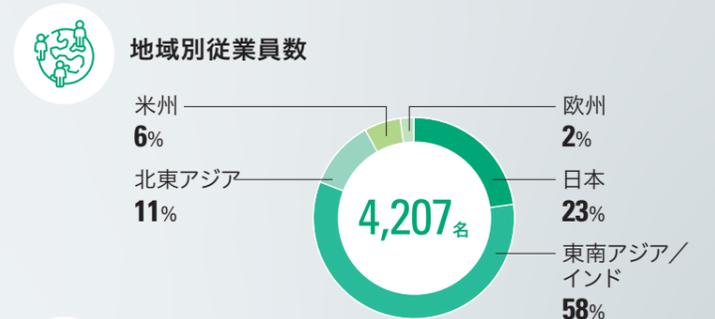
セグメント資産 1,648 億円
製造・加工子会社数 16 社



※その他のセグメントの売上高は0.0%、営業利益は0.6%

関連データ

2022年3月末時点



さらなる価値創出に向けて挑戦し続けます。

長期ビジョンが目指す「ありたい姿」をさらなる高みへと引き上げるために
中期経営計画目標値を上方修正し、価値創出への挑戦を継続していきます。

2024年3月期目標

中期経営計画

New Challenge 2023 (略称: NC2023)

連結売上高(見直し後)

8,000 億円

長期ビジョンを目指す第2ステージである3カ年の中期経営計画NC2023。
その達成に向けてグループ全社で取り組んだ結果、初年度(2022年3月期)の業績が、
最終年度(2024年3月期)の目標数値を上回る結果となりました。
こうした足元の事業状況や今後の見通しなどを踏まえ、最終年度の目標数値・指標の見直しを行いました。
新たな目標を掲げ、企業価値の向上を目指していきます。

定量目標

2024年3月期	当初	見直し後
売上高	6,700 億円※1	8,000 億円※2
営業利益	165 億円	205 億円
経常利益	170 億円	215 億円
親会社株主に 帰属する 当期純利益	160 億円	225 億円
ROE	8%以上	10%以上
ネットD/E レシオ	0.3倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	50%以上	概ね40~50%以上

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

想定為替レート 当初:¥105.00/USD 見直し後:¥120.00/USD

※1 新収益認識基準適用前ベースの売上高当初目標数値:7,000億円 ※2 新収益認識基準適用前ベースの売上高見直し後目標数値:8,300億円

株主還元方針

累進配当 総還元性向目安 **50%**

- 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概ね50%程度とする。
ただし、政策保有株式を売却し、相当程度のキャッシュインが発生した事業年度においては、今後の資金需要や会社の財務状況、株価、マーケットの状況などを総合的に勘案し、総還元性向の目安には必ずしもとられずに、株主還元を実施する。

2030年頃のありたい姿

長期ビジョン **IK Vision 2030**

連結売上高

1兆円以上

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中期経営計画の
ステージにおいて、当社グループの強みを生かせる事業分野・領域への投資を積極的に進めます。
事業ポートフォリオを変化に対応して最適化することで、収益力のさらなる向上を図ります。

