



統合報告書
ADEKA report 2024

ADEKA
Add Goodness

ADEKAグループ経営理念

新しい潮流の変化に鋭敏であり続けるアグレッシブな先進企業を目指す
世界とともに生きる

ADEKAグループ 行動憲章

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. 本業を通じた持続可能で豊かな社会づくりへの貢献 | 7. 社会・ステークホルダーからの信頼確保のための友好的かつ積極的なコミュニケーション・社会貢献活動 |
| 2. 法令の遵守と社会倫理に則った公正・透明な企業活動 | 8. 健全で持続的な発展と社会への還元 |
| 3. 適切かつ公正な情報開示 | 9. 反社会的勢力の排除 |
| 4. 環境の保全 | 10. 危機管理の徹底 |
| 5. 安全で高品質な製品・サービスの提供 | 11. より良い社会の実現に向けて |
| 6. 働きやすい職場環境 | |

詳細はウェブサイトをご覧ください。▶ <https://www.adeka.co.jp/company/philosophy.html>

ADEKAグループコーポレートスローガン



コーポレートスローガンに込めた思い



『Add Goodness』は、
当社のビジネスそのもの、そして姿勢をあらわした言葉です
ステークホルダーの皆様へ、ADEKAがどんな会社であるのかを、
もっと知ってもらうために、この言葉を生み出しました
価値ある素財の提供で、世界中の人々の豊かな暮らしを実現し、
持続可能な社会に貢献したい
それが、私たちの願いです

私たちの扱う素財を、身のまわりの様々なところにプラスすることで、
“暮らしをより良く”している様子を
コーポレートカラーの積み木で表現しています。

CONTENTS

イントロダクション

- 1 経営理念／行動憲章／コーポレートスローガン
- 2 目次／編集方針
- 3 At a Glance／社会からの評価
- 4 グローバルネットワーク／イニシアチブへの参画

価値創造ストーリー・成長戦略

- 5 社長メッセージ
- 11 ADEKAの価値創造ストーリー
- 13 重要な経営資源
- 15 ADEKA VISION 2030
- 17 サステナビリティ優先課題決定プロセス／KPI
- 19 中期経営計画
- 23 財務・資本政策
- 27 革新的な技術力(研究開発)

価値創造の基盤

- 29 気候変動対応
 - 31 4つの安全
- 環境 | Environment
- 35 環境への対応／生物多様性の保全／環境マネジメント

編集方針

本レポートでは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、
中長期の企業価値向上に向けた取り組みをお伝えするためのコミュニ
ケーションツールとなるよう統合報告書としてまとめています。
今後も、本レポートの発行を通じて事業活動を深化させるとともに、ステーク
ホルダーの皆様へ当社グループをより深くご理解いただくことを目指してい
きます。

参考にしたガイドライン

環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
「ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引」
GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」

社会 | Society

- 37 担当役員メッセージ
- 38 人権の尊重
- 39 人的資本
- 43 DE&I座談会

ガバナンス | Governance

- 45 コーポレートガバナンス
- 49 役員一覧
- 51 取締役会議長と社外取締役との対談
- 53 社外取締役メッセージ
- 55 コンプライアンス／サステナビリティマネジメント／
リスクマネジメント
- 58 ステークホルダーコミュニケーション

事業活動とアウトプット

- 59 特集：ADEKAの取り組む主力テーマ
- 61 事業別戦略
化学事業／食品事業／ライフサイエンス事業

経営情報・財務情報

- 69 ADEKAグループ 価値創造の歴史
- 71 連結11年間財務サマリー／財務・非財務ハイライト
- 73 会社情報

発行

2024年9月

報告対象範囲

特に記載がないものについては、ADEKAグループ全体を対象としてい
ます。

報告対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)
一部、2024年度における直近の活動を含む記述もあります。

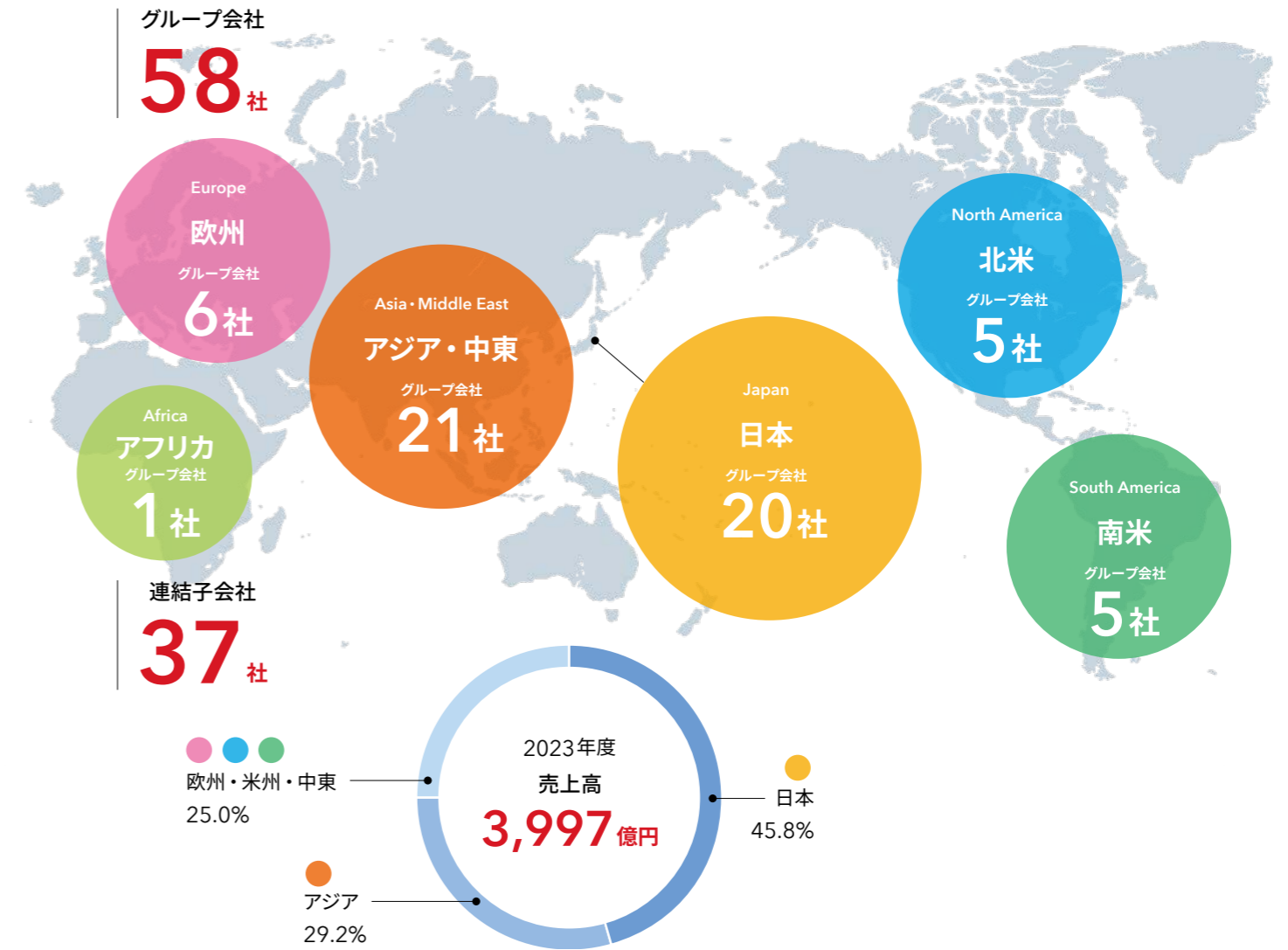
At a Glance 数字で見るADEKA



くらしを支えるADEKA



世界中の人々の輪とともにひろがる ADEKAのグローバルネットワーク



社会からの評価

主な社外評価

- ◆CDP2023気候変動、水セキュリティともに「B」ランク
- ◆EcoVadis社のサステナビリティ評価で「ブロンズ」評価
- ◆健康経営優良法人2024

※「健康経営®」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の商標です。



インデックスへの組入れ状況

- ◆2024 SOMPOサステナビリティ・インデックス



- ◆2023年度から「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に選定されています。



- ◆日経半導体指数 2024年3月に算出・公表が開始された「日経半導体株指数」の構成銘柄に選定されました。

イニシアチブへの参画

国連グローバル・コンパクト

当社は、国際連合が提唱する人権・労働・環境・腐敗防止に関する「国連グローバル・コンパクト10原則」に賛同し、2021年4月6日付で参加企業として登録されました。サステナビリティを重視した企業姿勢を明確に表明し、規範を遵守した事業を遂行していくと同時に、変化し続けるステークホルダーの期待に応え、本業を通じて持続可能な社会に貢献することで企業価値を高めていきます。



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

ADEKAグループは2022年2月に、TCFDへの賛同を表明しました。気候変動リスクと機会の両方に備えることで、気候変動に対する事業のレジリエンス強化に繋がっていきます。



Sedex

当社は、2019年8月からSedexに加入しています。倫理的なビジネス慣行を確認するとともに、持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。



社長メッセージ

「ありたい姿」の実現に向けて、さらなる変革を進める

■事業に対する課題認識と前中期経営計画「ADX 2023」の総括

社長就任後6年間の事業環境は、コロナ禍の前後で大きく変わりました。その激変の度合いをあらためて感じたのが、この1年でした。

当社グループは、さまざまな産業のサプライチェーンに幅広く深く関わっています。特にサプライチェーンの川上に位置する製品群は、コロナ禍が続くなかで積み上がった流通在庫の調整局面を迎え、当社グループの損益にも大きく影を落としました。事業エリアでは、中国経済の減速の影響を受けて、やや苦戦した地域が拡がりました。

こうした事業環境のなかで、2023年度は若干の減収となりましたが、営業利益、経常利益では増益を継続し、過去最高益を更新することができました。減収の主な要因は樹脂添加剤です。中国市場の減速と流通在庫の積み上がりが大きく影響しました。一方で減収を和らげたのが、情報・電子化学品（現 電子材料）と食品です。

情報・電子化学品は、先端半導体向け誘電材料と、先端リソグラフィ用光酸発生剤が好調でした。食品は、機能性マーガリンが製パン・製菓市場に受け入れられたことと、人流の活性化による土産菓子市場の拡大により好調でした。営業利益でも、樹脂添加剤が苦戦しましたが、食品のV字回復が増益に大きく貢献しました。

食品は、お客様に機能性油脂の価値を認めていただいたこと、製品の統廃合による採算性向上、値上げの浸透など、

収益性改善のためのさまざまな施策が実を結び、このV字回復を実現したのだと捉えています。

2023年度は、前中期経営計画「ADX 2023」の最終年度でした。コロナ禍など、厳しい事業環境のなかで、2022年8月に上方修正した営業利益目標420億円に対して未達、最終年度のROE 8.4%は目標として掲げた9%に対して未達となりました。一方、設備投資目標については500億円の計画に対して557億円、30%以上の維持を目標とした配当性向も40%以上を維持しました。

基本戦略のうち、「収益構造の変革」では、戦略製品、環境貢献製品の売上拡大はほぼ計画通りに進み、製造工程の効率化も進捗しました。今後の収益の中核となる情報・電子化学品は、先端半導体向け製品の充実により極端な業績の悪化を避けることができました。当社にも半導体向けのコモディティ製品群がありますが、年々先端半導体向け製品の比率を向上させています。このポートフォリオの変更により、半導体メーカーの大規模な生産調整の際にも、大きな落ち込みとならなかったことは、極めて大きな成果であると認識しています。食品は、ここ数年大きな意識改革を促してきました。マネジメント層から現場の社員の方々に至るまで、強い危機意識を持ち、やるべき事を、やるべき人が、やるべき時に実行してくれたことで、良い結果を掴み取ることができたのだと評価しています。



代表取締役社長兼
社長執行役員

城 詰 秀 尊



基本戦略2つ目の「新規事業領域の拡大による持続的な成長」では、ライフサイエンス・環境・エネルギー・次世代ICT分野での事業化推進に取り組み、次世代二次電池用の材料として期待されるSPANの実証実験で前進が見られるなど新商品の創出・開発を進めました。また、グラフェンを中心とするナノカーボン素材を扱うスタートアップ企業の株式を取得しました。さらに化学品・食品・ライフサイエンス各事業のポートフォリオの拡充・最適化に尽力し子会社の再編を進めました。

基本戦略3つ目の「グループ経営基盤の強化」では、新しい環境の変化に適応するべく、グループガバナンス強化や働き方改革、財務基盤強化、デジタル化推進などの「変革」を進めました。

上方修正した数値目標に未達だった点には大いに反省すべきですが、基本戦略の着実な進捗も含め、厳しい事業環境のなか、この3年間で変革を進め、売上高で727億円、営業利益で65億円を増加させることができたことについては、ADEKAグループの将来への手ごたえを感じています。

■新中期経営計画に込める思い

2024年度から、当社グループは新たな中期経営計画をスタートさせています。新中期経営計画「ADX 2026」は、2030年を見据えた「ADEKA VISION 2030」の実現に向けたセカンドステージです。「ありがたい姿」の実現に向けて、「さらなる変革を実行する3年間」と位置付けています。

新中計も、前中計と同様に、営業利益を拡大させていくことを基本としています。前中計期間中は、各事業において、どのような事業展開をすれば営業利益の拡大につながるのかを考え、さまざまなアイデアをリストアップしました。新中計は、各事業部が出した戦略を確実に実現させていくことが大きなポイントとなります。事業別 ROIC に対する意

識を含め、営業利益率や資本効率を意識した事業経営を確立することが、新中計の重要なポイントの1つです。また新中計では、成長戦略として、サステナビリティを推進していくことを重要なテーマとして掲げています。まずは、不確実性の高い時代にあっても、機動的に対応できる強靱な経営基盤の構築を目指します。そのうえで、社会課題解決を事業機会と捉えた成長戦略の遂行と、稼ぐ力の強化により、社会価値の向上と持続的な成長を実現し、企業価値の向上を図ります。

基本戦略として掲げるのは、以下の3つです。

基本戦略1: 稼ぐ力の強化、高収益構造への転換

① 化学品事業

電子材料では先端半導体向け製品で確かな手応えを感じていることもあり、新中計においても、半導体材料に積極的な設備投資を続けます。半導体に関しては、これまではメモリ領域に注力してきましたが、新中計ではそれに加え、ロジックICの領域にも手を広げます。半導体工程の面では、これまで前工程に注力してきましたが、新中計では対象範囲を後工程にまで広げます。対象エリアはこれまでと大きく変えませんが、特に今後は台湾を重視します。また、EUV用光酸発生剤だけではなくフォトレジストに関わる材料も積極的に開発し伸ばしていきます。

電子材料分野の研究開発力強化に向けては、久喜地区開発研究所内に新研究棟を建設しています。新研究棟は、最先端半導体材料を開発する基幹研究所として、半導体の後工程に関する材料研究を含め、可能性のある材料分野の研究開発を進めるなど、事業のさらなる拡大に向けた研究開発の中核を担うこととなります。また、2024年3月に移転拡充したADEKA KOREA R&Dセンターを活用し、高誘電材料（ALD材料）のシェア拡大と技術開発強化にも注力します。

樹脂添加剤は、従来の領域に加えて、再生樹脂、農業、環境貢献といった市場にも拡大させます。具体的には、EV向け難燃性付与剤やリサイクル樹脂用添加剤、塩化ビニルバイオマス可塑剤を展開していきます。特にリサイクルに関してはサプライチェーン上の各社とのプラットフォーム形成が重要なポイントになると考えています。

環境材料については、ターゲットとしていく市場を、従来の市場に加えて、モビリティ、エレクトロニクス、GXに広げます。環境負荷低減を実現するエンジンオイル用潤滑油添加剤「アデカサクラループ」や、VOC低減に資する水系樹脂、反応性乳化剤といった従来製品の拡販を継続しつつ、世界最軽量の電池を実現させる次世代二次電池用活物質「SPAN」の事業化を急ぎます。

② 食品事業

プラントベースフードと機能性マーガリンを中心に、従来のターゲット市場に加えて、ホテル・レストラン・カフェといった外食産業にも販路を拡大します。対象エリアも、これまでの日本、中国、東南アジアに加えて、2024年4月に新設した海外市場開拓の専門組織を活用し、欧州、北米、インド、中東での需要喚起にも注力します。

③ ライフサイエンス事業

収益の柱である農業事業は、アジア太平洋地域での水稲用殺虫剤に注力し、中南米の農業需要に合わせた販売展開を行います。またスマート農業への寄与を深めると共に、ペット用動物薬の上市を進めます。加えて、インドに新設した原体製造のマルチパーパスプラントのさらなる活用を図ります。

稼ぐ力の強化、高収益構造への転換を各事業で進めることで、新中計では全社のROICを10.5%まで改善させる計画です。電子材料では、積極的な投資を行いながら、引き続き高水準のROICを維持します。一方で、樹脂添加剤、環境材料、食品、ライフサイエンスの各事業では、着実に収益性を高め、ROICの向上を実現させます。また、全社の取り組みとして、事業活動に関わる資産管理の強化、政策保有株式の適正化など、適正なキャッシュ・マネジメントに徹します。

基本戦略2: 環境貢献製品の拡大、および事業構造変革によるGHG削減

サステナビリティ優先課題として、「2030年KPI」を見直し、新中計の3年間で環境、社会、ガバナンスに関するKPI目標の達成に向けて尽力します。環境貢献製品の拡大では、2023年度売上高実績768億円を、2026年度に1,150億円にまで拡大させ、2030年には2,014億円にまで伸ばさせます。また、2050年のカーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減では、2026年度には2013年度比で13%のGHG排出量削減を目指します。このほか、グループ全体で人権リスク低減への取り組みや、DE&Iの推進により多様性を受け入れ、能力発揮における公平性を確保することで、自社の成長に活かす「人財活躍の機会拡大」を図ります。サステナビリティに向けた取り組みを推進し、社会課題解決の機会を取り込んだ成長戦略を遂行していきます。



基本戦略3: 経営基盤の強靱化

不確実性の高い環境において機動的に対応できる強靱な経営基盤を構築していきます。

「サプライチェーンの強靱化」では、外部環境が激変した際の事業継続のため、有事を想定したリスクマネジメント体制の構築、特定原料の調達経路確保などを推進します。

「人的資本の向上に向けた取り組み」では、職務（ジョブ）・役割重視型の人財マネジメントの徹底や、グローバル人財の育成を図ります。また、社員の「経営への参画意識」

「株価や業績向上への意欲・士気」を高めるための施策として、グループ会社の社員に対し、株式制度（当社株式）を活用したインセンティブプランを導入しました。人財への投資やエンゲージメントの強化により、最大の経営資源である人財の配置・育成を推進し、グループの持続的成長につなげていきます。

「DX推進」では、新たに導入した基幹システムにより、経営管理の高度化・業務プロセスの効率化・デジタルガバナンスの強化・人財育成・組織力強化を進めます。全社のデジタル戦略を加速させ、業務変革を推進します。

「ADX 2026」の3年間で、 強靱な経営基盤を構築しながら、 「稼ぐ力」の向上と「サステナビリティ」に 力を注ぐ

■ ADEKAグループらしい成長にこだわる

「ADEKA VISION 2030」の実現に向けた事業活動の拠り所となる考え方は、言うまでもなく経営理念です。予期せぬ経営課題、難しい経営判断を迫られる局面では、経営理念に立ち返ることが必要です。経営理念にある「世界とともに生きる」という言葉には、積極的な海外展開を進めていく当社グループにとって、ビジネスをローカライズさせていくうえでの基本的な考え方が示されています。この言葉には、当社グループが世界でプレゼンスを高めていくことのほかに、「世界の人々とともに生きる」というニュアンスも含まれます。全ての活動を自らの手で行うのではなく、地域の人々の力を借りながら、ともに成長していくという考え方を、これからも大切にします。

経営理念では、「新しい潮流の変化に鋭敏であり続ける」という言葉も掲げていますが、これについては、まだまだ努力が足りていません。お客様の持つ時間軸を把握したう

えで、そのスピード感に合わせていくことが重要です。そのための意識改革にも、引き続き粘り強く取り組みます。

多様な事業を展開する当社グループにとって、「コングロマリット・プレミアム」をどう発揮していくかということも、当社グループらしい成長を続けるうえでの重要なキーワードになります。これは決して難しい考え方ではなく、事業間のシナジーを追求すること以外でも、さまざまな場面でプレミアムを発揮していくことが可能であると考えます。この数年で、食品事業で大きなブレークスルーが起き、同事業の収益環境は大きく変わりました。ここで起きたことは、グループ内の他事業にとっても大きな刺激となっており、そこから学び取り、自分たちのビジネスに活かそうとする動きも見られています。今後も、こうした動きを積み重ねていくことで、グループとしての「コングロマリット・プレミアム」を最大限に発揮させていく考えです。

常に経営理念に立ち返りながら、 当社グループらしい成長を実現する

ステークホルダーの皆様へ

ADEKA グループの知名度はまだ低く、「知る人ぞ知る」という会社のイメージを払拭できていません。これまでは、当社グループのことを好意的に見てくださる方々の声ばかりが耳に届くようなところがあり、危機意識を募らせております。

既に申し上げた通り、「ADX 2026」を通じて、当社グループはサステナビリティの推進により、社会価値の向上と持続的な成長の実現の、双方を目指します。この計画を実現させるためには、幅広いステークホルダーの方々に、当社グループの事業活動や今後の成長ストーリーに注目していただき、厳しいご意見を数多くいただく必要があると考えています。ステークホルダーの皆様から叱咤激励をいただき、健全な成長に結び付けていくことが、極めて重要であると強く認識しています。

ステークホルダーの皆様の声を経営に活かし、ADEKA グループらしい成長を実現させていく私たちの取り組みに、引き続きご支援を賜りますようお願いいたします。

代表取締役社長兼
社長執行役員 **城詰 秀尊**



ADEKAの価値創造ストーリー

素材に、さらなる機能性や耐久性、環境性能をプラスする。そして、素材を「素材」に変える。
先進的な素材とソリューションを提供することによって、お客様とともに新しい価値を創造していきます。

ビジネスモデルと成長戦略

ビジネスモデル



素材

素材

成長戦略

- サステナビリティ優先課題への対応 ▶P17-18
- 中期経営計画「ADX 2026」 ▶P19-22

重要な経営資源 (6つの資本) ▶P13-14

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

事業活動とアウトプット

化学品 ▶P62-64

ターゲット市場

自動車/半導体/
ディスプレイ/次世代ICT/環境

樹脂添加剤
樹脂産業の持続的発展を「添加剤」でリード

電子材料
ICTの技術革新に不可欠な材料を継続的に提供

環境材料
人と環境にやさしい素材で持続可能な社会に貢献

モビリティの進化

ICTの進化

地球環境の保全

サーキュラーエコノミーの推進

食品 ▶P65-66

ターゲット市場

製パン・製菓/プラントベースフード

「おいしさ」にプラスして世界の豊かな食生活に貢献

食料問題の解消

ヘルスケアの向上

ライフサイエンス ▶P67-68

ターゲット市場

農業/医薬

技術革新により安定的な食の確保と豊かな生活・環境を守る

地域社会の発展

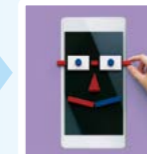
提供価値 (アウトカム)

くらしを豊かにする
“**素材**”を幅広い分野にご提供

クルマの軽量化



スマホを5G対応に



安心・安全な暮らし



食パンをおいしく



食料の安定供給



『ADEKA VISION 2030
～持続可能な社会と豊かなくらしに貢献する Innovative Company～』
の実現

稼ぐ力

2026年度財務指標
営業利益 530億円
ROE 11.0%
ROIC 10.5%

サステナビリティ

事業活動を通じた持続可能な社会 (SDGs) への貢献

さらなる価値創造に向け、**残余利益**を資本へ投入

重要な経営資源

ADEKAグループの持続的成長を支える重要な経営資源についてご紹介します。

知的資本

■ 価値創造との関連

素材を『素財』に変える。それが研究開発部門の使命です。ADEKAの全従業員の約1/3を占める研究員は、コーポレートスローガン“Add Goodness”を胸に、幅広い事業活動のなかから既存事業の拡大、フロンティア領域での新規事業創出を目指し、多様な研究テーマに取り組んでいます。基盤技術をベースに、研究開発部門での連携やサプライチェーン上の関連企業、国内外大学との共創によって、新製品や新しいソリューションの創出にチャレンジしています。



そこから得られる・・・
知見 技術 情報 Know-how を活用し、
新たな市場へ



■ 特徴

革新的な技術力を生み出すためには、新たな発想を積極的に取り入れる必要があります。当社は、暮らしを豊かにする“素財”を幅広い分野に提供しており、そこから得られる情報や技術を研究所横断的に共有しています。その広い研究開発領域から、また新たな革新的技術を創出する。これこそが、まさに当社の知的資本の特徴であると考えます。

人的資本

■ 価値創造との関連

当社グループでは、ありたい姿「ADEKA VISION 2030」においてサステナビリティ優先課題の一つに「人材活躍の機会拡大」を掲げ、多様な人材の視点や価値観を活かし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。人材の多様性を確保・強化することが、環境の変化に強い、しなやかで強靱な経営基盤をつくり、当社グループの持続可能な成長につながるという考えのもと、性別、年齢、国籍などを問

わず、一人ひとりが個性を活かして能力を発揮できる職場環境を整えています。女性、外国人、中途採用者、高齢者、障がい者など、多様な人材の採用を積極的に行っています。当社グループのありたい姿や中期経営計画に関する詳細は、当社のウェブサイト「ADEKA VISION 2030・中期経営計画」(<https://www.adeka.co.jp/ir/strategy.html>)をご参照願います。

