株式会社イチネンホールディングス

# 統合報告書

INTEGRATED
REPORT
2026


イチネン
次の100年へ

# 統合報告書の発行に際して

平素はイチネングループに対して格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
当社グループは、2022年4月の東証プライム市場への移行を契機に、財務情報に加えて非財務情報や中長期の成長戦略、価値創造のストーリーを体系的にお伝えするため、統合報告書を発行しております。本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの現在地と将来に向けた取組みをより深くご理解いただくことを目的としています。
約3年ぶりの全面リニューアルとなった今回は、制作プロセスの「完全内製化」を断行し、約1年にわたる長期プロジェクトとして、メンバーの半数以上が入社2年未満の若手という斬新な体制で挑みました。部門の壁を越えて議論を重ね、ワンチームで作り上げた本報告書には、私たちのこれからの「変化への挑戦」が凝縮されています。
本統合報告書のテーマとしては、テレビCMでもおなじみのフレーズ「なんの会社かわかるかな？」に対する、“答え合わせができる資料”を掲げました。自動車リース関連事業、ケミカル事業、パーキング事業、機械工具販売事業、合成樹脂事業、農業関連事業、ガラス加工事業など、多様な事業を展開する当社グループは、一見すると「何の会社なのか」が分かりにくい側面もあります。そこで本報告書では、各事業が社会のどこで価値を生み、どのように支え合いシナジーを発揮しているのかをあらためて整理し、一つの“解答”として分かりやすく提示できるよう工夫いたしました。
あわせて、当社グループがなぜ多角化による事業拡大を目指すのか、すなわち“コングロマリット・プレミアム（複合企業としての相乗効果）”に挑戦する理由についても深く掘り下げています。変化の激しい時代において、特定領域への依存を抑えながら、安定性と成長性を両立させる事業ポートフォリオを構築する――。個々の事業の力のみに頼るのではなく、それぞれの強みを掛け合わせ、グループ一体となった「共創（＝創合力）」で勝負するイチネングループの思想と挑戦を、より身近に感じていただける内容となっています。
さらに、地球規模の温暖化の深刻化や人権問題等に代表されるESG課題の重要性が高まるなか、当社グループは事業を通じた社会課題の解決と企業価値の向上を両輪として取り組みを進めています。今回の制作プロセスが示したように、各事業の現場で積み重ねてきた実行力や次世代を担う若い力をグループ一体で磨き上げ、持続的な成長と社会への貢献を実現してまいります。
当社は2030年に創業100周年を迎えます。これまで培ってきた「変化への挑戦」の歴史を礎に、100周年、そしてその先の未来に向けて、イチネングループがどのような成長を目指していくのか、その展望と進化のプロセスを本書を通じて感じていただければ幸いです。

2026年6月
PRB100 統合報告書作成分科会
メンバー一同

# 目次


沿革 04
経営理念/PVV 05
「あっ！イチネングループ発見！」 06
主要グループ会社一覧 07
イチネングループのAt a Glance 08

## Section 1 はじめに

トップメッセージ 10

## Section 2 価値創造ストーリー

価値創造ストーリー 15
価値創造を支える基盤
- M&A戦略について 17
- IR活動について 19
- コンプライアンス 22
- 人的資本 24
- 海外戦略 28

## Section 3 中長期目標

グループ業績 31
資本コスト・資本収益性の推移 32
PBR向上に向けた対策 33

## Section 4 各事業紹介

コングロマリット・プレミアムへの挑戦 39
イチネングループシナジー 42
マテリアリティ 43
セグメント比較 44
各セグメントおよび主要グループ企業紹介 45
自動車リース関連事業 46
ケミカル事業 50
パーキング事業 56
機械工具販売事業 60
合成樹脂事業 67
農業関連事業 75
その他事業 82

## Section 5 ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制 89
株主との対話の実施状況 90
取締役・監査役の構成及び報酬 91
役員一覧 92
役員一覧・スキルマトリックス 93
社外取締役座談会 94
社外取締役メッセージ 96
社外からの評価 98
リスクマネジメント 99
影響を与えうる主要リスク 100

## Section 6 データ

主要財務データ 102
非財務データ 103
株式情報 105
イチネングループのSNS一覧 106
DATABOOK・FACTBOOKのご紹介 108
会社情報／主要拠点情報 109

# 沿革



イチネングループは石炭販売から新たな可能性を追求し、
多様な事業を通じて、時代とともに発展してまいりました。

## 1930~ 創業

石炭から石油へ転換





1930　黒田重太郎商店を創業、石炭販売業を開始

1963　1963 黒田商事㈱設立、
EMGマーケティング（同）と販売代理店契約締結




## 1969~ 自動車関連事業に参入

自動車事業を中心に成長




1969　商号を㈱イチネンに変更、自動車リース事業を開始

1980　自動車メンテナンス受託事業を開始

1994　大阪証券取引所市場第二部（旧：新二部）上場

2000　野村オートリース㈱、アルファオートリース㈱を
グループ会社化

2002　パーキング事業を開始

2004　㈱コーザイをグループ会社化、
自動車・産業用ケミカル事業に参入

2005　東京証券取引所市場第一部、
大阪証券取引所市場第一部上場

2006　タイホー工業㈱をグループ会社化、
㈱コーザイと合併し㈱タイホーコーザイ
（現：㈱イチネンケミカルズ）に商号変更





## 2008~ 多角化経営へ

自動車の変革を見据え、
新たな事業へ参入




2008　持株会社体制へ移行、
商号を㈱イチネンホールディングスに変更
㈱イチネンパーキング営業開始
（パーキング事業部を新設分割）

2009　黒田雅史が代表取締役社長に就任

2012　前田機工㈱（現：㈱イチネンアクセス）を
グループ会社化し、機械工具販売事業に参入
㈱ジコー（現：㈱イチネン製作所）を
グループ会社化し、合成樹脂事業に参入











## 2013~ 各事業の強化

M&Aによる多角化の深化

2013　タスコジャパン㈱（現：㈱イチネンTASCO）を
グループ会社化し、機械工具販売事業を強化

2016　㈱ミツトモ製作所（現：㈱イチネンアクセス）を
グループ会社化し、機械工具販売事業を強化

2015　東電リース㈱をグループ会社化、
㈱イチネンTDリースに商号変更

2016　㈱イチネン農園を設立し、農業に参入
野村オートリース㈱とアルファオートリース㈱が、
野村オートリース㈱を存続会社として合併



2017　グループの物流業務効率化を目的とし、
㈱イチネンロジスティクスを設立。
㈱イチネンケミカルズ 研究開発センターを移転
（神奈川県藤沢市）

2018　昌弘機工㈱（現：㈱イチネンアクセス）及び㈱トヨシマ
（現：㈱イチネンMTM）をグループ会社化し、
機械工具販売事業を強化

2019　㈱イチネンとイチネンBPプラネット㈱が、㈱イチネンを
存続会社として合併
㈱イチネン前田と㈱イチネンミツトモ、㈱ゴンドー、
㈱イチネンSHOKO、㈱トヨシマが、㈱トヨシマを
存続会社として合併し、㈱イチネンMTMに商号変更
㈱イチネン農園の事業の一部を会社分割し、
㈱イチネン高知日高村農園を設立
㈱アクセス（現：㈱イチネンアクセス）を
グループ会社化し、機械工具販売事業を強化

2020　㈱浅間製作所（現：㈱イチネン製作所）を
グループ会社化し、合成樹脂事業を強化

2021　新光硝子工業㈱、新生ガラス㈱をグループ会社化し、
ガラス加工事業に参入

## 現在

2022　㈱オートリをグループ会社化し、パーキング事業を強化
㈱イチネンMTMの事業の一部を㈱アクセスへ吸収分割により
継承し、㈱アクセスは㈱イチネンアクセスへ商号変更
㈱イチネンジコーと㈱浅間製作所は、㈱浅間製作所を存続会社
として合併し、㈱イチネン製作所へ商号変更
東京証券取引所市場第一部への上場維持基準の適合に向けた計画書に基づく
東京証券取引所市場第一部への上場維持基準の適合に向けた計画書に基づく

2023　㈱イチネンパーキングと㈱オートリは、㈱オートリを
存続会社として合併し、㈱イチネンパーキングへ商号変更
マルイ工業㈱と日東エフシー㈱をグループ会社化し、
合成樹脂事業ならびに農業関連事業を強化

2025　日石硝子工業㈱をグループ会社化し、ガラス加工事業を強化
タイ王国にICHINEN CHEMICALS (THAILAND) CO., LTD. を設立、
㈱イチネンと野村オートリース㈱が㈱イチネンを存続会社
として合併

2026　新生ガラス㈱と日石硝子工業㈱が、新生ガラス㈱を存続会社
として合併
持分法適用関連会社であった太陽肥料㈱の株式を追加取得し、
完全子会社化（農業関連事業を強化）
三菱商事アグリサービス㈱（現：㈱イチネンMAC）及び
エムシー・ファーティコム㈱をグループ会社化し、
農業関連事業を強化





## 海外進出強化へ



# 経営理念

最高の品質とサービスで
より多くの顧客に満足を与え
適正な利潤を確保することにより
株主及び従業員に報い
かつ社会に奉仕する

## Purpose

いちねんて、いちばんの毎日を。

## Vision

Beyond One. Become No.1 Co-Creators.
― 個の挑戦を起点に、「創合力」で価値を提供するグループへ。 ―

## Value

「感動」・「信頼」・「変化」・「挑戦」

# 「あっ！イチネングループ発見！」

## 透明な“都市インフラ”として

ビルのエントランスや商業施設のショーケース。
透明で美しく、かつ安全であることが求められるガラスには、新光硝子工業㈱・新生ガラス㈱の加工技術が生きています。
人の流れ、光、空間の雰囲気をつくる「都市の表情」を支える技術。
目立たないけれど確かに街に存在する、そんな価値を届けています。

## 駐車場で見つける イチネングループ

ショッピングモールやコインパーキングに車を駐めるとき、㈱イチネンパーキングの駐車場かもしれません。
街の物流・買い物・暮らしを支える“インフラとしての駐車場”。
私たちは、街の動きを陰で支える「見えない交通の要」として価値を提供しています。

## 化学の力で、 ピカピカにするお手伝い

洗剤、車のケア用品、メガネのくもり止め、床の補修材や防錆材。実は、日々の暮らしのあらゆる場面に小さく㈱イチネンケミカルズの技術が使われています。
ドラッグストアの棚で、ホームセンターで、あるいはプロの現場で。
「こんなところにも！」と驚くような形で、私たちの製品は街に溶け込んでいます。

## 街を走るクルマにも

街を走る営業車や社用車。
企業ロゴのないシンプルな車両の多くは、実はリース車両だったりします。
㈱イチネンのリース車両の管理、メンテナンス、事故対応サービスは、全国の企業活動を支え、街の流れそのものを滑らかにしています。
車両に“イチネン”のマークは見えなくても、その走りの後ろには、確かに私たちのサポートがあります。




## 小さな工夫が光る、現場思いの道具

建設現場をのぞくと、職人の手元では精度を支える㈱イチネンTASCOの空調工具が、壁の裏側では建物を確実に固定する㈱イチネンアクセスのボルト・金具が働いています。 目立たない道具や部品こそ、現場の品質と安全を支える力。建物が建ち、空調が稼働し、人が快適に過ごすための“縁の下の力持ち”として、イチネングループは街を形づくる瞬間に静かに寄り添っています。

## ガス漏れの“気づけなかった”をゼロにする

有毒ガスは目に見えず、気づけない危険が潜んでいます。㈱イチネン製作所のオンライン通知型のガス検知器は、濃度が基準値を超えるとスマホやPCへ即時に知らせ、離れていても状況を把握できます。小さなアラートが、大きな事故を防ぐ力に。
現場の安全は、いま“つながる見守り”で進化しています。

## ボイラーを守る、 見えないテクノロジー

発電所や自家発電のボイラーで使われる燃料添加剤は、燃焼をきれいに保つ“縁の下の力持ち”。
㈱イチネンケミカルズの製品は、炉内の汚れ防止やNOx・黒煙の抑制、燃焼効率の向上に役立ちます。
バイオマスや石炭など多様な燃料にも対応でき、発電の安定運転を支える技術が詰まっています。

## テクノロジーで育てる、 未来の野菜づくり

テクノロジーを取り入れた溶液栽培で育つトマト、ピーマン、パプリカ。
イチネン農園グループで栽培し、収穫された野菜は、カレーなどの製品として加工され、“育てる”から“つくる”まで一貫した取り組みが行われています。
畑から食卓まで、確かな安心とおいしさの「バトン」をつなぐ取り組みです。

## 車だけじゃない、 広がるリースの世界

イチネングループでは、車両にとどまらず、現場で必要な各種設備についても㈱イチネンTDリースにてリースを利用できます。最近では、空撮や点検に使うドローンの需要が増え、導入コストを抑えながら最新機器を使えると好評です。
“買う”から“借りる”へ。現場に合った機材選びの幅が広がっています。

## 土と作物の架け橋となる 栄養設計

日東エフシー㈱では、畑の健康診断をするために土壌を調べ、使い方や育て方のアドバイスをしながら、肥料をつくっています。
最近ではドローン散布用肥料も仲間入り。
環境にやさしい工夫も進み、畑に寄り添う“ちょっと新しい農業”が広がっています。

# 主要グループ会社一覧（2026年6月17日現在）

いちねんで、いちばんの毎日を。
ICHINEN GROUP



# イチネングループのAt a Glance （2026年3月期末）

いちねんで、いちばんの毎日を。
ICHINEN GROUP

| 売上高 | 売上総利益 | 営業利益 |
|---|---|---|
| 162,254（百万円） | 35,454（百万円） | 10,926（百万円） |
| **ROE** | **ROA** | **PBR** |
| 11.24% | 5.28% | 0.70倍 |
| **1株利益** | **1株当たり配当額** | **配当性向** |
| 323.49（円） | 80（円） | 24.7% |
| **従業員数** | **研究開発費** | **投資額** |
| 2,067人 連結合計 | 806（百万円） | 24,747（百万円） |

| 事業会社 | セグメント |
|---|---|
| 38社（非連結企業含む） | 6セグメント |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 自動車リース事業 | 売上高 641億円 | 連結売上構成比率 39.2% | 契約台数 97,460台 | 連携整備工場 9,000社 |
| ケミカル事業 | 売上高 120億円 | 連結売上構成比率 7.4% | 敷地面積（生産工場・R&D） 34,450㎡ | 販売国 15か国 |
| パーキング事業 | 売上高 81億円 | 連結売上構成比率 5.0% | 駐車場数 2,001件 | 駐車管理台数 37,713台 |
| 機械工具事業 | 売上高 380億円 | 連結売上構成比率 23.3% | 空調冷凍機器工具業界シェア（㈱イチネンTASCO） No.1 | 事業拠点（海外含む） 54拠点 |
| 合成樹脂事業 | 売上高 190億円 | 連結売上構成比率 11.6% | 年間樹脂原料成形量（㈱イチネン製作所） 1,809トン | 国内主要OEMカバー率※（マルイ工業グループ） 100% |
| 農業関連事業 | 売上高 196億円 | 連結売上構成比率 12.0% | 栽培面積（農業グループ） 32,000㎡ | 年間肥料販売トン数（日東グループ） 135,000トン |
| その他事業（ガラス） | 売上高 23億円 | 連結売上構成比率 1.5% | 曲げ硝子加工歴（新光硝子グループ） 60年 | 曲げ硝子国内シェア（新光硝子グループ） No.1 |