商社機能を基本としつつも

製造・物流・ファイナンス等の複合的な機能の一層の高度化

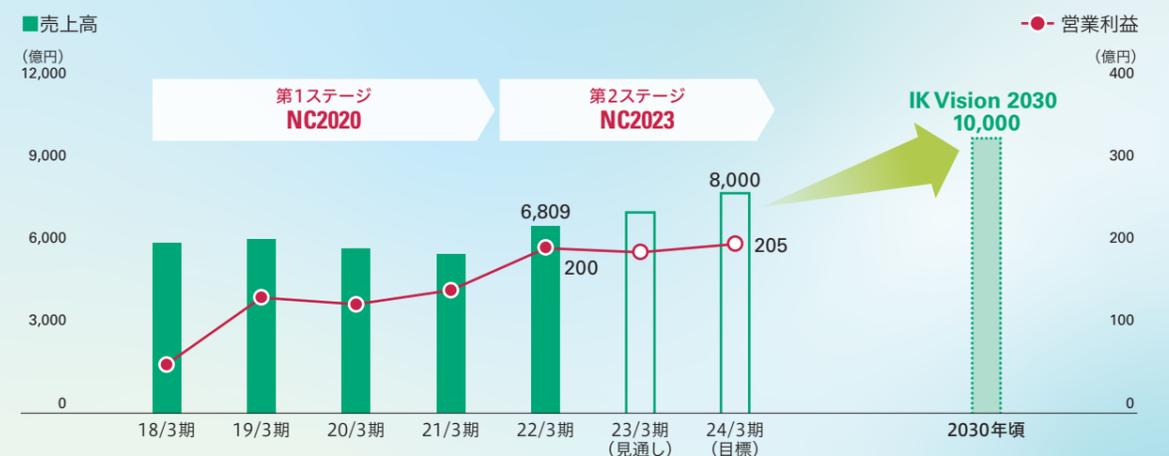
情報電子・合成樹脂以外の
事業比率を

1/3以上に

海外比率 **70%以上**

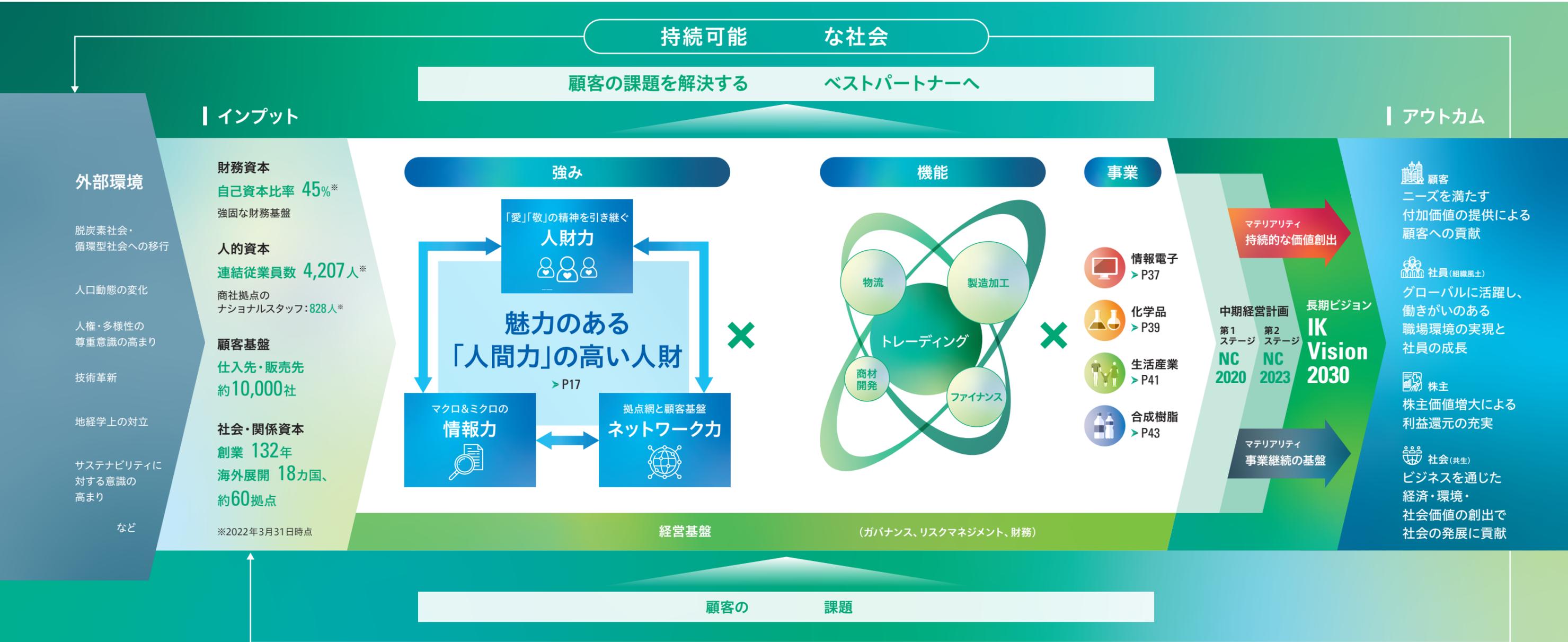


売上高、営業利益の推移

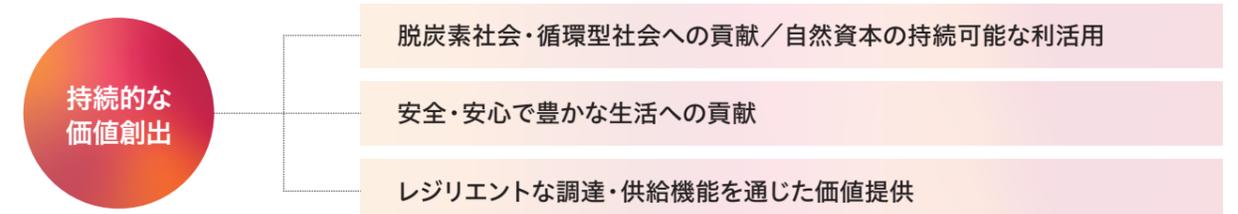
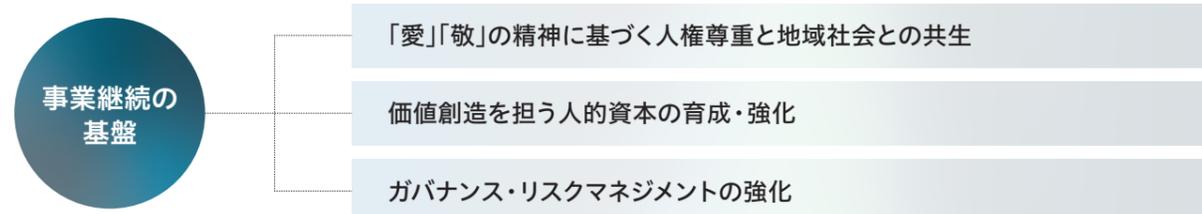


「人財力×情報力」を核にトレーディングを極め商社の複合機能を駆使しながら、新たな価値を創造します。

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、日本および海外18カ国で働く約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」「商材開発」「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。

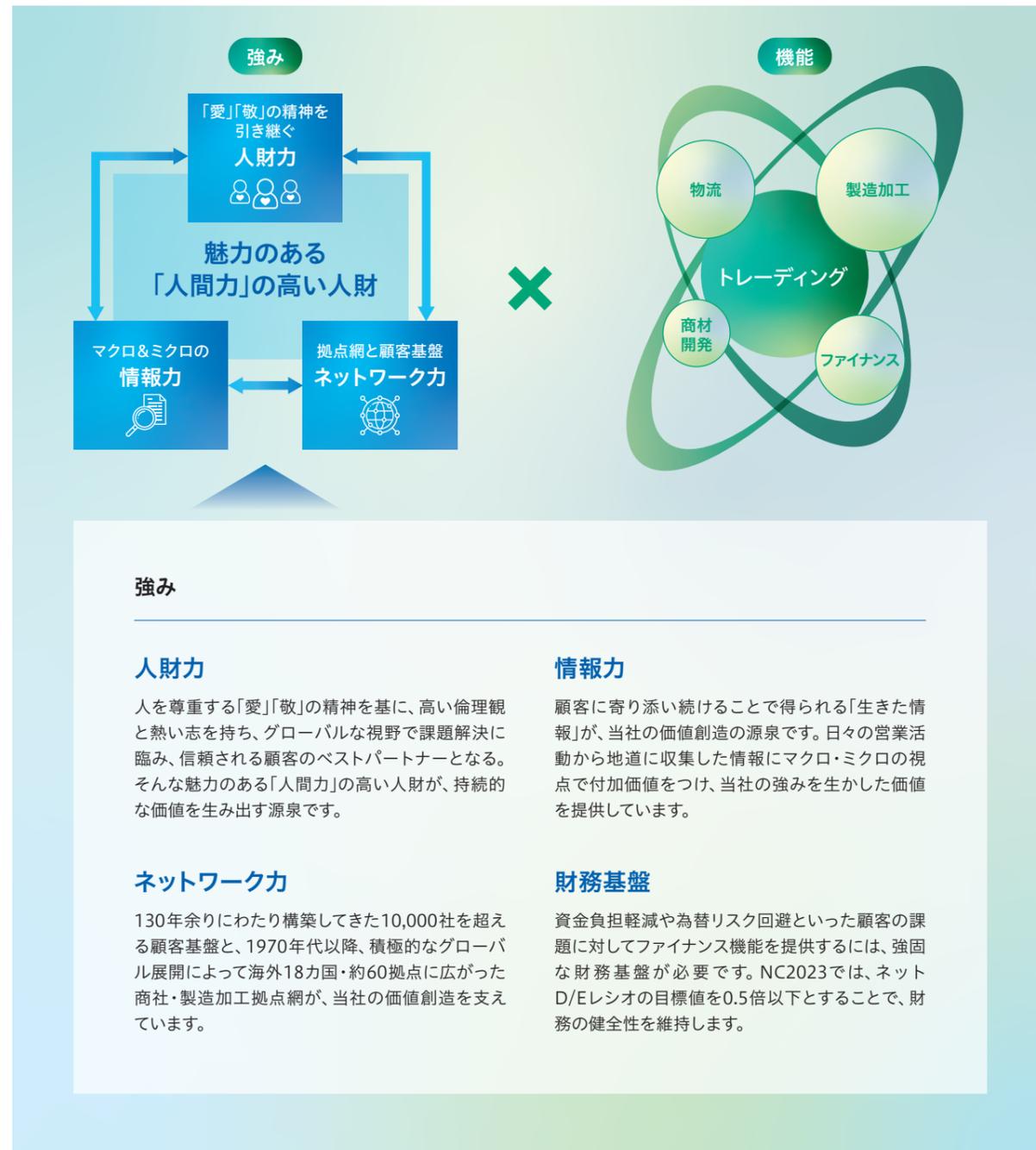


マテリアリティ (経営の重要課題)



トレーディングをコアとした多彩な事業機能を発揮し お客さまが必要とする価値を創出・提供しています。

稲畑産業は、130年以上の歴史のなかで培ってきた強みである「魅力のある『人間力』の高い人財」を源泉とし、トレーディングをコアとする多彩な事業機能を保持しています。これらを最大限に活用し、最適なスキームを立案・実現することで、お客さまニーズや社会の要請に応える付加価値を提供しています。



ビジネスモデル事例 1



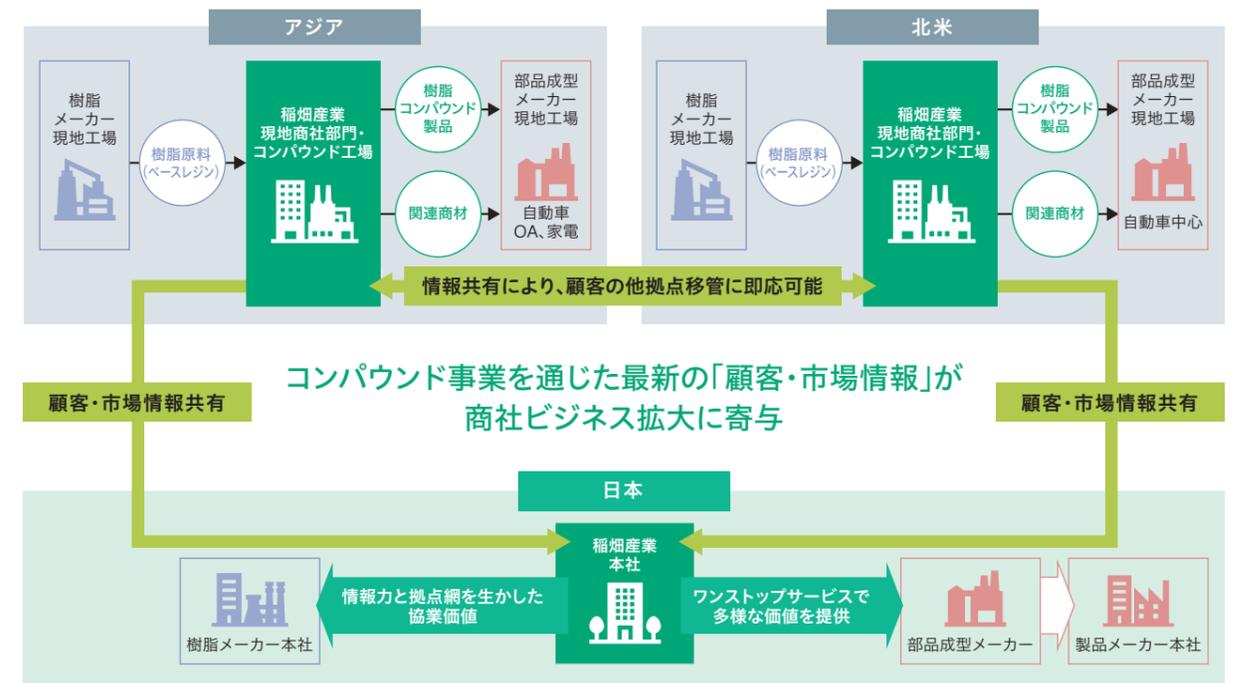
当社の主要事業の1つである合成樹脂事業は、樹脂コンパウンド製造事業(以下、コンパウンド事業)を武器に海外ビジネスを拡大し、連結売上高の46%※を占めるセグメントに成長しました。1970年代後半の日系家電メーカーの東南アジアへの生産移管時に、最初の製造加工拠点をシンガポールに設立したのを皮切りに、OA・自動車業界へと顧客層を開拓、顧客のグローバル展開にあわせて、東南アジア、中国、そしてメキシコへと、商社と製造加工拠点網を拡充しました。多くの主要顧客は、世界各地に生産拠点を有しており、同品質の原材料の供給や物流サービスの提供を求めています。