自然資本

■ 価値創造との関連

製品を製造する上で、エネルギー・水・化学物質の使用量削減、GHG排出量などの環境負荷を低減していくことが重要と認識しています。

GHG排出量は、2013年度を基準年として、2030年度には46%削減を目標に掲げ、削減に取り組んでいます。

特に相馬工場では、2023年度に使用した電力量に相当するFIT非化石証書を導入することにより、同工場における使

用電力の実質再生可能エネルギー100%を実現しました。

相馬工場で生産している潤滑油添加剤「アデカサクラループ」シリーズは自動車エンジンオイルなどに幅広く使用され、燃費向上に貢献しています。ADEKAグループでは事業活動に伴うGHG排出削減はもちろんのこと、サプライチェーン全体でのGHG排出削減に取り組んでいます。

財務資本

■ 価値創造との関連

財務資本は事業活動を行う上で欠かすことはできません。自己資本比率は安定して50%を超えており、財務の安定性は十分確保できています。キャッシュ・フローに関しましても比較的安定した状態にあり、今後も投資や株主還元などに、振り分けてまいります。

■ 今後の取り組み

・ROICを新たな財務指標として導入し、資本効率性向上に向けた取り組みを推進しています。
・株主還元として「配当性向40%以上維持」を掲げていますが、配当性向だけでなく、配当金額も重視し、業績向上による継続的な配当引き上げに努めています。

社会・関係資本

■ 価値創造との関連

ADEKAグループでは、多様なステークホルダーの皆様との強固な信頼関係の構築がグループにとっての重要な社会・関係資本と考えております。

ADEKAグループでは幅広い事業領域でのグローバルな事業展開を行っており、グループ会社は21カ国・地域で58社(国内:20社、海外:38社)です。

製造資本

■ 価値創造との関連

トップレベルの生産性と品質を継続すること、各産業に素財を安定して供給することが我々の使命です。

4つの安全を基礎とした保安力の向上、生産性や品質向上

を目指したプロセス改善、そして、活人化・スマート工場化*による人員数の適正化と製造コストミニマム化が、ADEKAグループの成長を支えています。

*活人化: 人手の作業を見直し、スマート工場化(自動化・ロボット化、AI活用等)により、さらに価値の高い仕事を人にしてもらおう(=人を活かし大幅な付加価値を生む)こと
*スマート工場: 生産ラインや製造機械といった工場内の各種設備をネットワークで接続し、生産活動の最適化や情報管理の効率化を図る工場

Column

マイスター制度について

上級執行役員
生産本部長
高橋 伸



ADEKAグループの生産技術力は、現場オペレータの保全力と技術スタッフの現場に寄り添った開発力により醸成されてきました。大きな事故や災害を起こさないための生産現場の安全システムの構築、既存製品や新製品をより安価に速く生産する為の実験の積み重ね、DX活動やITを活用したより効率的な生産方式の探索、そして、今回、記載させていただきましたマイスター制度などを通して生産技術力をさらに磨き、ADEKAグループは世界の皆様が幸せになれる素財を生産、提供していきます。

マイスター紹介

所属する三重工場製造二課では排水処理設備を担当し、絶対に工場から汚染水を排出しないシステム作りに取り組んできました。今後もさらなる改善を進め、これまでに得ることのできた技能を伝承していき、近隣住民から信頼いただけるよう、工場の安全操業に努めてまいります。

三重工場製造二課
排水処理設備担当
前川 直紀



ADEKA VISION 2030

ADEKAグループは2030年に経営理念を実現するためのありたい姿『ADEKA VISION 2030～持続可能な社会と豊かなくらしに貢献するInnovative Company～』を設定しました。2030年は、SDGs(持続可能な開発目標)の解決を目指す年です。ADEKAグループは、SDGsの達成に向けて、幅広い事業を世界中で展開し革新的な技術で世界をリードすることで、持続可能な社会と人々の豊かなくらしに貢献する企業でありたいと考えています。2024年度から2026年度までの3年間の中期経営計画「ADX 2026」は、その実現に向けたセカンドステージとして位置付けています。

ADEKAグループ 経営体系



ADEKAグループ経営理念

新しい潮流の変化に鋭敏であり続ける アグレッシブな先進企業を目指す

技術優位な製品群による事業展開で競争力のある先進企業を目指します

世界経済、市場、顧客ニーズの変化や技術の進歩など、環境の変化を鋭敏に捉え、環境・エネルギー問題、健康、食の安心・安全など、化学・食品メーカーに課せられた新しい課題に対応しながら、先進技術を積極的に駆使し、他社に先駆けて社会に役立つ価値を創造します。これからも、本業による社会貢献を通じ、社会から必要とされる企業を目指します。

世界とともに生きる

グローバルな事業展開を加速します

お客様や他の取引先など、ビジネスパートナーの皆様をはじめとする世界中のさまざまなステークホルダーの利益に配慮した健全な経営を行い、ステークホルダーとの協力関係を築きながら、社会課題の解決に役立つ製品やサービスを提供することにより、国際社会・地域社会の持続的な発展に貢献し、社会との共存共栄を目指します。



ADEKAグループ サステナビリティ基本方針

ADEKAグループは、公正・透明な企業活動を通じて、「技術」と「信頼」でステークホルダーの期待に応え、持続可能な社会に貢献します。

サステナビリティ優先課題決定プロセス

ADEKAグループが、社会の一員として持続的成長を遂げていくためには、本業を通じて社会課題の解決や社会の発展に貢献していくことが重要です。

こうした考えをグループ全体で共有し、一丸となって取り組んでいくために、社内外のステークホルダーにとっての重要性や当社ビジネスに対する重要性を踏まえて、サステナビリティ優先課題を特定しました。

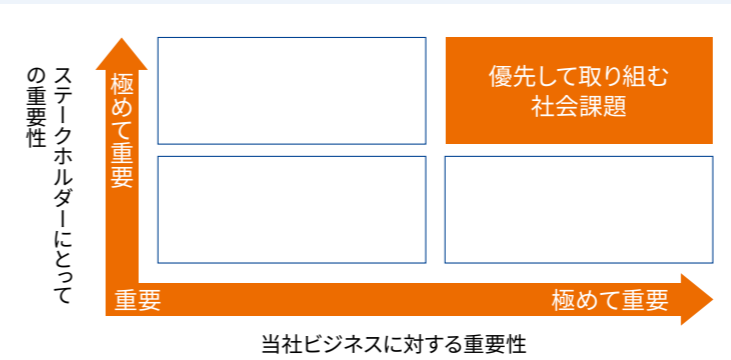
社会	課題
<ul style="list-style-type: none"> ● 仮想空間と現実空間の融合 ● モビリティの進化(CASE) ● ICTでつながる社会 ● 途上国の人口増・急激な都市化 ● 高齢化社会 ● 脱炭素社会 ● 地球温暖化 ● 食糧不足・希少資源不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 樹脂産業の持続的な発展への対応 ● 新たな部材・機能素材の開発(マルチマテリアル化への対応) ● 高度医療技術への対応 ● 持続可能な原料調達 ● 代替食品・栄養素の提供 ● 食品ロス削減 ● クリーンエネルギーの活用 ● 地球環境の保全

STEP 1 サステナビリティ優先課題候補の抽出

国際的なガイドラインやベンチマークとなる事例、投資関連指標、社内ヒアリングなどを参考に、ADEKAグループの企業活動に関わるESG側面の「リスクと機会」を精査し、38項目を選定

STEP 2 サステナビリティ優先課題のスコア化と可視化

サステナビリティ委員会、サステナビリティ推進部会、社内各部門での議論を通じて、「当社ステークホルダーにとっての重要性」と「当社ビジネスに対する重要性」の2軸で整理



STEP 3 優先領域とサステナビリティ優先課題の特定

ESGの各側面、関連する優先領域ごとにサステナビリティ優先課題を分類

サステナビリティ優先課題とKPI

サステナビリティ優先課題(4つの優先領域、7つの優先課題)を特定し、『ADEKA VISION 2030』の達成に向けたKPI(重要業績指標)を設定しました。

	優先領域	サステナビリティ優先課題	2030年ゴール	2030年KPI
E	環境	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地球環境の保全 	ADEKAグループの事業運営による環境負荷を最小化するとともに、環境貢献製品によってお客様の環境負荷低減に大きく貢献している	<ul style="list-style-type: none"> ● オールADEKAでアイデアを結集し2050年:カーボンニュートラルを目指す [2030年:2013年度比46%削減(Scope1+2)] ● 「環境貢献製品」売上高:2019年度比3倍*1に拡大
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境貢献製品の提供 		<ul style="list-style-type: none"> ● 「ADEKA Innovative Value (AIV)」認定件数:2019年度比倍増*2 ● ステークホルダーとの健全な関係の維持向上
S	豊かなくらし・コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会の期待に応える価値創出 ■ ステークホルダーとの対話 	安全で安定した事業活動を通じ「豊かなくらし」に貢献する製品(技術)を創出し世界で拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権に関する取組みの高度化(人権デュー・ディリジェンスの推進/苦情処理メカニズムの構築・運用/人権教育・啓発活動の推進)
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 人権の尊重 ■ 人財活躍の機会拡大 	サプライチェーン全体で個々の人権が尊重されるとともに、グループ全従業員がいきいきと活躍している	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員エンゲージメントの向上 ● 総合的満足度ポジティブ回答率:75%以上(ADEKA単体) ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進 ● 管理職の多様性確保の推進 ● 女性管理職比率:10%(ADEKA単体) ● 外国人・経験者採用管理職比率:各々の従業員比率と同等(同上) ● 健康経営の推進 ● 「健康経営優良法人(ホワイト500)」認定取得(ADEKAグループ(国内))
G	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループガバナンス・リスクマネジメントの強化 	グループガバナンス体制が整備され、グループ全体で、平時及び有事のリスクマネジメント体制の構築・運用ができています	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルで「ADEKAグループ行動憲章」の浸透を図る ● グループ全体の平時及び有事のリスクマネジメント体制の構築・運用

*1:分母となる2019年度「環境貢献製品」売上高は、発足当時の「313億円」から、新規認定・除外を含めた「452億円」に更新(2024.4.1時点)

*2:認定単位を「製品」に統一

■ AIV(ADEKA Innovative Value) 製品

外部からの表彰、売上高、利益性等を目安に、名実ともに社会から価値を認められた製品を独自に認定しています。

現在:37 品目

■ 環境貢献製品

「気候変動対応」「環境負荷低減」「資源有効利用」の3分野いずれかで貢献する製品・技術のなかから、サステナビリティ委員会で認定したものです。

現在:17 製品群

『ADX 2026』環境貢献製品	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 脱重金属用安定剤 ■ 自動車部材用核剤 ■ イントメッセント系難燃剤 ■ 環境対応型樹脂添加剤(リサイクル樹脂用添加剤等) NEW 	樹脂添加剤
<ul style="list-style-type: none"> ■ UV硬化材料 ■ 回路形成用リサイクル材料 ■ 半導体用ALD材料 NEW ■ 半導体周辺材料 NEW 	電子材料(情報・電子)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 水系塗料材料 ■ 接着材料 ■ 摩擦低減潤滑材料 ■ SOx低減対応材料 	環境材料(機能化学品)
<ul style="list-style-type: none"> ■ RSPO等認定製品 ■ 食品ロス対応製品 ■ プラントベースフード製品 	食品
<ul style="list-style-type: none"> ■ 水稲用箱処理剤 NEW 	ライフサイエンス
<ul style="list-style-type: none"> ■ 電池材料 	その他

中期経営計画 ADX 2026

担当役員メッセージ

気候変動をはじめ、私たちを取り巻く環境はめまぐるしく変化しております。持続可能な社会の実現に向け、私たち ADEKA グループは、新たな中期経営計画「ADX 2026」をスタートさせました。

「ADX 2026」は、サステナビリティを重視した経営を通じ、「更なる成長に向けた経営基盤強化」と“将来を見据えた事業変革”を実現するための計画としました。

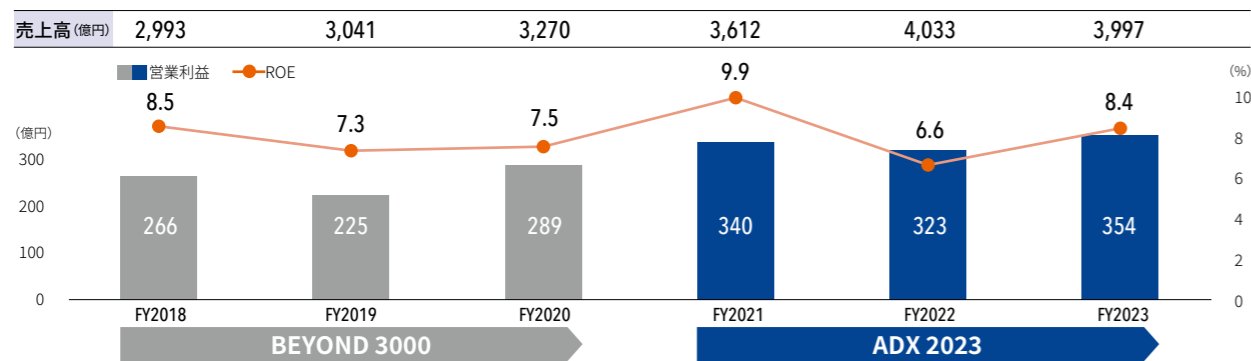
ADEKA グループは、より一層“稼ぐ力”を追求し、加えて変革を推し進めることで、企業価値の向上を実現します。



取締役兼執行役員
正宗 潔

前中期経営計画「ADX 2023」の振り返り

業績の振り返り



基本戦略の進捗と成果

収益構造の変革

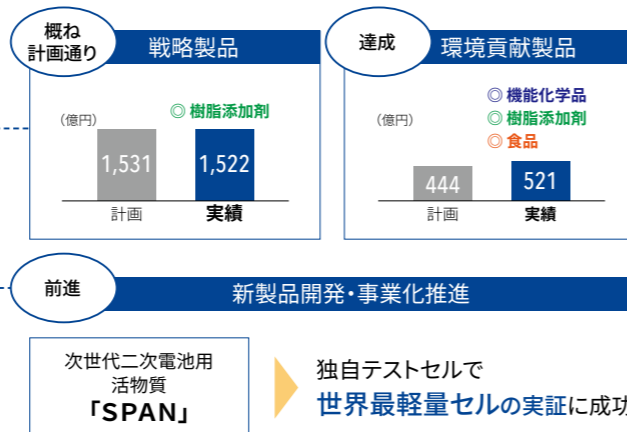
- 戦略製品群、環境貢献製品の売上拡大
- 自動化技術を6件導入、製造効率化

新規事業領域の拡大による持続的な成長

- アライアンスによる事業強化、子会社再編(合理化・効率化)

グループ経営基盤の強化

- 新しい社会環境に適応するべく「変革」を掲げ施策を遂行



次世代二次電池用活物質「SPAN」

独自テストセルで世界最軽量セルの実証に成功

新中期経営計画「ADX 2026」

『ADX 2026』は、ADEKAグループとしての2030年のありたい姿『ADEKA VISION 2030 ~持続可能な社会と豊かなくらしに貢献する Innovative Company~』の実現に向けて、変革を続ける3年間と位置付け、成長戦略としてサステナビリティを推進し、社会価値の創出を通じた稼ぐ力の強化を図ります。

また、環境貢献製品の拡大やカーボンニュートラルの実現に向けたGHG排出量削減の推進に努め、より強靱な経営基盤のもと企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

位置付け

- ADEKA VISION 2030の実現に向けたセカンドステージ
- 利益と効率性に重点を置き、稼ぐ力を高める3年間
- 成長戦略としてサステナビリティを推進し、さらなる変革を実行する3年間

ADEKA VISION 2030
~持続可能な社会と豊かなくらしに貢献する Innovative Company~



基本方針

サステナビリティの推進により、社会価値の向上と持続的な成長を実現する
~稼ぐ力・サステナビリティ・強靱な経営基盤~

- 稼ぐ力を強化し、利益を重視した持続的な成長を図る。
- サステナビリティに向けた取り組みを推進し、社会課題解決の機会を取り込んだ成長戦略を遂行する。
- 経営基盤を強靱化し、不確実性の高い環境において機動的に対応する。

経営指標

財務指標 (2026年度)	営業利益	530億円 (売上高5,000億円)
	ROE	11.0%
	ROIC	10.5%
サステナビリティ*1指標 (2026年度)	環境貢献製品売上高	1,150億円 (2019年度比 2.5倍)
	GHG排出量	199千t-CO2e (2013年度比 13%削減)*2
	女性管理職比率	6%以上(単体)
設備投資額		750億円(3カ年)
配当方針(配当性向)		40%以上*3

*1 ADEKAグループ サステナビリティ優先課題に関する指標

*2 CO₂ equivalent (CO₂換算値)。さまざまな温室効果ガスの量をCO₂相当量に換算して統一的に表す単位

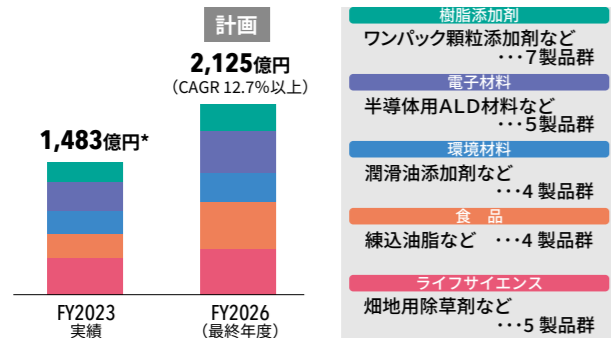
*3 適切な還元を総合的に勘案し、安定配当の維持を基本とする

中期経営計画 ADX 2026

「サステナビリティの推進により、社会価値の向上と持続的な成長を実現する」という基本方針に沿って、「稼ぐ力の強化、高収益構造への転換」、「環境貢献製品の拡大、および事業構造の変革によるGHG削減」、「経営基盤の強靱化」の3つの基本戦略を定めました。

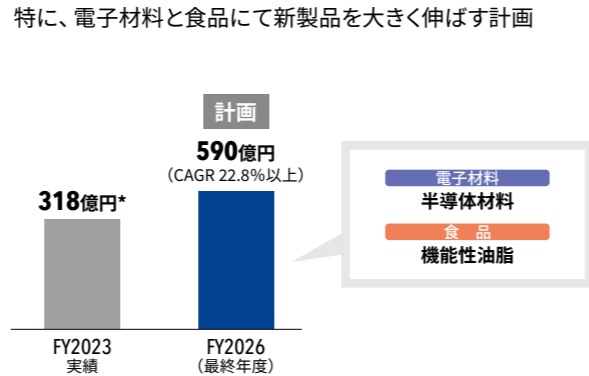
基本戦略①「稼ぐ力の強化、高収益構造への転換」

戦略製品 売上高 (25製品群)



* FY2023実績は、戦略製品、新製品ともに製品見直しを適用後の数値を記載
* 金額は億円未満を切り捨てて表記

新製品 売上高



情報・電子材料の拡大

領域拡大

「半導体材料」に最注力、久喜新研究棟建設を含め積極的な設備投資を計画

ADX 2023	ADX 2026
【設備投資】 約120億円	158億円+ 約100億円

久喜 新研究棟建設

戦略製品

最先端半導体を“素材”でリードし、サステナブル社会を支える Society 5.0 を実現

前工程	半導体	後工程
DRAM	ALD材料 (高誘電材料)	増能した高誘電材料の販売拡大 キーマテリアルの持続的な開発
台湾・ALD材料の新プラント完成	ロジックIC	ALD材料 (配線その他)
台湾の新プラント稼働、販売拡大	フォトレジスト	光酸発生剤 + 周辺材料
台湾の構造変化への対応 (新規材料開発)	光酸発生剤の増能・稼働	増能した先端レジスト向け材料の販売拡大 次世代レジスト向け材料開発・量産体制構築
久喜新研究棟の建設決定	半導体パッケージ等	配線・封止・接合 + α
		高集積化等に対応した材料開発 複数材料で市場開拓

エリア戦略と施策

ALD材料のシェア堅持と技術開発強化

前中計で投資した先端材料の本格稼働と投資継続

米国市場の開拓

23年秋に開設したオレゴン州営業所の本格稼働

最先端の研究・生産技術開発

+国内半導体製造への対応

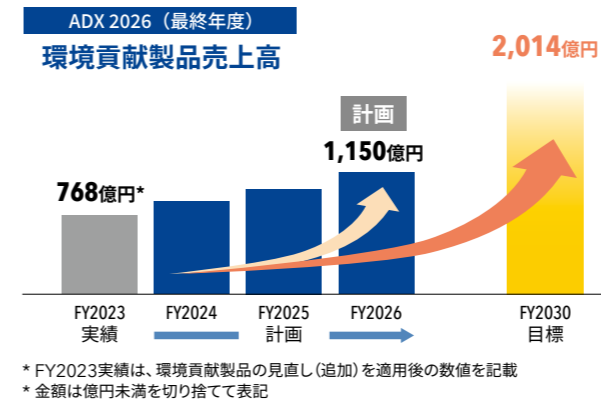
- 光酸発生剤の販売拡大と投資継続
- 久喜新研究棟の建設 (26年1月完工)
- 高純度過酸化水素の増能

戦略センター

- ADEKA KOREA R&Dセンター (移転拡充し、2024年3月開所)
- ロジック半導体ビジネスの構築 (新プラント稼働と次世代向け投資継続)
- 富士工場 高純度過酸化水素設備 (2024年7月 営業運転開始)

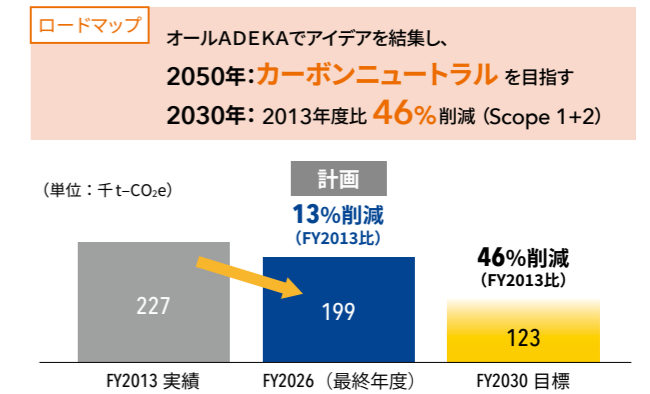
基本戦略②「環境貢献製品の拡大、および事業構造の変革によるGHG削減」

環境貢献製品の拡大と創出



* FY2023実績は、環境貢献製品の見直し(追加)を適用後の数値を記載
* 金額は億円未満を切り捨てて表記

カーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減



サステナビリティ優先課題の取り組み

人権の尊重	DE&Iの推進	コーポレートガバナンス
グループ全体で人権リスク低減に取り組み、サプライチェーンにおける人権を尊重する	多様性を受け入れ、能力発揮における公平性を確保することで、自社の成長に活かす	実効性のあるコーポレートガバナンスを構築し、強靱な経営基盤のもと迅速・果敢な意思決定を行う

基本戦略③「経営基盤の強靱化」

人的資本の向上に向けた取り組み

最大の経営資源である人財の配置・育成を推進し、グループの持続的成長につなげる

- 適時・適所・適材の実現
 - 高齢者を含めた職務(ジョブ)・役割重視型の人財マネジメントの徹底
 - タレントマネジメントシステムの活用、公募制の実施検討
- グローバル人財育成システムの強化
 - グローバル人財の要件定義と育成制度の実行
- 人財への投資とエンゲージメントの強化
 - グループ従業員向けに新インセンティブプランの導入
 - エンゲージメントサーベイの実施、KPIの設定・向上
 - 健康経営の推進(健康保険組合と協働)

サプライチェーンの強靱化

外部環境の激変にも事業継続性を担保、強靱なサプライチェーンを実現

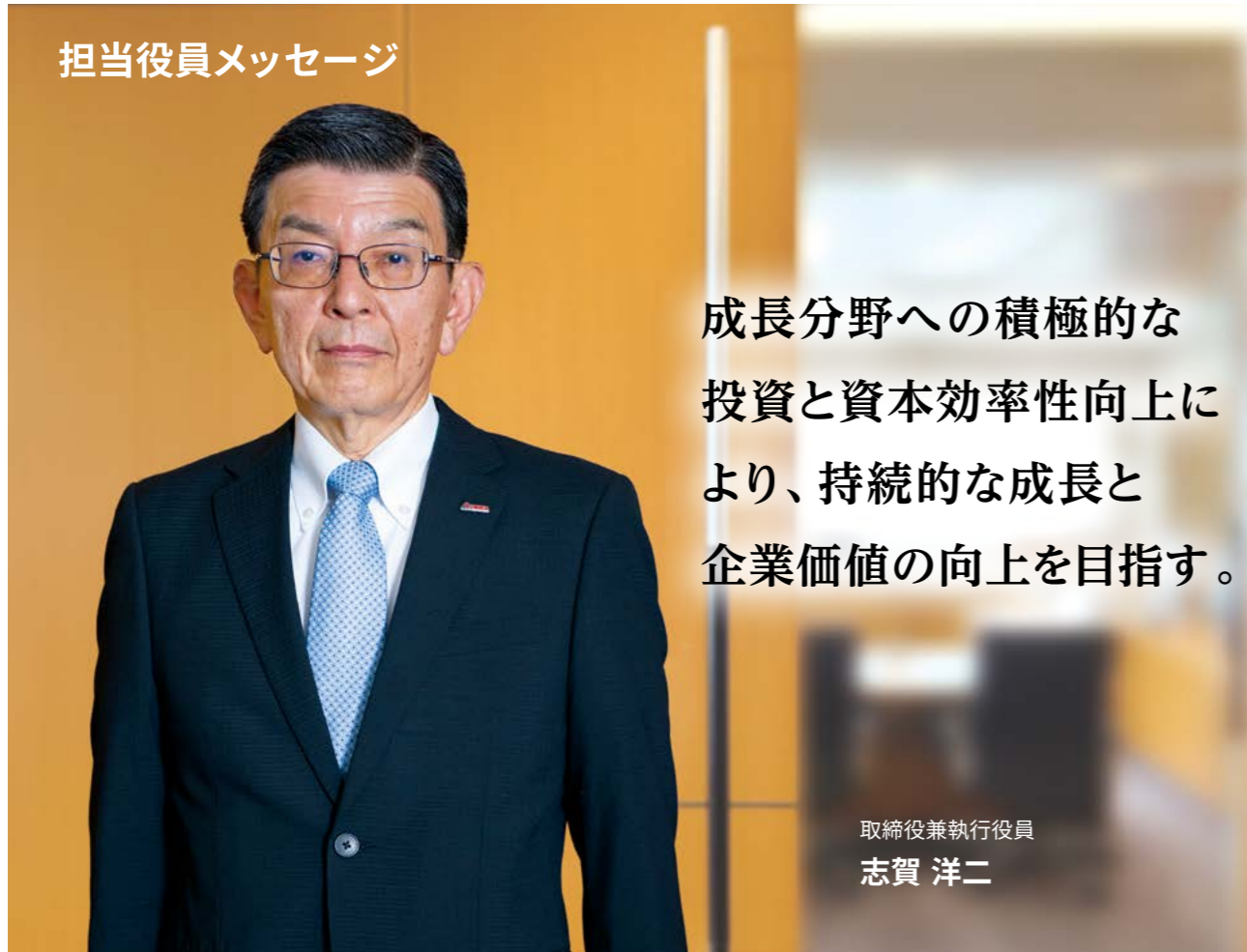
- 事業戦略に沿った脱炭素原料の調査と調達
 - 戦略製品群の重要原料の把握と調達
 - サプライチェーン分断への対応
- リスクマネジメント体制の構築
 - 有事を想定したリスクマネジメント体制の構築
- カーボンニュートラルを起点とした業界再編への対応
 - 国内コンビナートへの情報収集と事業戦略への反映
 - 国内外グループも含めたCFP算定による規制と業界標準化への対応