※国内の主要な乗用車メーカー8社、および二輪車メーカー4社を対象



# はじめに



# いちねんで、いちばんの毎日を。

私たちイチネングループは、
一日、一日が最高の毎日になるように
事業を通じて、快適さをご提供し続けます。

黒田 雅史

株式会社イチネンホールディングス
代表取締役社長



## 95年超の事業継続を支えた「適応力」と「堅実経営」

当社グループが長期にわたり事業を継続できた背景には、第一に「時代と顧客ニーズに合わせて事業を変化させてきたこと」、第二に「堅実な財務・リスク管理を貫いてきたこと」の2点があると考えています。
当社は1930年、当時の基幹エネルギーであった石炭の販売から出発し、戦後は石油の取り扱いへと事業領域を広げました。高度成長期には、お取引先からのご要望をきっかけにガソリンスタンド経営へ参入し、さらに当時の業務が肉体労働を伴う中で、従業員の将来を見据え自動車整備、そしてオートリースへと重点を移しながら成長してきました。こうした「社会のニーズに合わせて業態を変える」姿勢は、現在の変化局面でも当社の根幹です。
同時に、石炭・石油販売の時代から続く着実なキャッシュフローの積み上げ、そして取引先の与信管理を徹底するなどのリスク管理が、景気の変動局面や外部環境の揺らぎに対する耐性を高めてきました。さらに、リース事業・パーキング事業といったストック型ビジネスを収益基盤に持つこと、そして近年はM&Aも活用しながら事業領域を分散し、グループとして安定性と成長性の両立を図ってきたことが、持続的な事業成長に繋がっています。

## 複合リスク時代に備える、収益基盤・ポートフォリオ・人材の強化

現在、企業を取り巻く環境は、複数の要因が同時に進行する「複合リスク」の時代にあります。地政学リスクの継続や通商政策の不確実性は、サプライチェーン・調達コスト・投資判断に影響を与えます。また、物価上昇や人材不足は、企業活動の前提そのものを変えつつあります。
特に2025年は、米国の政策転換が世界経済・通商に与える影響が意識され、追加関税などを含む政策の不確実性が企業に対応を迫る局面がありました。
一方で、エネルギーを巡っては地政学的緊張が続く中でも需給構造の変化が価格形成に影響しており、事業計画上は「変動を前提にした耐性設計」が重要だと認識しています。
こうした環境下で当社グループが重視するのは、（1）外部環境変化を織り込んだ収益基盤の強化、（2）事業ポートフォリオの分散と入替、（3）変化に対応できる人材・組織能力の強化です。
グループ一体経営のもと、各事業の独立性を尊重しながらも、グループとしての意思決定スピードと実行力を高め、「変化を機会に変える」体制づくりを進めています。

## 23期連続増益を支えた、ストック型収益と分散構造

2026年3月期は、自動車リース関連事業とパーキング事業が牽引し、売上高1,622億円、営業利益109億円と増収増益となりました。 また、営業利益は23期連続の増益を達成いたしました。この成果は、単一事業の好不調に左右されることなく、複数の事業がそれぞれの市場環境を捉え、グループとして補完し合う構造によって支えられています。ストック型ビジネスを中核に据えつつ、変化の大きい領域では商品・サービスの入替や付加価値化を進める――この組み合わせが、当社の安定成長の源泉です。

## 「海外売上高比率20%」と戦略的M&Aで成長領域へ投資を加速

当社グループは長期経営数値目標として「売上高2,300億円超・営業利益220億円超」を掲げています。達成に向け、M&Aによる新規分野参入と既存事業強化、海外売上高比率20%の実現、新サービス・新商品の開発による事業領域拡大を成長戦略の柱としています。
将来に向けた成長投資としては「海外事業への投資拡大」「パーキング事業への積極投資」を明確に位置付けています。
海外に注力する理由は、日本国内市場の成長が中長期的に限定的である中、今後の成長機会を海外に求める必要があるためです。中長期目標として、海外売上高比率20%の達成を目指します。

# トップメッセージ

一方で現状、連結に入っている海外拠点はマルイ工業㈱のタイ子会社と㈱イチネンMTMの蘇州及びインディアナポリスの子会社が中心であり、例えばTASCO（THAILAND）CO.,LTD.等は連結対象に含まれていない為、海外売上高は60億円程度にとどまっています。このペースを加速させる必要があると認識しています。
また、海外事業は会計・コンプライアンス面で慎重な対応が不可欠です。連結化についても、海外事業で年間営業利益1億円以上が見込めないと、グループ全体の利益の中で埋もれてしまい、管理コストに見合わないという現実があります。規模と収益性、ガバナンス体制が揃った段階で、連結化を含めた次のステップへ進めていく考えです。
注力地域については、次の視点を持っています。

- 北米（米国・カナダ）：先進国かつ消費大国であり、ここで成功すれば世界でも通用する。インディアナポリス拠点の活用も含めて進出を強化したい。
- ニュージーランド：北米と親和性の高い市場として、引き続き推進したい。
- ヨーロッパ：難易度は高い一方で可能性はある。特に㈱イチネンTASCOの空調工具は、温暖化や空調普及の流れの中で需要を見込めると考えている。
- 東南アジア：地理的に近く、成長期待のある国が多い。積極的なチャレンジを期待している。

海外事業への投資は、ゼロからの立ち上げが難しいケースも多く、海外M&A（企業投資）も選択肢になりますが、極めて慎重に進める必要があります。また、投資の「引き際」については、現時点で明確な基準が定まっていないため、今後、整備していくべき課題だと捉えています。日本の企業文化と異なり、売却後に現地で完全に放置される可能性もあるため、撤退・売却時の設計を含めたガバナンスが重要になります。
加えて、海外で活躍できる人材育成は、より強力に進めていきたい領域と考えており、若手社員の派遣研修等を通じて裾野を広げ、事業の進展に合わせて計画的に強化していきます。




## EV・商流変化を成長機会に変える「シナジー型」新規事業創出

自動車領域ではEVの普及が進み、従来型の整備・メンテナンスの在り方は確実に変わります。また、機械工具販売領域でも商流・顧客ニーズの変化が進み、従来モデルの延長だけでは成長が難しい局面が想定されます。
こうした変化に対し、当社グループは、各事業を無理に一律統合するのではなく、事業ごとの最適な経営を尊重しつつ、「グループとしての連携・資源共有を強める方針」です。その上で、持続的成長の鍵はやはり新規事業の創出にあり、当社はその手段として「シナジー」を重視しています。異なる事業、異なる顧客、異なる技術が交差するとき、新しい価値が生まれる可能性が高まるからです。
重要なのは、やるべきことを増やすことではなく、グループ全体の経営資源（人財・顧客基盤・技術・資産）を見渡し、「勝ち筋のあるテーマに集中投資すること」です。新規事業開発を念頭に置いた戦略的M&Aも、ここで大きな意味を持ちます。

## 脱炭素を目的化せず、「社会課題解決×収益性」で企業価値を高める

当社は、ESG課題への取り組みは重要視する一方、それ自体を目的化すべきではないと考えています。社会課題の解決と収益性を両立し、結果として企業価値を高める――これが基本姿勢です。
全社横断プロジェクトの「Project Reborn Beyond 100」では、脱炭素社会に対応した新規事業・新製品の開発を検討しています。具体的には、企業のEV導入支援にとどまらず、導入後の安定した電力供給・運用までを支えるサービスの検討、東南アジア地域でのフロン回収・再生事業の収益化検討などを進めています。
環境対応はコストではなく、顧客価値・競争力・新たな収益機会に繋がる領域です。グループの強みである「現場起点の運用力」と「多様な事業の掛け合わせ」により、社会に必要とされるソリューションを形にしていきます。

## DXは「効率化」だけでなく「新商品・新サービス創出」のためにある

DXの本来の目的は、デジタルを活用した新商品・新サービスの開発であり、単なる業務効率化に留まるものではないと考えています。
現状の当社グループのDXは、情報システムの延長やAI音声システム、ウェブ受発注といった効率化が中心です。しかし、まだ効率が良い組織とは言えず、例えば㈱イチネンでは従業員約300人のうち営業が130人程度で、間接部門の比率も相対的に高い構造にあります。間接部門をスリム化しつつもサービス品質は落とさない――そのためにAI音声システム等で補完し、生産性を高める必要があります。
そして、特にDXで進めたいのは、最新技術を活用した“ヒットする新商品”の創出です。当社ではまだ大きなヒット商品が多いとは言えず、過去の成功例としてはガソリンカードなどが挙げられます。今後は、こうした「次のヒット」を継続的に生み出す仕組みづくりが必要です。
具体例として、海外ではAIによる自動車査定システムのように、スマートフォンで車両を撮影するだけでタイヤ溝まで含めた査定が可能となり、査定時間の短縮に貢献する取り組みも出てきています（なお、人の検査が必要な領域は残ります）。このような新規領域・新商品開発への挑戦は、一過性ではなく、常に継続すべきテーマだと考えています。




## ガバナンスの本質は「不正を起こさない仕組み」と「組織運営の実効性」

当社が最も重視するガバナンスの本質は、不正が起きないようにすること、そして組織運営をいかに効果的に行うかにあります。
当社グループには、㈱イチネンや㈱イチネンケミカルズのように「横に広い」組織構造の会社もあれば、㈱イチネンパーキングのように「縦が薄い」組織構造の会社もあります。企業によって運営の形が異なるため、一律の統制を効かせにくいという課題は現実として存在します。だからこそ、各社の構造特性を踏まえた統制設計と、グループとしての共通基盤の整備が必要です。
一方で、役員会（取締役会）については、厳格な運営が求められると考えています。社外取締役や社外監査役の存在は、議論に時間を要し、意思決定が進みにくくなる側面もありますが、それは民主主義的なプロセスとして必要な時間であり、透明性と健全性を担保する上で欠かせないものだと捉えています。
また、取締役会での議案決議は、原則として100%の賛成を得られるまで実施しない方針です。50%程度の賛成で強行することはありません。ただし、この原則を今後も不変のルールとして維持するかは未定であり、環境変化や経営スピードの要請も踏まえながら、最適な形を検討していきます。

## ステークホルダーの皆様へ

当社は東証プライム市場の一員として、現状に満足することなく、企業価値向上に向けた取り組みを継続していきます。
そのために、グループシナジーの向上と同時に、お客様に喜んでいただける価値提供を徹底し、当社としても有益な取引を広げることで、持続的に成長できる経営を実現します。
社会の不確実性が高まるほど、企業に求められるのは「変化への適応力」と「信頼に足るガバナンス」です。
私たちは創業以来の挑戦の歴史を礎に、次の100年に向けて、より強固なグループ一体経営を推進し、「いちねんで、いちばんの毎日を。」を、より多くのお客様へ届け続けます。






# 価値創造ストーリー

# 価値創造ストーリー

## 価値の源泉

**財務資本**
自己資本比率33.8%

**知的資本**
研究開発費 8億円

**社会関係資本**
提携工場約9,000社
日本全国の営業拠点

**製造資本**
物流センター東西2拠点
研究開発センター1拠点
設備投資実績 247.5億円

**人的資本**
多様な人財2,067名

**自然資本**
32,000平米の農地

### 環境課題
- 温暖化に伴う気候変動
- 温室効果ガスの排出削減
- 海洋プラスチック問題
- クリーンエネルギー
- 循環型社会の実現

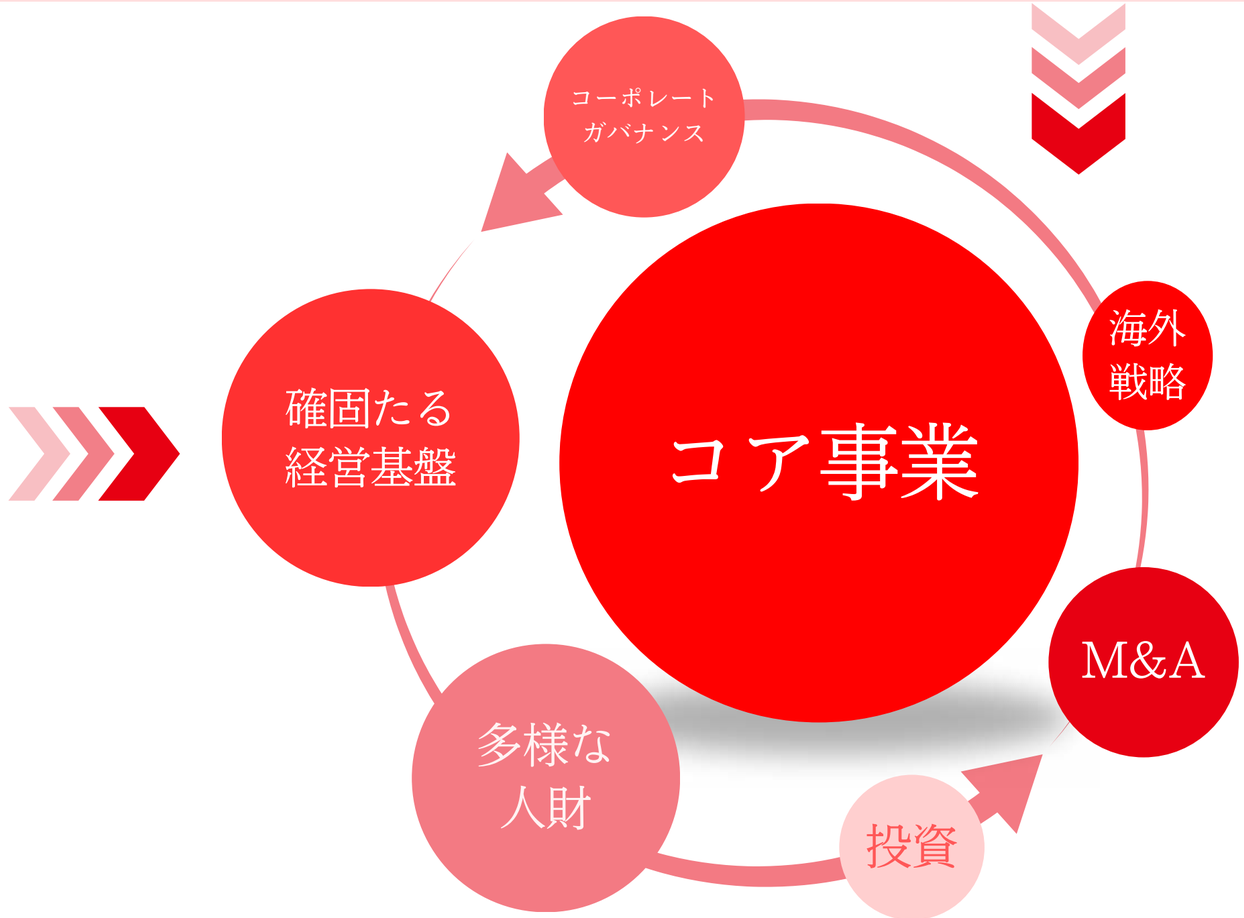
### 社会課題
- 少子高齢化による労働人口減少
- 自動車の電動化、自動運転化
- 安全・快適なモビリティの実現
- 交通渋滞、交通事故
- キャッシュレス等のICTの進展
- 地域産業の衰退（農業）
- 食料自給率の低下
- フードロス問題
- 酸素欠乏事故などの労働災害
- 働き方改革