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。

※2022年3月期連結売上高6,809億円のうち、合成樹脂セグメント売上高は3,162億円(46.4%)。

ビジネスモデル事例 2

トレーディング × 協創 食品分野での垂直統合型ビジネス(淡路島プロジェクト)

人口減少や高齢化を背景に、日本国内の農業・漁業の就業者人口は減り続けています。当社はこうした状況をビジネスチャンスと捉え、地域のパートナーとともに、食品分野での「垂直統合型ビジネス」を展開しています。農業・漁業製品の調達から加工、輸送、販売にいたるまでを稲畑グループが一貫してマネジメントすることで、工程を最適化するだけでなく、商品の付加価値向上や新たな販路開拓にもつなげています。こうしたビジネスを拡大することで、地域経済の活性化に貢献したいと考えています。

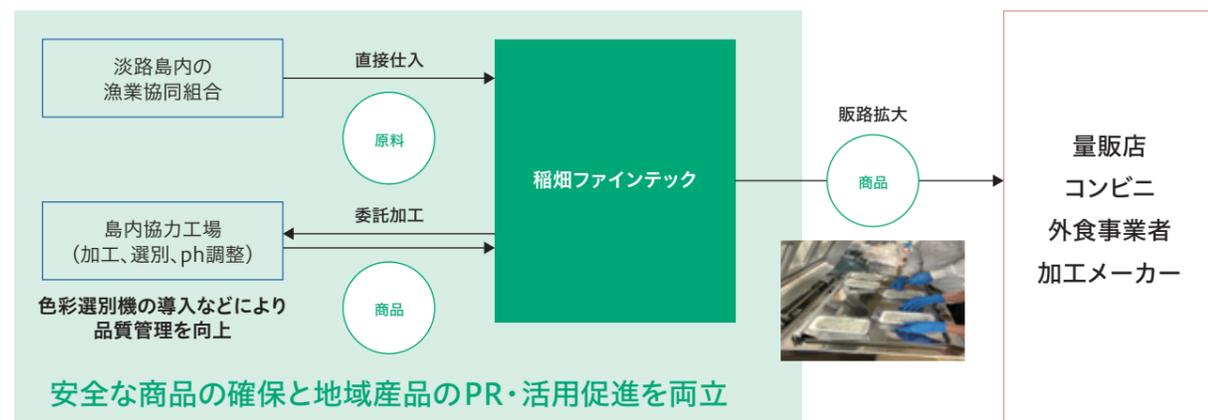
一例として、当社の連結子会社である稲畑ファインテックでは、兵庫県・淡路島で2つのプロジェクトを進行中です。淡路島が位置する瀬戸内海から大阪湾では、近年海水温の上昇などもあり、漁獲高が伸び悩んでいます。そこで、「地域の雇用創出」「漁業事業者の安定した収入確保」「淡路島での新たな水産資源の開発」をテーマに設定。地元の漁協と加工会社との協業により、淡路島ブランドの水産加工品を提供する、持続可能なビジネスを展開しています。



●「淡路島わかめプロジェクト」
地元の水産加工会社と漁協の協力のもと、培養から一貫した計画的な養殖を行い、安心・安全なわかめの供給、地域ブランドの創出と新しい販路の開拓を行っています。また、未利用の部位についての商品開発も行い、ロスの最小化も追求しています。

●淡路島でのしらす事業
淡路島内の漁協で原料を自社で買付けを行い、地元の水産加工会社の協力を得て、製品加工までの一貫管理を行っています。また色彩選別機の導入による品質向上と量販店惣菜向けに業務用キット商材等の付加価値商品の開発を進めています。

しらす事業のビジネスイメージ



国内外の各地に拠点を有する稲畑グループの総合力を生かすことで、商品の販路拡大や新たな用途提案が実現しています。

ビジネスモデル事例 3

トレーディング × 物流 インドネシア自社物流倉庫

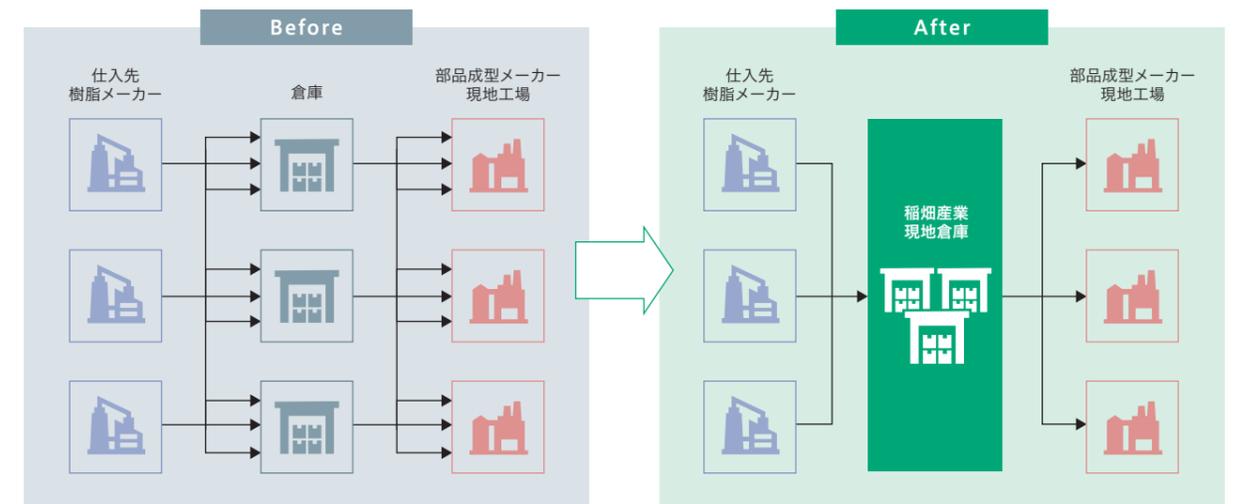
近年、経済成長の著しいインドネシアでは、急増する物流量に見合った物流インフラの設備が追いついていないため、納期延滞の問題が深刻化していました。稲畑インドネシアは、これらの課題を解決すべく、2016年に5,000トンの保管能力を誇る大型倉庫を設立、現在はさらに拡張し10,000トン規模で運営しています。現地の外部倉庫に委託していた合成樹脂製品の在庫保管や輸送などを自社で管理することで、インドネシアにおける倉庫事業を新たに展開しました。複数拠点を經由するなど物流経路が複雑であると、生産工程における設計の効率への悪影響が懸念されます。それらを払拭するため、倉庫の建設地には地盤が安定し

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。



時代を超えて
社会から必要とされる
商社であるために、
今後も持続的な成長を
目指してまいります。

代表取締役社長

稲畑勝彦

2022年3月期業績について

売上・利益とも過去最高を達成し
初年度でNC2023の最終目標を上回る結果に

2021年4月、長期ビジョン「IK Vision 2030」に向けた第2ステージの3カ年中期経営計画「New Challenge 2023 (NC2023)」をスタートさせました。初年度である2022年3月期、米国やEU圏では、新型コロナウイルス感染症の拡大が落ち着きを見せるなかで、景気回復の動きが強まりました。中国では上海市での都市封鎖等の影響はあったものの、全体的に景気は持ち直しつつあります。一方、日本国内では、個人消費や雇用などに回復の遅れが見られましたが、企業収益の改善が進むなど景気は回復傾向にあります。