DX推進 新基幹システムにより全社のデジタル戦略を加速、継続的な業務変革を推進

ADX 2023	ADX 2026	将来像
<ul style="list-style-type: none"> 新基幹システムによるDX基盤構築 リモート環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 事業競争力の強化に資する最適なデジタル技術導入・推進体制 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用したビジネス変革
経営管理の高度化	業務プロセスの効率化	デジタルガバナンスの強化
		人財育成・組織力強化

ステージゲートにてデジタル投資テーマを管理・実行し、全社のDXを推進

財務・資本政策



中期経営計画「ADX 2023」の振り返り

2021年4月からスタートした中期経営計画「ADX 2023」では、最終年度のKPIとして、当初「営業利益350億円」、「ROE 9%」、「設備投資500億円（3カ年合計）」、「配当性向30%以上維持」を掲げました。その後、2021年度の決算を受けて2022年8月に「営業利益420億円」へ上方修正を行い施策を実施してきました。

営業利益は、2021年度（中計1年目）は340億円と好調な滑り出しでありましたが、自動車の減産、ディスプレイパネルの減産、原料価格・用役価格の高騰などの影響を受け、2022年度（中計2年目）は323億円と厳しい結果となりました。最終年度となる2023年度は一部セグメントで計画を上回る結果となりましたが、全体としては販売数量の減少と固定費の増加などにより、354億円と当初計画（350億円）は達成いたしましたが、上方修正後の計画（420億円）を下回る結果となりました。

ROEは、2021年度は9.9%と最終年度の計画をクリアできましたが、2022年度は営業利益の低下と食品事業での固定資産の減損損失により、6.6%と低い水準に留まりました。2023年度は8.4%と回復したものの、計画に対しては0.6ポイント下回りました。

設備投資は、2021年度146億円、2022年度204億円、2023年度206億円で3年間累計557億円となり、計画を上回る積極的な投資を行いました。「ADX 2023」の設備投資は電子材料セグメントの比率が高くなっています。

配当性向は、2021年度30.5%（1株70円）、2022年度42.9%（1株70円）でした。2023年度は前年度比20円増配の1株90円配当を行い、配当性向は40.0%となりました。

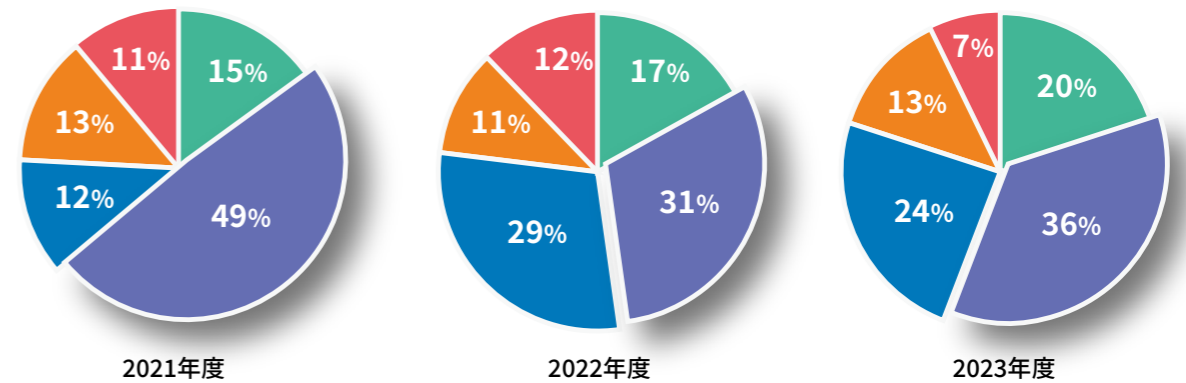
「ADX 2023」実績

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	ADX 2023計画値
営業利益	340億円	323億円	354億円	420億円 (当初計画: 350億円)
ROE	9.9%	6.6%	8.4%	9%
設備投資額	146億円/年	204億円/年	206億円/年	500億円/3カ年
配当性向 (年間配当)	30.5% (70円/株)	42.9% (70円/株)	40.0% (90円/株)	30%以上維持

注1) 金額は億円未満を切り捨てて表記
 注2) 2021年度実績は会計方針の変更による遡及適用後の数値を記載
 注3) 中期経営計画「ADX 2023」経営指標は、2022年8月10日に上方修正いたしました

2021年度～2023年度設備投資セグメント比率

■樹脂添加剤 ■情報・電子化学品（電子材料） ■機能化学品（環境材料） ■食品 ■ライフサイエンス



新中期経営計画「ADX 2026」方針

財務指標 (2026年度)	営業利益	530億円 (売上高5,000億円)
	ROE	11.0%
	ROIC	10.5%
設備投資額	750億円 (3カ年)	
配当方針 (配当性向)	40%以上*	

* 適切な還元を総合的に勘案し、安定配当の維持を基本とする

「ADX 2026」より財務指標としてROIC（投下資本利益率）を採用いたしました。

2024年4月からスタートした中期経営計画「ADX 2026」のKPIは左表の通りです。

これらのKPIを達成するために3つの基本戦略（「稼ぐ力の強化、高収益構造への転換」「環境貢献製品の拡大、事業構造変革によるGHG削減」「経営基盤の強靱化」）を進めていきます。

財務・資本政策

資本効率性の向上

当社はこれまでP/L重視の経営を行ってきましたが、資本効率重視の経営へ変革すべく「ADX 2026」よりROICを新たな財務指標として導入しました。

固定資産の管理強化を図るとともに、ADEKAグループ内

の資金効率化を図り手元キャッシュを利用した有利子負債の圧縮にも取り組みます。

2023年度全社ROICは8.3%でしたが、計画最終年度の2026年度には10.5%まで向上させていきます。

ROIC (投下資本利益率)

FY2023					全社: 8.3%*
樹脂添加剤	電子材料	環境材料	食品	ライフサイエンス	
6%	13%	6%	5%	3%	

「ADX 2026」

FY2026 計画 全社: **10.5%**

樹脂添加剤
環境材料
食品
ライフサイエンス

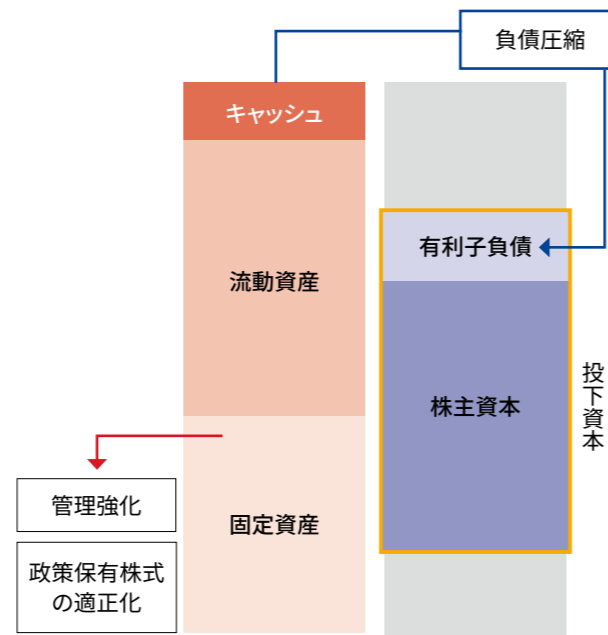
▶ 収益性を高め
向上させる

電子材料

▶ 積極投資を行いつつ
高水準を志向

* ROIC (投下資本利益率) : 営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ 投下資本 (期首・期末平均)

事業活動に関わる資産管理を強化し、資本効率性向上に向けた取り組みを推進



政策保有株式削減状況

コーポレートガバナンス・コードへの対応でこれまでに縮減した政策保有株の銘柄数と縮減額は下記の表の通り、全株売却銘柄数で27銘柄、売却総額(14年度BS計上額

ベース)で34.0億円、減少率は16%となっています。今後も保有意義の見直しを続け、適宜縮減を行っていきます。

年度	'15年度	'16年度	'17年度	'18年度	'19年度	'20年度	'21年度	'22年度	'23年度	合計	減少率
全株売却(銘柄)	6	4	1	2	1	1	3	1	8	27	
一部売却(銘柄)	1	0	2	0	1	0	2	5	1	12	
売却額(14年度BS計上額ベース): 億円	0.6	2.7	0.7	0.1	16.6	0.5	1.6	6.7	4.6	34.0	16%
保有銘柄残(銘柄)	113	107	108	106	105	104	101	101	94		

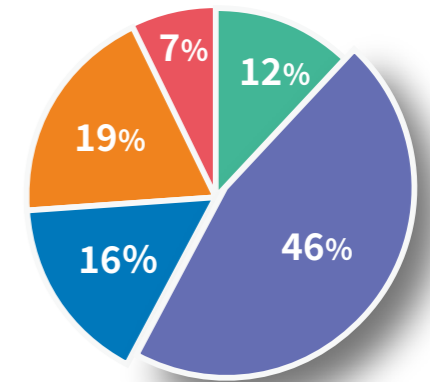
設備投資の方針

「ADX 2026」では3カ年で750億円の設備投資を計画しています。今中期経営計画におきましても、成長ドライバーとして最も期待する電子材料セグメントへの積極投資を継続してまいります。

国内において老朽化した工場設備に対する維持・更新投資も必要となっています。設備投資の効果測定をしっかりと実施し、PDCAを回すことで、新規設備投資や増設設備投資での資金回収を早め、回収後の資金積み上げを増やし、維持・更新投資の原資としていく方針です。

2024~2026年度(3カ年)設備投資計画 セグメント別比率

■樹脂添加剤 ■電子材料 ■環境材料
■食品 ■ライフサイエンス



配当政策

当社は、株主の皆様への利益還元を重要な経営課題の一つと認識しています。

中期経営計画「ADX 2026」においては、「配当性向40%以上」を掲げており、2024年度は、1株につき90円/年(配

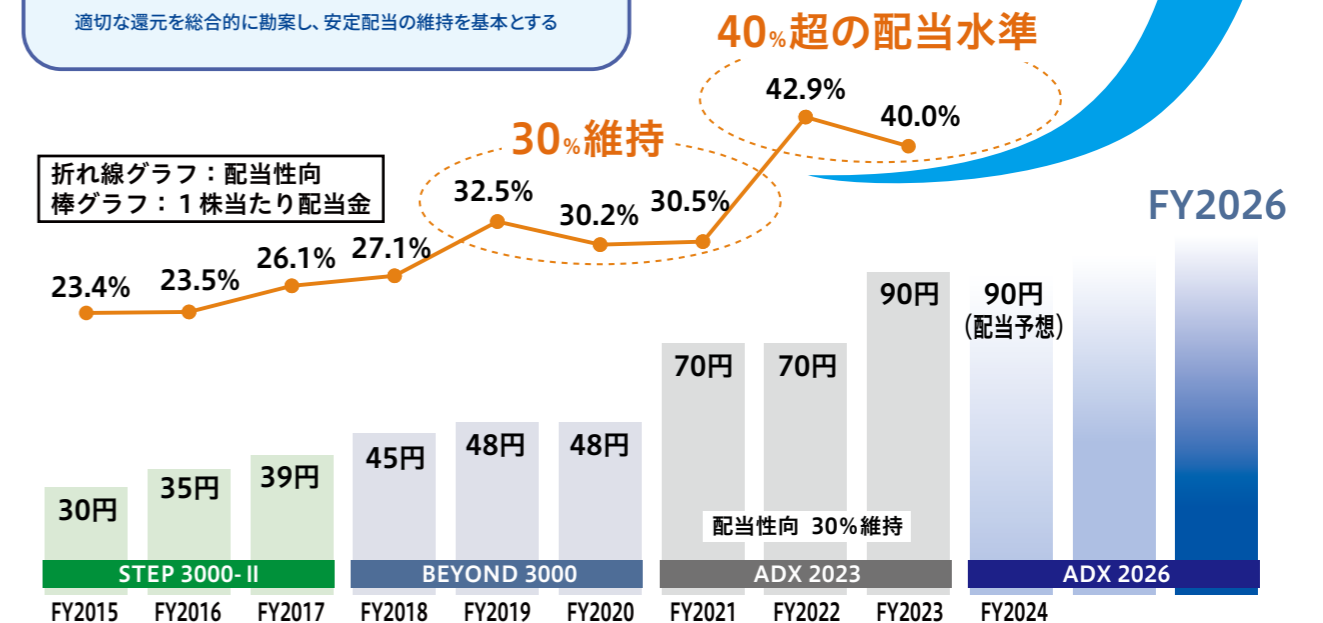
当性向40%)を予定しています。

率(配当性向)だけではなく、額(配当金額)も重視し、業績向上による継続的な配当引き上げに努めています。

「ADX 2026」配当方針

配当性向 40%以上 維持

適切な還元を総合的に勘案し、安定配当の維持を基本とする



革新的な技術力(研究開発)



執行役員 研究企画部長
異 幸男

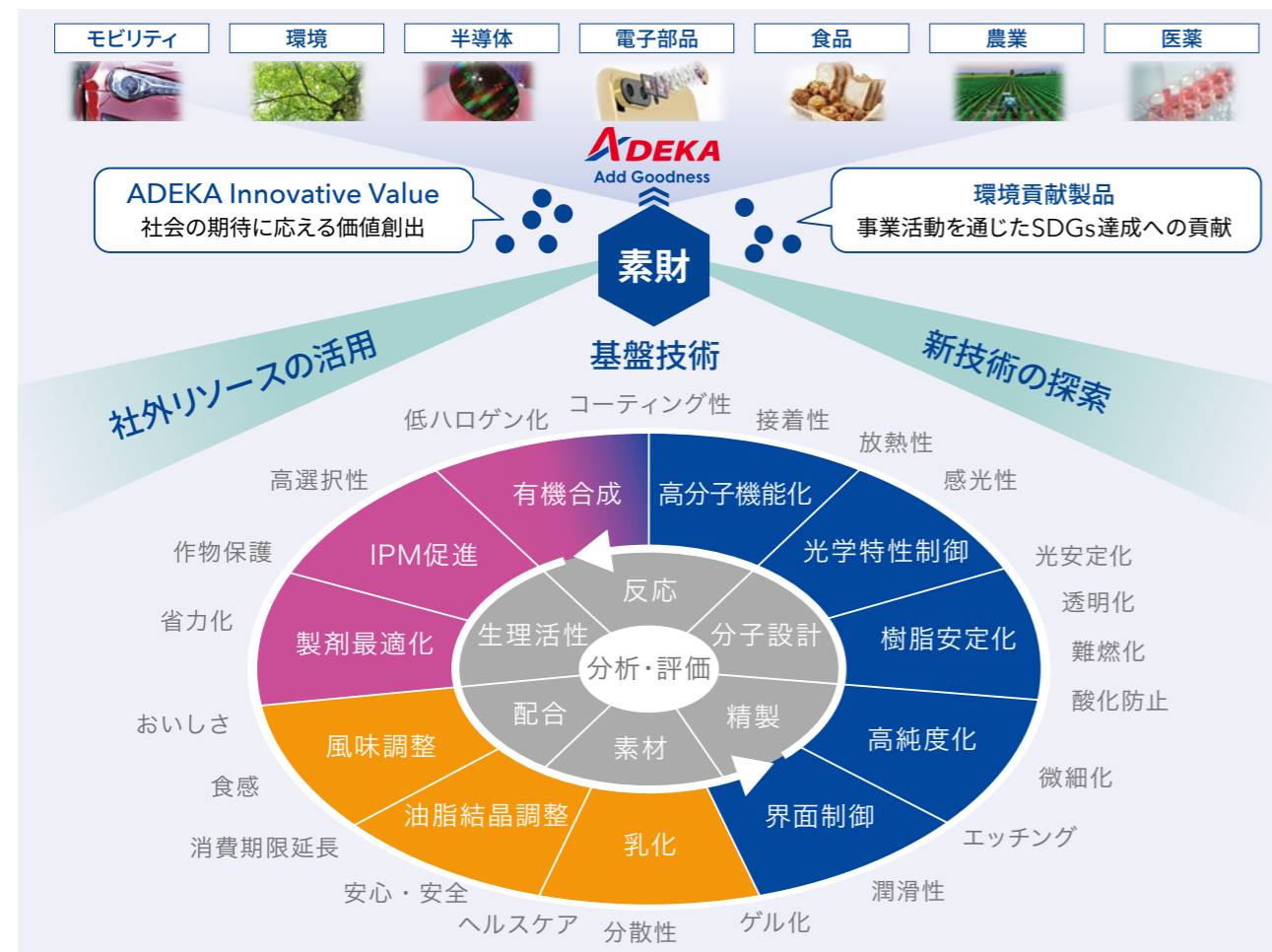
Add Goodness 素材を「素財」に変える

ADEKAグループは素材メーカーです。私たちが創る素材の「材」は、材料の「材」ではなく、財宝の「財」と考えています。今ある素材にさらなる機能性や耐久性、環境性能をプラスすることにより、素材の価値を「素財」に高めて世界に提供し続けることで、持続可能な社会と人々の豊かな暮らしに貢献していきます。当社が注力している「環境貢献製品の提供」と「社会の期待に応える価値創出」のために、市場環境やニーズの変化を鋭敏に捉え、必要とされている「素財」を「ソリューション」とともにタイムリーにお客様にお届けしていきます。また、サステナブルな社会を目指し、サプライチェーンを形成する企業とも連携しながら、カーボンニュートラルの実現に向けた研究開発にも取り組んでいきます。

研究開発ビジョン:『人類の未来を“素財”の力で拓く』

ADEKAの研究開発部門では、2030年のありたい姿として、「イノベティブな素財とソリューションを開発し、世界に提供し続けることで持続可能な社会と人々の豊かな暮らしに貢献すること」を掲げています。当社が100年以上の歴史のなかで築き上げてきた基盤技術を融合し、また、当社に不足している技術は

社外リソースを積極的に取り入れて、世界中の人々に快適・便利で豊かな暮らしを提供するAIV(ADEKA Innovative Value)製品や、地球環境の保護に貢献する環境貢献製品を数多く創出していくことで、研究開発の将来ビジョン「人類の未来を“素財”の力で拓く」ことの実現を目指します。



研究開発方針

- ① 社会価値と経済価値の向上に貢献する研究開発を推進する。
- ② 戦略製品群と環境貢献製品を中心とした市場開発・新製品開発に注力する。
- ③ 社会課題解決に向けた新規事業を創出し、サステナビリティに貢献する。
- ④ カーボンニュートラルの実現に向けた研究開発に取り組む。

研究開発部門の技術提携

市場環境の変化やユーザーニーズを鋭敏に捉えて、タイムリーな製品開発を推進するため、グループ会社との協働や社内連携を進めています。業界や技術のテーマにフォーカスした「テーマ別討論会」や、若手研究員同士の交流や部署間連携による研究開発の活性化を狙った「若手の会」の推進など、研究所横断の技術交流を活発化させるための取り組みを進めています。



また、イノベティブな新製品開発の体制を構築すべく、久喜地区開発研究所内に新研究棟の建設を進めています。化学品研究開発の技術を深化・融合させ、新たな価値創出に取り組んでまいります。

オープンイノベーションの推進

国内外の大学・研究機関、企業との交流や共同研究を積極的に進め、オープンイノベーションにより新規事業創出のスピードアップを図ります。



国立大学法人滋賀医科大学との共同研究講座では、新規機能性高分子材料の研究開発の他、複数テーマの研究開発に取り組み、新製品創出につなげています。

また、各コンソーシアムの参画や、サプライチェーン上の企業間交流、同業他社との課題共有など、情報収集も含めた社外連携の取り組みも積極的に行っています。

知財戦略

知財アナリストの育成、専門グループの設置等IP(Intellectual Property)ランドスケープを強化しました。IPランドスケープによる知財情報、技術動向および市場情報を取り込んだ解析により、研究テーマ選定、新規事業創出、価値共創を推進しています。



創出された発明については、創成期から製品化に至る流れのなかで、発明を発掘、深耕し、出口を見据えた継続的、多角的な特許出願と特許取得を行い、価値共創に資する特許ポートフォリオの形成を行っています。

カーボンニュートラル社会を目指して

2050年カーボンニュートラル社会の実現に向けて、GHG排出量削減を可能にする各種の研究開発を推進しています。カーボンニュートラルの研究テーマに特化した研究開発および探索調査を行う専任チームでは、CO₂を利用した機能性材料の合成や、新たな研究テーマ創出に向けた取り組みを加速させています。



また、サプライチェーン全体におけるGHG排出量の削減が重要であることから、関連企業・公的機関との協業を推進しています。

研究開発トピックス

- ・ ADEKA KOREA R&D センターが開所。延床面積 7 倍の施設に拡大移転、先端半導体の成膜・評価プロセス体制を強化。
- ・ 自動車における持続可能な資源循環の実現を目指す「NCC プラスチックリサイクル技術研究開発コンソーシアム」に参画。
- ・ 硫黄系電池の事業創出を見据えた企業共創の場『硫黄系電池事業創出研究会』を産業技術総合研究所と設立。

気候変動対応

ADEKAグループは2022年2月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。

世界的に脱炭素社会実現への取り組みが加速するなかで、当社グループはサステナビリティ優先課題として掲げる「地球環境の保全(GHG排出量削減等)」「環境貢献製品の提供」を積極的に推し進め、サプライチェーン全体での環境負荷低減に貢献してまいります。

ガバナンス

気候変動に関連する課題を含む重要な決議事項に関しては、社長を委員長とするサステナビリティ委員会での審議・承認を経て、取締役会に報告しており、取締役会の監督が適切に図られる体制を整えています。

リスク管理

気候変動に関連する重要リスクと機会の評価は、サステナビリティ推進部会で討議し、サステナビリティ委員会での審議・承認を経て、取締役会に報告しています。

戦略

■ 影響度と対応策

シナリオ分析では、移行面での影響が顕在化する「1.5℃/2℃未満シナリオ」と、物理面での影響が顕在化する「4℃シナリオ」を設定しました。対象は、当社グループ全事業としました。結果は下記の通りです。

財務影響評価 (2030年時点の想定)

2030年 当社グループGHG排出量見通し(排出量削減目標を達成・事業成長も考慮)	123千t-CO2e (Scope1+2)
2030年 炭素価格の将来予測 [*] に基づく炭素税による追加コスト負担の想定	20億円

※外部シナリオ「WEO2022 NZEシナリオ」における、2030年時点の炭素価格(先進国:140\$/t-CO₂、新興国:90\$/t-CO₂)、1\$=130円想定での日本円換算。

主要なリスクと機会、影響度、対応策

【対象事業】全体→「全」、樹脂添加剤→「樹添」、電子材料→「電子」、環境材料→「環境」、食品→「食品」、ライフサイエンス→「ライフ」

分類	シナリオ	主要なリスク・機会	対象事業	概要	時間軸	影響度 [*]	対応策
移行リスク	1.5℃/2℃未満	規制の強化	全	炭素税の導入、炭素価格の上昇	中～長期	大	事業ポートフォリオの見直し サプライヤーへの排出量把握・削減の働きかけ インターナルカーボンプライシングの活用等
		原材料価格の高騰	全	気候変動に起因する価格上昇 持続可能な認証原料使用によるコストアップ	中～長期	大	調達地域の多様化、代替原料の研究開発等
		原料の脱炭素化	全	再エネ調達に伴う追加コスト発生	短～中期	中	再エネ調達に関する検討、省エネ投資等
		レピュテーション(評判)リスク	全	気候変動対応の遅れによる評判悪化	短～中期	小	取組み内容の情報開示等
		顧客ニーズの変化	樹添 環境	EV化による内燃機関車の需要減	中～長期	小	次世代モビリティ向け部材提供推進 製品ポートフォリオの見直し等
物理リスク	4℃	異常気象による影響(サプライチェーンの寸断・停滞)	全	風水害の激甚化による、生産活動や物流の停滞	短～長期	中	事前対応強化(在庫水準見直し、複数購買化等) 代替原料の研究開発等
		異常気象による影響(渇水)	樹添 電子	工業用水の不足	短～長期	中	非常用工業用水の確保策、水リサイクル策検討等
機会	1.5℃/2℃未満		全	上記の他、社会の移行に適合した製品(例:環境貢献製品)の需要増	短～長期	大	新製品開発、研究開発促進、製品ポートフォリオ見直し等
			樹添	環境対応型樹脂添加剤の需要増	中～長期	中	需要に即した生産能力拡大、競争力強化製品のリサイクルを容易にする素材配合の開発等
			樹添 電子	次世代モビリティ向け製品の需要増	中～長期	中	次世代モビリティ向け部材提供推進 製品ポートフォリオの見直し等
			食品	プラントベースフードの需要増	中～長期	大	新製品開発、研究開発促進 需要に即した生産能力拡大、競争力強化等
			食品	持続可能な認証原料使用製品の需要増	短～長期	小	環境・人権に配慮した認証原料の調達強化等
			ライフ	農作物の収量を高める農業資材の需要増	長期	中	作物保護資材分野、スマート農業関連製品の開発等
			外部評価向上	全	気候変動対応の先進性による評判向上	短～中期	小