### ガバナンス課題
- リスクマネジメント
- コンプライアンス

×

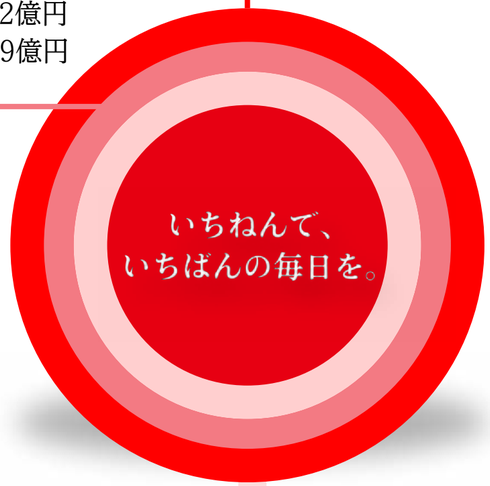
### グループ一体経営
- 多角化経営による、環境の変化に対する柔軟な対応
- グループ間のシナジー

### チャレンジできる風土
- 失敗を恐れず新規事業にも 挑戦
- “先ずはやってみる”という精神
- 年齢/性別/学歴に関係なく積極的に登用




**イチネングループ長期経営目標**
売上高：2,300億円
営業利益：　220億円

**2026年3月期 経営実績**
売上高：1,622億円
営業利益：　109億円






# 価値創造を支える基盤

イチネングループの価値創造を支える主要要素

## 役員インタビュー


- M&A戦略 17
- IR活動 19
- コンプライアンス 22
- 人的資本 24
- 海外戦略 28

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “M&A戦略”



> “M&Aは将来の「柱」となり得る事業の育成・獲得の実現に向けた重要な手段です。”

㈱イチネンホールディングス
取締役常務執行役員
**井本 久子**

## なぜイチネングループはM&Aを活用するのか

当社グループは、5年後、10年後、さらにその先を見据え、将来の「柱」となり得る事業の育成・獲得を重点方針としています。中長期的には、M&Aを通じてコア事業の強化や新規市場への参入、競争優位性の確立、収益基盤の多角化が進み、イチネングループの持続的な成長を一段と後押しすることが期待されます。また、自社単独では時間を要する取り組みであっても、外部の技術・人財・顧客基盤を迅速に取り込むことで、より短期間で成果につなげられる点が大きなメリットです。M&Aは将来の「柱」となり得る事業の育成・獲得の実現に向けた重要な手段であり、既存事業とのシナジーが期待できる領域や、新たな成長エンジンとなる分野を優先的に検討しています。また、外部資源の活用によって既存事業の成長・発展のスピードを高めることも狙いの一つです。

M&Aを通じて獲得した事業をグループ内で着実に育て、長期的な収益基盤の強化につなげていきます。

## 注力する事業分野と地域戦略、解決したい課題

対象分野は、既存事業およびその周辺領域を中心としつつ、M&Aによって参入可能な新規事業にも検討範囲を広げています。地域は国内外を問わず幅広く捉えていますが、海外売上比率20%の達成に向け、海外M&Aを重要な選択肢としています。特に確実性を重視する場合は、海外に生産拠点や販路を有する日本企業を候補としています。M&Aを通じて解決したい課題は、規模拡大、海外展開、既存事業の強化、新規領域への参入、技術・ノウハウ・人財の獲得、顧客基盤の拡大と多岐にわたります。戦略立案にあたっては、将来的にグループの「柱」となり得るか、また財務基盤を損なわない投資規模であるかを重視しています。

## M&Aと既存事業の成長バランス

当社は、既存事業の強化につながるM&Aと、新規領域への参入を目的としたM&Aの双方をバランスよく推進しています。既存事業の持続的成長を確保しながら、収益源の多角化を図ることで、経営基盤の安定性向上につなげる方針です。

## 攻めと守りを両立したM&A戦略の進化

当社グループは、今後のM&A戦略を通じて、100年、200年と永続的に価値を提供し続ける企業体となることを目指し、社会のさまざまな場面で当社グループの製品・サービスが必要不可欠な存在となるよう、企業基盤の強化に取り組んでいます。「攻め」の観点では、これまで踏み出せていなかった海外企業のM&Aを積極的に検討しており、一方で「守り」としては、デューデリジェンス（DD）段階でのリスク精査や取締役会での議論、グループ加入後のガバナンス強化（方針浸透、コンプライアンス遵守、内部統制構築）を徹底しています。また、外部環境の変化がM&Aに与える影響を注視し、為替・金利・地政学リスク、各国政策が収益性に及ぼす影響を慎重に評価するとともに、適正な買収価格の判断と中期財務目標との整合性を重視し、投資規律の堅持に努めています。さらに、既存事業の高度化やAI・DX実装を加速する観点から、スタートアップやテクノロジー企業とのM&A・出資による協業を有効な手段と捉えています。

当社は、DDや企業価値評価の過程において、将来的にイチネングループの「柱」となり得る事業であるか、また現時点の財務基盤を毀損しない投資規模であるかを重視し、中長期的な事業価値と適切なリスク許容範囲を見極めながら検討を進めています。M&Aは秘匿性の高い取り組みであるため、初期段階では社長室内で厳格な情報管理のもと対応し、案件が最終段階に近づいた段階で、資金調達や企業結合（連結取り込み）の検討を目的に経理・財務部門と連携します。その他の部門や事業会社との情報共有は原則としてプレス発表後に行い、必要に応じて統合作業に備えています。また、PMI（統合プロセス）においては、DD段階からの綿密な統合計画の策定、経営陣の明確なリーダーシップ、文化面を含めた従業員との効果的なコミュニケーション、シナジー最大化に向けた実行力、さらには変化に対応する柔軟性と迅速な意思決定が重要です。これらを一体的に進めることで、M&Aの期待効果を最大化し、円滑な組織統合を可能にすると考えています。

### 案件選定からクロージングまでの基本的な意思決定フロー

当社では、次のプロセスを基本としています。

**①案件情報の収集**
金融機関やM&A専業ブティックから幅広い領域の案件情報を収集する。

**②初期分析・一次入札**
収益性、事業シナジー、価格妥当性などを初期検討し、当社基準に合致する場合は一次入札へ進む（一次入札は社長決裁）。

**③デューデリジェンス（DD）**
一次入札通過後、財務・税務・法務・事業の詳細調査を実施する。

**④最終入札**
DD結果を踏まえ、最終条件を精査し、取締役会への報告を経て最終入札を行う。

**⑤最終契約～クロージング**
最終入札通過後、最終契約書の締結（取締役会決議）、プレスリリース、公取委承認（案件により異なる）、各種登記、資金決済・物品引渡しなどのクロージング対応を実施する。

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “M&A戦略”

## 統合プロセスにおける文化・人材・マネジメントの考え方

M&A後の企業文化・組織統合において、まず買収先企業が長年培ってきた文化や経営方針を尊重する姿勢を最も重視しています。企業文化は事業の競争力を支える基盤でもあり、その価値を丁寧に理解し、受け止めることが円滑な統合の出発点であると考えています。そのうえで、プライム上場企業グループとして求められる持続的な成長を実現するため、人事制度・評価制度の見直しやガバナンス体制の整備など、企業価値向上に不可欠な改革を段階的かつ計画的に進めています。また、人材は企業にとって最も重要な経営資源であるという認識のもと、買収先企業に在籍する人材の能力と成果を公正に評価し、内部昇格による役員登用を含むキャリア機会を提供することで、モチベーション向上と組織の活性化につなげています。これにより、統合後の事業運営において、現場力と専門性を兼ね備えた人材が最大限活躍できる環境づくりを目指しています。

統合後のマネジメントチームの構成については、原則としてイチネングループから派遣する役員が過半数を占める体制としつつ、買収先企業で長年中核を担ってきた人材については、その能力や適性を踏まえ、相応の役職・処遇を行うことを基本方針としています。これにより、グループとしてのガバナンス強化と買収先企業の強みの継承を両立させ、統合後の価値創造を確実に進めていく考えです。

## M&A価値検証

当社グループでは、M&Aの成果を適切に把握し、次の投資判断に活かすことを重視しています。買収企業の収益貢献については、グループとして最重要指標と位置づける営業利益を基準とし、買収後にどの程度利益に寄与しているかを定量的に測定しています。また、買収価額が事業の収益力と整合しているかを評価するため、EBITDAやIRRなどを用いた投資価値の検証を毎年度実施しており、中期的な投資判断の妥当性を検証する仕組みを整えています。

一方で、事業シナジーはその性質上、短期的な定量指標に落とし込みにくい領域であるため、現状では数値管理に偏らず、各社の取り組み状況をきめ細かく把握する運営体制を敷いています。具体的には、毎月開催される予算委員会において「グループシナジーの実現」を重点テーマとして位置づけ、各社の連携状況やシナジー創出の進捗を継続的にモニタリングし、必要なサポートや改善策を打ち出しています。これにより、定量評価だけでは捉えきれない価値の創出を、組織横断で推進しています。



## ディール人材の育成戦略

また、M&Aを持続的に実行していくためには、社内に専門性を備えた人材を育成することが不可欠です。当社では原則として買い手側FA（ファイナンシャルアドバイザー）を置かず、社内のディールチームがDD前後の交渉、条件精査、クロージングに至るまでの実務を担っています。この「内製化」によって、担当者は実践を通じて高度な専門知識と交渉力を身につけることができ、組織としてM&Aノウハウの蓄積が進んでいます。こうした経験は次世代の人材育成にもつながり、M&A遂行に必要な知識・スキルが組織内で継続的に継承される体制が整いつつあります。今後も、自前の実行力を高めることで、環境変化に左右されず、長期的に価値あるM&Aを推進できる企業体制を構築していく考えです。

## 次世代に伝えたいことは？

M&A戦略を継承する上で最も重要なことは、M&Aを「単なる取引」ではなく、「事業の未来をデザインする行為」として捉える視点だと考えています。M&Aの成功は成約時ではなく、その後のPMI（統合プロセス）と長期的な価値創造にかかっていると言っても過言ではありません。自社が将来的にどのような企業になりたいのか、その「目指すべき姿」を明確にし、その達成のために「M&Aがなぜ必要なのか」を定義することが不可欠です。言い換えれば、M&A以外の選択肢と比較し、「なぜM&Aが最適なのか」を論理的に説明できることが重要です。

また、財務諸表に現れない、経営理念、従業員のスキル、独自のノウハウ、取引先との関係性といった「知的資産」こそが、企業の競争力の源泉であり、これらを円滑に引き継ぐことが、鍵だと考えています。

一方で、企業文化の融合はM&Aにおける最大の難関の一つです。PMI（統合プロセス）においては、従業員のモチベーション低下や離職を防ぐため、透明性の高い情報共有と、一貫したコミュニケーション、信頼関係の構築が最重要課題だと思います。最終的に、M&Aは、短期目線ではなく、事業の多角化や新たな経営資源の獲得による長期的なシナジー効果を追求すべきであると考えています。

次世代のリーダー達には、これらを肝に銘じ、M&Aを通じて、当社グループの持続的な成長と社会への貢献を実現してほしいと期待しています。

## M&A実績　16件

※2010年3月期～2026年3月期

**目的**　**事業の多角化・企業規模の拡大を推進。**

**基準**　グループ入り後、**ただちに業績に寄与**すること

2012年　前田機工㈱（現：㈱イチネンアクセス）
　　㈱ジコー（現：㈱イチネン製作所）
2013年　タスコジャパン㈱（現：㈱イチネンTASCO）
2014年　㈱ミツトモ製作所（現：㈱イチネンアクセス）
2015年　共栄㈱（現：㈱イチネンアクセス）
　　東電リース㈱（現：㈱イチネンTDリース）
2015年　㈱ゴンドー（現：㈱イチネンアクセス）
2018年　昌弘機工㈱（現：㈱イチネンアクセス）
　　㈱トヨシマ（現：㈱イチネンMTM）
2019年　㈱アクセス（現：㈱イチネンアクセス）
2020年　㈱浅間製作所（現：㈱イチネン製作所）
2021年　新光硝子工業㈱
2022年　㈱オートリ（現：㈱イチネンパーキング）
2023年　マルイ工業㈱
　　日東エフシー㈱
2025年　日石硝子工業㈱（現：新生ガラス㈱）

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “IR活動”






## IRにおいて最も重視している基本方針

当社のIR基本方針は、株主・投資家の皆様からの信頼を獲得し、イチネングループが「投資に値する魅力的な企業」として認識されることであると考えております。そのために、財務情報や経営戦略を透明性高く開示することで「信頼性の高い企業」としての姿勢を示すとともに、社会貢献活動やESGへの取り組みを積極的に発信することで、「社会的価値の高い企業」としての存在感を高めてまいりたいと考えております。

## IR体制および開示運用の体制強化

当社のIR体制におきましては、社長の黒田雅史が必ず対面（FtF、オンライン含む）で投資家の皆様と面談することを原則としており、トップ自らが市場との対話に積極的に関わる姿勢を明確にしております。経営トップが直接コミュニケーションを図ることで、当社の経営方針や将来ビジョンを正確かつ丁寧にお伝えするとともに、投資家の皆様のご意見やご懸念を把握し、企業経営に活かす仕組みを構築しております。

## 統合報告書および決算説明資料の役割分担と品質向上施策

情報開示の基盤となる各媒体については、目的や役割を明確にしたうえで運用を進めております。
統合報告書は、グループが展開する多様な事業を横断的に整理し、価値創造ストーリーを総合的に示す媒体として位置づけ、グループ横断のプロジェクト体制により数年単位で内容を刷新しております。
一方、決算説明資料は、迅速で分かりやすい情報発信を実現するべく、総合企画部社長室の若手スタッフが主導する担当制を採用しております。資料作成を通じて分析力・発信力を育成することで、将来的なIR人材の強化にもつながっております。




※当社ウェブサイトのIRニュースより、
最新版の会社説明会資料やそのほか様々なIR資料がご覧いただけます。

## 株主・投資家との対話・エンゲージメント活動

当社は、個人投資家および機関投資家の皆様に対して計画的なコミュニケーション機会を設けております。
個人投資家向けには、東京・大阪・名古屋において年間約5回のIR会社説明会を開催するほか、年1回のIR資産運用フェアへの出展を通じ、幅広い投資家の皆様と対話を行っております。機関投資家向けには、年2回の決算説明会（東京）に加え、年間約15回の個別面談（年により変動あり）を実施し、当社の事業戦略や中長期的な方向性をご理解いただく機会を設けております。