こうしたなか、「NC2023」の達成に向けて、情報電子、合成樹脂など主力ビジネスのさらなる深掘りや、モビリティや新エネルギーなど将来の成長が見込める市場への展開強化、政策保有株の見直しなど、グループ全社を挙げて主要重点施策に取り組みました。その結果、2022年3月期の連結売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響で落ち込んだ前期から大幅に回復し、過去最高を達成しました。利益面でも営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、それぞれ過去最高となり、3カ年計画の初年度にして最終年度2024年3月期の目標数値を上回る結果となりました。これら足元の事業状況や計画策定後の事業環境の変化、今後の見通しなどを踏まえ、2024年3月期の目標数値・指標を上方修正いたしました。

2022年3月期実績

売上高	6,809 億円	営業利益	200 億円	経常利益	216 億円	当期純利益	223 億円
ROE	12.8%	ネットD/Eレシオ	0.17 倍	自己資本比率	45.0%	(参考)為替レート	¥112.39/USD

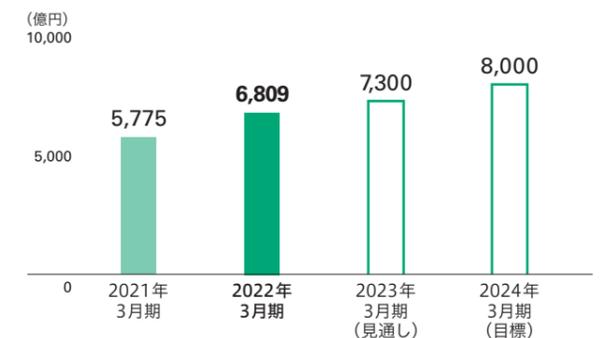
※ネットD/Eレシオ=(有利子負債-現預金)÷自己資本

経営環境・市場の見通し

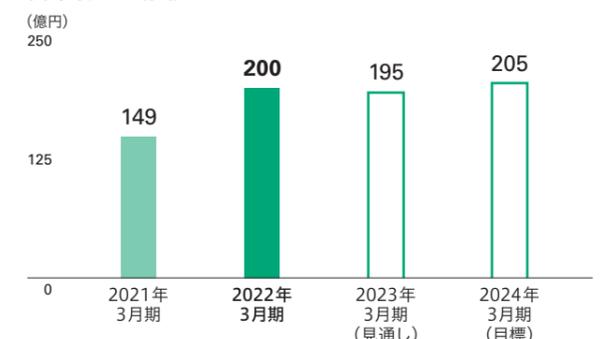
資源・エネルギーの価格高騰や
好調だった前期の反動で厳しい1年に

新型コロナウイルス感染症の収束が依然見通せないなか、ウクライナ情勢による世界経済への影響も広がりつつあり、2023年3月期の経営環境は一層不透明な状況が続くと予測されます。さらに、フラットパネルメーカーの実需を上回るとみられる高稼働の継続、半導体や原材料の不足を見越した重複発注、在庫積み増しなど、前期の想定を上回る好調の一因となった一過性の

売上高の推移



営業利益の推移



NC2023

戦略紹介 トップメッセージ

見直し後のNC2023最終年度の目標(2024年3月期)

売上高 8,000 億円	営業利益 205 億円	経常利益 215 億円	純利益 225 億円
ROE 10% 以上	ネットD/Eレシオ 0.5 倍以下	自己資本比率 概ね 40~50%	想定為替レート ¥120 /USD

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

要因は沈静化し、反動が出てくる可能性もあります。

当社は、2023年3月期を、この複雑で不透明な状況乗り越え、新たな成長ステージに到達するための「チャレンジの年」と位置づけました。足元の好業績に満足することなく、グループ全社が一層スピード感を持って「NC2023」の主要重点施策を確実に実行し、上方修正した最終年度の目標達成を実現してまいります。

「NC2023」の主要重点施策

主力事業の持続的拡大と将来の成長事業の確立を推進

「NC2023」には6つの主要重点施策がありますが、成長戦略の柱である「主力ビジネスのさらなる深掘りと成長分野への横展開」「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」「将来の成長に向けた投資の積極化」の3点について説明いたします。

「主力ビジネスのさらなる深掘りと成長分野への横展開」では、PC・情報機器の需要拡大が続くなか、フラットパネル関連部材の販売が増加したほか、スマー

トフォン向けを中心に有機EL関連の新規商材の販売が伸びました。また、コロナ禍の影響で自動車会社が生産計画を下方修正するなど厳しい事業環境が続いているなか、自動車・モビリティ分野において車載向け電子デバイス材料や車両関連部品用樹脂など主要製品のシェアを着実に高めています。今後も主力のフラットパネル、自動車関連のビジネスを引き続き深耕していくと同時に、次世代フラットパネルやEV・PHEV用部材などの成長分野への展開を強化していきます。

2つ目の「将来の成長が見込める市場」への取り組みでは、再生可能エネルギー関連ビジネスの事業化が予定通り進展しています。具体的には、太陽光発電・蓄電システム向け部材・材料やバイオマス燃料の販売などに取り組んでいます。さらに海外ベンチャーの水素発生装置や燃料電池システムの国内販売を行うなど、水素エネルギー分野にも参入しています。

今後もこれらの環境関連ビジネスを一層強化していく方針です。その一環として、合成樹脂製品のリサイクル事業に着手しました。まだ規模は大きくありませんが、物流会社と協力して地域レベルでの回収ネットワー

クを構築し、リサイクル原料や製品を製造・販売しています。今後、これを循環型ビジネスモデルとして確立させ、将来は国外も含め、各地で展開していく計画です。

3つ目の「将来の成長に向けた投資の積極化」については、従来の営業部門が主体となった投資案件の模索に加えて、新たな本社組織として2021年7月に事業企画室を開設し、より幅広い視点から投資案件を模索する体制を整えました。外部コンサルタントとも連携しながら、さまざまな投資案件をスクリーニングし、これまでは出会えなかった投資案件が複数浮上するなど成果が表れつつあります。政策保有株式の削減などによって創出した資金を生かし、リスクと機会、資本コストも十分に検討したうえで、商社ビジネスの拡大につながる投資を積極的に実行していく方針です。

長期ビジョン「IK Vision 2030」において「情報電子・合成樹脂以外の事業比率を1/3以上に」高めるという目標を掲げていますが、前述のような成長戦略を実行してきた結果、逆に情報電子・合成樹脂の比率が高まっています。しかし、これは情報電子・合成樹脂の分野にまだまだ新たな

成長の芽が数多く存在している証でもあります。一方、環境・エネルギーや自動車・モビリティ、医療・ライフサイエンスなど、セグメント横断的な案件が増えていることを実感しています。セグメントの区分は絶対的なものではありませんので、「1/3」といった数値にとらわれることよりも、セグメントの横の連携を強めることに注力し、新しいビジネスの芽を着実に育てていく方針です。将来的には、セグメント区分の再編も視野に入れつつ、最適な事業ポートフォリオを追求していきたいと考えています。

持続的成長を支える経営基盤の強化

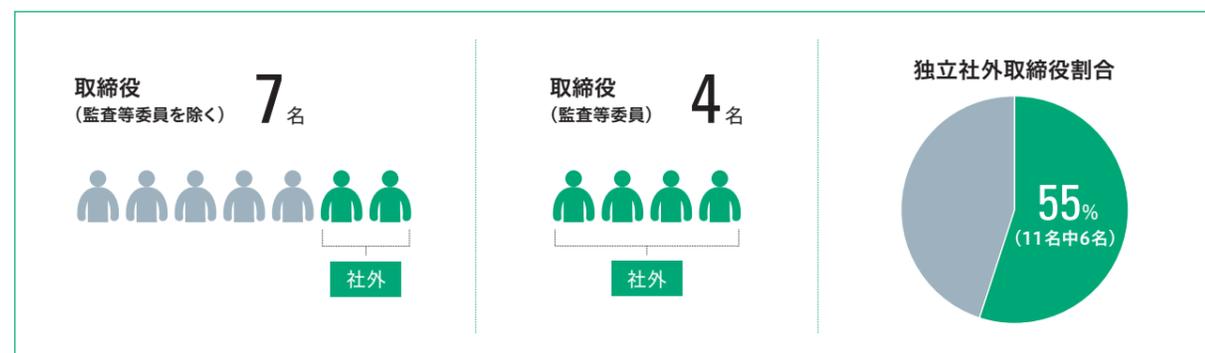
監査等委員会設置会社へと移行し監督機能のさらなる強化を実現

持続的成長を支える経営基盤強化の一環として「グローバルな経営情報インフラの高度化」に取り組んできました。今後、国内の基幹システムの更新にあわせ、国内外の経営情報をシームレスに扱える環境を整えていく計画です。