※リスク・機会の影響度「大」…利益への影響が、規模「20億円以上」と想定される 「中」…利益への影響が、規模「5億円以上、20億円未満」と想定される 「小」…利益への影響が、規模「5億円未満」と想定される

■ リスクの最小化

インターナルカーボンプライシングの導入

当社では、2023年度よりインターナルカーボンプライシング(以下ICP)のトライアル導入を開始しました。ICPとは企業の内部で独自に炭素に価格(社内炭素価格 15,000円/t-CO₂e)をつけ、低炭素投資・対策を推進するのに使用する仕組みです。対象となる設備投資に伴うGHG排出量に対し、ICPを適用し、投資判断の参考としています。

再生可能エネルギー由来電力の導入

当社では、2023年度はFIT非化石証書^{*}を導入した国内10拠点において使用電力の実質再生可能エネルギー100%を実現しました。これらを含めた国内12拠点での再生可能エネルギー由来電力の導入によるGHG排出削減量は約8,200t-CO₂eとなります。

*FIT非化石証書:固定価格買取制度(Feed-in Tariff)を通じて買い取られた再生可能エネルギーの環境価値を証書化したもの

■ 機会の最大化

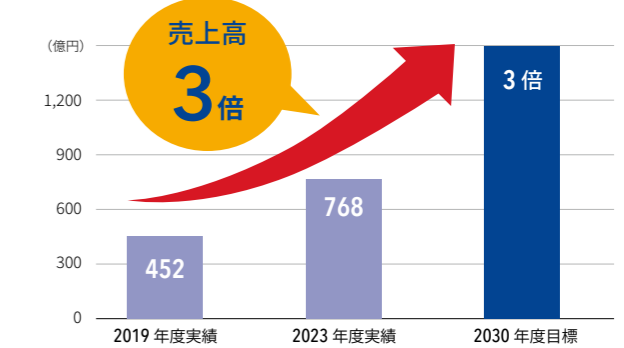
「環境貢献製品」の開発・提供加速

サステナビリティ優先課題「環境貢献製品の提供」の2030年KPIは『「環境貢献製品」売上高:2019年度比3倍に拡大』としており、これは当社グループの気候変動に伴うビジネスチャンスの拡大を目指す指標でもあります。

環境貢献製品の一層の伸長に注力することにより、社会価値と経済価値の同時追求を目指すと同時に、気候変動に対する事業のレジリエンス強化につなげます。

(環境貢献製品の内容詳細は、18ページをご参照ください)

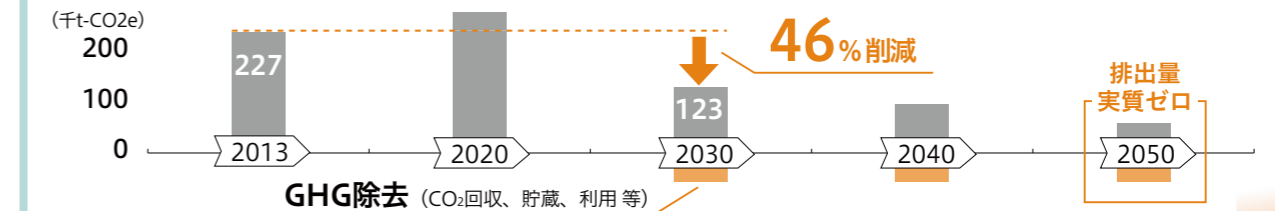
環境貢献製品



指標と目標

ADEKAグループ・カーボンニュートラル・ロードマップ ADEKAグループは『2050年カーボンニュートラル』を目指します

■ ADEKAグループ GHG 排出量 2030年:2013年度比 46%削減 (Scope 1 + 2)



- 【取組み】
- サプライチェーン全体におけるGHG排出量の精査
 - 持続可能な製品の開発、提供
 - 持続可能な原料調達の推進
 - 物流最適化、環境に配慮した物流の推進 など

2050年
カーボンニュートラル
の実現へ

4つの安全

4つの安全とは

ADEKAグループは「安全はすべてに優先する」に基づき「4つの安全」を進めています

4つの安全とは、当社独自の概念で、労働安全、環境安全、品質安全、設備安全のそれぞれに分類される安全活動を渾然一体となって有機的に絡め合い実施するものです。

4つの安全はグループ全体で基本原理に基づいて推進されます。PDCA（計画、実行、評価、改善）サイクルを用いた継続的な改善により、安全で効率的な企業活動を継続し、ステークホルダーに安全・安心を提供することを目指します。

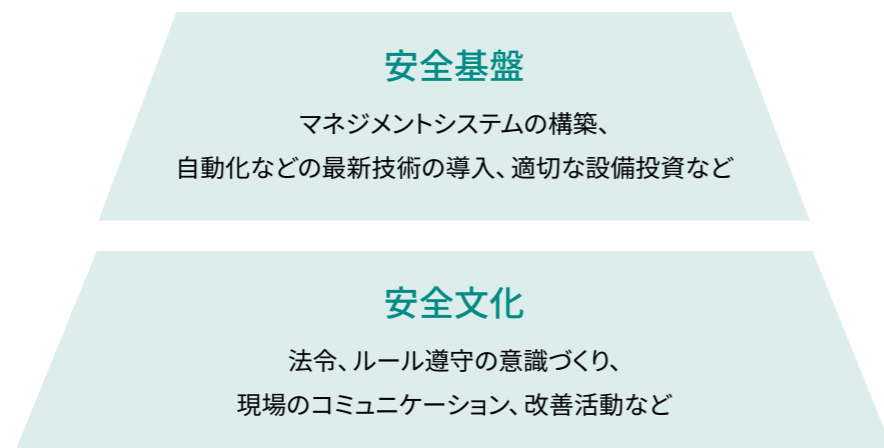


4つの安全シンボルマーク

4つの安全 基本原理

- ①リーダーシップ
- ②法令・ルール遵守
- ③5Sの推進
- ④コミュニケーション
- ⑤ライフサイクルの分析・評価
- ⑥サプライチェーンの俯瞰
- ⑦持続可能な社会形成への貢献
- ⑧新規技術への挑戦

4つの安全を実現するための土台



4つの安全の定義

労働安全	就業環境で従業員の心身両面において、健全な状態を維持する上で許容できないリスクがないこと。
環境安全	事業環境と地球環境を一体と捉え、当社事業を継続する上で許容できないリスクがないこと。
品質安全	品質保証と製品安全を一体と捉え、お客様が当社製品を使用する上で全サプライチェーンにおいて許容できないリスクがないこと。
設備安全	事業活動を継続する上で、設備に関して許容できないリスクがないこと。

2023年度の活動内容

Plan

2023年度の環境・安全対策本部方針を策定

- 4つの安全(労働・環境・品質・設備)をグローバルで推進し、グループ全体で「4つの安全」に関するゼロ※を目指す。
- 「4つの安全」で持続可能な経営と企業価値向上に貢献する。

※労働災害ゼロ、環境事故ゼロ、品質クレーム・製品事故ゼロ、設備重大故障ゼロを指す。

Do

各部門での主な取り組み

- 労働安全**
 - 再発防止策の確実な実行と、事業所内・事業所間横展開
- 環境安全**
 - GHG排出量の削減、省エネ施策の積極的な推進
 - エネルギー原単位対前年度比1%以上の改善
 - 環境負荷の低減
- 品質安全**
 - 品質異常情報のグローバル共有化の発展、支援強化
 - 製品異常情報(クレーム、苦情)の再発防止策および未然防止策の実行
- 設備安全**
 - 事後保全から予防保全へ
 - 設備保全情報の共有化

Check

「4つの安全」に関する監査実施、改善事例を共有

- 安全文化に関する監査の実施(環境・安全対策本部監査)**
監査では事業所トップの「4つの安全」に対する考え方、組織風土、方針の現場への浸透、現場の5S等を確認し、各事業所の4つの安全文化を総合的に評価しました。
- 安全基盤に関する監査の実施(PL監査・貿易管理監査・RSPO監査/10~12月)**
確認項目を記載した「4つの安全チェックシート」に基づき、品質安全におけるルール遵守状況等を確認しました。
- 4つの安全改善事例発表会(12月)**
15チーム(国内8チーム、海外7チーム)が参加し、グループ全体で4つの安全活動の模範事例を共有しました。

Action

各事業所の実施結果に基づき次年度の本部方針・方策を策定

- 4つの安全レビュー会議(2月)**
ADEKA各部署(工場・研究・営業・スタッフ部門)に対して、「4つの安全」のグローバルでの取り組み推進を共有。国内グループ会社での実行内容も踏まえ、次年度の本部方針・方策を策定しました。
- 4つの安全グループ企業連絡会(2月)**
国内グループ企業(12社)に対して、「4つの安全」のグローバルでの取り組み推進を共有しました。

4つの安全

労働安全

ADEKAグループは“安全は企業の最重要課題である”という認識を持ち、労働安全衛生マネジメントシステムISO 45001への移行や事業所ごとの安全衛生委員会、ゼロ災委員会の活動を通じて、社員の安全意識を向上し、安全な職場づくりに努めています。

●従業員の健康維持

当社では、健康診断受診率100%維持および検診結果のフォローの徹底を図っております。従業員が健康を害した場合、事業活動の一部停止等が発生する可能性があります。従業員を人財と考える当社としては、従業員の健康は重要な要素となります。

●リスクアセスメントの強化

重大な災害が発生した場合、事業活動の停止につながる可能性があります。特に、非正常作業で災害が発生する可能性が高いため、非正常作業におけるリスクアセスメントを強化しています。

●再発防止策の確実な実行と、事業所内・事業所間横展開

2023年度、ADEKAグループの休業および不不休の労働災害発生件数は18件でした。2022年度と比較して1件減少しました。ルール未遵守、危険予知不足の事象が多く、海外事

業所および請負会社の災害が増加しました。災害が起こった際には、同様の災害が発生しないために災害の状況、原因、再発防止策を国内外の事業所に情報共有しております。重大な災害に関しては、全事業所に注意喚起を發出し、再発防止を図っております。また、再発防止策が確実に実行されているかを環境・安全対策本部監査で確認しています。今後も情報発信、共有活動を継続するとともに、安全文化の醸成を推し進め、労働災害発生件数ゼロの達成を目指します。

●保安防災

ADEKAグループ生産拠点は危険物や毒劇物を扱う工場であり、保安防災は重要な責務です。地域の皆様に信頼していただける企業を目指し、法令の遵守のみならず、徹底した工程管理と設備メンテナンス、様々な事象を想定した実践的な防災訓練の定期実施など、自主的な安全管理に取り組んでいます。

環境安全

事業活動において、GHG削減や環境負荷低減は、ステークホルダーの関心も高く、当社の目標である2050年カーボンニュートラルを目指す上でも重要な取り組みとなります。GHG削減は、2030年度の間目標(2013年度比46%削減)に向け、事業年度ごとに削減目標を設定し、進捗管理しています。また、国内外事業所で、再生可能エネルギーの導入を推進しています。

●GHG排出量の削減

2023年度のGHG排出量Scope1,2は220.6千tと2013年度(227.4千t)比で6.8千t[3.0%]減少、2022年度(239.1千t)比では18.5千t[7.8%]の減少となりました。国内外生産拠点での省エネ推進、再エネ由来電力や再エネ証書の購入等により削減しました。

●環境負荷の低減

化学物質やパーム油などの原料調達から、製造、廃棄に至るまで、ADEKAグループは常に環境に配慮した事業活動を行っています。今後も環境負荷を低減する製品の提供と省エネルギーの推進を通じて、持続可能な社会の実現に向け、取り組みを推進しています。

品質安全

当社の社会的信用・企業価値の向上および円滑な企業経営・事業家活動を実現するため、安心・安全な製品およびサービスの提供を行うことで、顧客満足度の向上が図れます。また、製品の信頼性が高まることで、既存顧客の定着や新規顧客の獲得につながり、事業拡大に貢献します。製品のクレームやリコールが増加すると、顧客からの信頼性を損ない、顧客離れを引き起こし、事業にマイナスの影響を与える可能性があります。そのため、お客様からのお問い合わせに対して速やかに情報共有を行っています。

●品質安全情報のグローバル共有

各事業所の品質安全情報を共有化し労働災害、環境事故、設備重故障と合わせて、4つの安全全ての情報をグループ全体で共有できる体制としています。

●製品異常(クレーム等)の再発防止策および未然防止策の実行

事業所で発生した製品異常の内容および再発防止策、対策の効果を報告書や品質安全会議を通して、関連部署に横展開を行い、類似事象の発生防止を実施しております。また、発生した製品異常情報の傾向を解析し、次年度の重点項目を決定し、製品異常の発生を抑制しています。

●品質向上の取り組み推進

お客様に安心して製品を使用していただくため、国内外22の拠点で品質マネジメントシステムISO 9001の認証を取得し、品質保証体制の維持・改善を継続的に進めています。さらに、食品生産拠点ではFSSC 22000(7拠点)の認証を取得し、食品の安全管理・品質保証に努めています。また、「検査データ等の意図的な改ざん」については、事業所ごとのISO内部監査(2回/年)や本社部門によるPL監査で確認しています。

●化学物質の管理

ADEKAグループは、2030年を年限とする国際目標であるSDGs(持続可能な開発目標)に基づき、人と環境に配慮し持続可能な化学物質の管理・使用を目指しています。世界各国でのより厳格な法制化に合わせ、迅速な対応や、原材料から当社製品使用にかかる化学物質に関する細やかな情報提供を通じて、お客様が安心して製品を利用できるように努めています。

●食の安心・安全

ADEKAグループでは、食品素材を扱うメーカーとして、衛生管理や法令遵守はもちろんのこと、安全・安心な製品提供に努めています。グループの食品生産7拠点で食品安全マネジメントシステムFSSC 22000の認証を取得し、衛生管理、工程管理を実施しています。また、グループの全工場をはじめ食品関連部署が参加する品質安全会議を年2回開催し、食品安全に関する情報共有や意見交換を行い、グループの食品安全レベル向上に努めています。

設備安全

設備が故障した場合、事業活動が停止する可能性があります。当社は、2022年の福島県沖を震源とする地震で相馬工場が被災し、一時操業が停止したことを踏まえ、予備品管理や復旧時間を早める仕組み作りを行っています。

●安定生産の確保

2018年12月より設備重故障を定義し管理しています。各事業所の設備管理体制について、環境・安全対策本部監査および設備安全会議で確認し、安定生産に努めています。

●各事業所の管理情報の共有

保全手法や設備トラブル情報の共有化を設備安全会議で実施し、各工場の予備品管理状況を調査しました。

環境 | Environment

環境への対応

ADEKAグループは、化学物質やパーム油などの原料調達から、製造、廃棄に至るまで、常に環境に配慮した事業活動を行っています。パリ協定やSDGsなど、気候変動・地球環境に関わる世界的な潮流をとらえ、環境負荷を低減する製品の提供や省エネルギーの推進、廃棄物削減や化石資源の節約等を通じて、持続可能な社会の実現に向け、取り組みを推進しています。

生物多様性の保全

ADEKAグループは、生態系サービスを楽しんでいる一員として、地球の持続可能性の基盤である生物多様性を守るため、生物多様性に配慮した製品開発や活動を行っております。一例として、日本石鹼洗剤工業会が1998年から実施している都市河川水中の界面活性剤の環境モニタリングに参加し、家庭排水

の流入が想定される都市周辺河川における界面活性剤が生態系に及ぼす環境リスクを評価しています。その結果、これまでの調査ではこれらの界面活性剤の水生生物に対するリスクは定常的に低いことが示されています。

「ADEKAグループ生物多様性方針」

- 1 天然由来の原材料調達に際して、生物多様性に配慮します。
- 2 事業所敷地内で生物多様性の保全に配慮した活動を推進します。
- 3 生物多様性に配慮した製品の開発に努めます。
- 4 地域社会と連携した活動に取り組みます。

環境マネジメント

■ 水資源の管理

ADEKAグループは、食品および化学品製品の原料、生産設備の洗浄および冷却水、ボイラーで発生させる蒸気の水源などに良質の淡水を多量に使用しているため、水資源は必要不可欠となります。そのため、Aqueduct Water Risk Atlas (アキダクト水リスク世界地図)を用い、生産拠点の場所(日本、中国、台湾、マレーシア、シンガポール、アラブ首長国連邦、韓国、フランス、アメリカ)の水ストレスを確認しています。

また、ADEKAグループでは、法令や条例の水質基準をクリアした上水道のみを購入しています。

当社は、化学品を製造する工場を有する企業として、化学物質の管理を厳重に行っております。

原材料や包装材に含まれる化学物質はサプライヤーから得たSDS(安全データシート)で把握し、リスクアセスメントによって製品および製造工程が、人の健康、河川等の環境に与える影響とリスクを定量的に分析・評価しています。

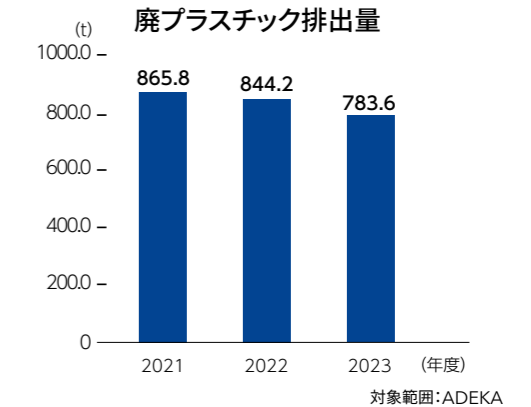
リスクが高い場合には、ハード対策およびソフト対策を講じて社内基準で定めた許容できるリスクレベルまで低減しています。

製造委託先に関しては、サプライヤー環境監査チェックシートの項目に環境規制への遵守状況を設け、定期的な二社監査によって、適合状況を把握し、自社方針との相違がないことを確認しています。

■ 資源循環

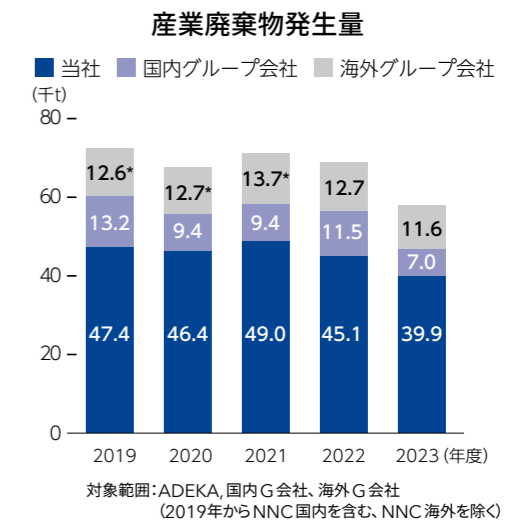
廃プラスチック排出削減の取り組み

ADEKAは、製造工程において容器や包材の使用により発生する廃プラスチックの排出量の算定と削減に努めています。削減目標(前年度比1.0%削減)を継続しています。



産業廃棄物発生量削減の取り組み

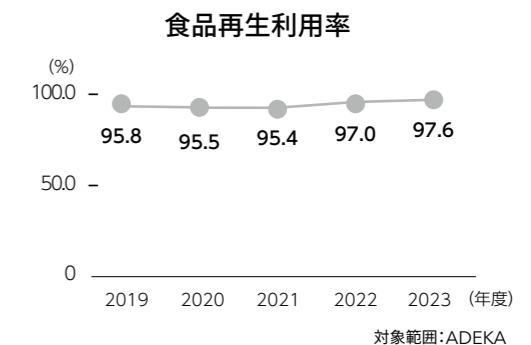
ADEKAグループは、事業活動に伴って排出される産業廃棄物の最終処分量の削減に努めています。2023年度は、発生量の抑制に加え、生産量の減少等の理由により発生量が削減されました。



* 海外子会社一社における産業廃棄物発生量の集計に誤りがあったため、過年度に遡りて数値を修正しています。(2019年度 訂正前:12.1 訂正後:12.6、2020年度 訂正前:12.2 訂正後:12.7、2021年度 訂正前:13.0 訂正後:13.7)

食品リサイクルの取り組み

ADEKAは、食品廃棄物の再利用に取り組んでいます。2023年度の食品再生利用率は97.6%となりました。2019年以降95.0%以上を継続しています。



■ 化学物質の適正管理

当社では、必要な化学物質の排出を厳密に管理しています。製造および除害設備の適切な運転条件を確立し、環境への化学物質排出量の削減に努めています。

また、化管法^{※1}PRTR制度^{※2}に従って、使用している化学物

質の環境への排出量および移動量(廃棄物)を、毎年、国へ届出しております。

※1:「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」
 ※2:化管法に基づく、化学物質排出移動量の届出制度

社会 | Society

担当役員メッセージ

経営目標達成に向けて
人財の価値を高め、
持続的な成長を図ります。

代表取締役
兼専務執行役員
富安 治彦



人財資本強化のための戦略

■企業価値向上に向けた人財戦略

ADEKAグループでは、多様な人財の視点や価値観を活かすことによる、持続的な企業価値の向上に努めています。企業価値向上に向け、中期経営計画「ADX 2026」において、社会価値と利益の共創に資する基本戦略の一つとして「経営基盤の強靱化」を掲げ、人的資本活用の基盤を整備し、各事業の成長ステージにあわせた人財の配置・育成を推進していくことを打ち出しました。「適時・適所・適材の実現」、「グローバル人財育成システムの強化」、「人財への投資とエンゲージメントの向上」の3つの軸に基づく各種施策を進め、ADEKAグループの企業価値向上に貢献していきます。

■人財への投資

ADEKAグループでは「人材は『人財』」との基本思想のもと、人財への投資を積極的かつ多面的に実施しています。多様な人財が、それぞれの能力・スキルを発揮するための労働環境や人事制度の整備に加え、各自のキャリア形成に資

するための年代別キャリア研修や定期的なキャリア面談の実施、DE&Iの浸透に向けた各種プロジェクトの運営と施策実行、健康経営の推進など、人的資本に関する様々な取り組みを実行しています。

今後も、人財育成としての人財への直接的な投資だけでなく、誰もがいきいきと働ける職場環境づくりなど、幅広く人的資本への投資を継続していきます。

■ADEKAグループの将来の人財像

社会環境や市場環境が目まぐるしく変化する昨今において、ADEKAグループの持続的な成長に向けて、変化に対応し、困難な状況にあっても価値を創造できる人財が必要不可欠だと考えています。人財に対する各種投資、タレントマネジメント、多様な価値観を受容する風土の醸成を通じて、やりがいを持って自律的にそれぞれの課題に取り組み、価値を共創できる人財を一人でも多く輩出できるよう、ADEKAグループの人的資本の強化を図っていきます。

人権の尊重

ADEKAにおける【人権】の基本的な考え方

ADEKAグループでは、世界人権宣言や国連グローバル・コンパクトなどの国際規範や「ADEKAグループ 行動憲章」に基づき、人権に関する基本的な考え方を「ADEKAグループ人権方針」として定めています。本方針に基づき、当社グループ

は、企業活動のあらゆる場面において、関係する全ての人々の人権を尊重し、企業としての責務を果たすとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

「ADEKAグループ人権方針」

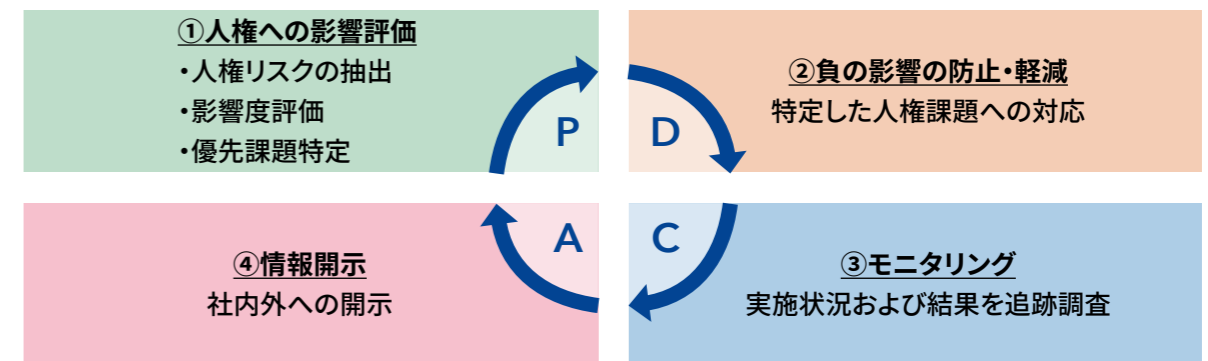
ADEKAグループの経営理念である「新しい潮流の変化に鋭敏であり続けるアグレッシブな先進企業を目指す」「世界とともに生きる」には、個々の多様な価値観を尊重し合い、共に発展していくという思いが込められています。私たちは、その理念に基づき、企業活動のあらゆる場面において、全てのステークホルダーの人権を尊重するという社会的責任を果たし、公平公正で差別や偏見のない、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

人権デュー・ディリジェンス

ADEKAグループでは、【人権の尊重】をサステナビリティ優先課題の一つと位置付け、取り組みを推進しています。

現在は人権分科会（メンバー：法務・広報部、購買・物流部、人事部、事務局：経営企画部）を組織し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築を進めています。

2022年にADEKAグループ人権方針を策定し、2024年から人権デュー・ディリジェンスの①人権への影響評価に着手しました。ADEKAグループ全体において人権リスクの高い事業領域を特定し、潜在のおよび顕在化した人権リスクを把握し、その軽減に向けて適切な対応を進めてまいります。活動の進捗につきましては、今後積極的に公開していきます。