### IR個別面談実績数（2026年3月期）

**16回**

すべての面談を代表取締役社長の黒田雅史が対応いたしました。
※詳しくは当報告書のP.90をご覧ください。

## IRで得た声の経営層へのフィードバック方法

IR活動を通じて得られた投資家の皆様からのご意見・ご要望は、当社の取締役会へ随時報告し、経営層で共有する体制を整えております。また、担当役員自身が非常勤取締役として参画している事業会社の取締役会など、関連する場においても適宜フィードバックを行い、経営判断や事業運営に反映される仕組みを構築しております。
こうした継続的な対話は、当社の経営戦略や開示方針にも確かな影響をもたらしております。代表的な例として、非財務情報の開示強化が挙げられます。ESGや人的資本関連の開示について投資家様からいただいた指摘を踏まえ、統合報告書やIR資料の内容を充実させてまいりました。また、株主還元方針につきましても、個人および機関投資家の皆様からのご意見を丁寧に吸い上げながら、慎重に検討を進めております。
さらに、当社ではIR活動の成果を定量・定性の両面から評価する仕組みを運用しております。個人投資家向け会社説明会では、野村IR様によるアンケート調査を通じて参加者の理解度や満足度を把握し、改善に活かしております。
機関投資家については、株主構成や保有比率の推移を確認することで、当社に対する関心度や評価の変化を継続的に検証しております。
これらの取り組みを通じ、投資家の皆様との対話を経営に生かすとともに、より質の高いIR活動の実現を目指してまいります。

## ESG情報開示とサステナビリティへの取り組み

当社は、TCFDへの正式な賛同表明こそ行っていないものの、国際的なTCFDフレームワークに準拠した「TCFDレポート」を毎年6月に開示しており、気候関連リスク・機会に対する取り組みを継続的に報告しております。また、CDP質問書については「気候変動」および「水セキュリティ」の項目で毎年回答を提出しており、外部評価機関から定期的な評価を受けることで、ESG情報開示の質的向上に努めております。




※当社ウェブサイトより、
最新版のTCFDレポートがご覧いただけます。

さらに、サステナビリティ分野において当社が取り組む環境配慮型の事業活動についても積極的に発信しております。ケミカル事業における「Green JIP」シリーズ、機械工具販売事業の冷媒回収装置（「オゾン層保護・地球温暖化防止大賞」における経済産業大臣賞受賞）、農業関連事業の環境配慮型肥料（地下水等の汚染リスクを低減）など、各事業が生み出す環境価値の高い商材を通じて、当社グループとしての環境貢献の姿勢を継続的にPRしております。

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “IR活動”

いちねんで、いちばんの毎日を。
ICHINEN GROUP

## IR部門として今後強化したい機能・リソース

当社IR部門が今後強化を図りたい点として、単なる情報発信にとどまらず、企業価値向上に寄与する「経営と資本市場をつなぐ橋渡し役」としての機能の高度化が挙げられます。
東証からの要請内容や機関投資家のニーズを正しく理解し、自社の開示情報として適切に構築できるIR人材の育成は重要な課題です。
また、近年のトレンドを踏まえたデジタルツールの活用や、サステナビリティ領域（環境・人的資本・知的財産等）に関する情報開示の一層の充実も重点テーマとなっています。

## 海外IR・外国人投資家への対応

海外投資家からのIR面談の依頼は近年増加傾向にあり、重要なテーマとして認識しております。
現状では、当社社長の黒田雅史による海外投資家との面談を適宜実施しているほか、IR会社説明会資料の英語版や、東証ルールに準拠した英語版の適時開示資料を公開し、グローバル投資家への情報提供を拡充しております。




※当社ウェブサイトのIRニュースより、
　最新の英語版会社説明会資料がご覧いただけます。

## IR活動を通じて実現したい企業像

当社がIR活動を通じて目指しているのは、「株主や投資家の皆様から厚く信頼され、長期的な視点から“投資したい”と感じていただける魅力的な企業」です。
そのために、私たちは単に決算数値をお伝えするだけではなく、当社グループが持つ強みや価値創造の源泉、そして未来への成長ストーリーを、分かりやすく、誠実に、継続的に発信していくことを重視しております。
透明性の高い情報開示は、企業と投資家の信頼関係を築くための最も基本であり重要な要素です。当社では、財務情報・非財務情報の両面について丁寧かつタイムリーに開示し、投資家の皆様が当社の経営判断や事業戦略を正しく理解できるよう努めています。
また、面談を中心とした対話の場では、経営陣自身が責任を持って説明し、いただいたご意見を真摯に受け止め、必要な改善につなげる姿勢を徹底しています。
こうした積み重ねにより、適正な株価形成や持続的な資金調達につなげ、中長期的な企業価値の向上を実現していきたいと考えております。
さらに当社は、IR活動を単なる投資家向け広報の枠にとどめず、企業価値向上の好循環を生み出す重要な経営機能として捉えております。投資家の理解が深まることは、企業の持続的成長に対する期待を高め、挑戦を後押しし、ひいてはSDGsへの貢献や社会全体の発展にも波及していきます。

当社のIR活動が事業活動と社会価値創造をつなぐ“架け橋”として機能することを目指しております。
イチネングループのパーパスである、
「いちねんで、いちばんの毎日を。」
この言葉には、イチネングループが社会の中で果たしたい役割が凝縮されています。
毎日の生活のどこかで、必ず当社グループのサービスや商品が人々の暮らしを支え、便利さや安心を提供していると実感していただける存在でありたいと考えております。
多角的な事業を展開する企業グループとして、
- 社会課題の解決に寄与する事業の創出
- 持続可能な成長を支えるサステナビリティ経営
- 多様なステークホルダーへの価値提供

を推進し、より高い次元の「社会的意義のある企業」へと進化していくことを目指しております。
当社は今後もIR活動を通じて、企業価値と社会価値の双方を高めるとともに、投資家の皆様からの信頼に応え続ける企業であり続けたいと考えております。



# イチネングループの最新情報を日々発信中！

## SNSを通じて、
## 日々の取り組みを発信しております。

当社はIR活動の一環として、従来の決算説明会や統合報告書、適時開示に加え、Instagramをはじめとするを活用した情報発信にも取り組んでいます。当社グループは多角的に事業を展開するコングロマリット企業であることから、事業内容や現場の取り組みが外部から見えにくい側面もあります。SNSでは、各事業の活動状況や社員の取り組み、展示会出展、海外展開の様子などを分かりやすく紹介することで、事業理解の促進を図っています。
これらの発信は、必ずしも投資家の皆様のみを対象としたものではなく、取引先、学生、地域社会を含む幅広いステークホルダーとの接点づくりを目的としています。企業の姿を日常的に発信し続けることで、グループへの理解と共感を醸成し、結果として中長期的な企業価値向上へとつなげてまいります。




公式Instagram

公式Facebook




## IRカレンダーでは、
## IR説明会の動画も掲載しております。

IRカレンダーを通じて決算説明会や各種IRイベントの開催予定を開示するとともに、説明会終了後にはその模様を動画としてウェブサイト上に掲載しています。会場にお越しいただけなかった株主・投資家の皆様にもご視聴いただける環境を整えることで、情報格差の解消と公平な情報提供に努めています。また、説明資料とあわせて動画を公開することで、経営方針や業績動向、成長戦略に対する理解をより一層深めていただくことを目的としています。今後も適時・適切な情報開示と分かりやすい発信を通じて、透明性の高いIR活動を推進してまいります。

今後の説明会スケジュール・過去の説明会の動画（※）に ついてもご確認いただけます。
※説明会の動画については一部のみの公開となっております。

IRカレンダー



“健全で、効率的で、透明な経営を。
理念を実行するガバナンスが、
企業価値の持続的成長につながる。”

株式会社イチネンホールディングス
取締役常務執行役員
村中　正

**当社グループが整備してきたガバナンス体制の特徴と課題、ならびにこれまでの改善に関連する運用状況について**

当社グループでは、各事業のリスクが異なるため、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の要請に基づき、毎年各事業会社がリスクの特定と対応策の策定を行っています。その際、㈱イチネンホールディングスおよびコンプライアンス・リスクマネジメント委員会がフォローアップとサポートを行う体制を整えています。

2026年3月期現在は、社外取締役は5名在籍しており、意思決定と監督機能、業務執行機能を明確に分離しています。また、業務執行体制の強化を図るために執行役員制度を導入しています。さらに、年に一度、ホールディングスの役員全員に対して取締役会の有効性評価に関するアンケートを実施し、その結果を基に取締役会の運営を見直しています。

**株主・従業員・地域社会との対話の仕組みについて**

株主との対話は株主総会のほか、ＩＲ活動により当社社長が直接株主と対話できる機会を積極的に設けております。また、適時開示事項にとどまらず、サービス情報の開示も積極的に行っております。

従業員に対しては、年１回グループ全従業員が集まる社員総会を開催しているほか、年度の節目節目で経営トップのメッセージや決算説明等の配信を行っています。また、グループ総合情報誌「ふぇろ～」を年４回配信しております。

地域社会との対話に関しては、特別な機会は多く設けておりませんが、日頃のコミュニケーションを心がけております。

▶ 上記に関連する情報は、P.89にも記載されておりますので、ぜひご参照ください。

**コンプライアンスに関するさまざまな重点事項および留意点について**

不正防止および法令遵守の観点から、グループ企業倫理綱領を策定し、社員総会や新入社員研修、さらにはPC立ち上げ時の表示を通じて周知を図っています。毎月、グループ各社から選抜された委員が参加するコンプライアンス・リスクマネジメント委員会を開催し、グループ全体に共通する課題や各社特有の問題を共有し、対策について協議・検討を行っています。また、全従業員に向けた啓発活動として、啓発動画を活用するなどの取り組みも実施しています。

海外に拠点を持つ事業において、CSRの観点から企業の持続的成長と発展を実現するためには、経営理念を具現化するための健全性、効率性、透明性の向上が重要であると考えます。そのため、海外の現地においても、習慣や規則を理解し、適切に対応することが求められます。

国籍
10+か国
など

※詳細情報はP.24参照

**コンプライアンスに関連する各側面に対する、さまざまな取り組みについて**

まず、人権に関して、当社グループではダイバーシティとインクルージョンの推進を重視しております。性別、年齢、国籍、宗教、社会的身分、障がいの有無、性的指向・性自認、働き方など、多様な価値観を受け入れることで、個々の能力を最大限に活かし、新たなイノベーションを創出し、組織の活性化を図ります。

この取り組みにおいて、人材育成や従業員エンゲージメント、つまり会社に対する愛着心を育むことが極めて重要だと考えています。教育制度に関しては、年代や階層に応じた体系的な研修プログラムを整備し、次世代の経営人材の育成や従業員それぞれのキャリア形成を支援しています。また、グローバルな事業展開に対応するために、グローバル人財育成プログラムを実施しています。

さらに、資格取得支援制度などを整備し、各従業員のキャリア形成を支援しています。雇用の延長に関する取り組みや、グループ内転職制度の導入にも積極的に努めています。

気候変動対応（温室効果ガス（GHG）削減目標、SBT、TCFD）について、当社グループは、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会のもとに「TCFD分科会」を設置し、TCFDレポートの作成および開示を継続的に行っています。温室効果ガス（GHG）削減に関しては、Scope 1およびScope 2に関する削減目標を策定し、毎年の実績と併せて公開しています。新たにグループに加わった企業については、基準年度のデータ取得が難しいため、現時点では実績のみを開示しています。

既存の削減目標の多くはすでに達成されており、現在は次のステップに向けた目標の見直しを進めています。Scope 3については、これまでホールディングス、自動車リース事業、パーキング事業の実績を開示してきましたが、農業関連事業に関しても集計と開示の準備を進めています。

当社グループは、エネルギー使用量削減と再生可能エネルギー活用を中長期的な環境戦略の重要テーマとしています。省エネ設備の導入や再エネ電力の調達を進め、太陽光発電設備の導入も検討中で、一部事業所では自家消費型発電を開始しています。これにより、エネルギー効率向上と温室効果ガス排出量削減を両立させ、持続可能な事業運営を推進しています。

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “コンプライアンス”



## ガバナンスの強化と評価および信頼の醸成に向けて

まず、当社グループにおける外部評価については、ESG外部評価への対応を重要な経営課題の一つと捉えています。2024年度は、CDPの「気候変動」および「水セキュリティ」に関する質問状に回答し、いずれも「C」評価を取得しました。今後は、情報開示の拡充や取り組みの深化を図り、より高い評価の獲得を目指してまいります。
今後、ガバナンス面で特に強化すべき点についてですが、ガバナンスの実効性を高めるうえで重要なのは、グループ全体の隅々まで「コンプライアンス遵守」「ハラスメント防止」「内部統制」「企業人としての規律」といった意識を根付かせることだと考えています。管理部門だけが担うものではなく、現場・事業会社・海外拠点を含むすべての従業員が、自らの行動に責任を持ち、企業倫理を体現できる組織文化の醸成を進めてまいります。
当社グループでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話も重視しています。機関投資家向け・個人投資家向けの説明会、WEBミーティングなど、双方向コミュニケーションの場を積極的に設けてきました。そこで寄せられるご意見やご提言を真摯に受け止め、経営や事業運営の改善に反映させることで、より強固な信頼の構築に努めています。

## 国際基準対応や外部評価への今後の対応方針

国際的な開示基準の潮流を踏まえ、GRIスタンダードやISSB基準をはじめとした外部基準との整合性を高めることが求められています。当社グループとしても、開示の質と透明性をより一層高めるため、情報収集・内部統制・計測プロセスの強化を進め、外部評価においても持続的な改善を目指してまいります。

## 今後注力する分野と対応方針について

当社グループでは、脱炭素社会への移行を見据えながら、環境配慮型の新商材の採用、新技術の開発、事業モデルの転換などを積極的に進めています。加えて、デジタルトランスフォーメーション（DX）による業務効率化やサービス価値向上にも注力し、持続可能で競争力のある収益基盤の構築を図ってまいります。