また、海外拠点を中心にRPA(ロボティック・プロセス・



取締役会の構成



オートメーション)の活用に取り組んでいます。現在は複数の海外拠点を含め、部分的に導入していますが、在庫管理の自動化・効率化などにおいて着実な効果が上がっています。今後、さらなる有効活用を目指すとともに、導入拠点を拡大していく計画です。こうした最新の技術を積極的に活用し、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。将来はお客様からの複雑な受発注形態にも柔軟かつ迅速に対応できる体制を構築するなど、グループの商社機能を一層高度化させてまいります。

さらに、コーポレート・ガバナンスの充実・強化も重要な経営課題です。これまでも継続的に改善に取り組んできましたが、監督機能の一層の強化、経営意思決定のさらなる迅速化を図ることを目的に、従来の「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へと移行することを決定し、2022年6月の株主総会で承認されました。移行後の取締役会は、社外取締役が過半数を占める構成となり、モニタリング型の取締役会として業務執行への監督機能を強化し、さらなる企業価値の向上へと結びつけたいと考えています。

また、取締役会の多様性確保に向けた取り組みにも引き続き注力してまいります。

さらに、保有資産の見直しと資金・資産のさらなる効率化にも注力しており、「NC2023」期間中の3年間で、政策保有株式の残高を2021年3月末残高に対して50%削減する計画です。これは、初年度において予定通りに

進捗しています。また、新たに今後2027年3月末までの5年間で同80%を削減する方針を追加しました。売却で得られた資金については、長期的な視点のもと、成長に向けた投資と株主還元の充実に配分していく方針です。

サステナビリティ経営の推進

事業活動を通じて 多様な課題の解決に取り組み 持続可能な社会の実現に貢献していく

当社は、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」を掲げ、信頼を礎とする人間尊重の経営を続けてまいりました。この「人」と「社会」を大切にす思想は、今日、世界が目指す「持続可能な社会の実現」に貢献しうるものものだと考えています。この創業以来の人間尊重の経営理念を基本としつつ、事業活動を通じてより幅広い社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を遂げていくために、2021年11月に「サステナビリティ基本方針」を制定し、さまざまな環境・社会課題のなかで当社が取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を2022年6月に特定しました。今後、マテリアリティごとの具体的な目標数値とアクションプランを設定し、経営計画に盛り込んでいく予定です。

気候変動をはじめとする環境問題は、当社のみならず社会全体に大きな影響を及ぼす長期的リスクであり、グルー



プを挙げて温室効果ガスの排出削減や廃棄物削減、資源循環などに取り組むことは企業市民としての責務であると考えています。同時に、脱炭素社会・循環型社会への潮流は、事業機会のひとつでもあり、再生可能エネルギー関連事業や循環型素材・製品の販売など、環境負荷低減に貢献するビジネスをさらに拡大させていく方針です。

そして、もう一つの長期的な重要課題が「人的資本の育成・強化」です。「人」が最大の経営資源である当社にとって「人が育たない」ことは最大のリスクとなります。今年度からは、社内公募制度、FA制度を導入するなど、キャリアパスの選択肢を広げる仕組みをスタートさせました。また、新人の育成についても、入社後1年ごとに営業部門と管理部門の双方の仕事を経験させ、総合的な能力を養成する方式に変えました。コロナ禍の影響で導入が遅れていますが、若手を対象とした海外トレーニング制度の導入も予定しています。

「人」を生かすためには、ダイバーシティ推進も欠かせない要素です。当社では、女性の活躍推進の指標として、管理職に占める女性比率やスタッフ職(総合職)に占める女性比率の目標数値を掲げていますが、残念ながら数値そのものも決して高いものではなく、さらには目標数値の達成自体が目的でもありません。前期からボードメンバーに加わっていただいた萩原取締役を中心に、女性スタッ

フ職(総合職)の社員や、その上司を集めて、ディスカッションの機会を設けるなどの取り組みを始めていますが、このような試みを通して、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮するための環境や課題が何であるのか、お互いが気づき、その解決に向けた地道な努力を続けることが全社的な活性化につながるものと考えています。

また、社員がいきいきと活躍し続けるためには、心身ともに健康であることはもちろん、それぞれの事情に応じてフレキシブルに働ける職場環境が不可欠です。当社は、2022年7月に健康経営宣言を発表するとともに、新型コロナウイルス感染症拡大防止のために始めた在宅勤務を標準の制度としました。このように働きやすい職場環境づくりにも注力していきます。

時代を超えて社会から必要とされる商社であるために、今後も持続的な成長を心がけてまいりますので、ステークホルダーの皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナビリティの取り組み

- 2021年10月**
 - サステナビリティ委員会設置
- 2021年11月**
 - 「稲畑産業グループサステナビリティ基本方針・行動指針」制定
- 2022年3月**
 - 「稲畑産業グループ人権方針」制定
- 2022年4月**
 - 国連グローバル・コンパクト参加
- 2022年6月**
 - 「2050年カーボンニュートラル宣言」発表
 - マテリアリティ特定
- 2022年7月**
 - 「健康経営宣言」制定

将来の成長に向けた
投資を積極化させ
専門商社ならではの
存在意義が発揮できる
付加価値の高い事業を
展開します。

代表取締役 専務執行役員
管理部門全般担当
横田 健一



初年度での財務目標達成を受けて
中期経営計画の最終目標を上方修正

3カ年の中期経営計画「NC2023」の初年度となる2022年3月期、当社の連結業績は、新型コロナウイルス感染症による影響で落ち込んだ前期から大幅に回復しました。売上高、各利益項目とも過去最高を更新しただけではなく、計画最終年度である2024年3月期の財務目標を大きく上回りました。そうした状況を受け、現在の事業状況や計画策定後の環境変化、今後の見通し、さらには2022年2月に発表した株主還元方針の変更も踏まえ、2024年3月期の財務目標・指標を上方修正いたしました。

売上高、各利益項目でより高い目標を設定したほか、資本効率に関してもROE10%以上の目標を掲げました。当社がステークホルダーの皆様の期待に応え、優良企業として持続的成長を果たしていくためには、従来からROEは、10%以上を常態化したいと考えていました。2022年3月期の業績が当初の予想を大きく上回ったことや、今後も政策保有株式の売却を予定して

いることなどを踏まえ、十分に達成可能な目標であると考えています。ネットDE/レシオの目標は、0.3倍以下から0.5倍以下へ変更しました。成長投資を加速することを考慮したのですが、見直し後の0.5倍でも商社としてはかなり低い水準ではあり、信用格付け維持の観点からも妥当な数字であると考えています。

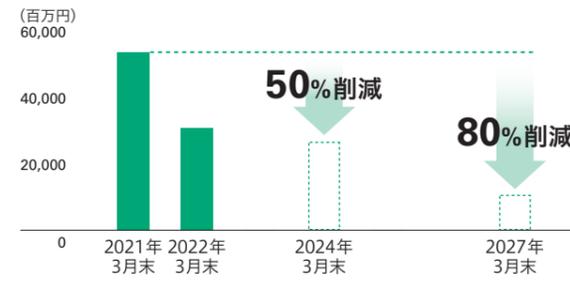
NC2023最終年度の目標数値・指標の見直し

	2024年3月期	
	当初	見直し後
売上高	6,700億円	8,000億円
営業利益	165億円	205億円
経常利益	170億円	215億円
親会社株主に帰属する当期純利益	160億円	225億円
ROE	8%以上	10%以上
ネットD/Eレシオ	0.3倍以下	0.5倍以下
自己資本比率	50%以上	概ね40～50%
為替レート	¥105/USD	¥120/USD