苦情処理メカニズム

従業員向け窓口

ADEKAグループでは、社内および社外の窓口で従業員からの通報を受け付ける内部通報制度「ADEKAほっとライン」を設置しています。

国内外のすべてのステークホルダーの皆様を対象とした苦情処理制度

ADEKAグループは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して非司法的な苦情処理プラットフォームを提供する「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構

(JaCER)」に加入しており、同機構の苦情通報窓口を通じてADEKAグループの国内外のすべてのステークホルダーの皆様の苦情を受け付け、適切な対応を行う体制を整備しています。日本語・英語・中国語に対応しており、匿名での通報の受け付けも可能です。

>苦情通報フォーム | JaCER ビジネスと人権対話救済機構

- ▶ 日本語 (JP) <https://jacer-bhr.org/application/form.html>
- ▶ 英語 (EN) <https://jacer-bhr.org/en/application/form.html>
- ▶ 中国語 (CN) <https://jacer-bhr.org/cn/application/form.html>

人的資本

人的資本投資に関する基本的な方針について

当社では、人的資本投資に関する基本的な方針として次の事項を掲げています。本方針を基に、人的資本に関する各種施策に取り組んでいます。

多様性と個性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 多様な価値観やキャリア、経歴をもった人財の採用 全ての社員がその能力と個性を最大限発揮するための各種育成施策実施
ワーク・ライフ・バランスの実現	<ul style="list-style-type: none"> 各個人のニーズにあった柔軟な働き方を可能とする制度の実施 [運用中]フレックスタイム制度、専門型・企画型裁量労働制、テレワーク勤務制度等 [試行中]勤務間インターバル制度
個々に合ったキャリア構築や研修の提供	<ul style="list-style-type: none"> タレントマネジメントシステムの導入・展開 キャリア研修、DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) 研修等の実施

人的資本について

1 タレントマネジメントおよびエンゲージメントサーベイの実施

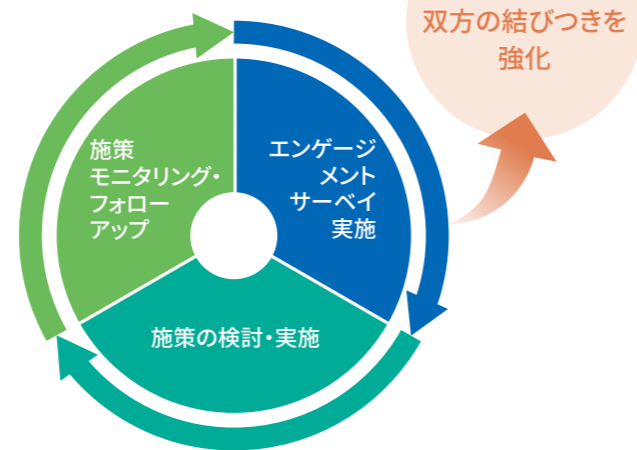
当社グループが価値創造・価値提供を続けていくために、それぞれの人が持つ経験、能力、適性といった情報の把握が不可欠であると考え、タレントマネジメントシステムを活用した人財管理を実施しています。加えて、2023年度には、個々の成長実感や会社に対する満足度・結びつきの強さを把握すべく、「エンゲージメントサーベイ」を実施しました。

今後も「エンゲージメントサーベイ」を定期的実施し、指標の推移を確認するとともに、調査から得られた結果を組織・人財の活性、ひいては企業価値の向上に資するべく、各種施策に活用していく予定です。

エンゲージメントサーベイ結果および目標値

「総合的満足度」での ポジティブ回答率 (2023年度実績)	今後の目標値 (2030年度KPI)
67%	75%以上

エンゲージメント強化 に向けたイメージ



2 多様性の確保

人財の多様性を確保・強化することが、環境の変化に強い、しなやかで強靱な経営基盤をつくり、当社グループの持続可能な成長につながるという考えのもと、性別、年齢、国籍などを問わず、一人ひとりが個性を活かして能力を発揮できる職場環境を整えています。

「人的資本投資に関する基本的な方針」「多様性の確保」の詳細は、コーポレートガバナンス報告書に掲載しています。

当社ウェブサイトIRライブラリ内のコーポレートガバナンス報告書
<https://www.adeka.co.jp/ir/library/>

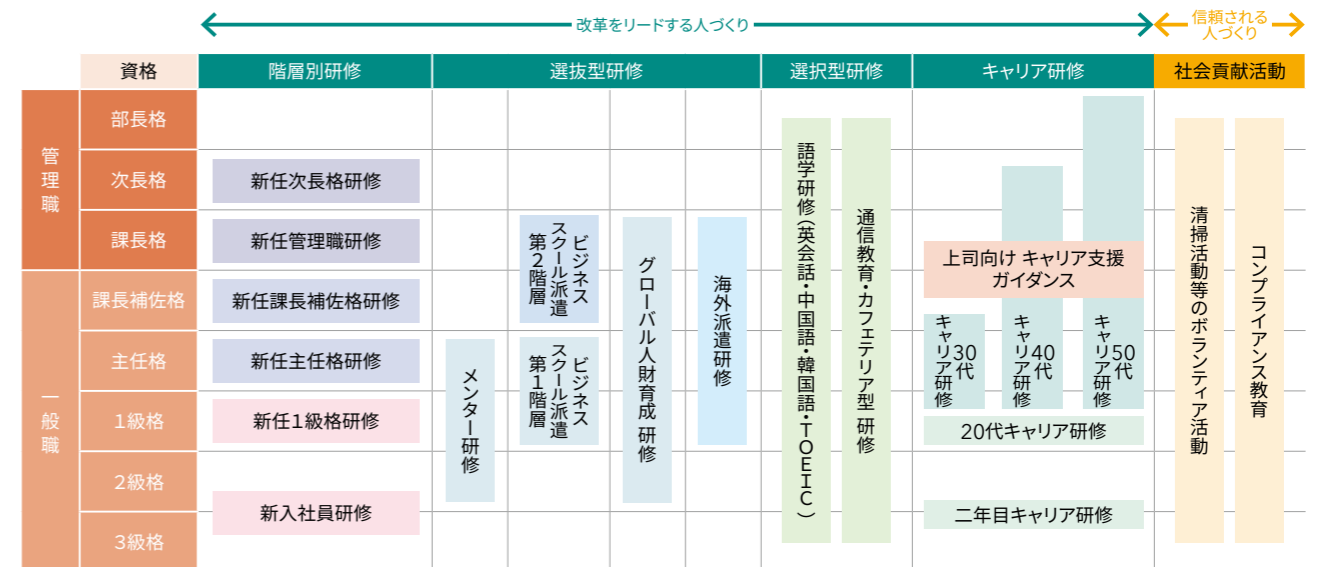


3 人財への投資

●人財育成

社員は企業にとって重要な経営資源であるという認識のもと、「人材」を「人財」と考え、社員全員が自ら考え、行動し、挑戦する風土の醸成と全ての人が活躍できる環境を整備すべく、育成に取り組んでいます。「グローバル人財のさらなる育成と多様な人財の確保」に向け、人的資本への投資を継続的に実施しています。

■ADEKA人財育成体系

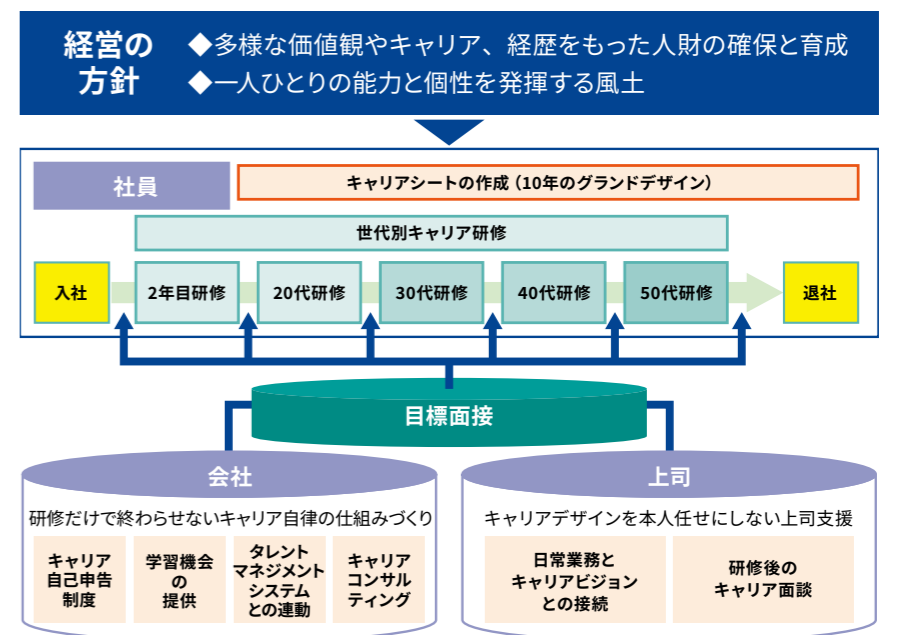


●キャリア研修制度

価値観の多様化・キャリアの多様化に伴い、社員の自律的なキャリア形成を行う意識付けとスキル習得を目的として「キャリア研修制度」を2023年度に導入しました。

2023年度は導入初年度として、年代別のキャリア研修を全社員向けに行い、1,650名が受講しました。さらに、管理職には部下のキャリア形成支援のために「上司向けキャリア支援ガイド」を実施しました。

今後も、キャリアデザインを自分事として捉え、数年後のありたい姿に向け現在の仕事で取り組む意識づけとすべく、年代別のキャリア研修を継続的に実施していく予定です。



●個人表彰制度

企業価値向上に著しく貢献した社員の行動や成果を表彰する制度として「個人表彰」制度を2021年度に設けました。2023年度は対象をグループ会社に拡大し、「社長賞」を1名、「特別賞」を8名が受賞しました。

人的資本

4 健康経営

●健康経営の推進

当社が社会の一員として持続的成長を遂げていくためには、本業を通じた社会課題の解決により、積極的に社会の発展に貢献していくことが重要です。

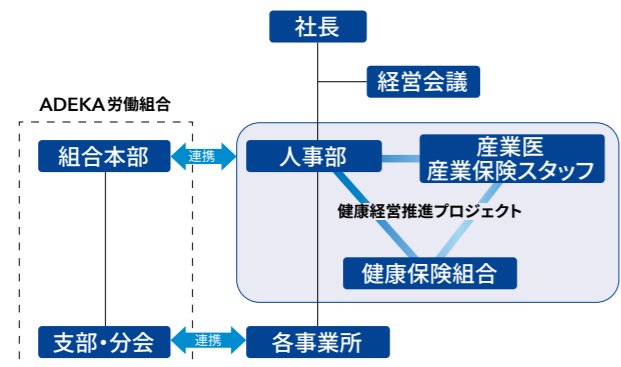
サステナビリティ優先課題の一つである「人財活躍の機会拡大」への取り組みとして、「人的資本」である社員がいきいきと働く上での基盤となる健康の維持向上と職場環境づくりに注力しています。

■ADEKAグループ健康経営宣言

ADEKAグループは、「社員一人ひとりが会社の大切な財産である」と考え、健康の維持向上と安全にいきいきと働くことができる職場環境づくりに取り組んでいます。

■健康経営の推進体制

社長直轄のプロジェクトを立ち上げ、「人事部」、「産業医・産業保健スタッフ」、「健康保険組合」が三位一体となり、労働組合と連携を図りながら健康経営を推進しています。



●健康経営に向けた投資

健康経営戦略マップに基づき、「社員の健康維持向上と、安全にいきいきと働くことができる職場環境づくり」、「社員の恒常的なパフォーマンスを発揮することによる生産性の向上」の2分野を中心に投資を実施しています。

健康管理	<ul style="list-style-type: none"> 健康診断の年2回の実施 再検査対象者への受診勧奨 要精密検査対象者への受診勧奨 等
ヘルスリテラシー教育	<ul style="list-style-type: none"> 健康に関するセミナーの開催 食堂における食を通じた健康に関する情報提供 等
感染症予防	<ul style="list-style-type: none"> 各種ワクチンの接種 等
禁煙プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 禁煙プログラム(禁煙外来費用補助) 等
各種レクイベント	<ul style="list-style-type: none"> ウォーキングイベント 事業所での労使レクイベント 等
スマートワーク推進	<ul style="list-style-type: none"> 長時間労働削減 定時退社デーの実施 テレワーク勤務制度 勤務間インターバル制度(試行中) 等
メンタルヘルス対策	<ul style="list-style-type: none"> ストレスチェックの実施 アブセンティズム、プレゼンティーズムの低減 メンタルヘルス研修の実施 等

■外部評価

3年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)に認定されました。

※「健康経営®」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の商標です。



健康経営の取り組みについては、当社ウェブサイトもご参照ください。
https://www.adeka.co.jp/csr/kenko_keiei.html



DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進

ADEKAにおける【DE&I】の考え方

ADEKAグループが持続的に成長するために、変化に対応できる、しなやかで強靱な組織を目指します。そのためには、DE&Iの推進が不可欠です。多様性を受け入れ、能力発揮における公平性を確保することで、自社の成長に活かします。

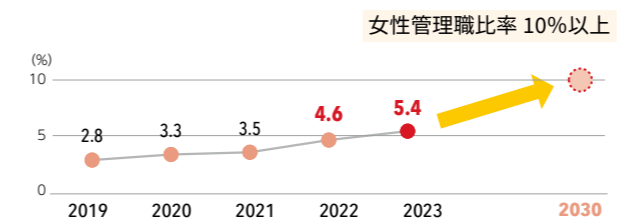
DE&Iの取り組み

ADEKAでは、サステナビリティ優先課題の一つとして「人財活躍の機会拡大」を掲げ、DE&Iを推進しています。2022年にサステナビリティ委員会の下部組織として「DE&Iプロジェクトチーム」を発足し、まずは「女性」にターゲットを当てた活動を推進しています。

女性管理職比率の上昇

風土改革に向けた理解浸透・啓発活動や女性の活躍を後押しする施策の展開、さらに職群固有の課題解決などに取り組み、女性管理職比率増加につながりました。

当社女性管理職比率(単体)は、DE&Iプロジェクト開始前2021年3.5%から2023年5.4%まで大きく向上しております。今後も、2030年KPI:女性管理職比率10%以上を目指し、女性がいきいきと活躍できるように、積極的な活動を継続します。



主な活動内容(対象:ADEKA単体)

●理解・浸透活動

DE&Iプロジェクトメンバーがインタビュアーとなり、城詰社長にインタビューする様子をおさめた動画を配信しました。DE&Iに関する想いや、今後の展望を城詰社長が語った動画の視聴率は81%であり、社員からは好意的な意見が多く寄せられました。さらに、本社・工場・拠点にて、DE&I説明会を実施し、推進する目的をはじめ、DE&Iプロジェクトの活動内容や成果を報告しました。参加率72%※であり、多くの社員が参加しました。



トップへのインタビューの様子

今後とも、定期的なトップメッセージの発信や説明会などを実施し、多様性確保に向けた風土醸成につなげてまいります。

※参加者:会場参加者・オンライン参加者・アーカイブ配信視聴者

●女性社員がチャレンジしやすい環境づくり

女性社員が活躍する上で、相談できる、背中を押してもらえ環境が重要であると捉えています。そこで、女性社員から希望者を募り、スキルアップトレーニングの機会提供や昇格検定受検時のフォローなどを実施したところ、活躍意欲向上がみられました。

また、職場の心理的安全性確保の観点より、女性社員同士または上司と部下のコミュニケーション機会を増やし、良好な関係性構築につなげる取り組みも推進しております。

今後も、女性社員の活躍を後押しできる施策を展開し、チャレンジしやすい環境づくりを進めます。

●交流会・コミュニケーション

2023年度は、全社員向けに2回の交流会(ワーキングペアレンツ交流会、キャリア交流会)を実施し、対面・オンラインでのハイブリッド開催により、本社、工場・拠点からいずれも100名超の社員が参加しました。

これからも、組織や世代を超えた、多様な社員との交流の場を提供することで、社内ネットワーク構築につなげ、働きやすい環境づくりを進めます。

交流会	テーマ	参加者
ワーキングペアレンツ交流会	男性の育児休業	124名
キャリア交流会	管理職を知ろう!	197名



ワーキングペアレンツ交流会

今後の展開

今後は、女性活躍推進を継続しつつ、女性のほかに取り組むべき多様性*や、能力発揮における公平性が十分に確保できていないケースへの対応、またADEKAグループ全体への展開を検討します。

*年齢、障がい有無、国籍、LGBTQ、ライフスタイル、雇用形態、価値観、学歴、経験など

DE&I座談会



三重工場 業務部 業務課 岡本 恵美 | 執行役員 経営企画部長 徳橋 隆志 | 食品開発研究所 第一食品開発室 水谷 佳奈子 | 樹脂添加剤営業部 グローバル事業推進室 菅谷 智 | 経営企画部 サステナビリティ推進室 田崎 晃子

当社はサステナビリティ優先課題に「人財活躍の機会拡大」を掲げ、「誰もが活躍できる魅力的な組織」を目指してDE&Iを推進しています。多様なバックグラウンドをもつメンバーから成るDE&Iプロジェクトを2022年に立ち上げ、女性活躍推進や風土醸成に関する取り組みを進めてきました。実際の活動に参加したプロジェクトメンバー5名が集まり、DE&Iに対する想いを語りました。

■DE&Iプロジェクトの概要、活動の状況



徳橋： 2022年6月にプロジェクト(以下PJ)チームが発足し、現在3年目を迎えました。私は経営企画部長としてPJのサブリーダーをしています。

DE&Iの推進により、多様性を受け入れ、能力発揮における公平性を確保することが、企業としての成長につながると考えています。DE&Iのなかでも、現在最も注力しているのが女性活躍推進であり、2030年女性管理職比率10%以上に向けて、女性の活躍支援や両立支援、風土醸成に取り組んできました。まずは、DE&I推進の意義や活動内容を社員の方々に知ってもらうことが重要だと考え、経営トップの言葉として「ADEKAグループの成長にはDE&I推進が不可欠であること」を発信し、本社・国内拠点での説明会も開催してきました。その結果、本PJに対する社内認知度が向上し、以前よりも女性活躍推進に対する理解・共感が向上しました。さらに、



田崎： 経営企画部に所属し、PJの事務局をしています。育児休業取得後のライフスタイルが変わるタイミングでPJに参加することになったため、自分事として取り組みやすく、自身を見直す機会にもなりました。

PJでは主に、女性社員同士の交流機会提供や女性社員のキャリアプラン推進サポートに取り組んできました。それらの活動を通じて多くの女性社員の意識の変化を実感しました。

事務局としての今後の課題は、当社は職群*ごとに異なる課題感を有していることから、職群の違いを超えて議論し合える、あるいは協力し合えるような提案が必要だと考えています。

*「研究」「生産」「営業」「スタッフ」の職種区分



■プロジェクト活動を通じて得た気づき、意識の変化



菅谷： 現在は樹脂添加剤営業部グローバル事業推進室に所属しています。

PJでは「DE&I推進を目的とした社内交流会の企画・運営」に携わり、4回の交流会を開催しました。よりよい交流会とするために、リアルとリモートのハイブリッド開催や、参加者からの意見を基に興味の深いテーマを検討してきました。そうすることで回を重ねるごとに参加者が増え、本PJへの理解者・共感者が増えたことを私自身嬉しく感じました。

PJ活動に参加し、多くの女性社員から自身もつ意識や課題感を直接伺ったことで、DE&Iに関する私自身の意識も変わったように思います。このような経験を周りの社員に共有することで、本PJの共感者を増やしていきたいです。今後もDE&Iの意義やPJの進捗・成果を社員に伝え、意識改革を促すことが重要だと実感しています。



岡本： 入社以来、三重工場業務課に所属しています。PJでは「女性社員同士のコミュニケーション機会を増やす活動」、「女性社員の昇格検定をフォローする活動」に取り組みました。本取り組みを利用した女性社員は高い満足度を示しており、会社生活における悩みや不安を軽減し、活躍意欲向上につながることができました。

メーカーである当社では、工場における女性活躍は途上であり、これからもっと女性社員や女性管理職が増えるだろうと考えています。工場働く女性社員の活躍機会拡大に向けた一つの手段として、PJの取り組みを利用いただけるように、積極的にアピールしていきたいと思っています。



水谷： 現在は食品開発研究所に所属し、PJでは「キャリア実現に向けた、スキルアップ機会を増やす活動」に携わりました。

多くの女性社員が有するキャリア形成に対する不安感を払しょくするために、女性社員の自信につながるスキルを調査したところ、コミュニケーション能力・発信力・企画力が挙げられました。それらに焦点を当てた企画を立案・実行したところ、参加した女性社員からは「仕事に対するモチベーションがアップした」、「キャリアを前向きに考えることができるようになった」との声をいただいています。今後も、女性社員がポジティブなキャリアプランを描くための手助けをしたいと考えています。

PJ活動を通じて、立場が異なる社員が集まり、それぞれの意見を尊重しながら意見交換をする場の重要性を再認識しました。組織としての柔軟性やスピード感のアップにも通じることであり、自分の職場でも、こうした経験を役立てたいと考えています。



徳橋： 企業としての持続的成長に向け、DE&Iの取り組みを通じて「誰もが活躍できる魅力的な組織にすること」が、社員の活力につながっていくと考えています。今後も力を合わせて、DE&I推進を積極的に取り組んでいきましょう。

ガバナンス | Governance

コーポレートガバナンス

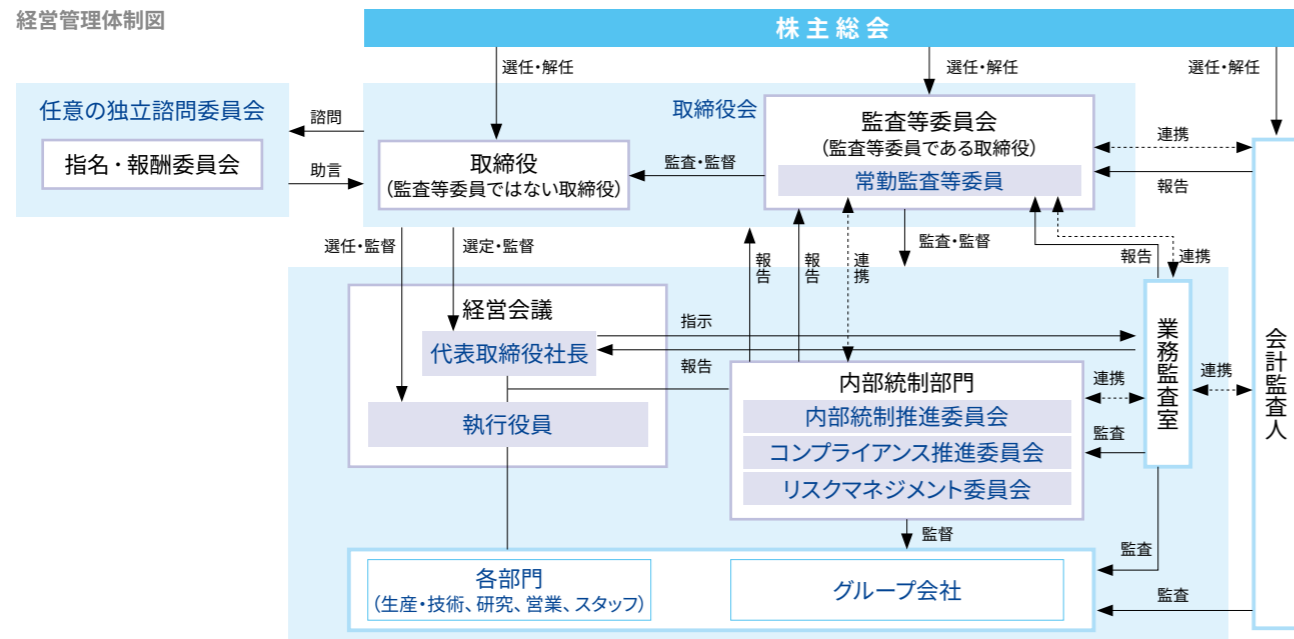
コーポレートガバナンスの基本的な考え方

ADEKAグループは、企業使命・経営理念を実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスの強化が経営上の最重要課題であると認識しています。当社はこれまで、経営の意思決定の迅速化と事業遂行の役割（責任と権限）の明確化に向けたガバナンス改革を実施してきました。2023年6月23日開催の第161回 定時株主総会において、取締役の員数削減（16名→10名）と独立社外取締役比率の向上（10名中5名が社外取締役）を図り、取締役会構成を見直しました。

また、女性の社外取締役 竹村葉子氏の退任に伴い、新任の女性社外取締役として、平沢郁子氏を選任しています（取締役に占める女性の比率10%）。

「ADEKAグループ・コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、取締役会・経営会議・任意の諮問委員会（指名・報酬委員会）などの各機関や役員・従業員が、それぞれの役割を有機的に果たすことができる実効性の高い企業統治システムの構築を進めるなど、今後も、経営体制の改革とコーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組んでいきます。

経営管理体制図



コーポレートガバナンス体制の変遷

	2006	2008	2015	2017	2020	2021	2022	2023	2024
ガバナンスの進化			役員退職慰労金制度の廃止を含む、役員報酬制度の見直し						
			コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定						
			譲渡制限付株式による株式報酬制度の導入						
			指名・報酬委員会の設置						
			監査等委員会設置会社へ移行						
社外取締役/取締役の人数 (社外取締役比率)	1名/12名 (8.3%)	1名/10名 (10.0%)	2名/11名 (18.2%)	2名/11名 (18.2%)	2名/11名 (18.2%)	6名/17名* (35.3%)	6名/16名* (37.5%)	5名/10名* (50%)	5名/10名* (50%)
						取締役 3名/12名 取締役監査等委員 3名/5名	取締役 3名/12名 取締役監査等委員 3名/4名	取締役 3名/7名 取締役監査等委員 2名/3名	取締役 3名/7名 取締役監査等委員 2名/3名

*2021年から、取締役監査等委員を含めています。

コーポレートガバナンス体制の概要

月1回の定時取締役会、随時開催される臨時取締役会、月に数回行われる経営会議による審議と併せ、機動的かつ十分な検討を経て、意思決定を行っています。2023年度においては定時12回、臨時5回、計17回の実行役員制度を導