## ガバナンス体制を一言で表すと？

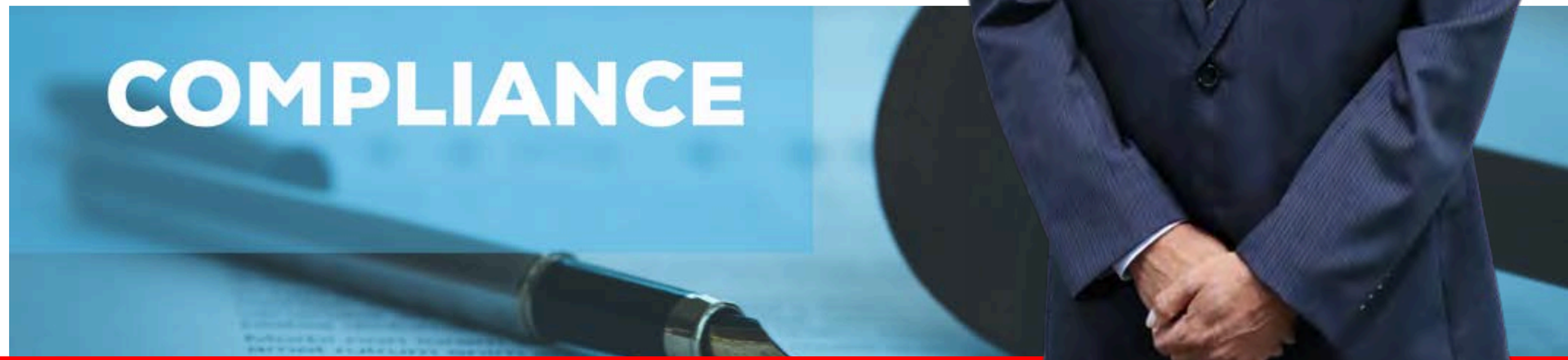
現在の当社グループのガバナンス体制を一言で表すとすれば、「社長の強い求心力のもとにまとまっている組織」と言えると思います。
一方で、今後、世代交代など事業環境が変化していく局面では、その時々の経営体制にふさわしいガバナンスのあり方を再考し、アップデートしていく必要があると感じています。

## 次の世代に託したいもの

次の世代に何を残したいかと言われれば、「ラストマンになれる人材」を一人でも多く残したい、という思いに尽きます。すなわち、「自分が責任を取るからやろう」と前に出て言える人、最後まで責任を引き受ける覚悟を持って決断できる人を育て、次の世代へ引き継いでいきたいと考えています。

## 社員へのメッセージ・期待する行動は？

社員の皆さんには、まずは自分自身とご家族、そして上司・同僚・部下、さらには仕事上のあらゆる関係者を大切にしてほしいと思っています。
そのうえで、「それは人として正しい行動か」という問いを常に意識し、自らの行動を律してほしい、これがコンプライアンスの原点でもあります。
また、将来管理職や経営職を目指すのであれば、「ラストマンとして責任を取る覚悟」を持つことを期待しています。一人ひとりがその意識を高めていくことが、最終的にはグループ全体のガバナンスの強化と、持続的な成長につながると考えています。






# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “人的資本”

VOICE



株式会社イチネンホールディングス
取締役副社長
**黒田 勝彦**

## 基本的な考え方

私の経験上、これまで様々な環境・人と関わってきた中で学歴や国籍などは関係ないと感じる場面が多くありました。どんな属性かということは関係なく、その人のやる気や考え方が人となりに影響し、結果として仕事にも影響していると考えています。
当社グループの創業者は社会背景もあり、最終学歴としては小学校卒業です。そこから当社を創業をしていることを考えても、学歴などではその人を判断することはできません。また、学歴で測ることができるのは、20歳前後までの経験で、それだけでその人のことがすべて決まってしまったら人生面白くありません。
働き始めてからの時間のほうが断然長いため、学歴やそのほかの背景を問わず、意欲のある人が働きやすい環境を作りたいと思っています。

## 数値で見るイチネングループ“社員”

（2026年3月31日現在）

**従業員数**

2000+ 人

**国籍**

10+ か国

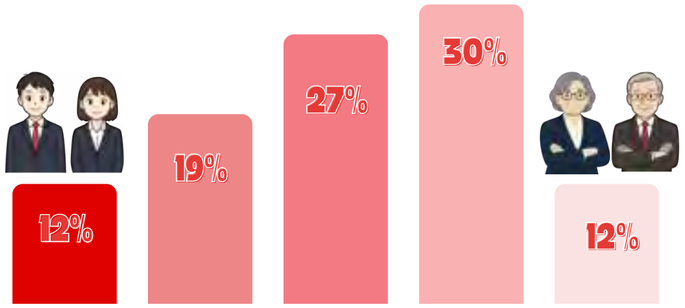


など

**平均勤続年数**

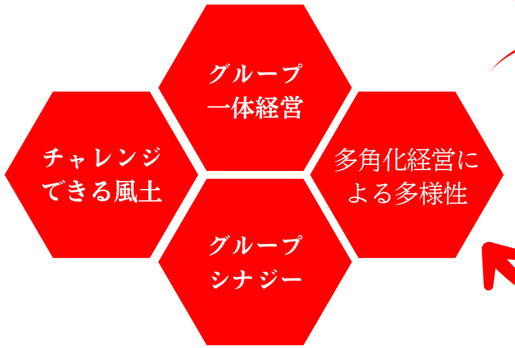
15.8 年

**年齢層**




## 人財価値創造ストーリー

| マテリアリティ | 社会的な課題 |
|---|---|
| 人材育成 | • 働き方改革<br>• 外国人材活用における教育・定着・共生<br>• デジタル人材・次世代人材の教育 |
| ダイバーシティ推進 | • 少子高齢化による労働力人口の減少<br>• 多様性の理解度 |




**イチネングループの強み**

| グループビジョン | 人事理念 |
|---|---|

**人事制度**

報酬制度　評価制度
退職金制度　教育制度　福利厚生制度

**人事理念**

**人材育成による基盤の強化**
**組織風土・グループシナジーの醸成**

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “人的資本”





**多様性を重視することが、企業の持続的成長にどのように貢献するとお考えですか？**

世の中の価値観が大きく変化していると感じています。かつて日本が世界を席巻していた時代は、働くことが良しとされており、働いて働いて、日本の成長に大きく寄与していました。しかし、その後、日本経済は「失われた30年」と言われ、低迷をしていました。その間に大きく価値観が変わってきており、その変化に合わせないと持続的な成長が難しいということを感じました。

多様な人財から世の中の価値観をタイムリーに取り込み、世の中に適した事業運営を行うことが企業の持続的な成長につながると考えています。

**経営陣として、多様性をどのように企業文化に根付かせようとされていますか？**

まずは人材の採用から始めています。最近では中途社員の採用や地方出身者の採用も進んでおり、従来と異なった背景を持った社員が入社しています。それにより、様々な属性の人が増え、次のステップとして、外国人の定期採用を実現することが、更に会社に新しい価値観や影響をもたらし、更なる企業成長につながっていくと考えています。

**多様性推進に関して、社内で特に成果が出ている取り組みがあれば教えてください。**

明確に成果が出ている取り組みはありませんが、ダイバーシティに関しての教育や取り組みについて少しずつ広がっています。

事業会社の㈱イチネンでは、ダイバーシティ通信を定期発刊し、多様性に関する情報をインプットする機会を作っています。また、全部門において管理職と部下での１on１ミーティングを導入しています。まだ始めたばかりのため、目に見える効果までは見えておりませんが、今後、これらの取り組みを通じて成果が出ることを期待しています。

**多様性を推進する中で、どのような課題に直面していますか？**

多様性の理解度に課題があると考えています。社内での情報発信等を通じて、言葉の意味は理解している役職員は増えていますが、どれだけの役職員が「心」で理解できているのか。また、理解した上での行動がとられているのかという点には、まだ疑問が残ります。

多様性を本質的に理解し、体現しないと受け手の感じ方によってハラスメントなどに発展することも考えられます。お互いが気持ちよく能力を発揮しながら働くためにも多様性を本質的に理解する必要があると考えています。

**その課題に対して、どのように向き合い、対応していますか？**

事業会社の㈱イチネンで始めた１on１ミーティングのような対話の場を設けることは良い解決策になると考えています。

１on１ミーティングでは、部下から考え方や悩み、挑戦したいことや目指す姿など様々な話をしていただき、キャリア形成を支援することや信頼関係を構築することを目的としています。

１on１ミーティングを実施したからということでいきなり変わるということはないかと思いますが、上司・部下の関係だとコミュニケーションが一方通行になりがちですので、話を引き出し、その人がどういう人なのかを知る良い機会になると思います。

繰り返し実施していくことで様々な考え方に触れることができ、多様性の本当の意味での理解につながるのではないかと考えています。

**今後さらに多様性を高めていくうえで、重点を置きたい領域や層はありますか？**

まず、「採用」に最も力を入れたいと考えております。採用条件を広げるなどしてより多様な人財に入社をしていただきたいと考えています。

また、社員教育にも注力したいです。全社員が輝けるよう、会社として教育を実施したいと考えています。

この2点に関する制度設計を推進し、更に充実した環境を構築してまいりたいと思います。

日本的経営の良さを残しながらも外国人も働きやすい制度も取りそろえ、国内外問わず多様な人財が能力を発揮できる会社にしたいと考えています。

**多様性を武器にした新たな価値創造やイノベーションへの期待をお聞かせください。**

多様な考え方や価値観を取り入れることで、事業に関わらず新しい発想が生まれると考えています。事業案や社内制度にも、新たな視点や気づきが加わることが期待できます。一方で、多様性を受け入れすぎると、権利ばかりを求めてしまう可能性があります。権利と義務は常にセットであるため、求めるだけでなく、会社から期待される役割を果たす姿勢が欠かせません。バランスを大切にしながら多様な考えを取り入れることで、これまでにないアイデアが生まれ、イノベーションにつながると感じています。

**当社グループはコングロマリット企業であり、多様な業種の企業を有しています。**
**より成長していくためにシナジーを生み出していくことが重要だと思いますが、業種の垣根を超えた価値創造・イノベーションを起こすために何が重要だと考えていますか？**

業界の垣根を越えてイノベーションを創出していくためには、特定の業界における知識や価値観にのみ依存していては、その実現は困難です。

自らの専門分野において誰にも負けない知識や経験を備えていることに加え、他分野や異なる考え方にも積極的に関心を持ち、新たな視点を取り入れていく姿勢が不可欠です。

そのため、従来の枠組みにとらわれない発想や多角的な見解を持つ人材を見出すとともに、そうした人材を育成していくことが、イノベーションを実現する上で重要な要素となります。

**“多様な価値観を力に変え、持続的な成長と新たなイノベーションを生み出す組織へ”**

**黒田勝彦**

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “人的資本”

## イチネングループの提供価値

### ■グループを横断したプロジェクト

グループ会社の垣根の無い各種プロジェクトにて、今後も永続的に成長・発展する為 にグループシナジーを発揮した新規事業・新サービス、並びに多様な働き方やダイバーシティの推進に向けた施策の検討・実行を進めています。

### ■資格取得支援制度や各種研修の実施

従業員のスキルアップを目的とした資格取得の為の費用を会社が補助しています。また、年次・階層別に社内・社外講師による研修を定期的に実施し、従業員の能力開発と次世代リーダーの育成に取り組んでいます。
2023年3月期からは、グループの海外事業拡大に向けた人材育成のため、若手社員をグループの海外拠点に一定期間派遣する「グローバル人財育成プログラム」を 新たに開始しました。

### ■ワークライフバランスの推進

5日間連続休暇制度や、1時間単位で有給休暇制度を設けています。時間単位の年次有給休暇制度は新しい働き方に関するアンケート調査を行った結果から実現した取り組みで、さらに実行可能なものがあれば、検討します。

### ■ハラスメントの防止

2020年3月期より、全社員を対象にハラスメント防止教育を実施しています。また、万 一ハラスメントが発生した場合に備え、匿名でも利用可能な相談窓口を設け、プライバシーに配慮した対応の行える体制を整えています。

VOICE



株式会社イチネンホールディングス
取締役副社長
黒田 勝彦

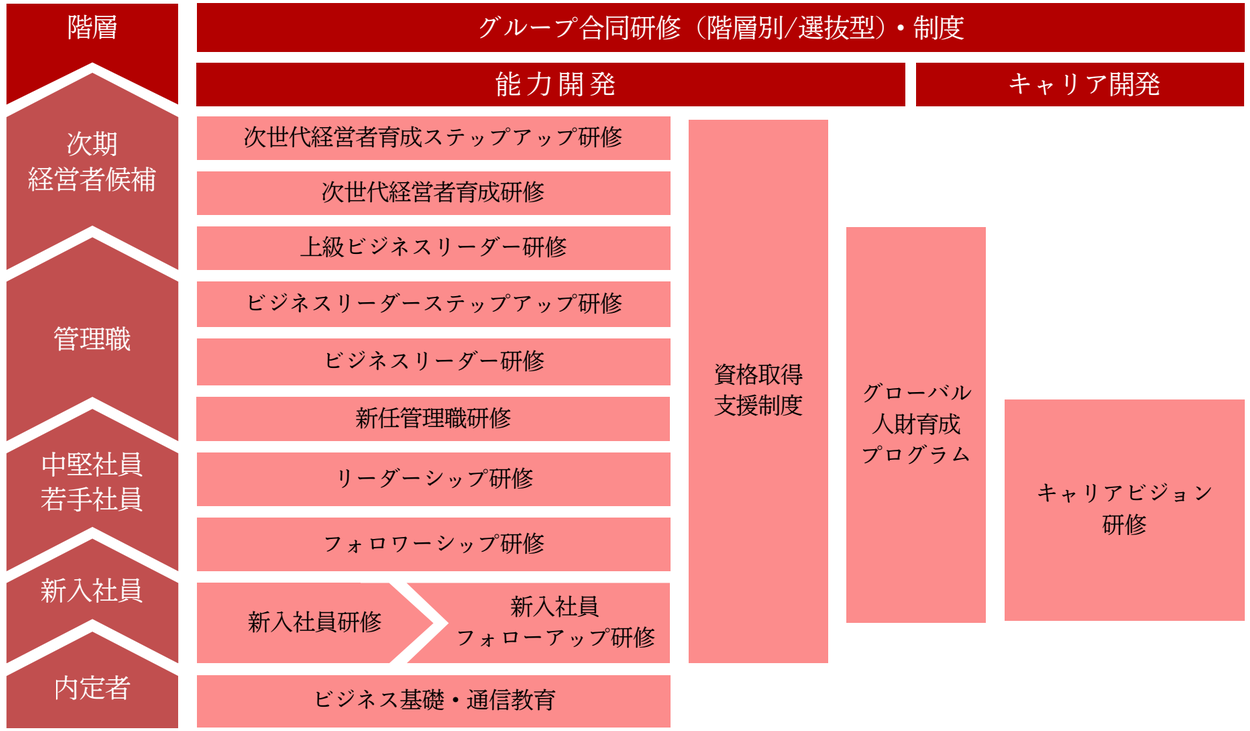
**多様な社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境整備に向けた取り組みを教えてください。**

当社グループでは、年に一度の自己申告制度を通じてキャリアに関するヒアリングを実施し、個々の希望を組織の最適化や人員配置に反映させております。
また、グループ内転職制度を整備するなど、社員自らが柔軟なキャリア形成を選択できる環境づくりに努めています。
グループ内での定着を促すとともに、多様な人財の流動化を活発にすることで、グループシナジーの最大化とイノベーションの創出を目指してまいります。

上記の考え方のもと、当社グループでは、
社員一人ひとりの日常や働く姿を発信する採用向けInstagramを運用しています。
社内外に向けて、イチネングループの人材や職場の雰囲気を伝えるとともに、
人と人をつなぐコミュニケーションの場として活用しています。