政策保有株式の縮減方針

- ・「NC2023」期間中の3年間で政策保有株式の残高を2021年3月末残高に対して50%削減する。(従来の方針の継続)
- ・中長期的に政策保有株式の縮減をさらに進め、今後5年間で(2027年3月末までに)2021年3月末残高に対して概ね80%削減する。(新たな方針の追加)
- ・政策保有株式の売却により得られた資金は、基本的には内部留保ではなく、株主還元と今後の成長に向けた投資に充当する方針

政策保有株式の保有状況



※政策保有株式：日本の上場株式

さらに当社は「NC2023」が終了する2024年3月時点の政策保有株式残高を2021年3月末の残高に対して50%削減する計画を打ち出し、投資家の皆様から高くご評価いただいています。初年度も予定通り削減が進捗しており、2024年3月までにこの目標の達成を目指していますが、それでもまだ50%の株式が残るのも事実です。そのため、中長期的に資本のさらなる効率化を図るため、2027年3月までに政策保有株式を2021年3月末残高に対して約80%削減する新しい方針を追加しました。

10年間の投資実績や財務基盤の充実を背景に
将来の成長に向けた積極的な投資を推進

かつて事業投資を積極的に実施しながらも十分な成果を得られなかったという反省から、当社では直近の約10年間、より強く資本コストを意識するのはもちろん、既存事業と関連が深く、シナジーを発揮しやすい案件に絞り込んだ堅実な事業投資を実行してきました。その結果、多くのプロジェクトが順調に収益を上げ、既存事業とのシナジーを生み出しながらオーガニッ

クな成長を実現してきました。また、この間に財務基盤の強化も進み、信用格付け面でも一定の評価を得られるようになりました。

さらに、こうした10年間の実績と現在の財務状況を踏まえ、新しいステージ、つまり成長投資を加速する段階を迎えたと判断しました。そこで「NC2023」の主要重点施策の1つに「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げ、これまでのオーガニックな事業成長を維持しつつも、今後はグローバルなM&Aなどを含めたよりアグレッシブな成長投資を実施していく方針としました。

環境変化の激しい昨今の状況を考えると、各営業の活動から得られる情報だけでは将来有望な投資機会を十分に捉え切れません。そこで2021年7月、M&Aなど投資案件のスクリーニングを担う本社組織として新たに「事業企画室」を発足させました。同時に各営業部にもそのカウンターパートナーとなる担当者を任命して営業現場と連携しながら、それぞれのノウハウやネットワークを活用した新しい投資案件の発掘や事業プランニングを推進しています。

積極的な投資を実行するにあたっては、リスク管理がより一層重要になります。2018年3月期に大きな貸倒引当金を計上した案件があり、これを契機にリスク管理体制を一段と強化させた経緯があります。今後の投資案件についても、引き続きハードルレートや資本コストの基準によって投資の可否を判断するのはもとより、投資の実行後も事業の進捗や収益性などをきめ細かくモニタリングしていきます。

主力ビジネスのオーガニックな成長と
次世代を担う新たな柱の確立を追求

投資の方向性としては、専門商社としての強みが発揮できる付加価値の高い事業展開に力を注いでいく計画です。例えば、合成樹脂事業において1970年代、アジア各国での樹脂コンパウンド事業に進出したことは、当社における代表的な成功事例です。商社の物流機能や情報提供・提案機能などに加え、現地での加工機能を併せ持つことによって付加価値を高め、専門商社としてお客

様のニーズに迅速に対応できる体制を構築しました。その後も日系メーカーの旺盛な海外進出に対応し、段階的な投資を実施することにより、合成樹脂事業のオーガニックな事業成長を支えました。今後もこれら主力ビジネスのさらなる高付加価値化、収益性強化に向けた投資を実施していく計画です。もちろん、情報電子と合成樹脂の2大セグメントに続く「次世代の柱」を確立することも大きなテーマです。そこで既存事業とシナジーを発揮できる領域を念頭に、高齢化社会の進展や環境・エネルギー問題の深刻化など、時代の潮流を捉えた付加価値の高いビジネスに積極的に取り組んでいきます。

例えば、生活産業セグメントでは農業を含む食品分野の事業に注力していますが、自社農場におけるブルーベリー、ニンニクの大規模栽培を手掛けるなど、生産および加工、販売にいたるまで垂直統合型ビジネスを手掛けることにより、収益性を高めています。

環境・エネルギー分野でも、太陽電池部材やバイオマス発電燃料の供給はもちろん、高度な専門性や幅広いネットワークを駆使し、お客様の多様な課題解決につながるソリューションを提供していきます。さらにライフサイエンス・医療分野もニッチで専門性が高いため、比較的価格競争になりにくいビジネス領域といえます。

このように、当社は主力ビジネスと新規ビジネスともに、専門商社ならではの強み・存在意義が発揮できる付加価値の高い事業に向けて積極的に投資することによって、オーガニックな事業成長を実現すると同時に、グループの将来を担う新たな成長基盤の構築を目指します。

自己資本比率・ネットD/Eレシオ・ROE

	20/3期	21/3期	22/3期
自己資本比率	45.2%	49.2%	45.0%
ネットD/Eレシオ	0.16倍	0.06倍	0.17倍
ROE	7.4%	8.6%	12.8%

投融資

(億円)	20/3期	21/3期	22/3期
成長投資	18.5	8.6	12.0
定常投資	20.1	24.0	20.1
合計	38.6	32.6	32.1

株主還元のさらなる充実を目指して
累進配当を継続し総還元性向を上方修正

2021年3月、「NC2023」のスタートにあわせて、株主還元方針を一部変更し、累進配当を導入しました。実際には、2018年3月期のように大きな貸倒れが発生して当期純利益が半減した際にも配当額を維持するなど、これまで事実上の累進配当を実施してきたのですが、正式に方針に盛り込んだことで、投資家の皆様から「安心感が違う」といった好意的なご意見を数多くいただいています。

さらに、2022年2月には、これまで30~35%程度としてきた総還元性向を概ね50%程度に引き上げることを発表しました。これについても投資家の皆様から非常に高く評価されており、発表前に比べて株価も上昇しています。

この新しい方針のもと、当社はこれからもさらなる収益性の向上と資本の効率化に注力し、株主還元の一層の充実を図るとともに、企業価値の向上を追求していきます。

監査等委員会設置会社へ移行し
監督機能のさらなる強化を実現

2022年6月をもって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ました。これは、監督機能をさらに強化し、より迅速な経営の意思決定ができるガバナンス体制を構築するためです。監査等委員会設置会社は、今までの監査役会設置会社に比べ、海外の機関投資家からも理解されやすいガバナンス体制といえます。監査等委員である取締役4名は、全員社外取締役となり、移行後の取締役会は、独立社外取締役が過半数を占める構成となりました(P60参照)。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」の取締役会運営によって、経営の公平性・透明性を担保し、さらなる企業価値向上を目指します。また、監査等委員会設置会社では、内部統制システムを用いて組織的に監査を行う仕組みであり、

株主還元の基本方針

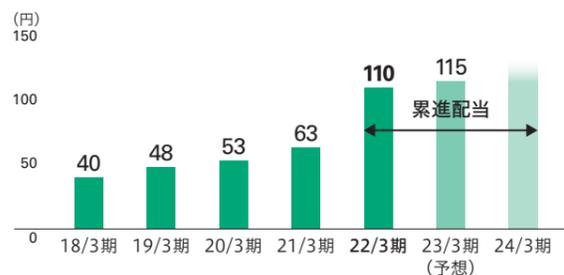
①累進配当の継続

1株当たりの配当額については前年度実績を下限とし、減配は行わず、継続的に増加させていくことを基本とする。

②総還元性向の目安としては概ね50%程度とする。

ただし、政策保有株式を売却し、相当程度のキャッシュインが発生した事業年度においては、今後の資金需要や会社の財務状況、株価、マーケットの状況などを総合的に勘案し、上記の総還元性向の目安には必ずしもとらわれずに、株主還元を実施する。