入しています。また、業務執行の責任と権限の明確化を図り、意思決定の迅速化と効率的な業務運営を行うため、執行役員制度を導入し、監督と執行の分離をさらに推し進めました。

また、内部統制推進委員会、コンプライアンス推進委員会、リスクマネジメント委員会等の各種委員会において、業務執行上必要な事項の審議を行い、適正かつ合理的な経営判断、業務執

監督の体制 (2024年6月末現在)

	取締役会	指名・報酬委員会	監査等委員会
議長・委員長	代表取締役社長	社外取締役	社内取締役
構成	社内取締役5名、社外取締役5名	社内取締役1名、社外取締役2名	社内取締役1名、社外取締役2名
開催回数 (2023年度)	定時12回、臨時5回、計17回	4回	6回
目的	業務執行に関する意思決定を行う機関として、代表取締役の選任や解職、取締役の職務執行の監督、新株発行など、株主総会の権限以外の会社経営に関わる重要事項を決定する	取締役候補者の指名や報酬等の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図る	業務・財産状況の調査等により取締役の職務の執行に対する監督機能を果たすと同時に、会計監査人や内部監査部門（業務監査室）と緊密な連携を図り、それぞれの監督機能の向上を図る
主要テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画 事業投資、M&A ESG・サステナビリティ 委任型執行役員制度導入 IR・SRの取り組み状況、広報活動の強化 資本効率性・資金調達 リスクマネジメントおよびコンプライアンス 内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> 次期役員候補者指名案の承認 第161期取締役賞与支給案の承認 指名・報酬委員会にて策定した代表取締役社長の後継者計画書を取締役会へ答申することを決定 指名・報酬委員会委員長に独立社外取締役を選定 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会監査方針、監査等計画および職務分担、監査等委員会監査等の基準改定/監査等委員である取締役候補者の選任、監査等委員会委員長などの選定/会計監査人の選任、報酬に関する同意/会計監査人による監査およびレビューに対する監査方法・結果などの相当性判断・検証/会計監査人による非監査業務の実績報告に対する相当性の判断・検証/監査実施結果、監査等委員会の監査報告書

監査体制

当社は2021年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員は、監査等委員会が定めた監査方針・業務分担に基づいて、取締役会出席、業務・財産状況の調査等により取締役の職務の執行に対する監督機能を果たしています。また、監査等委員会は会計監査人や内部監査部門（業務監査室）とも緊密な連携を図り、それぞれの監査機能の向上に役立てています。業務監査室の内部監査結果の報告は、デュアルレポートラインにより、代表取締役社長に加え、監査等委員会に対しても行うこととしています。

社外取締役への情報提供・サポート体制

社外取締役がADEKAグループの事業活動についての理解を深め、的確な判断を下せるよう、サポート体制を充実させています。就任時にはADEKAグループの事業内容や財務内容についてのオリエンテーションを行い、施設見学などの機会提供を適宜行っています。取締役会資料の事前配付、重要議案に関する事前説明の実施などにより、付議事項に対する社外取締役の理解を深め、取締役会において建設的な議論が活発に行われるように努めています。

コーポレートガバナンス

役員報酬・インセンティブ

当社の役員報酬は、職務執行の対価としての役員報酬（基本報酬）、当該事業年度における会社と個人の業績に連動した役員賞与（業績連動報酬等）、中長期的な業績や株価向上へのインセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬等）」で構成されています。

業績連動報酬等は、各事業年度の財務業績（連結売上高、連結営業利益、連結当期純利益）および中期経営計画において定められたサステナビリティ指標（環境貢献製品売上高、GHG排出量）に対する各事業年度の実績を評価対象とし、その他諸般の事情を総合的に勘案して算出された額を役員賞与として毎年、一定の時期に支給しています。非金銭報酬等は、当社の中長期的な企業価値、ひいては株主価値の持続的な向上を図る報酬構成とするため、譲渡制限付株式としています。

報酬等の種類ごとの比率の目安（業績指標の達成率が100%である場合）

役位	基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
代表取締役会長 代表取締役社長	51%	19%	30%
取締役兼 専務執行役員	54%	18%	28%
取締役兼 常務執行役員	56%	15%	29%
取締役兼 執行役員	56%	13%	31%

■取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

当社は、個人別の報酬等の決定を代表取締役社長城詰秀尊に委任しております。代表取締役社長として、すべての業務を統括していること、および、指名・報酬委員会で審議の上決議承認された、明確な報酬基準等が存在していることが、同氏に決定を委任している理由です。同氏は、いずれの報酬についても、指名・報酬委員会に諮問の上、意見・助言を踏まえて決定しています。

役員候補者の指名

役員候補者の指名は、人格・識見・知識・経験・実績などの一般的な基準に加え、社外取締役については、独立性を重視するとともに、兼務先の数が合理的な範囲にとどまっております。また役員候補者案について、取締役会での審議に先立ち、指名・報酬委員会に諮問を行い、指名・報酬委員会の意見・助言を踏まえて、取締役会の決議により決定しています。

後継者計画の策定・運用、育成

当社では、当社グループを取り巻く経営環境と経営課題に対応して、グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることができる最適な人材を代表取締役社長に登用するための後継者計画を、2022年4月に開催した指名・報酬委員会で意見交換を行って以降、3回の指名・報酬委員会での審議を経て、2024年1月の取締役会に答申、策定いたしました。これにより、経営トップの後継者を指名する役員人事の透明性・客観性を確保しています。

また、役員候補者を指名する議案の取締役会への上程に先立ち、指名・報酬委員会において、代表取締役社長が、役員候補者として指名される予定の者が役員候補者の指名に関する基準に適合していることを、事前に説明し、指名・報酬委員会の意見・助言を踏まえて、取締役会決議により、役員候補者を決定しています。

取締役会実効性評価

取締役会の規模、メンバーの多様性・専門性、付議事項、取締役会の事前準備、議事運営、議論の活性化や取締役会の戦略決定機能・監督機能等に関する自己評価アンケートを実施し、その集計結果を取締役会および社外取締役のみによる会合で評価・分析し、毎年度末に結果の概要を開示しています。

■2023年度の評価結果

●[評価結果の概要]

当社取締役会は、バランスの良い取締役会構成や専門性の高い社外取締役の選任、円滑なコミュニケーションなどを背景に、関連な議論が行われていることを確認し、取締役会の実効性が適切に確保されていると判断しました。

●[課題・対応]

2023年度の結果における「取締役の人数がやや多い」「報告事項がやや多い」といった課題には、取締役人数の絞り込み（16名→10名）や付議事項を見直した結果『中長期視点からの議論に充てる時間が増えた』『意見が出やすくなり議論が活発化した』などのポジティブな評価を得ました。

2024年度につきましては、「業務執行の決定に関する取締役会への報告事項について、進捗状況や成果に関する報告の充実」の課題には、取締役会規則および取締役会付議事項に関する細則に従って、適時に報告し事後報告の充実に努める予定です。また、「現場を知る・感じる機会の拡充」の課題には現場視察、経営陣・社員との製品市況、事業環境等に関する意見交換の場を設定すること等により、対話機会の拡充を図ります。

取締役のスキルマトリックス

当社は、事業環境の変化や社会的課題に鋭敏に対応するために、取締役候補者の指名に際しては、公平さと幅広い視野を持って、取締役会メンバーの多様な価値観や専門性の確保に努めています。

当社の経営理念や経営戦略に照らして必要となる取締役の知見・経験等のスキルマトリックスを定め、取締役会メン

バーのスキル・バランスの確認に活用するほか、株主の皆様への情報提供を図ります。

最新のスキルマトリックスは、当社Webサイトの以下のURLに掲載しています。

<https://www.adeka.co.jp/company/profile.html>

氏名	役職	当社が取締役に期待する知見・経験						
		企業経営	サステナビリティ	グローバル	財務戦略・会計	人財開発	研究・生産管理・技術 (IT・DX含む)	ガバナンス・リスクマネジメント
城詰 秀尊	代表取締役社長兼 社長執行役員	●	●	●				●
富安 治彦	代表取締役兼 専務執行役員	●			●	●		●
志賀 洋二	取締役兼 執行役員				●		●	●
正宗 潔	取締役兼 執行役員		●	●			●	●
遠藤 茂	取締役 【独立・社外】			●		●		●
堀口 誠	取締役 【独立・社外】	●		●				●
高橋 直也	取締役 【独立・社外】	●		●			●	
田谷 浩一	取締役常勤監査等委員 (委員長)							●
奥山 章雄	取締役監査等委員 【独立・社外】				●			●
平沢 郁子	取締役監査等委員 【独立・社外】		●					●

スキル項目選定理由

スキル項目	選定理由	該当要件
企業経営	「ADEKA VISION 2030」の実現に際して2030年の事業環境をイメージして持続的成長を図る上で、各事業におけるマネジメント経験・経営実績が必要	・上場会社またはそれに準ずる企業*1の業務執行取締役経験者
サステナビリティ	成長戦略としてサステナビリティを推進し、社会価値の向上と持続的な成長を実現していく上で、サステナビリティに関する知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験*2、またはマネジメント経験*3 ・当該スキルに関するアドバイザー経験*4
グローバル	当社の成長に欠かせないグローバル経営を標榜していく上で、海外でのマネジメント経験や事業環境に関する知識・経験を有する取締役が必要	・海外実務担当経験、またはマネジメント経験 ・国際ビジネスに関する知識・経験 ・海外赴任勤務経験（除く短期派遣・留学）
財務戦略・会計	強固な財務基盤構築と企業価値向上に向けた投資と株主還元の実現を財務戦略の策定には、当該分野における知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験、またはマネジメント経験 ・当該スキルに関するアドバイザー経験
人財開発	人財たる社員の能力を最大限に発揮できる人財戦略の構築が必要であり、当該分野での知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験、またはマネジメント経験 ・当該スキルに関するアドバイザー経験
研究・生産管理・技術 (IT・DX含む)	デジタル技術 (IT・DX) を活用した研究開発・業務・生産プロセス・企業間取引の最適化を実現し、競争力強化を図っていく上で、当該分野に関する知識・経験を有する取締役が必要	・当該スキルにおける実務経験、またはマネジメント経験 ・当該スキルに関するアドバイザー経験 ・大学・外部研究施設等における業務経験
ガバナンス・リスクマネジメント	企業価値向上の基盤たるガバナンスとリスクマネジメントは、経営・監督の実効性を向上させる上で必須の要素であり、コーポレートガバナンスやリスクマネジメント、コンプライアンスに関する知識・経験を有する取締役が必要	・法務・コンプライアンス・内部統制部門における実務経験、またはマネジメント経験 ・法務・コンプライアンス・内部統制に関するアドバイザー経験 ・コーポレートガバナンス構築への主体的な関与経験・有事対応*5への主体的な関与またはアドバイザー経験

*1 準ずる企業とは上場企業相当の企業規模を指す *2 実務経験とは最低3年以上当該業務を主業務として従事したことを指す *3 マネジメント経験とは当該業務を担う部門長以上の役職に従事していたことを指す *4 アドバイザー経験とは当社外で当該業務のアドバイザー業務経験の有無を指す *5 ADEKAグループリスクマネジメントマニュアルに定める14項目のクライシスへの対応

役員一覧

取締役



1985年 当社入社
2018年 当社代表取締役社長
2023年 当社代表取締役社長兼社長執行役員(現)

代表取締役社長
兼社長執行役員
城詰 秀尊



1979年 株式会社第一勧業銀行
(現:株式会社みずほ銀行) 入行
2005年 株式会社みずほ銀行管理部部长
2007年 当社監査役
2020年 当社代表取締役兼専務執行役員
社長補佐、秘書室、人事部、購買・
物流部担当兼内部統制
推進委員長兼危機管理委員長
(現:リスクマネジメント委員長)(現)
2023年 日本農業株式会社取締役(現)

代表取締役
兼専務執行役員
富安 治彦



1985年 当社入社
2018年 当社取締役兼執行役員財務・経理
部長
2022年 当社取締役兼執行役員
財務・経理部、情報システム部(現)

取締役
兼執行役員
志賀 洋二



1988年 当社入社
2018年 当社執行役員経営企画部長
2024年 当社取締役兼執行役員
法務・広報部、経営企画部担当兼
コンプライアンス推進委員長、
設備投資委員長(現)

取締役
兼執行役員
正宗 潔

監査等委員



1986年 当社入社
2022年 当社取締役常勤監査等委員(現)

取締役
(常勤監査等委員)
田谷 浩一



1968年 監査法人中央会計事務所入所
1971年 公認会計士登録
1983年 監査法人中央会計事務所
(後のみずほ監査法人)代表社員
2001年 日本公認会計士協会会長
2005年 中央青山監査法人
(後のみずほ監査法人)理事長
2006年 早稲田大学大学院会計研究科客員
教授
2007年 奥山会計事務所所長(現)
2009年 当社社外監査役
2010年 日本製粉株式会社
(現:株式会社ニッポン)
社外監査役
2014年 信金中央金庫監事(現)
2020年 日本製粉株式会社
(現:株式会社ニッポン)
社外取締役監査等委員(現)
2021年 当社社外取締役監査等委員(現)

社外取締役
(監査等委員)
奥山 章雄

社外取締役



1974年 外務省入省
1989年 国際エネルギー機関出向
2001年 同省中東アフリカ局審議官
2002年 同省領事移住部審議官
2003年 在ジュネーブ国際機関日本政府
代表部大使兼在ジュネーブ日本国
総領事館総領事
2007年 在チュニジア特命全権大使
2009年 在サウジアラビア特命全権大使
2012年 外務省退官
2013年 日揮株式会社
(現:日揮ホールディングス株式会社)
社外取締役
飯野海運株式会社社外取締役
2014年 外務省参与
2017年 2025年国際博覧会誘致特使
2018年 当社社外取締役(現)
2019年 日揮ホールディングス株式会社社外
取締役(現)

社外取締役
遠藤 茂



1979年 岩谷産業株式会社入社
2019年 当社取締役専務執行役員産業ガ
ス本部、水素本部、機械本部担当
2020年 当社取締役副社長執行役員
営業部門管掌
2021年 当社社外取締役(現)
2022年 岩谷産業株式会社新商品開発部・
市場調査部担当
危機管理委員会委員長
2024年 岩谷産業株式会社 特別理事(現)
東日本イワタニガス株式会社
取締役会長(現)
鹿島液化ガス共同備蓄株式会社
代表取締役社長(現)

社外取締役
堀口 誠



1973年 株式会社日立製作所入社
2006年 同社執行役常務情報・通信グループ
副グループ長兼CTO
2009年 同社代表執行役 執行役副社長
情報基盤事業[情報事業]担当、
研究開発担当、情報システム担当、
日立グループCTO兼日立グルー
プCIO兼日立グループCISO
2011年 日立電子サービス株式会社代表
取締役社長執行役員、株式会社
日立システムズ代表取締役 取締
役社長 社長執行役員
2016年 同社相談役
2020年 同社特別顧問
2023年 同社名誉相談役、株式会社日立
製作所クラウドサービスプラ
ットフォームビジネスユニットエ
グゼクティブアドバイザー
2024年 日立ファンタラ株式会社 エグゼ
クティブアドバイザー(現)
当社社外取締役(現)

社外取締役
高橋 直也



1989年 弁護士登録(東京弁護士会)、関
東法律事務所入所
2004年 アレグレット法律事務所開設・
入所
2009年 東京都労働委員会公益委員
2012年 関東弁護士会連合会副理事長
2013年 総務省電気通信事業紛争処理
委員会委員
2017年 東京弁護士会副会長
2019年 日本弁護士連合会副会長
2021年 こと家庭庁旧優生保護法一時
金認定審査会会長代理(現)
最高裁判所下級裁判所裁判官指
名委員会地域委員会委員(現)
2022年 学校法人日本大学理事(現)
大空法律事務所パートナー(現)
2023年 当社社外取締役監査等委員(現)

社外取締役
(監査等委員)
平沢 郁子

社内取締役 社外取締役

執行役員一覧

城詰 秀尊	代表取締役社長兼社長執行役員
富安 治彦	代表取締役兼専務執行役員、社長補佐、秘書室担当、 人事部担当、購買・物流部担当、内部統制推進 委員長、リスクマネジメント委員長
小林 義昭	常務執行役員、食品本部長
藤澤 茂樹	常務執行役員、環境材料本部長
芳仲 篤也	常務執行役員、電子材料本部長

志賀 洋二	取締役兼執行役員、財務・経理部担当、情報システ ム部担当
川本 尚史	上級執行役員、樹脂添加剤本部長
正宗 潔	取締役兼執行役員、法務・広報部担当、経営企画 部担当、コンプライアンス推進委員長、設備投資委 員長
高橋 伸	上級執行役員、生産本部長

池田 憲司	執行役員 食品開発研究所長
梶村 徹	執行役員 食品企画部長
巽 幸男	執行役員 研究企画部長
前野 正樹	執行役員 樹脂添加剤営業部長
柿本 博英	執行役員 秘書室長
松吉 宏人	執行役員 生産管理部長

小八重 文武	執行役員 法務・広報部長
関 研志	執行役員 電子材料企画部長
藤井 孝文	執行役員 技術部長
笹嶋 三稔	執行役員 電子材料開発研究所長
徳橋 隆志	執行役員 経営企画部長

*現役職は最新のものです。
*略歴は2024年6月21日現在です。

取締役会議長と社外取締役との対談



取締役会の実効性の向上、指名・報酬委員会のあり方をテーマに、取締役会議長を務める城詰社長と遠藤社外取締役が議論を交わしました。

■取締役会の実効性への配慮、健全な運営

城詰: 取締役会上程される議案の多くは、執行サイドでは既に経営会議などで議論が尽くされているため、取締役会では、社外取締役一人ひとりから経営の監督者としての立場で意見や助言をいただくことが重要となります。そのような場面で、遠藤取締役に口火を切っていただくことが多く、いつも議論の基調を作っていただいています。

遠藤: 城詰社長は、経営者としての手腕もさることながら、取締役会議長として、取締役会での議論の活性化を強く意識してファシリテートされています。執行サイドでは当たり前過ぎて説明を省略してしまうような事柄についても、社外役員に理解できる形で補足の説明をいただきます。また、個別最適の議論に陥らないよう、常にグループ全体を俯瞰する立ち位置から話をされ、非常に安心感があります。

城詰: 執行サイドからの提案は、細部のリスクに配慮しすぎる傾向があり、どうしても保守的な考えに陥りがちです。こうした提案に対し、遠藤取締役をはじめとする社外取締役の方々からは、時として、スピード感を持って、失敗を恐れずに突き進むべきとの助言もいただきます。経営者として、こうした助言にはいつも勇気付けられています。

遠藤: 自分自身のバックグラウンドもあり、取締役会では

常にグローバルな観点を持って意見を述べることを心がけています。事業の海外展開という、拠点をグローバルに展開し、拡大させることばかりに注目しがちですが、地政学的リスクや地域の特性など、配慮すべきことは沢山あります。単に事業拡大に向けて執行サイドの背中を押すだけでなく、当然ながら、さまざまなリスクの所在や、対応状況については確認するようにしています。

サステナビリティの視点も重要です。例えば多様性です。女性の一層の活躍が期待され、管理職を増やしていくことは社会的要請でもあります。当社もそのための努力を傾注しています。その上で私は、男性・女性の分け隔てなく、社員一人ひとりも個性／ポテンシャルを如何に現場で現実のものにしていくかという視点が人事政策上も大切であると考えています。

城詰: 中期経営計画「ADX 2026」では、世界がサステナブルな社会を実現させていくなかで、当社グループが適正な利益をあげながら存続していくことを重視しています。策定プロジェクトでは、当社グループがコングロマリット・プレミアムを実現できる会社であることを、如何にして株主・投資家の方々に納得していただくのかとの議論もありました。IR・SR* に関しても、決算説明や個別の質問に答えるだけでなく、経営理念の実現に向けたストーリーをプロアクティブに語ることの重要性も助言いただきました。

ご指摘いただいた多様性の確保についても同感です。近年は女性社員の比率も徐々に高まっており、女性管理職が増えていくための素地は確実に整いつつあります。一方で、男性社員に対する配慮も必要になります。アンコンシャスバイアスを取り除き、公平な視点をDE & Iの観点から構築することが重要です。

*Investor Relations、Shareholder Relations

■指名・報酬委員会の運営、果たすべき役割

遠藤: 指名や報酬の問題は非常にデリケートで、慎重に進めていく必要があります。

そして客観性、公正性、透明性を確保したプロセスをつくるのが重要です。当社はその体制を整えています。当社の指名・報酬委員会においては、次世代の経営者に相応しい人物の要件についての議論も尽くしており、社長の後継者計画についても、その枠組みが既に出来上がっています。私自身は、こうした後継者計画についても、“グローバル”という視点を意識すべきだと思っています。また“グローバル”の中味についても掘り下げた議論が必要です。

城詰: 経営人財を多く育成するという課題もありますが、最終的には次世代の社長一人を選別するという作業が必ずあり、なぜその人なのかを客観的に説明できればなりません。その意味では、指名・報酬委員会での議論というのは、私としても非常に助かっています。次世代の経営者については、もちろん私自身にも腹案がありますが、指名・報酬委員会での議論は、自分自身が持つ考えの整理にもつながります。次世代の社長像についても、言われて気づかされることも多々あ

ります。「答え合わせ」とは言いませんが、そこでの議論は、極めて有益であると感じています。

遠藤: 役員報酬について当社は、環境課題への貢献といった社会価値を非財務の業績指標として、業績連動報酬に取り込んでいます。社会価値を数値化することは難しい作業で、試行錯誤を続けることになると思いますが、経済価値に加えて、こうした取り組みを進めていることを評価しています。

城詰: ご指摘があった社会価値については、役員だけでなく、管理職や一般職の方々の業績賞与にも反映させてはどうかという意見も、委員会のなかでいただきました。

ただし、非財務の業績指標を報酬体系に組み込むためには、もう一段高いレベルの利益を安定して上げていかなければなりません。良い業績を継続して上げ、得られた利益を社員を含めたステークホルダーに正しく還元することでさらに企業価値を高めたいと思います。

遠藤: 指名・報酬委員会としても引き続き当社の中長期的に企業価値を高めていくための努力を継続していきます。最近ではスキルマトリックスについての議論を深めています。

当社の研究・開発等のほか、人財育成、社員エンゲージメント等のサステナビリティ課題、さらにはIR・SRへの取り組みなどにも注目しています。因みに、当社グループのコーポレート・スローガン“Add Goodness”は、当社の特徴をよく表していると思います。また城詰社長が先頭に立って広報活動に注力されていますが、ADEKAの認知度が上がってきていることを実感しています。

社長に就任して7年目になりますが、さまざまな視点をもって、忌憚のない意見を頂けることの貴重さを、あらためて感じています。遠藤取締役をはじめとする社外取締役の方々には、数多くの前向きな意見をいただけることに、心より感謝申し上げます。こうした方々によって支えられるパワフルな取締役会で、これからも実のある議論を尽くし、企業価値向上につなげます。

取締役会議長 城詰 秀尊



社外取締役メッセージ



社外取締役
堀口 誠

Add Goodness

今年は、当社の中期経営計画「ADX 2026」の最初の年です。その基本方針は、端的に言えば ①稼ぐ力の強化 ②サステナビリティ推進 ③経営基盤の強靱化 の3つであり、この基本方針達成の為に、私がこれまで国内外で経験した知見をベースに、様々な観点から意見を述べたいと思っています。

① 稼ぐ力の強化 については、当社の強みや事業環境をあらためて明確にし、高収益事業への投資を積極的に進めると同時に、低収益事業の再構築

あるいは整理を実施することが大切だと思っています。

② サステナビリティ推進 については、環境貢献製品の拡大、カーボンニュートラルへの取り組み、ガバナンスやリスクマネジメントの強化が重要で、今後も社会に必要な会社であり続けることが大切です。

③ 経営基盤の強靱化 については、不確実性の高い環境でも事業を継続できる経営基盤が必要で、サプライチェーンの強化、人的資本の向上、DX 推進への取り組みが大切です。特に、サプライチェーンの強化には、顧客密着による将来需要の把握とその需要に応える原料ソースの確保が必須です。

これら3つの基本方針を達成するためのベースとなるのは、何よりも当社グループ社員の皆さんが、モチベーション高く働ける会社、自分が成長していると実感できる会社であり続けることが最も重要だと思っています。

すべてのものは今より良くできる という信念から生まれた「Add Goodness (良きものを足す)」というスローガンは、当社らしくて、素晴らしく、私も大好きです。

社外取締役として、「Add Goodness」を掲げる当社グループの発展に少しでも貢献できればと思います。



社外取締役
高橋 直也

新任社外取締役ご挨拶

この度、素材メーカーとして創業 100 年を超える歴史を持ち、グローバルに幅広い事業を展開する ADEKA の社外取締役に就任する機会を得て、大変嬉しく思っております。

私は 50 有余年にわたり、日立製作所および日立グループにおいて、製品開発、事業部門運営、企業経営そしてアドバイスに携わってきました。この間、グローバルでの熾烈な製品開発競争と市場シェア争いに従事し、さらに経営における優先順位付けとタイムリーでスピーディな判断の重要性を学び、実

践してきました。また博士（工学）の取得も行いました。

私はこれまでの経験、知見を活かして、ADEKA のグローバルに成長を目指す経営に対して有益なアドバイスを提供してゆきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。



社外取締役
(監査等委員)
奥山 章雄

世界の果てまで ADEKA の製品を送り届ける

株式会社 ADEKA の事業は今、好調です。しかしこれは長期に渡る会社の製造部門と販売部門の努力、それを支える補佐部門の努力が相まって会社の体質を筋肉質に変えてきたからできたことだと思います。

私は原価計算が大好きです。発生した原価を把握・集計・分類して製品原価を確定していく作業は、原料の投入が製品に変化していく過程を示すことであり、事の本質を示す業務と言えます。私が ADEKA の取締役会に初めて出席した時に、いきなりグローバル SBU 別損益表が配布されました。