## イチネングループの取り組み

### ◆階層別研修体系図




※上記の研修は、イチネングループで実施している研修の一部となります。個社別にも別途研修を用意しております。

### ◆研修の様子


新入社員研修


2年目研修

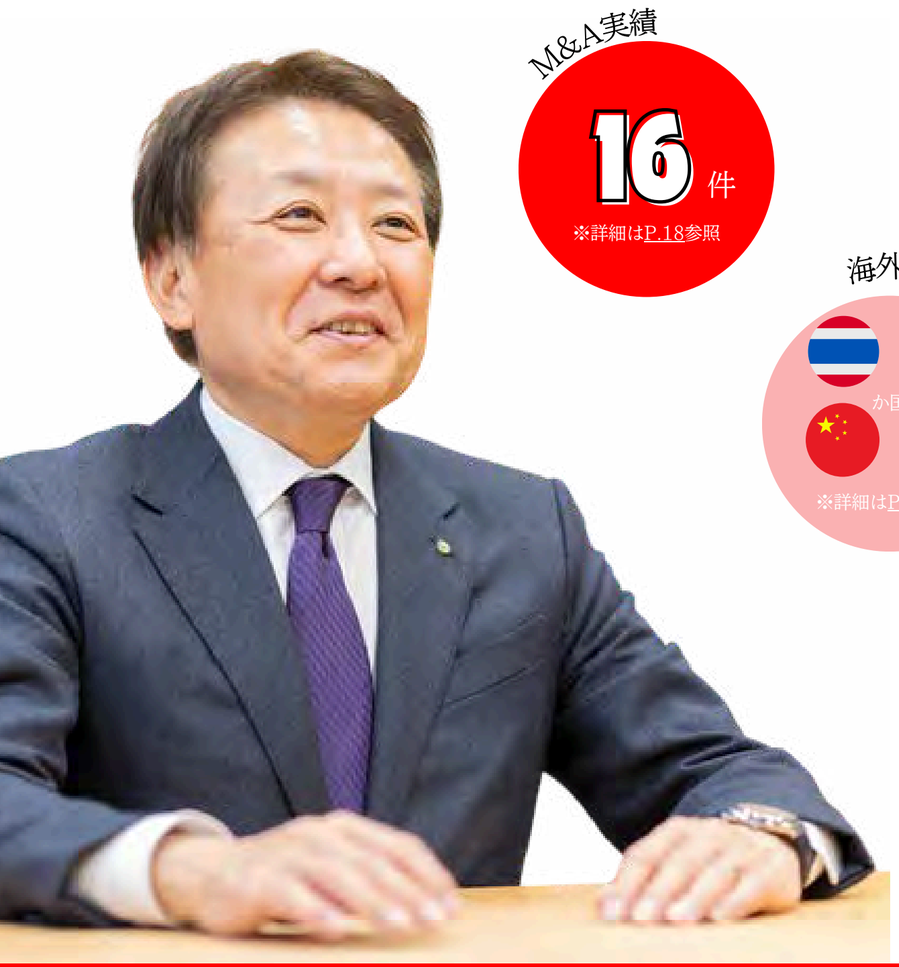

フォローアップ研修



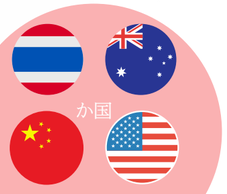
グローバル人財育成プログラム

**DEI（ダイバーシティー＆エクイティ＆インクルージョン）に対する当社グループの考えをお聞かせください。**

当社として非常に重要な要素と考えています。事業会社の中で、海外展開している企業が増加している中で、避けては通れない課題と考えており、今後、より推し進めていく必要がある取り組みです。
当社グループはM&Aを積極的に実施しており、グループ会社が増えれば増えるほど、多様な人財が増えます。M&Aでグループ入りした従業員の中には、「イチネン」というグループをまだ理解・信頼できていない人もいるのではないかと考えています。グループに参画する前のDNAが色濃く残っていると思いますが、今後、当社グループの一員として共に成長していくために、時間をかけて、交流の機会を増やすことで双方の良いところを取り込みつつ、一丸となって成長をして参りたいと思います。



M&A実績
16 件
※詳細はP.18参照

海外拠点

か国
※詳細はP.29参照

キャリア採用人数
94 人
※2026年3月期末

## イチネングループの価値創造を支える人財育成と組織風土づくり

**価値創造の基盤になり得る“人財”の育成と組織風土の醸成**

当社グループは、社員一人ひとりの努力と挑戦を通じて人財価値を高め、グループ全体の企業価値向上を目指しています。社会や事業環境の変化に対応できる人材の採用・育成を進めるとともに、「努力」「挑戦」「信頼」を重んじる組織風土を醸成しています。
教育制度では、年代・階層別の研修を体系化し、次世代経営人材の育成や若手社員のキャリア形成を支援しております。特に次世代経営層には、経営判断力や実行力を養い、組織の未来を担う経営マインドの醸成を図っています。さらに、グローバル展開を見据えた海外派遣を含む人財育成プログラムを推進し、国際的な視野を持つ人材の育成にも注力しています。加えて、資格取得支援やeラーニングの提供など、自律的な成長を後押しする環境整備を進めています。

**DEI（ダイバーシティー＆エクイティ＆インクルージョン）の推進**

社員の持続的な成長を目的に、DEIの推進を通じて、多様な価値観（性別、年齢、国籍、宗教、障がいの有無、性的指向・性自認、働き方等）を尊重し、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。多様な人財の活躍によるイノベーション創出と組織活性化を通じて、社会への貢献と持続的な成長を目指しています。

**環境整備の取り組み**

安全で安心して働ける職場環境の整備は、当社グループの重要な経営課題の一つと位置づけ、働きがいのある職場づくりと人権侵害行為の防止に取り組んでいます。ワークライフバランス実現に向けて、時間単位で取得可能な年次有給休暇制度や、土日を含む9連休の取得促進など、働きやすい環境づくりを推進しています。
また、心身の健康維持と職場環境改善に向け、ハラスメント防止研修やセルフケア研修を実施しています。管理職向けには、集団分析を活用した職場環境改善やワークショップを通じて、健全な職場づくりを推進しています。さらに、第三子以降の特別支給金制度を導入し、少子化対策への貢献と安心して働ける環境整備を進めています。

**グループシナジー創出の土壌構築**

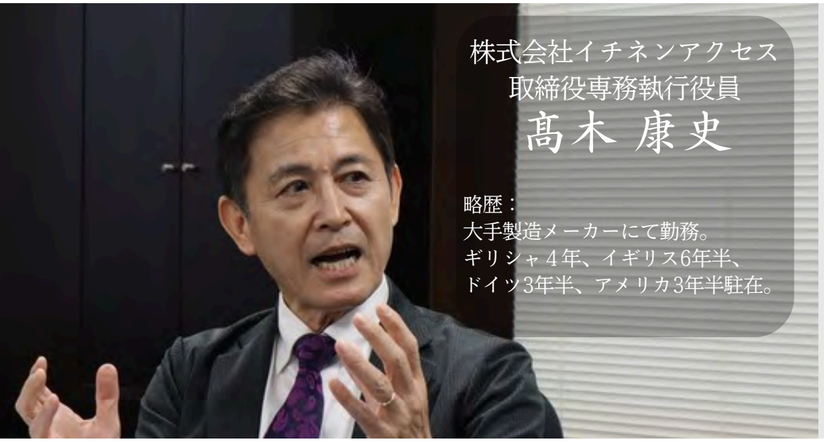
多様な事業を展開する当社グループにとって、各社の相互理解と連携強化は、シナジー創出の出発点です。グループ各社による事業説明会を定期的に開催し、各社の事業や強み、商材・サービスへの理解を深めることで、相互送客や共同提案などの機会創出につなげています。
また、教育制度をグループ横断で展開することで、受講者同士の交流を促進し、各社間の連携強化を図っています。さらに、グループ内転職制度を通じて人材の流動化を促進し、各社に蓄積された知見やノウハウをグループ全体で共有・循環させることで、組織活性化と新たな価値創出につなげてまいります。



株式会社イチネンホールディングス
人事部長
上田 直和

# 役員インタビュー　価値創造を支える基盤 ＝ “海外戦略”






“海外での現場経験は必ずやその人の
糧となり成長を促す”

“現場・顧客目線を忘れず、
常に挑戦するグローバル企業を目指す”




## ― イチネングループの未来を拓く「海外展開」の本質とは ―

### なぜ今「海外」へ挑戦するのか？

**髙木**：
日本は人口が減り、市場が確実に縮小していきます。
一方で、世界人口は80億人。アジア・新興国を中心に市場がさらに拡大していますが、そのような環境の中で、国内に留まっている限り企業として持続的な成長を描くことは困難となります。私の感覚としては、「日本 vs 海外」ではなく、「世界の中に日本がある」という視点に変えていく必要があると考えています。海外展開はもはや選択肢ではなく、これからのイチネングループにとっての“成長の前提条件”だと確信しております。

### イチネングループにおける海外展開の全体像

**齋藤**：
当社グループの海外展開は、大きく3つの軸で推進しています。
1つ目はASEAN地域です。タイを戦略拠点とし、豊富な人口と若年層中心の人口構成を背景に、高い経済成長が見込めるエリアへのさらなる進出を目指します。
2つ目は欧米・オセアニア地域です。世界最大級の市場である北米では、中西部の既存拠点を軸に事業領域を拡大。あわせて、将来的な人口増加が期待されるオーストラリア市場への新規参入を図ります。
3つ目は新興国への挑戦です。次なる成長の柱として、長期的な視点に立ったビジネスモデルの構築に、チャレンジしております。

### 先進国と異なる未知の市場 ― 新興国での戦い方 ―

**齋藤**：
新興国では、現地の社会課題を解決するビジネスが求められます。課題解決型のビジネスで価値を創造、各国の社会に必須なプラットフォームを構築していくことが重要です。
一方で、先進国は、最先端の技術や高付加価値、日本ならではの高品質なサービスが、マーケット開拓で鍵となります。「新興国、先進国双方で戦えるグローバル人財」が、イチネングループのスピーディーな海外事業展開にとって重要であり、ステップ型育成でグローバル人財を拡充、将来のグループ海外事業を牽引して欲しいと願っています。

### 海外展開を人材育成を通じた“成長”の機会へ

**髙木**：
海外で働くことにより、自分で考え、決定し、行動に移す機会が多く、当事者としての意識が醸成され、本当に人が育ちます。 海外で苦労した経験は、必ず本人を大きく成長させます。海外子会社の副社長、社長を担える人材を増やすことが、これからの成長には欠かせません。

### 海外ガバナンスの課題と対策

**髙木**：
海外における不正・法令違反・労務問題の最大のリスクは「見えにくい」こと。これに対し、日本人責任者の常駐、現地法規制の遵守、第三者監査の導入など、実効性のあるガバナンス体制の構築を進めています。

**齋藤**：
ITを活用し、海外現法との経営データ共有・モニタリングの仕組みを整備し、現地の経営情報を日本の本社がタイムリーにチェックできる基盤の構築にも取り組んでおり、海外経営の「見える化」「牽制機能」の強化を図っていきます。
また、海外特有の政変や規制変更による撤退リスク等、想定されるあらゆるリスクを極小化する対処も重要です。

### イチネングループ100周年に向けた海外ビジョンとは

**髙木**：
これからの5年間は、イチネングループが次の50年へ踏み出すための「基盤づくり」の期間だと考えています。タイを中心にイチネングループにとっての海外重要市場を更に拡大させグローバルで継続的、安定的に収益を生み出す仕組みをつくることが最優先です。同時に、前述の通り海外での実践は人材育成の場でもあります。異文化の中で判断し、動き、成果を出す経験は、将来の経営人材を育てるうえで欠かせません。

**齋藤**：
イチネングループにとって、海外展開へのチャレンジは、「次の100年の、グループ事業成長を支える使命」であり、これからの５年間で、50年後、 100年後も続く海外ビジネスの創出、それを担う人材を拡充したいと考えています。100周年には、国内だけでなく海外でも周年を祝える事業規模を目指します。

# 価値創造を支える基盤 ＝ “海外事業への投資拡大”について

## “グローバル人財育成プログラム”とは

目的：リアルな海外勤務・異文化体験を通じた、次世代を担う海外人材の育成
概要：各海外拠点にて年1回実施、1ターム約3ヶ月間の実務研修

**対象拠点**

- ICHINEN AUTOS (N.Z.) LIMITED（ニュージーランド）
- TASCO (THAILAND) CO., LTD.（タイ）
- MARUI SUM (THAILAND) CO., LTD.（タイ）
- MARUI INDUSTRY (THAILAND) CO., LTD.（タイ）
- ICHINEN USA CORPORATION（アメリカ）













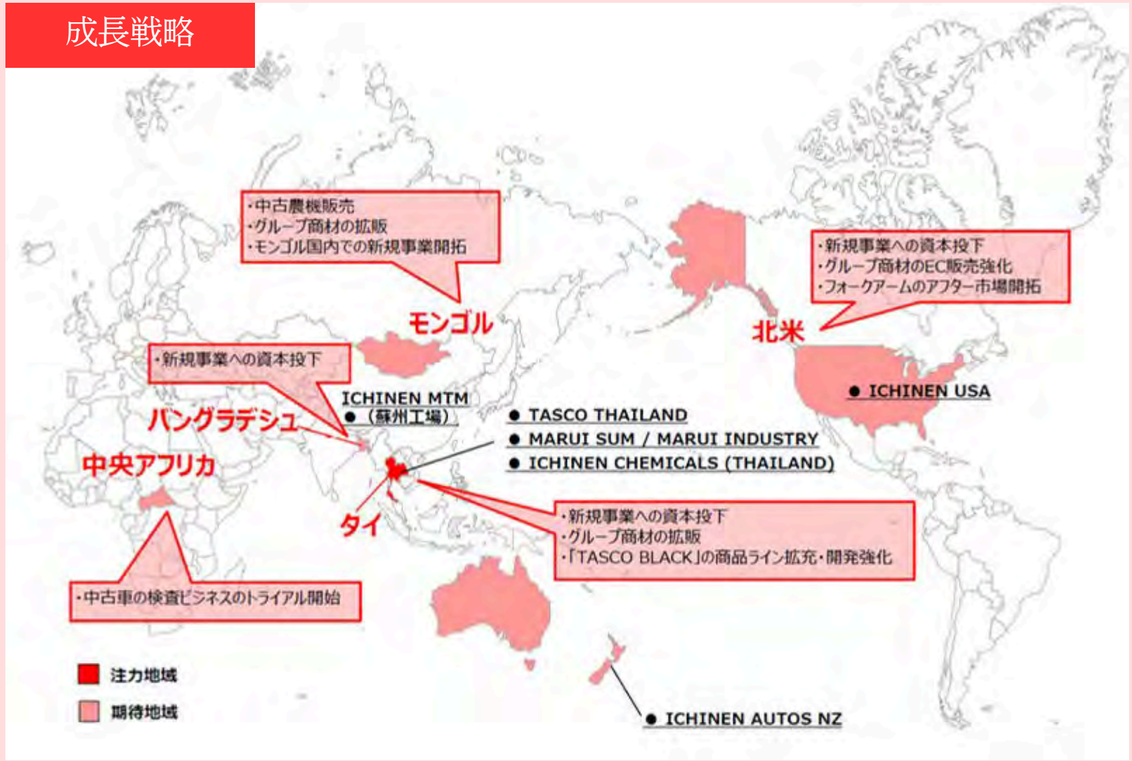

1.全体のオペレーション把握と課題抽出
2.グループ商材拡販に向けた調査・実行サポート
3.新規ビジネスの現地調査・アイディア創出
4.語学習得

## “PRB100 海外若手分科会”の取り組み

- グローバル人財育成プログラム
- 海外スタートアップとの最新技術を活用した業務改革
- グループ横断による海外既存事業拡大
- 海外新規ビジネスワークショップ
- 拡大タイ構想プロジェクト