1株当たり配当金



※2022年8月時点

監査を確実かつ円滑に実行できるように、監査等委員会と社内の内部監査室との指揮命令系統の明確化を図りました。

気候変動によるリスクに適切に対応しつつ
課題解決への貢献を通じて持続的成長を目指す

このようなガバナンス面の変革を含めたサステナビリティ経営を加速するために、当社は2021年に「サステナビリティ基本方針」を制定し、2022年にはマテリアリティ(重要課題)を特定しました。そのなかでも「脱炭素社会・循環型社会への貢献」は、企業が存続していくうえで避けて通れない重要課題です。気候変動が当社に及ぼすリスクと機会については、サステナビリティ委員会で分析・評価を実施し始めましたが、例えば食品分野において農業生産に参入していますので、相応のリスクはあると認識しています。ただし、会社全体として見れば、大きな固定資産を保有しているわけではないため、リスクには柔軟な対応が可能だと考えています。

一方、機会面では、再生可能エネルギーの需要拡大

やEVの普及などによって事業機会が大きく広がると予測しています。当社では気候変動のリスクに的確に対応しつつ、エネルギー・電力関連のビジネスや、環境負荷を低減する商材の取り扱い拡充、プラスチックのリサイクルビジネスなど、環境課題の解決に寄与する商品・ソリューションの提供に積極的に取り組んでいきます。

もちろん、専門商社である当社にとって、事業継続の基盤となる「人的資本の育成・強化」や「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」は最重要の課題です。最大の財産である社員が会社に対して理解と信頼感を持ち、モチベーションが高い状態であることは当社の成長に必要な不可欠であるため、従業員エンゲージメント調査を行っています。昨年の結果を参考に、新たな研修を導入するなど、調査と改善とを繰り返し、従業員エンゲージメントの向上を図っています。また、ダイバーシティの推進では、アシスタント職(一般職)からスタッフ職(総合職)への職掌転換説明会や女性スタッフ職向けワークショップの開催など、女性活躍推進のための取り組みを進めています。今後も人材の育成・強化や、多様な人材が活躍できる環境整備に継続的に取り組んでいくのはもちろん、これら人的資本も含めた非財務情報の適切な開示に努めてまいります。

今後も、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ご支持いただけるよう、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。



未来への挑戦

稲畑産業は中期経営計画「NC2023」において、6つの主要重点施策を掲げました。ありたい姿の実現に向けて挑戦を続ける当社の取り組みを、それぞれのキーパーソンの視点からご紹介します。

CHALLENGE 1

M&Aの推進

NC2023に「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げる稲畑産業は、M&Aの実働部隊となる「事業企画室」を設置しました。発足の目的と具体的な取り組み、そして今後の展望をご紹介します。

事業企画室長 幡本 裕之(写真右)

メガバンクで国内・海外支店、審査部、監査部とさまざまな業務に就いた後、2009年に稲畑産業に入社。リスク管理室に所属し、部長、室長、執行役員を歴任し、2021年7月、事業企画室の室長となった。

事業企画室 大沼 トントン(写真左)

中国・大連の大学を卒業後、会計事務所に入社。さまざまなM&Aに携わるなかで、アジアを中心にグローバル展開している稲畑産業と出会い、長期的なキャリア形成に生かされると確信し、2021年に入社した。

M&A投資の有効活用に向けて「事業企画室」を発足

稲畑産業は、長期ビジョン「IK Vision 2030」で描いた2030年頃のありたい姿を実現させるために、中期経営計画「NC2023」を策定し、その重点施策の1つとして「将来の成長に向けた投資の積極化」を掲げました。

「これまで当社は、どちらかといえば既存の経営資源を利用するオーガニックな成長を基本戦略としてきました。しかし、長期ビジョンを実現するためには、既存の資源を生かした成長戦略に加えて、M&Aの活用で外部の人材や技術などを確保していくことも非常に有効な手段です」

「私たちの目標はその成長投資の実現に向けた業務基盤を構築することです。専門性の高い分野だけにあ

る程度の時間を要するものの、実践経験を教材にM&Aに関する知見やノウハウを全社で蓄積していくことにしました」と話すのは、事業企画室の室長である幡本裕之です。

ビジネスチャンスを見出す力をM&A投資に生かす

「中期的な目標としては、営業本部自らがM&Aネットワークを活用し、自部署の案件発掘の足掛かりをつかんだり、他部署に関わる情報を横展開したりと、組織全体が新しいテーマを発掘していけるようになること」と幡本が言うように、事業企画室は営業本部が投資業務に関わる実務スキルを蓄積し、それを社内展開するための組織づくりに取り組んでいます。

「一般的なM&Aのプロセスは、ソーシング、エグゼキューション、PMIの3つのフェーズからなります」と話すのは、事業企画室のメンバーとして2021年にキャリア入社した大沼トントンです。

「まずは、ソーシング、つまり事業戦略に合致したターゲット企業を探索し、評価・分析した後、選定企業にアプローチする業務から始めました」(大沼)

ソーシングにおいては、事業企画室の窓口として各営業本部から若手管理職を中心に9名を選定し、外部コンサルタントの支援を受けて、ソーシング業務の研修会を実施しました。

「もともと営業本部には、バリューチェーンのどこにビジネスチャンスがあるのを見出す力があります。それをM&A投資に生かすために必要となる知見やノウハウを習得してもらおうというのが、この研修の狙いでした」(幡本)

一般的なM&Aプロセス



稲畑産業の事業戦略にあったM&Aの姿を描いていく

現在は、営業本部のメンバーと外部専門業者の双方と情報交換を重ね、具体的なターゲットを選定しています。

「私たち事業企画室は、営業本部と外部専門業者の双方とコミュニケーションを図って、その仲介役として“横ぐし機能”を担っています。現在も投資銀行やM&A仲介会社と情報交換し、持ち込み案件の増加を図っており、それを営業本部と共有しています」(大沼)

今後、順調にアプローチ企業が増えていけば、いよいよ基本合意やデューデリジェンス、クロージングなどの「エグゼキューション」、クロージング後に実施される経営の統合プロセスを意味する「PMI」が増えていく予定です。

「プロジェクトに参加した営業本部のメンバーは、今後現場の先頭に立って、ハンターとなってソーシング業務やエグゼキューション、PMIまでを一通り経験していくことになると思います。そうした人財を一人でも増やしていかなければいけないと考えています」(幡本)

ただし、M&Aは事業戦略を実行するための1つの手段に過ぎないと幡本は言います。

「本当にいま欲しいものは何なのか、人なのか、技術なのか、領域なのか、そういった自分たちの事業戦略にあったM&Aの姿を描いていくことが重要です」(幡本)

また、大沼もM&Aを実施して終わりではなくて、その後のモニタリングが非常に重要と言います。

「想定したシナジーが実現できているかどうかのポイントです。こうした観点からも各営業本部のM&Aを支援していきたいと思います」(大沼)

CHALLENGE 2

循環型経済への貢献 ——マテリアルリサイクルビジネス

海洋プラスチックごみ問題や気候変動問題、諸外国の廃棄物輸入規制強化などへの対応を契機に、プラスチックの資源循環を一層促進するビジネスの重要性が高まっています。

合成樹脂第二本部 産業材部 部長代理 吉田 紳

1994年から化学系専門商社で樹脂業界に携わってきた。2004年から2011年にかけて中国で勤務。2013年に稲畑産業に入社し、現在、合成樹脂第二本部の産業材部に所属。



「リサイクルプラスチック=付加価値」という 新たな市場の創造に挑戦

昨今、SDGsへの取り組みをはじめとした世界的な環境意識の高まりを受け、海洋ごみ問題など、プラスチックが引き起こす環境への悪影響が問題視されています。

そうしたなか、プラスチックに携わる者として何かできないかと漠然と考えていたところ、お取引先の工場に捨てられていた廃プラスチックが目につき、これを再利用できないか考えたのがビジネスのきっかけでした。

当社が取り組むマテリアルリサイクルビジネスは、プラスチックを取り巻く現状に対する打開策の1つと考えて

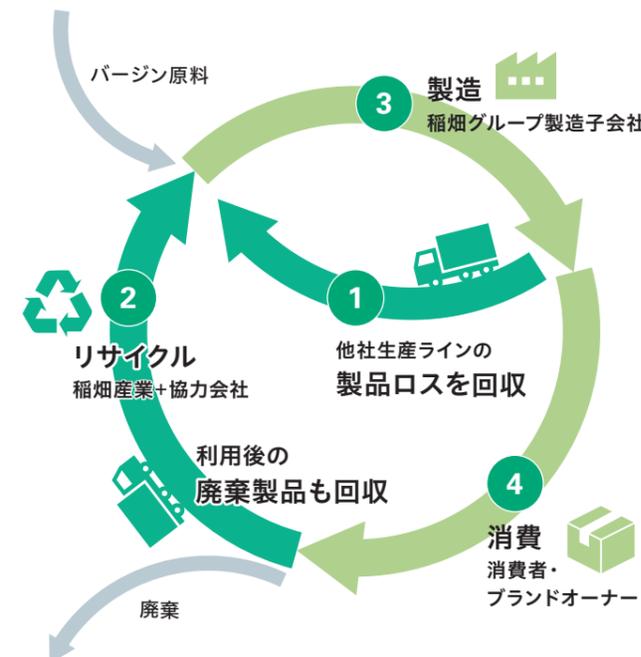
います。ここ数年ではブランドイメージを大事にする食品・化粧品・トイレタリー・日用品などのブランドオーナーから、リサイクルプラスチックを使いたいという声の広がりが見られます。