そこには売上高・販売数量と限界利益と固定費等の重要数値が製品種類別に一表で示されていたのです。原価をこのように課題にしている会社があるんだという驚きと共に ADEKA が一挙に好きになりました。

現在、ADEKA は自社製品群を樹脂添加剤、電子材料、環境材料、食品、ライフサイエンスの五項目に分けて管理していますが、各製品群はそれぞれ売上・利益において素晴らしい成果を挙げています。製品の品質保障とそれを支える的確な原価の維持が売上高と売上利益を算出する根源であると思います。

私はこの状況を見張り続け、ADEKA の良き成長の一助を担いたいと思います。



社外取締役
(監査等委員)
平沢 郁子

DE & I とガバナンス体制の確立を目指して

ADEKA は「地味だけど、すごい。」というキャッチフレーズが象徴しているように、知名度は高くありませんが、4つの事業分野で先端的な素材を提供している会社で、非常に堅実に業績を伸ばしている会社です。

私は昨年社外取締役監査等委員に就任しましたが、取締役会では質問や意見を述べる機会は十分に確保していただいておりますし、DE & I プロジェクトに取り組んでいる社員と交流する機会を持たせていただくなど自由に活動させていただいております。

現在、当社は 2030 年に向けた中期計画でサステナビリティの推進を掲げておりますが、その実現のためには、女性や若い方々がより活躍できる会社になることが必要だと考えております。また、下支えとして、ガバナンス体制が強固であることも必要です。私は、女性を含む人（人財）を大切にする会社に、そして、子会社等も含めた会社全体のガバナンス体制がしっかり確立するよう力を尽くしていきたいと思っております。

コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

ADEKAグループ経営理念には、社会環境や経営環境の変化に鋭敏に対応し、ステークホルダーの利益に配慮した経営を行うことにより、社会への貢献と、国際社会との調和を目指していくという想いが込められています。

当社独自の技術で生み出す良質な商品・サービスによって、社会課題の解決に役立つ新しい価値を提供すること、ステークホルダーとの積極的な対話や社会貢献活動を通じて社会の期待や要請に応えていくことが、ADEKAグループのコンプライアンス経営です。

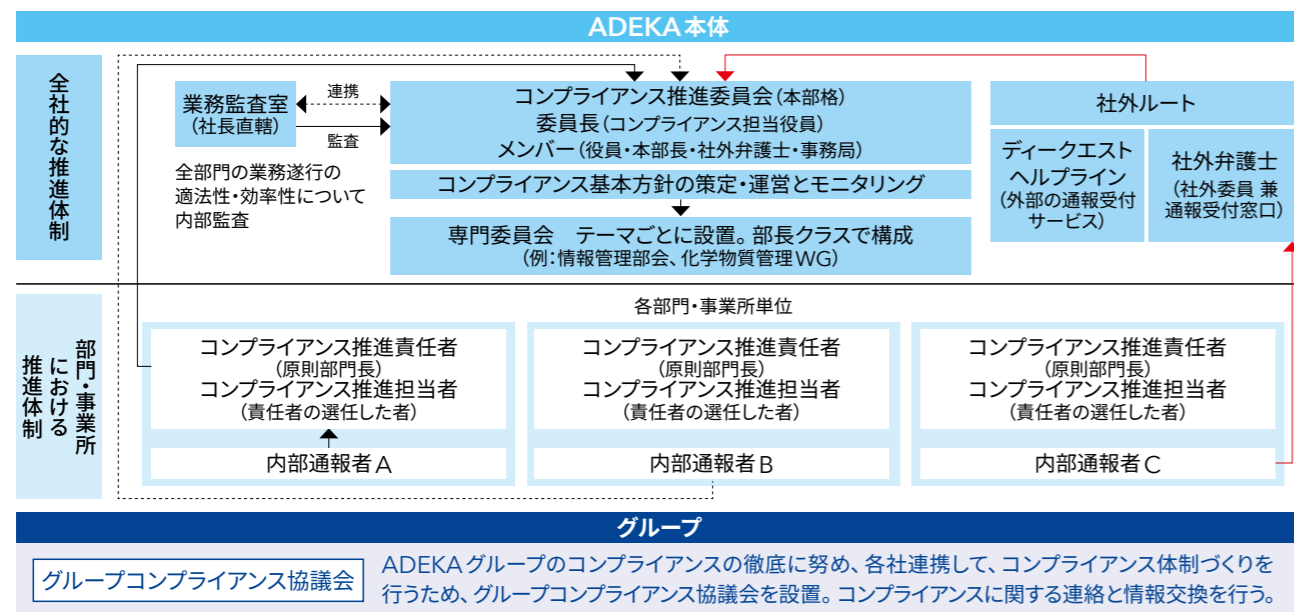
コンプライアンス推進体制

当社では、コンプライアンス推進委員会を年4回開催しており、コンプライアンスの取り組み推進とモニタリングを行っています。

部門、事業所ごとにコンプライアンスリーダーを選任し、全社の基本方針を各部門に浸透させ、情報を迅速に収集できる体制を整備しています。

また、主要グループ会社の代表者とコンプライアンス責任者で構成するグループコンプライアンス協議会を年2回(9月、3月)開催し、各社のコンプライアンスの課題、取り組み状況の確認や、情報交換を行い、グループ全体としてのコンプライアンス強化に取り組んでいます。

コンプライアンス組織図



グループコンプライアンスの強化

2023年度のコンプライアンス推進委員会の活動では、①新しいコンプライアンス意識調査の実施(調査委託会社とアンケート内容を刷新)②改訂版「ADEKAグループ行動憲章」の周知浸透(解説記事の社内報への連載、国内会社向けeラーニングの実施)③人権対応のためのグリーンパス・メカニズム導入(JaCER 加入)と併せたグローバル内部通報制度の検討等、グループコンプライアンスのさらなる強化に向けた取り組みを推進しました。

コンプライアンス意識調査概要

- 目的: 役員・従業員のコンプライアンス意識の確認、現状把握を行い、課題を分析し、改善すること
- 回答率: 98.3% (2023年7月実施。グループ全体2,649通回答)

コンプライアンス相談・内部通報制度

ADEKAグループでは、グループ共通の内部通報制度を2003年から運用しています。この制度は利用者が不利益を被らず、安心して利用できるよう、匿名のまま双方向でのコミュニケーションが可能な通報システムを採用しています。また、通報内容と対応状況は、監査役と社外弁護士に随時共有され、取締役会に報告しています。

年度	2019	2020	2021	2022	2023
件数	6	9	9	4	10

なお、改正公益通報者保護法の施行に対応するため、公益通報対応従事者の指定・範囲外共有の禁止等の規定を追加するなど、コンプライアンス内部通報規程の改定を行いました。(2022年6月1日)

公正な取引の遵守および腐敗防止

公正な取引(独占禁止法・下請法)

専門家を講師として、独占禁止法・下請法に関する講演会などを毎年開催しています。またeラーニングを通じて、従業員一人ひとりの知識向上を促しています。

贈収賄防止の取り組み

米国FCPA、英国UKBA、日本の不正競争防止法等、贈収賄・腐敗行為に関する法規制が国際的に強化され、摘発が厳格化している状況を踏まえ、「ADEKAグループ贈収賄禁止基本方針」、関連規程および「ADEKAグループ贈収賄防止に関するガイドライン」に基づき、前述の通り社員教育やリスクアセスメント等の取り組みを行っています。海外贈収賄防止に向けた各社の取り組みの進捗を確認し、現状把握を行うことを目的に毎年贈収賄リスクアセスメントを実施しています。贈収賄防止に向けた取り組み強化についてのeラーニング講座と併せて、Web上でリスクアセスメントを実施しています。

税務・納税

企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任の一つとして、各国で適用される税法を遵守し、適切な納税を行っています。

サステナビリティマネジメント

ADEKAグループは、サステナビリティ基本方針「ADEKAグループは、公正・透明な企業活動を通じて、『技術』と『信頼』でステークホルダーの期待に応え、持続可能な社会に貢献します。」のもと、社員一人ひとりがサステナビリティを意識し、サプライチェーン全体で企業の社会的責任を果たすとともに、様々な社会課題に対し、「素材」メーカーとして価値を提供することを目指しています。さらには変化し続けるステークホルダーの期待に応え、本業を通じて持続可能な社会に貢献することで企業価値を高めていきます。

同基本方針に基づいた企業活動を具体的に推進するため、サステナビリティ委員会(委員長: 代表取締役社長)では、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)で分類した7項目のサステナビリティ優先課題と、SDGs達成の目標年度である2030年を念頭に置いた目標(KPI)を定め、全社横断的な取り組みを行っています。

化学物質管理・輸出管理

世界各国の化学物質に関する法規制への対応のみならず、海外拠点と連携してGHS(The Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals: 「化学品の分類および表示に関する世界調和システム」)に準拠した各国向け安全性データシート(SDS)の発行やHSコード(関税分類番号)判定などに対応しています。また、コンプライアンス推進委員会の傘下に化学物質管理ワーキンググループを組織し、全社横断的な対応を行っています。当社は社長直轄の安全保障輸出管理組織として貿易管理委員会を設置しています。貿易管理委員会(事務局: 環境保安・品質保証部)の主催で、全従業員を対象に安全保障貿易管理教育(eラーニング)を実施しました。

グループ社員の意識向上に向けた取り組み

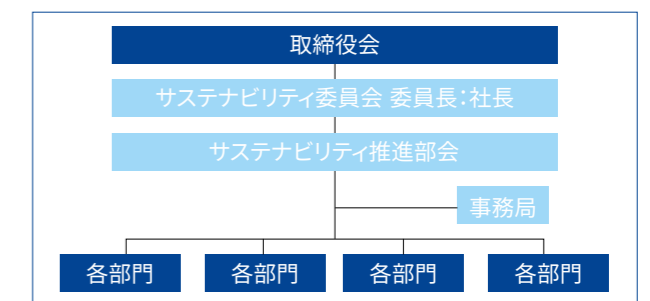
コンプライアンス教育の実施

当社では、eラーニング、階層別研修、個別テーマ・法令別研修の組み合わせにより、幅広い層への教育・研修を行っています。また、各職場で年1回以上、部門独自のコンプライアンス研修(職場コンプライアンス研修)を行うことを義務付けています。

サステナビリティ推進体制

ADEKAグループでは2019年に社長を委員長とするサステナビリティの意思決定機関「サステナビリティ委員会」と全社的な推進を行う「サステナビリティ推進部」を設置し、取り組みを推進してきました。2022年4月、カーボンニュートラルの実現とサステナビリティを重視した経営による持続的な成長を目指して「カーボンニュートラル戦略企画室」と「サステナビリティ推進室」を設置。意欲的に経営とサステナビリティの統合を図り、取り組みを加速させてまいります。

サステナビリティ推進体制図



ステークホルダーコミュニケーション

ADEKA グループはステークホルダーからの期待・ニーズに応えることで社会との共存共栄を図るべく事業活動を行っています。サステナブルな社会の実現を目指し、社会が抱える様々な問題を解決していくための体制・製品づくりに努めています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本的な考え方

ADEKA グループを取り巻く経営環境においてビジネスリスクが増大しているなかで、リスクの顕在化を防ぎ、万が一リスクが顕在化しても損失を最小限に抑えられるよう予防や対策に注力しています。

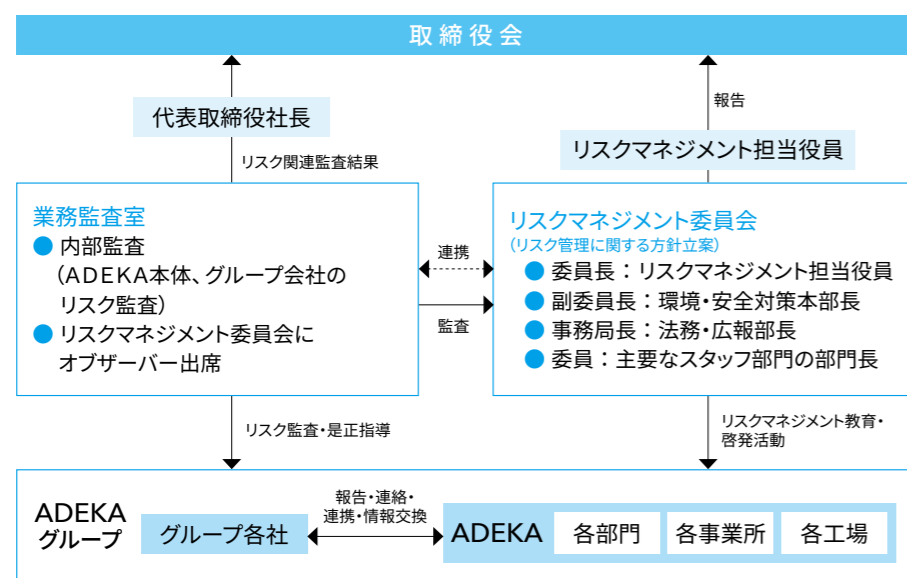
リスクマネジメント体制

リスクマネジメント担当役員を委員長、法務・広報部を事務局とし、主要なスタッフ部門の部門長から構成されるリスクマネジメント委員会を定期的(年2回)開催しています。各部のリスクの洗い出しと評価、リスク管理体制の運用とレビュー等を行うほか、「ADEKA グループ リスクマネジメント規程」および「ADEKA グループ リスクマネジメントマニュアル」

を制定し、運用しています。緊急事態が発生した場合には同マニュアルに基づき、リスクカテゴリーごとの責任部署を定め、被害を最小限にとどめる体制をとっています。特に緊急度・重要度の高いケースが発生した場合は緊急対策本部を設置し、組織的に対応します。事件・事故などの不祥事が発生した際の信用失墜のダメージを最小化するため、「緊急時広報対応マニュアル」も定めています。

リスクモニタリングとしては各部門・各事業所でリスクの洗い出し・特定、分析・評価(リスクアセスメント)を実施し、特定した情報管理・セキュリティ、事業継続リスクなどを発生頻度やその影響度に関するリスクマッピングで検証し、対策を検討しています。グループ・リスクマネジメントの強化を図るため、2023年3月にグループ・リスクマネジメント協議会を発足しました。

リスクマネジメント体制図



リスク対策の選択



グローバルリスクマネジメントの強化

海外各国・地域に出張・留学・駐在・出向している当社役員・従業員とその帯同家族の安全確保を目的として、「海外危機管理規程」、「海外危機対策実施基準」と、「海外駐在員安全対策ガイドライン」を策定しました。

事業継続マネジメント

ADEKA グループは、災害や事故などの緊急事態が生じた場合に事業資産の損害を最小限にとどめ、事業活動の継続や早期復旧が可能となるように、BCMS(事業継続計画マネ

ジメントシステム)委員会が中心となって事業継続マネジメントに取り組んでいます。

情報セキュリティ・情報管理研修

コンプライアンス推進委員会の下部組織である情報管理部会が中心となり、情報セキュリティ・ポリシーおよびセキュリティ関連規程に基づき、ハッキング、コンピューターウイルス、サイバー攻撃への対策や、従業員教育等、情報セキュリティと情報管理の強化に向けた様々な取り組みを実施しています。2023年度は、国内関係会社を対象に、情報セキュリティ体制・規程の運用状況に関する監査を行いました。

投資家との直接対話による企業価値向上

中長期的な企業価値の向上に向けて、株主や投資家の皆様と建設的な対話を行い、ADEKA へのご理解を深めていただくため、事業計画などの経営に関する重要情報を積極的に開示する一方、投資家の皆様との対話を通じていただいたご意見やご要望を経営層にフィードバックし、改善に努めるとともに企業価値の最大化を目指しています。

2023年度は、代表取締役社長が出席する決算説明会を四半期ごとの年4回開催し、経営状況や将来見通しについての説明を行っています。また、当社の事業内容や成長戦略をよりご理解いただくため、ライフサイエンス事業の説明会を

開催いたしました。

さらに、機関投資家・アナリストとのコミュニケーション強化にも努めており、2023年度は年間175件のIRミーティングを行い、うち21件は経営層による面談であり、積極的な対話により関係向上を図っております。このほか個人株主向けIRフェアに3回出席し、世の中の豊かなくらしに貢献する“素財”と成長戦略を中心とした説明を行うことで、投資家の皆様との対話を行いました。

また、統合報告書の作成および構成・内容の検討に、株主との対話を参考にしています。

サステナブル調達活動を通じたステークホルダーとの対話

パートナーシップ構築宣言

当社は、日本経済団体連合会会長、日本商工会議所会頭、日本労働組合総連合会会長、および関係大臣(内閣府、経済産業省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省)をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。サプライチェーンのお取引先や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指します。

「パートナーシップ構築宣言」の推進では委託先各社と技術交流会を開催し、安全に関する情報交換や各社の抱える生産技術の課題解決に向けて取り組んでいます。

- ・技術交流会の実施
 - ・生産技術の課題
- 具体例: 槽洗浄方法の最適化や高効率化等

持続可能なパーム油調達

責任あるパーム油の調達を推進するため、2018年4月にRSPO サプライチェーン認証を取得以降、2019年4月にマレーシアのADEKA FOODS (ASIA) SDN.BHD.、2020年4月にADEKA (SINGAPORE) PTE.LTD.、2023年4月に艾迪科食品(常熟)有限公司とADEKA グループの認証範囲を拡大し、認証油の購入比率は年々増加しています(2023年実績:34.8%*)。さらに、化粧品事業においても認証製品を供給すべく、2020年6月に千葉工場がサプライチェーン認証を取得しました。

*対象: ADEKA グループ連結 データ集計対象期間: 2023年1月~12月

労使関係

ADEKA は、ADEKA 労働組合とユニオンショップ協定を締結しており、一般社員の同労働組合加入率は100%です。

労働組合とは、経営上の課題や職場環境に対する認識の共有化を目的とする労使協議会に加え「働き方改革委員会」、「人事制度ステップアップ委員会」、「心身の健康増進委員会」

などを通じて、人事制度、労務環境などに関わるテーマについて対話しています。

また、組合員の賃金や賞与、労働条件などについては、例年の団体交渉を通じて決定しています。

特集：ADEKAの取り組む主力テーマ

「人々の暮らしを豊かにする」という思いを原動力に、時代とともに変化する社会課題と向き合いながら、新たな「素材」づくりに挑戦し続けています。価値ある素材の開発・提供を通じて、持続可能な社会と豊かな暮らしの実現を目指しています。ADEKAグループは化学品・食品・ライフサイエンスをコアビジネスに、次の4つのテーマに注力しています。

1 次世代自動車の普及に貢献

安全で快適な次世代自動車の普及に貢献

社会課題

車体の軽量化 安全性向上

DATA 新車販売台数に占める電動化率予測*

2020 2030 2040 2050

2050年 93%

*IHSとIEA資料からの推定

ADEKAの社会価値

強く・長寿命なプラスチックをつくる
樹脂添加剤(核剤)

ショート・発火時の延焼を防ぐ
リチウムイオン電池 難燃剤カバー向け
難燃剤

運転支援システムなど普及のカギを握る
超速硬化レーザー接着剤

「次世代自動車」に関連するADEKAの製品

- 車載用カメラモジュール; 自動運転・安全運転システムの普及 → 超速硬化レーザー接着剤
- ワイヤーハーネス: 電装化による需要増 → 塩ビ用安定剤
- 外装部材: 車両軽量化に向けた金属代替 → 核剤、光安定剤、酸化防止剤
- 外内装接着剤/塗料: VOC*排出抑制 → 水系樹脂/水系塗料接着剤 *揮発性有機化合物
- 窓: 車両軽量化のため樹脂化 → 光安定剤
- バッテリー筐体: 発火時の安全性確保 → 難燃剤

↑: 需要増

2 食品ロスの削減

サプライチェーン全体での食品ロス削減に貢献

社会課題

食品ロス量の推移と削減目標

年度	事業系 (万t)	家庭系 (万t)	合計 (万t)
2000年度	547	433	1,000
2015年度	357	289	646
2020年度	275	247	522
2030年度	273	216	489

国民一人あたりの食品ロス量は114g/日(おにぎり1個分)に相当

出典: 消費者庁「令和5年度版食品ロス削減ガイドブック」

ADEKAの社会価値

- 生産時の品質向上による生産ロスの削減
- 消費期限延長による廃棄ロスの削減

生産時の安定性を向上させることによる生産ロスの削減や「おいしさ」を持続させ消費期限の延長を可能にする「素材」の提供を通じ、サプライチェーン全体での食品ロスの削減に貢献していきます。

3 半導体の高機能化

最先端の半導体材料をグローバルで展開

社会課題

データ通信量増加
半導体の高機能化

DATA シリコンウエハ使用枚数・当社材料成長の推移*

2030年CAGR 20%

当社半導体材料 シリコンウエハ

*株式会社富士キメラ総研資料から当社推定

ADEKAの社会価値

半導体の「微細化・多層化」をリードする
高誘電材料

先端リソグラフィ工程(EUV)に不可欠
光酸発生剤

「半導体」に関連するADEKAの製品

今中計では従来の前工程に加え、後工程への素材提供を目指します。

4 食料不足問題

農作物の安定生産への貢献

社会課題

人口の増加による食料不足問題

DATA 世界の人口(将来推計人口: 中位推計値)

79億人 ▶ 97億人 ▶ 103億人
(2022年) (2050年) (2100年)

世界の栄養不足人口(2023年)
7億4千万人 (世界人口の9.3%に相当)

出典: UN, World Population Prospects: The 2022 Revision
国際農林業協働協会「世界の食料安全保障と栄養の現状2023年報告」

ADEKA・日本農業の社会価値

人口が増加する一方で、農地面積には限りがある

農作物を害虫や病気などから保護し、限りある農耕地で、単位面積当たりの作物収量向上

安全な食料の安定供給を目指した農業生産活動に貢献するという使命と役割を果たすため、国内外で性能、コスト、選択性に優れた農薬の創出と提供を続けていきます。欧米、インド、ブラジルをはじめ、グローバルに成長戦略を進めることで創業基盤と事業競争力の強化を図り、未来の食と農業に貢献していきます。

事業別戦略

各事業の概要

化学品事業と食品事業という2つのコアビジネスに、新規領域であるライフサイエンス事業を展開し、高い技術力と確かな品質力で独自性のある製品を幅広く提供しています。

化学品事業



樹脂添加剤
プラスチックの高機能化・長寿命化・資源循環に欠かせない各種添加剤を提供しています。



電子材料
ICT社会に欠かせない先端技術を駆使した製品を提供しています。

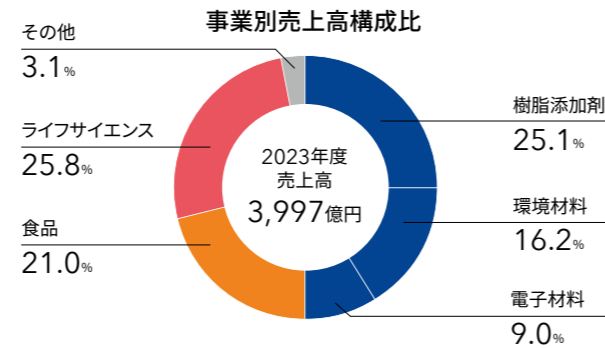


環境材料
インフラから、自動車、化粧品、トイレタリーなど様々な分野に高付加価値製品を幅広く提供しています。


食品事業



加工油脂や加工食品などを提供し、安心・安全で豊かな食生活の実現に貢献しています。




ライフサイエンス事業



農業をはじめ、医療や動物薬などを提供しています。また、再生医療、予防医療、生活の質向上をキーワードに研究開発を進めています。

その他



工場施設や設備プラントの設計、設備メンテナンス、物流業務、保険代理業務を中心に事業を進めています。

セグメント別のプラス要因とリスク要因

セグメント	プラス要因	リスク要因(懸念材料)
樹脂添加剤	● 樹脂生産や自動車・家電市況の緩やかな回復	● プラスチックから他素材への代替 ● 世界的なインフレ継続による消費冷え込み
電子材料	● 先端半導体の需要拡大 ● ディスプレイ市場の緩やかな回復	● 地政学的リスク ● サプライチェーンの分断
環境材料	● 自動車市況の緩やかな回復 ● 環境・省エネ意識の高まり	● 原燃料価格の高止まり ● 中国経済の停滞
食品	● インバウンド回復 ● 価格改定の進展(価格バランスの改善) ● デリブランドシリーズの販売拡大	● 消費者の低価格・節約志向の継続 ● 最終商品のダウンサイジング ● 為替の円安進行
ライフサイエンス	● アジアオセアニア、中南米、中東アフリカ地域の農業需要拡大 ● 戦略品目のグローバルにおける農業登録の拡大	● 原燃料費の高止まり ● 農業登録費用の増加

化学品事業 樹脂添加剤


持続可能な社会の実現を目指す上で、人類に有用な高分子材料(プラスチック)を“使わない”のではなく適切に「使用し続ける」ためにこそ、当社の存在意義があります。“長寿命”“資源循環”で強みを発揮し、樹脂添加剤のリーディングカンパニーを目指します。

主要製品

- ポリオレフィン用添加剤: 「アデカスタブ」シリーズ
- 可塑性・塩比用安定剤: 「アデカサイザー」、「アデカスタブ」シリーズ
- 難燃剤: 「アデカスタブ FP」シリーズ
- リサイクル樹脂用添加剤: 「アデカシクロエイド UPR」シリーズ
- 塩比用バイオマス可塑性: 「アデカシクロエイド PNB」シリーズ

役員メッセージ

樹脂添加剤本部長
川本 尚史



当社の樹脂添加剤事業は、「社会価値と経済価値を両立させたグローバルで存在感のある事業」を目指しています。プラスチックを含む高分子材料は、日常生活においてはもちろん、先端技術、高度医療に至るまで、なくてはならない材料です。その高分子材料の特性を引き出し、また機能を付与する役割をもつ「素財」が樹脂添加剤です。樹脂添加剤が添加されることで、自動車・家電をはじめ生活のあらゆるシーンに使われている高分子材料が、その役割をしっかりと果たすことができます。さらに環境問題や資源循環をはじめとした様々な課題へのソリューションを、樹脂添加剤技術を通じて提供することで、高機能樹脂添加剤のグローバルリーディングカンパニーとして、高分子産業の持続可能な発展をリードしていきます。