## “イチネングループ海外注力地域”について

成長戦略





# 中長期目標

1 単一事業に偏らない　**多角化経営**

2 収益機会の創出　**ニッチ市場の開拓**

**109億円**
前年同期比6.3%増

連結営業利益

# 23期連続の増益



# 資本コスト、資本収益性の推移

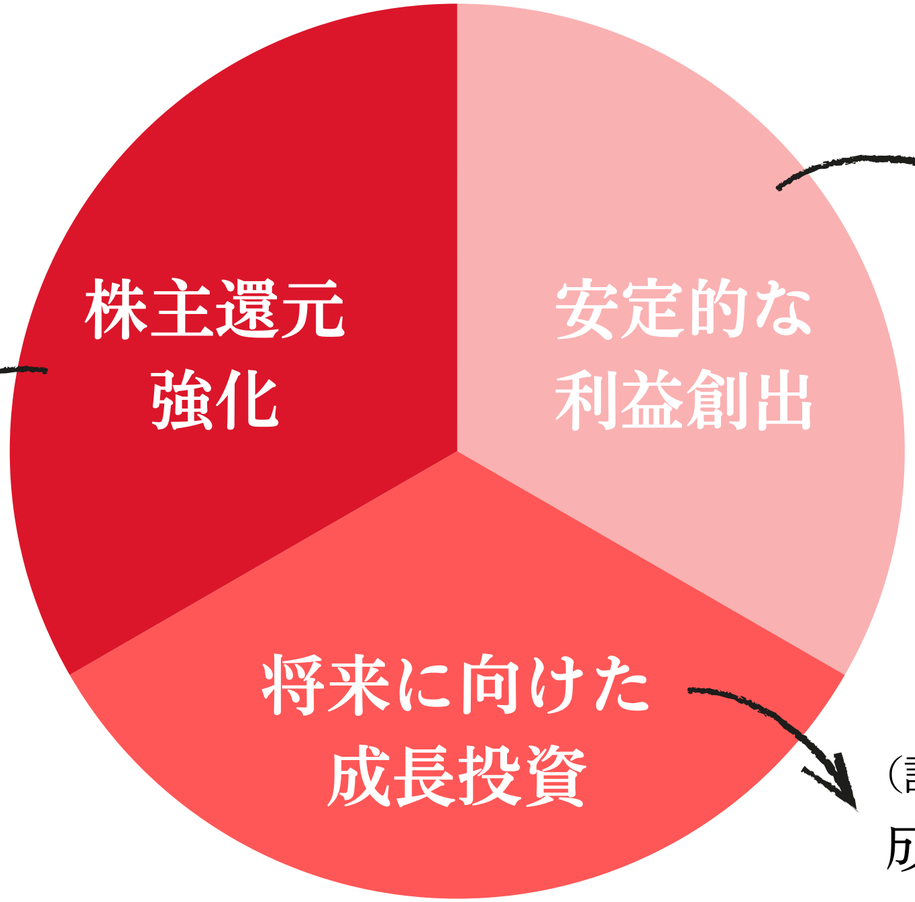
ROEが株主資本コストを、ROICがWACC を上回っており、
**安定的に資本コストを上回る資本収益性を実現**（※１）




（※1）WACCの負債コストの算定には、資本市場による再調達金利の算定方法を採用しております。また、2024年3月期より、リスクフリーレートについては10年国債利回りを採用しております。（2023年3月期以前は30年国債利回りを採用）
（※2）2021年3月期は、自動車リース関連事業の基幹システム開発中止等に伴う固定資産除売却損を計上したことにより、一時的にROEが低下しました。
（※3）2024年3月期は、M&Aに伴う「負ののれん発生益」の計上により大幅にROEが上昇しておりますが、「負ののれん発生益」の影響を除外したROEは10.85%となります。

# PBR向上に向けた対策

PBR改善を実現する3つの重点施策として、
**「安定的な利益創出」・「将来に向けた成長投資」・「株主還元の強化」**に注力。




収益基盤事業による
安定的な利益創出
（詳細P.34）

継続的な増配を実施
（詳細P.37）

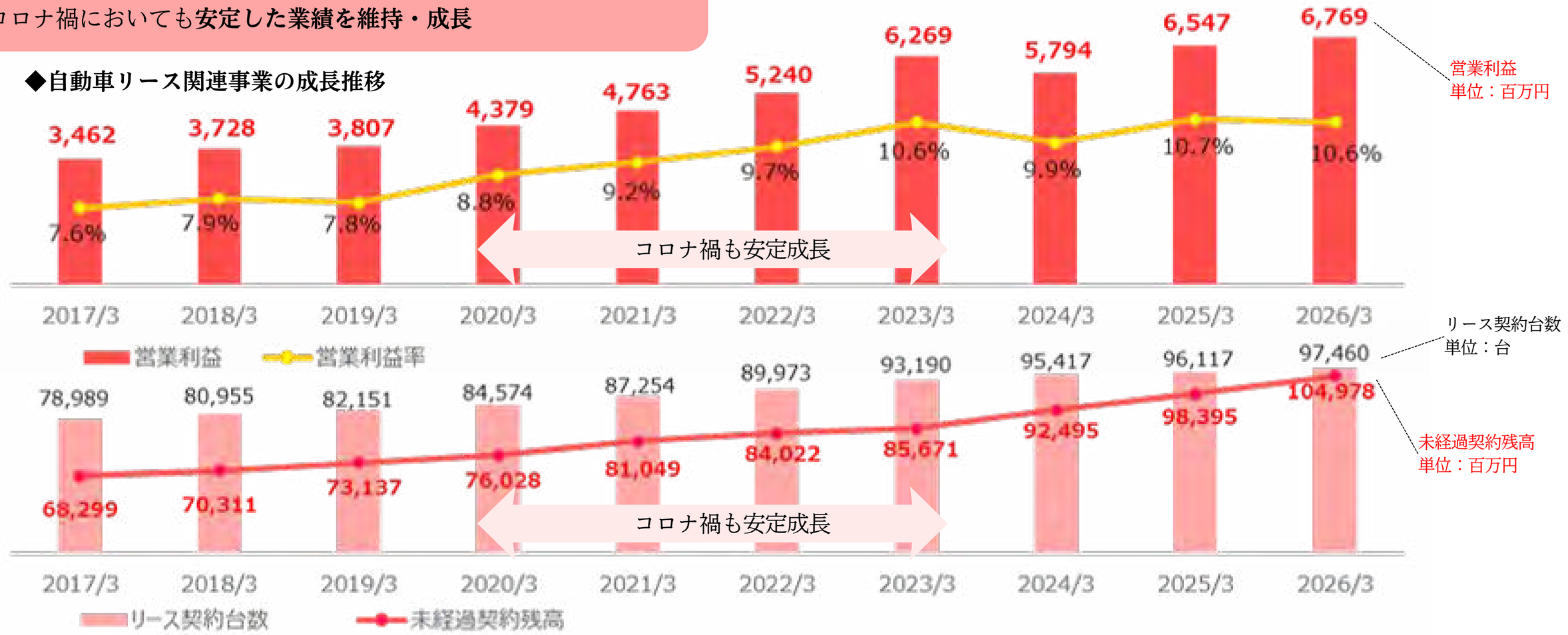
（詳細P.35～36）
成長事業への重点投資
- 海外事業
- パーキング事業（高成長かつ高収益）

# PBR向上に向けた対策　①安定的な利益創出

**自動車リース関連事業**は、
グループの収益基盤事業として今後も規模拡大に注力し、**安定的な利益創出を実現します**

- 安定的な利益成長により、**グループの盤石な収益基盤を形成**
- EV化が進んでも、リース契約台数は今後も継続伸長が見込める
- 収益基盤事業の安定的な利益をベースに、**成長事業への投資を加速**
- コロナ禍においても**安定した業績を維持・成長**

**◆自動車リース関連事業の成長推移**



# ①パーキング事業への積極投資

…**高成長かつ高収益**なパーキング事業に積極投資を実施

■駐車場の新規設備投資による稼働率向上
キャッシュレス決済、フラップレス駐車場の導入を加速し、利便性向上による顧客獲得、稼働率の向上に繋げる

■SEO・MEO対策強化による認知拡大
ネット検索及びマップ検索時に優先的に表示されるよう促すことで潜在顧客との接触機会を増やし、認知拡大・利用促進に繋げる

■M&Aによる事業規模拡大
2022年3月に㈱オートリ（2023年4月に㈱イチネンパーキングと合併）を子会社化




※パーキング事業に関する説明に関しましては、
P.56よりご覧いただけます

**管理件数・台数共に堅調に拡大**



# ②海外事業への投資拡大

…**海外売上高比率20%**の達成に向け、積極的な取り組みを実施

■注力地域、期待地域での事業拡大
※注力地域：タイ、期待地域：バングラデシュ、北米、モンゴル、中央アフリカ等

■M&Aの更なる強化、スピードアップ
➢海外に一定の事業基盤を持つ国内企業のM&Aを推進
➢当社事業と親和性のある海外企業のM&Aを検討

**グループ拠点**　4か国　※タイ、アメリカ、中国、ニュージーランド

**グループ会社**　7社　※非連結含む

- TASCO (THAILAND)
  【機械工具販売事業】
- MARUI SUM / MARUI INDUSTRY
  【合成樹脂事業】
- ICHINEN CHEMICALS (THAILAND)
  【ケミカル事業】
- ICHINEN AUTOS (N.Z.)
  【自動車リース関連事業】
- ICHINEN USA
  【機械工具販売事業】
- 蘇州豊島機械配件有限公司
  【機械工具販売事業】

## 直近の進捗

- 2023/10/16付で、自動車用内外装部品の製造・販売を行うタイの子会社2社を含むマルイ工業㈱がグループ入り
- 2025/8/1付で、タイでのイチネンケミカルズ製品の売上拡大を目的に、ICHINEN CHEMICALS (THAILAND) CO., LTD.を設立

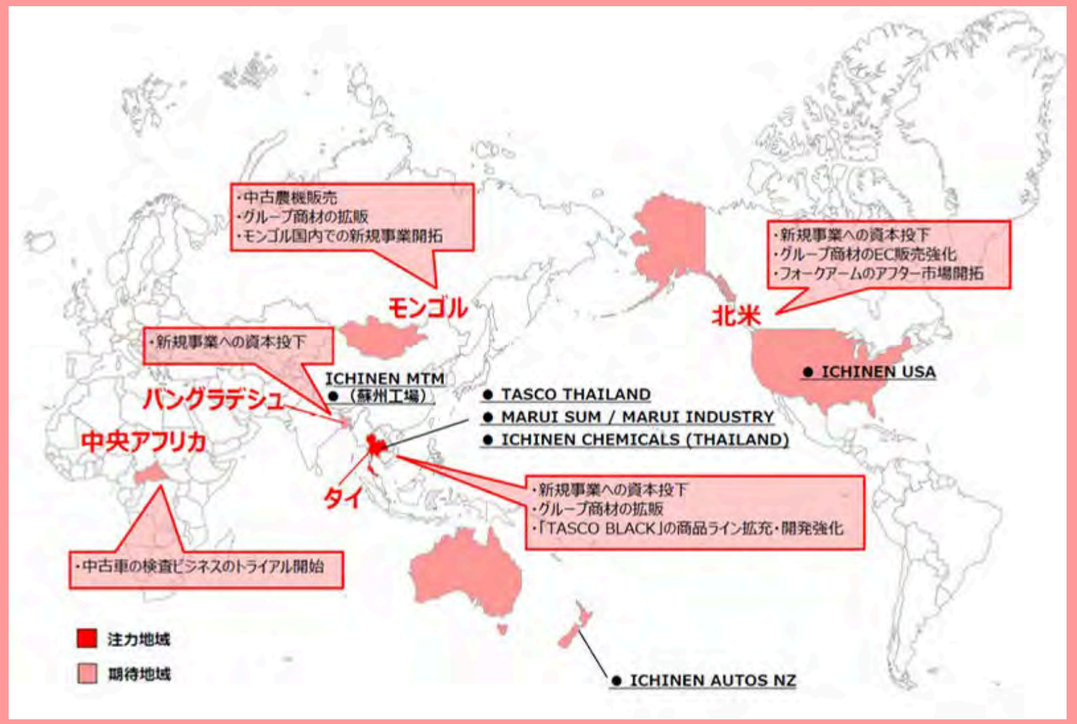
## 海外戦略

### ■注力地域：タイにおける既存事業の拡大

➢空調工具の独自ブランド「TASCO BLACK」の商品ライン拡充・開発強化
➢グループ商材のタイにおける拡販（タイ合弁会社の有効活用）

### ■期待地域：バングラデシュ、北米、モンゴル、中央アフリカ等における新規事業展開

➢バングラデシュ、北米における新規事業展開の検討
➢モンゴル、中央アフリカ等への中古車/中古農機の輸出販売の推進



# PBR向上に向けた対策　③株主還元の強化

## 株主還元方針

配当性向**20%～30%程度**を目安に、
**安定的な配当**の実施を目指します。

## 1株あたりの配当金（予想）

| 中間期末 | 期　末 | 年　間 |
|---|---|---|
| 40円 | 40円 | 80円 |

## 株主配当実績

安定配当により**減配なし**

※記念配当除く




当社は2023年3月末日時点の株主名簿に記載された株主様への贈呈をもって、株主優待制度を廃止いたしました。



# 各事業紹介

# コングロマリット・プレミアムへの“挑戦”

## なぜ、コングロマリット・プレミアムに挑戦するのか?

イチネングループは創業以来95年、石炭から石油、プロパン、そして現在の多角的な事業へと、時代と顧客ニーズに合わせて「事業のかたち」を変えてきました。過去には、管理能力やオペレーションの課題に直面し、撤退という意思決定をした経験もあります。私たちはこの歴史から、“特定の事業に固執しないこと”こそが、永続的な信用と企業価値向上を実現する条件だと学んできました。

私たちが目指すのは、単なる「多角化」ではありません。
多様な事業を“寄せ集め”としてではなく、“一体”として経営し、価値を上乗せできるグループへ進化すること――それがコングロマリット・プレミアムへの挑戦です。
挑戦する理由は、次の3つに集約されます。

**1. 企業の持続性を高める（変化への耐性）**
現在の収益構造は自動車リースが中心であり、グループ全体の利益には偏りがあります。一方で市場環境は、電動化・規制・競争の変化など、先を読み切れない局面に入っています。単一事業への依存を下げ、複数の「利益の柱」を育てることは守りではなく成長を続けるための前提条件です。