当社のマテリアルリサイクルビジネスは、従来の他企業を取り扱うものとは一線を画しています。従来は量産を目的としているため樹脂の種類や品質・供給量にばらつきがありますが、当社は、回収した廃プラスチックを厳選し、管理することで生産ロスやリペレットされたプラスチックの品質のばらつきを低減することができます。また、生産したリペレットの物性試験、溶出試験を実施することで“安定した品質”“安定した供給量”“安全な製

品”を提供することが可能で、「リサイクルプラスチック=付加価値」という新たな市場を創造していくことを目指しています。

現在岡山にある製造設備を増強し、さらに拠点の増加も検討しています。また海外への販売の道も見えており、2025年度には2021年度の10倍以上となる売上規模を見込んでいます。

資源循環型ビジネスモデル



合成樹脂をコア事業としている私たち産業材部は、環境問題に対して「単にプラスチックの使用を減らす」のではなく、新しい使い方を提案していかなければなりません。その第一歩として、環境商材であるこのリサイクルプラスチックビジネスを推し進めていきたいと考えています。



1 プラスチック加工メーカーから大量の端材が発生



2 提携先リサイクル工場で再生樹脂原料へと加工



3 国内外グループ会社で再生樹脂原料を製品化



4 多様な製品となり廃棄製品も回収へ

循環型経済に向けた世界動向をふまえ 社会に支持されるビジネスを追求

稲畑産業は、2021年9月、廃プラスチック問題の解決など、プラスチックの循環型経済の構築を目的とした国際アライアンス「Alliance to End Plastic Waste (AEPW)」に加盟しました。AEPWは、世界のプラスチック・バリューチェーンにおけるリーディングカンパニーとグローバルネットワークを構築し、各国の政府機関、環境・経済開発NGOおよび市民社会と連携している非営利団体です。

このAEPWを世界各国の廃プラスチックの抑制に関

する動向や技術など、最新の情報を得ることができる場として、活用することによって社会に支持されるビジネスを模索していきます。

プラスチックが環境に与える悪影響が目立ちますが、必ずしもすべてのプラスチックが悪というわけではなく、有用な素材だと思っています。私たちは長年のビジネスを通じて、プラスチックの良し悪しを熟知している立場から、循環型経済の促進に向けた活動を推進していきたいと考えています。



CHALLENGE 3

グローバルに 通用する人財を 育成するために。

「グローバル人財育成」を重点施策の1つに掲げ、その推進組織を設置した稲葉産業。私たちにとって最大の資産である「人財」をさらに強化していくための戦略をご紹介します。

人事室長 古林 宏之

1991年4月に入社し、総務本部人事課人事課に配属。1995年7月に営業部門に異動となり、その後シンガポール、ベトナム、フィリピンの拠点でグループ会社の社長職などを歴任。2019年6月から現職。

お客様にストーリーを語り、 惹きつける力が求められている

「現場で、お客様や仕入先の方々に新たな視点や魅力的なビジネスチャンスなどを提供し、さらにお客様や周りの人をワクワクさせるような“物語”を語れるかどうか、それが、何よりも大事なんです」

人事部門を統括する古林宏之は、商社である稲葉産業の最大の資産「人財」に求められるものについて、そう語ります。

「特に近年、社会や経済情勢の不確実性が世界的に増し、明確な方向性が見えにくい、また変化も激しい、いわゆ

るVUCAといわれる時代だからこそ、お客様をアトラクト(惹きつける)するようなパーソナリティが必要になっています」

新制度の導入や見える化によって グローバル人財を育成する

そうした考えにもとづいて、稲葉産業は人材育成に積極的に取り組んでいます。特に注力しているのが、NC2023の重点施策にもなっている「グローバル人財の育成」です。

「稲葉産業は海外18カ国に拠点を設けて事業を展開しています。ただ、当然のことながら国ごとに価値観が異なりますので、共通のものさしとして当社の価値観である『IK

Values』を世界各国で共有しようとしています」

人事部門は、2018年から海外拠点で「IK Values浸透ワークショップ」を開催しており、コロナ禍で中断していましたが、今後の状況を見て再開する予定です。

そして新たに導入するのが国内勤務の社員を海外現地法人に派遣する「海外トレーニー制度」です。30歳前後の社員を対象に半年間ほど海外に派遣して、現地での業務を経験してもらうというものです。

「海外ビジネスを肌で感じてもらって、絶対に埋まらないギャップのようなものを知り、諦めや謙虚さを感じるなかで、誤解を恐れずに言えば、諦観するという経験を積んでもらいたいと思います。そうして自分を客観視することで、今後のキャリア形成や仕事の進め方に良い意味の変化をもたらすと確信しています」

この取り組みを推進するにあたって、新たに「グローバル人事部」を設置しました。そのねらいについて、古林は“横ぐし”を入れるため、と語ります。

「これまで、当社は人材育成や異動など、人事戦略は主に現場主導でやってきました。もちろん、現場に任せる方法は間違いではなく、むしろ良かったのではないのかと思います。ただ、そうすることで人員配置や仕事の配分に偏りが見られるという弊害もありました。そこで1歩引いた目線で俯瞰して管理する部署が必要ではないかと考えたのです。また、世界各国の状況を横ぐしを通して見たうえで、一括して管理するという意味から『グローバル人事部』としました」

グローバル人事部では、本人の経歴や希望、育成方針などをデータ化し、人材の見える化も進めています。

「社員それぞれの個性や能力を踏まえて、全社的に最適な人員配置を検討する際の材料として活用していきたい」

ダイバーシティの推進は 商社ビジネスに付加価値を与える

もう1つ、近年当社が積極的に推進しているのが、ダイバーシティです。年齢や性別を問わず、働きやすさを向上させるために、2022年7月から定年を65歳に延長し、65

歳以上の再雇用嘱託制度を導入しました。「取引の長い既存のお客様のなかには、シニアの経験や視点を求めるお客様もいらっしゃいます。そうしたお客様をシニアの方に任せて、若い社員がより多くの新しいチャレンジができるようにする」。また、女性活躍推進ワークショップを行うなど、女性活躍推進の取り組みにも注力しています。「当社のように、差別化の難しい規格化された化学品を扱う商社ビジネスでは、何によって差をつけられるかが肝心です。換言すれば、人の魅力やアイデアなどで、いかにバリューをつけていくか。そこには女性の視点が大事になってくると思っています」。また多様な働き方を支援するため、仕事と育児、仕事と介護を両立させることができる新しい制度も導入しました。商社ビジネスを展開するうえでもダイバーシティは必要だからだと古林は言います。

従業員エンゲージメントサーベイを活用し 制度や風土を強化し続ける

2021年から開始した従業員エンゲージメントサーベイを2022年も実施しました。

「回答率もスコアも向上しています。ただ、エンゲージメントの評価を上げるのが目的ではなくて、あくまでも足りないことを知り、制度創出や改善、組織開発のためにやっています」

2021年のサーベイでは教育研修が不足しているという結果が出たため、人材への投資を増額し、一般社員研修・管理職研修の強化、キャリア研修の実施などに取り組んでいます。

「一人当たりにかかるお金は、それなりに増えると思います。ただ、会社が成長するには人の育成が大事ですから」

最後に「人事のゴールはどこにあるか」という質問に対して、古林はこう返しました。

「人の成長にゴールという時間設定はないと考えています。一人ひとりの社員が自律・自立の視点を持って、楽しく、いきいきと働くことができ、成長を実感できるような制度や風土を維持・強化し続けることが、人事としての役割ではないかと思っています」