**2. 資本効率と投資判断の質を高める（稼ぐ力×伸ばす力）**
多角化は、やり方を誤ればコングロマリット・ディスカウントにつながります。だからこそ私たちは、事業の「整理整頓」を進め、成長が見込める領域には投資し、改善が難しい領域には構造改革や撤退も含めた判断を行います。狙いは事業単体の最適化ではなく、グループとして最適な資本配分を実現することです。

**3. 市場から“理解され、評価される”企業になる（説明責任）**
事業が多岐にわたるほど、投資家が全体をフォローしづらくなり、評価が割り引かれやすいという課題があります。私たちは、価値創造のストーリーとKPIを磨き込み、「なぜこのポートフォリオなのか」「どう統合して価値を出すのか」を明確に示します。コングロマリット・プレミアムへの挑戦とは、複雑さを抱えることではなく、複雑さを“強い経営システム”で制御し、価値に変えることです。



# コングロマリット・プレミアムへの“挑戦”

## M&Aは、コングロマリット・プレミアム実現の“再現性ある成長手段”

私たちのM&Aは、規模拡大そのものが目的ではありません。最も重視するのは、まず営業利益を安定的に生み出せる企業であることです。そのうえで、イチネングループとして管理運営が可能であること、すなわち買収後に「利益が不明確になる」「運営負荷が過大になる」といった事態を起こさないことを重視しています。
過去には、数千万円から1億円程度の営業利益がある中小規模の会社を新規事業として買収した際、グループ入り後に利益の実態が見えにくくなる経験がありました。この反省から、現在は“よほどの蓋然性がない限り、同規模の新規事業投資は慎重に判断する”方針です。

**経営方針**

**既存事業：自動車リース関連に次ぐ事業の柱の育成（各セグメントの成長による収益源の分散化）**
**新規事業：M&A・事業提携等による新規事業領域の拡充**
**財務方針：財務健全性の維持と成長投資の両立**



その代わり、一定の収益力があり、当社グループが多くの人員を割かなくても運営を任せられる企業を選定し、買収後の統合（PMI）で確実に価値を上乗せすることに軸足を置いています。
特に、自動車リース領域は、既存のノウハウで管理運営しやすく、買収後の統合スピードと確度が高い領域です。ここで得られる“運営の再現性”は、単なる保守的な選択ではなく、失敗確率を下げながら成長速度を上げるための戦略です。
そして、買収によるシナジーは「必ず生まれる」と考えています。
具体的には――

- 車両管理の集約：買収先の車両管理機能を当社グループに集約し、稼働・コスト・リスクを見える化する。
- 管理部門の統合：純管理部門をホールディングス側に統合し、共通化・効率化を進める。
- 顧客基盤の活用：買収先の顧客をグループ内の事業へ紹介し、クロスセルによる収益機会を拡大する。

ホールディングス体制の狙いは、各グループ企業が営業活動に集中できる環境を整え、統合効果を“仕組み”として出し続けることです。一方で、異なる事業同士で「逆方向の顧客紹介」を生み出すようなシナジーは難しいケースもあります。だからこそ私たちは、シナジーを“夢”で語るのではなく、車両管理・管理部門・顧客基盤といった実装しやすい領域から確実に積み上げることで、グループ価値を高めています。

また、M&Aの目線としては、グループ全体の営業利益の10%程度を稼げる事業を将来的に担えるかどうかを一つの基準としています。現状、その基準を下回る事業もあり、そこには課題認識を持っています。
株主・投資家の皆さまからM&Aを評価いただくこともありますが、すべての案件が期待どおりの成果につながっているわけではなく、買収後に撤退した事例もあります。だからこそ、私たちは成功と失敗の両方を踏まえ、“買って終わり”ではなく、“統合して価値を出し続ける”M&Aへと進化させます。

## 過渡期だからこそ、価値創造の「筋道」を示す

私たちが統合報告書を通じてお伝えしたいことは、イチネングループが「会社の発展」と「社会への提供価値」の両立に向け、事業・人財・仕組みのすべてを動かしながら、価値創造に向けた取り組みを着実に進めているという事実です。現在はまさに過渡期であり、多くの事業を展開しながら、成長領域への投資とグループ一体経営の深化に同時進行で挑んでいます。

当面は、将来の柱となる事業を確かなものにするため、規模拡大を優先してまいります。一方で、それはすべての事業を永続的に抱え続けることを意味するものではありません。環境変化や資本効率の観点を踏まえ、将来的にはスクラップ＆ビルドを含めたポートフォリオの再設計にも取り組んでまいります。現在はその前段として、「統合によって価値を上乗せできる仕組み」を磨き上げ、成長の再現性を高める局面であると捉えています。

## 多角化を企業価値に変えるために

私たちがコングロマリット・プレミアムの実現に挑戦するのは、多角化そのものを目的化するためではありません。多様な事業を強い経営システムで束ね、それぞれの価値を増幅させることで、企業としての持続性と成長性を同時に高めるためです。

複雑さを抱えるからこそ、私たちは「信用第一」を軸に、法令遵守とコンプライアンスを徹底しながら、統治・人財・事業運営を磨き続けます。社会に必要とされる価値を着実に積み上げ、成長と安定を両立させ、市場からも正当に評価される企業へ――イチネングループは、コングロマリット・プレミアムの実現に挑戦し続けます。

# イチネングループが目指すコングロマリット・プレミアム企業

いちねんで、いちばんの毎日を。
ICHINEN GROUP

イチネングループは、自動車リース、ケミカル、パーキング、機械工具販売、合成樹脂、農業など、多様な事業を展開しています。当社が目指す姿は、
単なる多角化企業ではなく、各事業が相互に価値を補完し合い、グループ全体として単体事業の価値を上回る**“コングロマリット・プレミアム企業”**です。

**コングロマリット企業の共通基盤要素**

- **収益の安定化**
- **資本配分の最適化**
- **長期成長モデルの構築**
- **事業横断のシナジー創出**
- **人財ポートフォリオの多様化**

- 自動車リース関連事業
- ケミカル事業
- パーキング事業




- 機械工具販売事業
- 合成樹脂事業
- 農業関連事業
- その他事業

## なぜ、コングロマリット・プレミアムに挑戦するのか

**●企業の持続性を高める（変化への耐性）**
単一事業への依存を下げ、複数の「利益の柱」を育てることは守りではなく、成長を続けるための前提条件

**●資本効率と投資判断の質を高める（稼ぐ力×伸ばす力）**
狙いは事業単体の最適化ではなく、グループとして最適な資本配分を実現すること

**●市場から「理解され、評価される」企業となる（説明責任）**
複雑さを抱えることではなく、複雑さを“強い経営システム”で制御し、価値に変えること

**イチネングループの共通基盤要素**

- 多様な人財の取り組み
- 国内外に広がる顧客・拠点
- 異なる事業領域から生まれる独自の視点

**これらを最大限活用し、グループ総合力で社会課題の解決と持続的な成長を同時に実現する**

# イチネングループシナジー

- 自動車リース関連事業
- ケミカル事業
- パーキング事業
- 機械工具販売事業
- 合成樹脂事業
- 農業関連事業
- その他事業

## グループインによるシナジー効果

### 経営基盤強化
HD体制により管理部門を共通化。
コスト削減に加え本業に注力できる体制を実現

### 顧客・販路の相互活用
既存顧客へのクロスセルや新市場・商圏への展開スピード向上に寄与

### 人財価値向上
グループ間交流・プロジェクト参画・研修の多様化による人材育成の高度化

### ガバナンス高度化
グループ統制を強化し、透明性と意思決定力を向上

### 事業価値創出
各社の持つノウハウ・技術連携により付加価値の高い事業の創出を促進

### 信頼価値向上
グループブランドにより社会からの信頼を高めることに寄与

## シナジーを活かした商品開発

### FLARE AID（TA920FB）
~液状漏れ防止剤~

冷凍空調工具業界No.1である㈱イチネンTASCOと㈱イチネンケミカルズによる共同開発商品。
工事店様のニーズをくみ取り、従来のスプレータイプの製品ではなく、粘着性のある製品に仕上げております。
㈱イチネンTASCOの企画力と㈱イチネンケミカルズの技術力を活用し完成した製品となっており、多くのお客様にご好評をいただいております。




### R2PB パーキングブロック

㈱イチネン製作所と㈱イチネンパーキングによる共同開発商品。
廃タイヤ由来の再生ゴムチップを活用したパーキングブロックを開発・発売しました。
本製品は、成形時に$CO_2$を排出しない特殊製法を採用するとともに、広告活用も可能な機能性を備え、環境配慮と付加価値の両立を実現しています。



# マテリアリティ

## グローバルサステナビリティ課題

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| EV化・低炭素モビリティ | 化学品の環境配慮 | フードロス削減 | 品質保証 | 労働安全衛生 | 気候変動・脱酸素 |
| サプライチェーン責任 | 水資源の管理 | ダイバーシティ | エネルギー | 再資源化 | 資源循環 |

## マテリアリティ特定プロセス

1. 重要課題の特定・認識
2. 重要課題の順位決め
3. マテリアリティの特定・認識
4. 事業方針へ反映・取込
5. 随時更新・見直し




## 特定したマテリアリティ

RESPONSIBILITY

| マテリアリティ | 重点項目 |
|---|---|
| 低炭素社会<br>循環型社会への移行<br>（脱炭素） | • EV・HEV・次世代車両のリース導入拡大<br>• 再生可能エネルギーの活用拡大<br>• 環境配慮型製品・低炭素素材の採用促進<br>• 顧客の脱炭素対応を支援するサービス開発 |
| 製品・サービス品質<br>信頼性の向上 | • 品質基準・検査体制の高度化<br>• 製品・設備の耐久性・安全性向上<br>• 技術開発・R&D投資の継続<br>• 品質＝信用を軸としたブランド価値向上 |
| 人材育成<br>ダイバーシティ推進 | • 次世代リーダー・専門人材の計画的育成<br>• リスキリング・DX人材の育成強化<br>• 海外研修・グローバル人財育成プログラム<br>• 女性・多様な人財の管理職登用促進 |
| デジタル<br>イノベーション<br>（DX） | • 業務プロセスのデジタル化・自動化<br>• AI・IoTを活用した新サービス創出<br>• 顧客接点のデジタル化・利便性向上<br>• DXを担う人材・組織体制の整備 |
| コーポレート<br>ガバナンスの強化 | • グループ横断のリスク管理の高度化<br>• 海外JV・子会社のガバナンス強化<br>• コンプライアンス・不正防止体制の徹底<br>• サイバーセキュリティ対策の強化 |

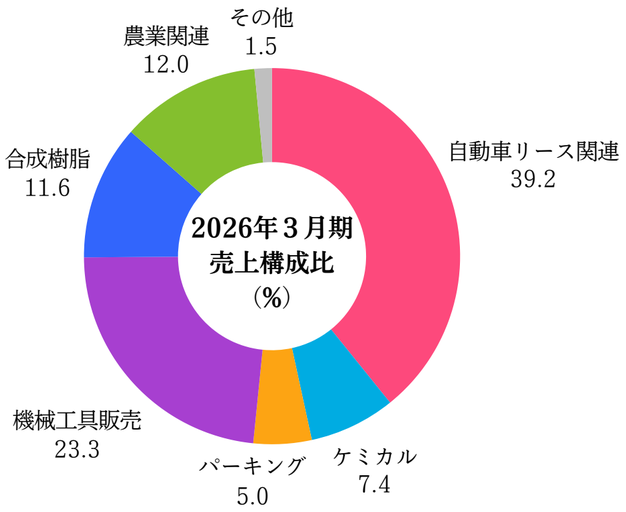
PREMIUM

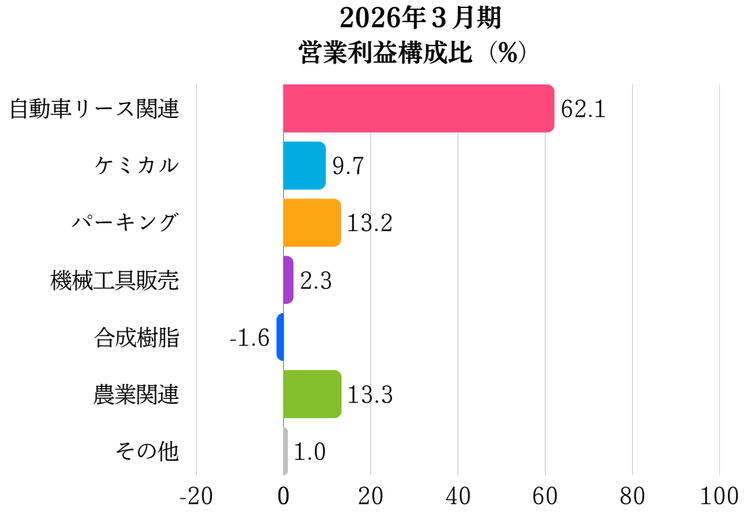
**コングロマリット・プレミアムによる**
**“社会価値の相乗効果”**

# セグメント比較

| | | 自動車リース関連 | ケミカル | パーキング | 機械工具販売 | 合成樹脂 | 農業関連 | その他 | 調整額 | 合計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | |  |  |  |  |  |  |  | | |
| 2026年3月期 | 売上 | 64,135,554 | 12,082,739 | 8,169,816 | 38,019,742 | 19,029,828 | 19,635,182 | 2,358,012 | ▲1,176,158 | 162,254,718 |
| | 営業利益 | 6,769,289 | 1,061,910 | 1,436,496 | 251,700 | ▲170,394 | 1,453,159 | 100,057 | 24,603 | 10,926,823 |
| | 売上高構成比 | 39.2 | 7.4 | 5.0 | 23.3 | 11.6 | 12.0 | 1.5 | | |
| | 営業利益構成比 | 62.1 | 9.7 | 13.2 | 2.3 | ▲1.6 | 13.3 | 1.0 | | |
| 2025年3月期 | 売上 | 61,361,457 | 11,854,839 | 7,905,009 | 36,085,743 | 19,026,128 | 17,578,989 | 2,153,363 | ▲1,044,886 | 154,920,645 |
| | 営業利益 | 6,547,156 | 848,006 | 1,265,155 | ▲141,995 | 336,792 | 1,168,613 | 236,572 | 19,133 | 10,279,434 |
| | 売上高構成比 | 39.3 | 7.6 | 5.1 | 23.1 | 12.2 | 11.3 | 1.4 | | |
| | 営業利益構成比 | 60.3 | 8.3 | 11.4 | ▲0.1 | 7.8 | 9.1 | 3.2 | | |

（単位：千円）




## 2026年３月期　サマリー

主力の自動車リース関連事業において、車両リースが順調に推移したことに加え、中古車相場高騰によりリース満了車処分の販売単価が好調に推移したことから売上・利益が増加しました。
パーキング事業、機械工具販売事業、農業関連事業は販売が増加しました。
これらの結果、売上高、営業利益、経常利益の項目で過去最高値を更新しました。