事業環境認識と目指す姿

プラスチックの軽量化や難燃化など、高機能化につながるトップクラスかつ技術優位な製品を幅広く展開し、世界市場での拡大を目指します。同時に、プラスチックの再利用促進や環境に配慮した原料を使用した製品(アデカシクロエイドシリーズ)の拡大により、環境負荷低減を実現します。ADEKAの樹脂添加剤は、社会価値と経済価値を両立させたグローバルで存在感のある事業を目指します。

戦略

地球環境にやさしい環境対応型樹脂添加剤「アデカシクロエイド」シリーズなど技術優位な独自製品の拡大を目指していきます。

樹脂添加剤 売上高(億円)

サーキュラーエコノミーの実現を支える環境対応型樹脂添加剤

活用シーン	環境貢献例	製品
資源投入	環境負荷低減	アデカシクロエイド(バイオベース)
生産～利用	生産効率向上	核剤/可塑性
	耐久性強化	光安定剤/酸化防止剤/塩比用安定剤
利用	軽量化/剛性付与	核剤
	難燃性付与	イントメッセント系難燃剤
再利用	リサイクル材比率向上	アデカシクロエイド UPRシリーズ
	リサイクル材の高機能化(熱安定性、耐候性、剛性)向上	

化学品事業 電子材料

データセンターや先端デバイスに搭載される半導体、ディスプレイ用材料など、ICT社会の実現に不可欠な多彩な製品群で、人々の豊かなくらしに貢献します。

主要製品

- 半導体向け高誘電材料：
「アデカオルセラ」シリーズ
- 半導体向けフォトレジスト：
「アデカアークルズ」シリーズ
- エッチング薬液：
「アデカケルミカ」シリーズ
- 光学フィルム接着用光硬化樹脂：
「アデカアークルズ」シリーズ
- 多層板用絶縁・放熱シート：
「アデカフィルテラ」シリーズ

事業環境認識と目指す姿

電子材料では、パラダイムシフトを迎え大きく変化する社会において、ICT社会の発展を支える新規素材と先端材料で新たな価値を創造し、人々の豊かなくらしに貢献することを目指します。

ICT社会の進展に伴いデータ通信量の増大を背景に半導体の需要が拡大しており、併せて、半導体のさらなる高機能化が求められています。電子材料では、世界的に需要が拡大している先端半導体をターゲットに、業界トップ企業へ高誘電材料、光酸発生剤等の先端材料を提供していきます。

役員メッセージ

電子材料本部長
芳仲 篤也



当社の化学品事業は、電子材料と環境材料とで、ビジネススタイルや事業環境が大きく異なります。そのため、電子材料と環境材料を別々の本部組織とすることで、事業戦略策定や意思決定のスピードアップを図るとともに、研究所と営業部を同じ本部内に置くことで顧客～営業～研究がシームレスにつながり、より効率的にタイムリーに新製品開発ができるようになります。電子材料本部では、AIの発展などによりさらなる市場拡大が期待される半導体材料の事業拡大に注力していきます。微細化による高性能化が進む先端半導体の製造に欠かせないSOZAIを世界の半導体メーカーにお届けするとともに、半導体後工程分野にも領域を拡大していきます。

戦略

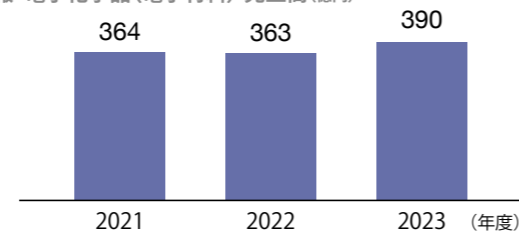
半導体微細化ロードマップに沿って、先端半導体に欠かせないキーマテリアルの研究開発に注力していきます。

生産においては、製品の需要拡大に伴い、生産能力の増強投資を行っていきます。

日本・韓国で培った事業ノウハウを活かし、台湾・米国においても事業拡大を図っていきます。

今後は、半導体後工程分野にも領域を拡大していきます。

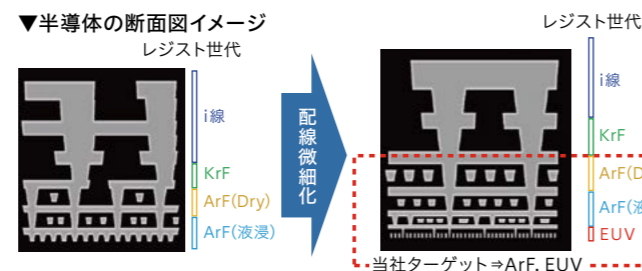
情報・電子化学品(電子材料) 売上高(億円)



製品を通じた社会課題の解決

光酸発生剤 「アデカアークルズ」シリーズ

半導体微細化とともに市場が拡大する先端フォトレジスト(ArF, EUV 露光用レジスト)のキーマテリアルである光酸発生剤は、半導体の微細配線を形成するために欠かせない材料です。



化学品事業 環境材料

モビリティからインフラストラクチャーまで幅広く、便利で快適な生活を送るために人と環境に配慮した製品を数多く提供します。

主要製品

- エポキシ樹脂接着剤：
「アデカレミロップ」シリーズ
- 自動車用特殊エポキシ樹脂：
「アデカレジン」シリーズ
- 反応性触媒：
「アデカリアソープ」シリーズ
- 潤滑油添加剤：
「アデカサクラループ」シリーズ
- 水系樹脂：
「アデカボンタイター・アデカレジン」シリーズ

事業環境認識と目指す姿

環境材料の目標は、ADEKAの技術で、持続可能な社会と豊かなくらしを実現させる、未来創造カンパニーを実現することです。

昨今の世界的なサステナビリティへの関心の高まりから、企業には「環境保護」「経済開発」「社会開発」の3つの視点で求められています。環境材料ではADEKAがこれまで培ってきた基盤技術をベースに、環境に配慮した製品を積極的に提案していき、社会課題の解決に貢献していきます。

役員メッセージ

環境材料本部長
藤澤 茂樹

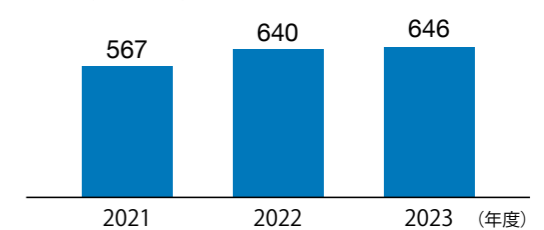


2024年4月よりスタートした新中計「ADX 2026」のなかで、環境材料本部では「地球環境の改善」と「より良い生活環境の実現」に向け事業を展開しています。
当本部では、技術革新の進むモビリティ・エレクトロニクス・環境関連市場に対しADEKAの多様な技術を組み合わせ、お客様とともに社会に貢献できる価値の創造に努め、戦略的な海外展開の推進・新規事業の創出と共に選択と集中による構造改革を遂行してまいります。
成長戦略として電池材料の事業化を実現するとともに、ADEKAグループの技術・ノウハウを結集しお客様に必要な不可欠な価値を提供してまいります。また、カーボンニュートラルへの対応とともに事業構造改革による収益性改善を進める計画です。

戦略

技術革新の進むモビリティ・エレクトロニクス・環境関連市場をターゲットとし、それらに関わる主要製品群の拡大を図ります。また、サプライチェーンにおける脱炭素に資する製品開発を進め、事業の拡大を図ります。

機能化学品(環境材料) 売上高(億円)



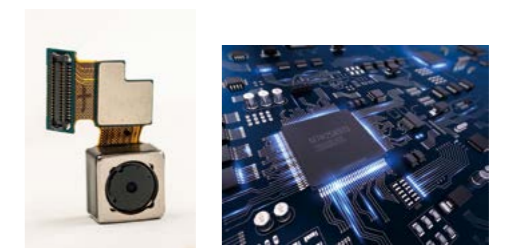
製品を通じた社会課題の解決

「アデカレミロップ」シリーズ

次世代自動車は電装化が進んでいます。自動車の電装化により、安全で快適な自動車の利用が可能となります。

「アデカレミロップ」シリーズは高精度接着が可能で、信頼性の高い車載用カメラモジュール、熱に強いECU基板の製造に必要不可欠です。

また、硬化時に必要なエネルギーの削減が可能で、環境にも優しい材料です。



カメラモジュール

ECU基板

食品事業

1929年に「リス印マーガリン」の製造を開始以降、パンや菓子など日常の食卓に並ぶさまざまな食品の“おいしさ”を実現するために、独自技術で開発した付加価値の高い業務用加工油脂・加工食品を提供しています。

主要製品

- 加工油脂
(マーガリン類、ショートニング、チョコレート用油脂)
- 加工食品
(ホイップクリーム、フィリング類)
- プラントベースフード

役員メッセージ

食品本部長
小林 義昭



当社の食品事業は、1929年に「リス印マーガリン」の製造を開始して以来、「おいしさと安心のベストパートナー」をブランドスローガンに掲げ、日々の食卓に並ぶさまざまな食品の原料を提供してきました。近年の食品業界においては、原料高騰による価格改定が相次ぎ、食品事業も過去に類を見ない原料高騰により2年間業績不振に陥りましたが、2023年度は中期経営計画「ADX 2023」の計画値を達成し、業績回復を果たしました。「ADX 2023」の取り組みとしては、食品ロス削減に貢献する「マーベラス」シリーズや、環境負荷低減や食の多様性に貢献する「デリブランツ」シリーズを展開してまいりました。今後もさらなる技術を発展させ、持続可能な社会と世界の豊かな食生活の実現に貢献し、社会価値と経済価値を高めてまいります。

事業環境認識と目指す姿

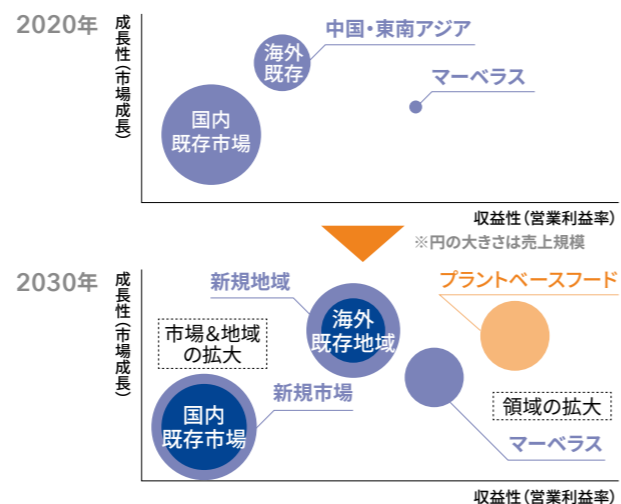
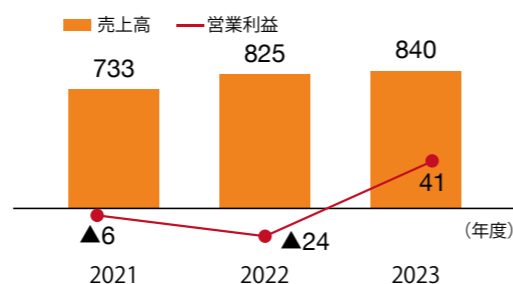
食品業界では“おいしさ”はもとより、食品ロス削減や温室効果ガス排出削減などの環境配慮や労働力不足・原料価格高騰対策を背景とした生産効率向上・労働環境の改善が、喫緊の課題となっています。また、消費者のSDGsへの関心が高まり、エンカル消費が浸透し始めています。

ADEKAは、安心・安全で“おいしく”そして社会に“やさしい”食品「素財」の提供を通じて、お客様の課題解決をサポートしていきます。プラントベースフード(PBF)など新規市場への事業領域拡大、食品ロス削減やサステナビリティに寄与する製品の創出などを推進し、国内でのリーディングカンパニーの確固たる地位を確立するとともに、海外展開を加速していきます。

高収益化に向けた事業構造改革

- 国内市場の深化 当社が強みを持つ既存市場(製パン、製菓、洋菓子)は、少子高齢化の影響が避けられず需要が漸減の見通しです。「環境配慮」、「健康訴求」など市場ニーズを取り込み、付加価値の高い製品展開にて販路の幅・深さを拡げます。
- 海外市場の拡大 人口ボーナスが続く東南アジア、食の高級化が進む中国市場に加え、急成長を続けるインド、中東への販路拡大を進めます。
- 領域の拡大 「食料危機」、「カーボンニュートラル」など食品業界の課題解決に貢献できる製品を開発・拡販します。プラントベースフードは、新たな成長エンジンの柱と位置付け、国内、アジアにとどまらず、欧米での拡販を推進します。

食品事業 売上高・営業利益推移(億円)



食品事業の技術(強み)

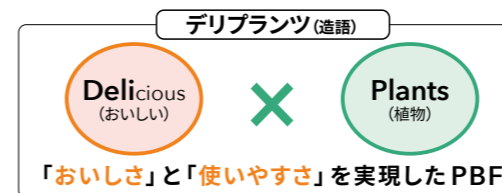
当社食品事業では、90年以上にわたり培った油脂加工技術や乳化技術に代表されるさまざまな技術を活かし、マーガリンやホイップクリームなどの加工油脂/加工食品製品を提供してきました。

近年では、生産効率向上や食品ロス削減など、食品業界の課題解決に貢献する機能性マーガリン「マーベラス」や、環境意識の高まりや食志向の多様化に対応したプラントベースフード「デリブランツ」シリーズなどの製品を創出してまいりました。今後もフードテック企業として、さらなる技術革新に努めてまいります。

製品を通じた社会課題の解決

「デリブランツ」シリーズの展開

開発コンセプト「おいしいプラントベースフードを食卓のあたり前に」



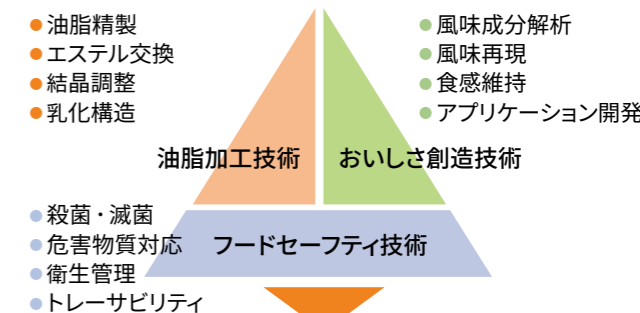
従来品・他社品	“植物性原料”の風味を訴求
当社品	動物性食品の『おいしさ』を再構築
従来品・他社品	香辛料や調味料などによる“味つけ”
当社品	自然な味わい

動物性食品の味そのものではなく、『コク』や『厚み』を構築

品種統合の結果

当社は、2022年6月“素財”メーカーとしての社会的な要請である食品ロス削減に 대응するため、保管・流通段階での賞味期限切れによる廃棄の削減、賞味期限延長製品への品種統合を進めることを発表し、2024年3月までに390品の削減を行いました。食品ロス削減に 応えるとともに、生産の効率化によるコストダウンを図り、収益性の改善に取り組みました。

引き続き、製品の提供を通じて社会課題の解決に取り組み、社会価値と経済価値を追求し、企業価値の向上を図ってまいります。



食品業界の課題解決に貢献

ReTERA 技術

Recreation Technology of Richness in Animal-based foods

動物性原料を使わずに、動物性食品の「おいしさ・満足感」を再現するADEKA独自の技術

9製品をラインナップ(2024年4月現在)



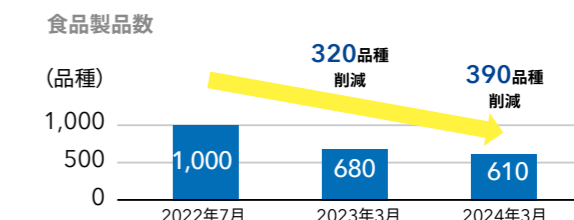
- Point 1 乳製品使用のレシピが活かせる
- Point 2 消費者に受け入れられやすい

PBFメニューの開発が簡単に!

※当社では原材料および食品添加物に動物性原料を直接配合していない製品を「プラントベースフード」と定義。

品種を6割程度に削減 (環境貢献製品へ統合)

約1,000品種 → 約600品種



ライフサイエンス事業

農業をはじめ医薬、動物薬など幅広い分野で社会のニーズに応える先進技術を提供し、人々の食と生活を支えています。

主要製品

- 農薬 (殺虫剤、殺菌剤、除草剤)
- 医薬 (外用抗真菌剤)

役員メッセージ

日本農薬株式会社 常務執行役員 経営企画本部長 管理本部長 特命事項担当
高橋 史郎



日本農薬グループは本年度からCSR経営をサステナビリティ経営に移行・拡充しました。サステナビリティ経営の推進を成長戦略として社会全体と事業の持続可能性の両立の実現を目指しております。ライフサイエンス事業は安全で安定的な食と豊かなくらしの実現に密接に関係しています。継続的なイノベーションの創出によって環境により配慮した製品・サービスを開発すると共に、化学農薬以外の新たな価値創造にも積極的にチャレンジし、社会のニーズに応え、日本農薬グループビジョンである「食とくらしのグローバルイノベーター」の実現に取り組んでまいります。

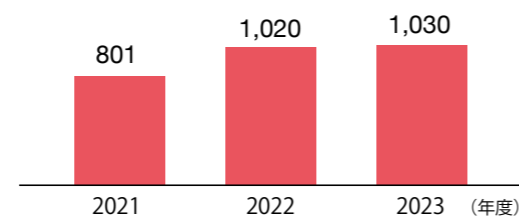
事業環境認識と目指す姿

急増する世界人口は2050年には97億人に達すると予測され、世界の食料需給のひっ迫に対して、作物の安定供給の実現が喫緊の課題となっています。このような課題解決の一助として、農業はこれまで以上に大きな役割を果たすことが期待されています。

安全な食料の安定供給を目指した農業生産活動に貢献するという使命を果たし、さらに生物多様性の保護など環境に調和した持続可能な社会の実現に貢献するために、国内外で性能、コスト、選択性に優れた農薬の創出と提供を続けていきます。欧米、インド、ブラジルをはじめとして、グローバルな

成長戦略を進めることで創業基盤と事業競争力の強化を図り、未来の食と農業に貢献していきます。

ライフサイエンス事業 売上高(億円)



高収益化に向けた事業構造改革

今中期経営計画では売上高1,200億円、営業利益108億円*を目標として設定しています。自社開発農薬原体のうち、ベンズピリモキサン、ピリフルキナゾン、ピラフルフェンエチル、フルベンジアミドに新たにトルフェンピラドを加え、主要重点品目としてグローバルでの拡販に引き続き注力します。特に成長ドライバーである海外市場での農業販売ではブラジルとインドを主な戦略エリアとし、グループ会社と連携して事業規模の拡大に努めます。また気候変動や原価高騰などの外部環境変化による経営リスクが顕在化していますが、原体製造の内製化や在庫適正化、投資回収促進、リソースの選択と集中などにより、為替やインフレの変動を吸収できる事業体質を目指します。

*日本農薬グループのみの数値



ライフサイエンス事業の技術(強み)

新規化学合成農薬の開発については、候補となるパイプライン化合物が充実しています。海外グループ会社との連携により主たる市場である海外市場のニーズを的確に把握し、戦略的な研究開発投資により、市場環境に適した付加価値の高い農薬の開発を着実に推進します。

低炭素製品である生物農薬や、作物保護資材(BS:バイオスティミュラントなど)についても積極的な導入とともに、評価・研究力の強化を図っています。2023年4月にはアジュバント等の添加剤やBSの製造・販売会社であるInteragro社(英国)に出資しました。引き続き化学合成農薬以外のポートフォリオ拡充を図るとともに、医薬・動物薬をはじめとするライフサイエンス分野での事業拡大に努めます。

またスマート農業に関しては、「レイミーのAI病害虫雑草診断アプリ」の参画メーカー拡大、診断作物拡大、海外でのアプリリリース、クボタ/全農とのシステム連携に加え、「AI害虫同定計数システム」の販売を開始しました。



日本農薬総合研究所(大阪府河内長野市)

持続的な企業価値の向上

ライフサイエンス事業は、安全で安定的な食の確保と豊かなくらしを守ることで社会に貢献しています。

農薬や作物保護資材で病害虫・雑草による被害を抑えることは、農作物の増産ひいては飢餓の撲滅につながります。

また増え続ける人口をまかなうには食料の増産が不可欠ですが、耕作可能な土地には限りがあります。

農地の生産性を向上させることは森林破壊の抑制にもつ

ながり、間接的にGHG排出量の削減に貢献しています。

また日本農薬グループ製品のうち、人畜安全性や環境安全性が相対的に高い製品を「環境調和型製品」と定め拡販を進めていきます。

今後も「生物多様性に対する影響の軽減」「残留量の低減」など、生態系や環境の保全により配慮した「環境調和型製品」の開発を目指します。

Topic 日本農薬グループ新中期経営計画「Growing Global for Sustainability(GGS)」

日本農薬グループはCSR活動から移行・拡充したサステナビリティ経営の推進を成長戦略と位置付け、社会全体と日本農薬グループの持続可能性の両立の実現を目標としました。新中期経営計画(GGS)では、持続的なグループの成長(財務価値)と環境配慮・社会貢献(非財務価値)をサステナビリティ経営の強化に向けた基本方針とし、最終年度には売上高1,200億円、営業利益108億円、ROE8%以上を計画しています。「食とくらしのグローバルイノベーター」をビジョンに掲げ、その実現に向けて中期経営計画を着実に実行してまいります。



ADEKAグループ 価値創造の歴史

くらしを豊かにするものづくり。ものづくりを支える素材づくり。

時代とともに変化する課題を先取るように、解決のための下地をつくるのが私たちの使命です。

1917

旭電化工業株式会社として創立

1917年
「苛性ソーダ」の販売を開始



苛性ソーダの国内生産に成功

1920年～
苛性ソーダの副生成物を利用し石けんなど無機製品の製造を開始

1929年
マーガリンの製造を開始



国民の栄養不足を補う高品質な油脂

1950

急激な経済成長を遂げた日本の“くらし”の基盤を支える

1954年
樹脂添加剤事業を開始



塩じ用可塑剤「アデカサイザー」

1959年
プロピレンオキサイド、プロピレングリコールの国産化に成功

1950年～
家庭用製品の販売強化



「アデカ石鹸」看板と合成洗剤「テル」

1970

環境にやさしい製品開発と海外への進出加速

1971年
潤滑油添加剤の開発



燃費向上に貢献するエンジンオイル向け潤滑油添加剤

1981年～
高純度塩素を皮切りに半導体材料へ進出

1988年～
欧米、アジアなどに生産・販売体制を次々と構築



シンガポールに製造・販売会社を設立

1990

省エネや高度化を支える真のファインケミカル企業へ

1990年～
環境負荷低減に資する製品創出



VOCを低減する水系材料(左)や鉛など有害物質不使用の樹脂添加剤(右)を開発

ディスプレイ材料、次世代半導体材料の開発加速



半導体の微細化をリードするALD材料

2006年
株式会社ADEKAに社名変更

2010

ライフサイエンスをはじめとする事業領域の拡大

2012年～
コーポレート研究を担う環境・エネルギー材料研究所、ライフサイエンス材料研究所を設立



導電助剤 グラフェン(左)と脱細胞化再生医療材料(右)

2018年
日本農業(株)を連結子会社化



2020

サステナビリティを重視した経営で豊かなくらしと持続可能な社会の実現へ

2020年
環境貢献製品の創出加速



環境対応型樹脂添加剤「アデカシクロイド」シリーズ(左)と食品ロス削減に貢献するマーガリン「マーベラス」(右)

2022年
カーボンニュートラルの推進に向けた新たな組織体制を構築

2024年
ADEKAグループサステナビリティ優先課題を織り込んだ2024-2026年度中期経営計画『ADX 2026』スタート

社会の変遷

For the future

- 国内工業・産業の繁栄
- インフラの整備
- 戦時中の物資難
- 洋食の浸透
- プラスチック製品の普及拡大
- 東京タワー完成
- 高層ビルの建設ラッシュ
- モータリゼーション
- 公害問題
- 家電製品の普及
- オイルショック
- 東海道新幹線開通
- 高まる環境への意識
- パソコン、携帯電話の普及
- コンビニエンスストアの普及
- 超高齢社会
- 食の安心・安全/安定供給
- 気候変動問題
- ICT社会
- ニューノーマル
- 東京スカイツリー完成

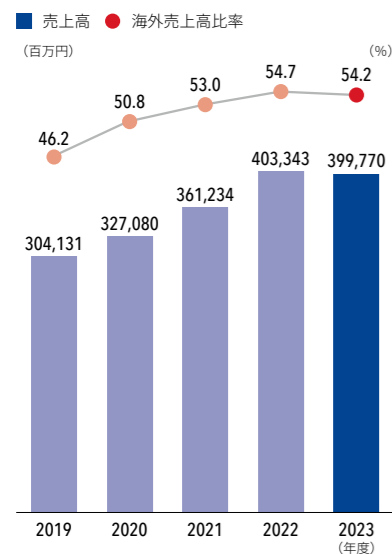
連結11年間財務サマリー

	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期
売上高(百万円)	204,350	205,890	222,746	223,440
営業利益(百万円)	13,811	14,009	19,300	21,041
営業利益率(%)	6.8	6.8	8.7	9.4
経常利益(百万円)	15,959	16,506	19,569	21,846
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	9,152	11,183	13,259	15,325
純資産額(百万円)	147,798	163,233	170,586	187,956
総資産額(百万円)	242,741	261,112	270,038	290,485
1株当たり純資産額(円)	1,379.36	1,519.25	1,581.14	1,751.20
1株当たり当期純利益(円)	88.61	108.28	128.38	149.03
自己資本比率(%)	58.69	60.10	60.48	61.99
ROE(自己資本利益率)(%)	6.64	7.47	8.28	8.93
ROA(総資産利益率)(%)	6.9	6.6	7.4	7.8
ROIC(投下資本利益率)(%)	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	19,696	17,419	23,806	22,183
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△10,519	△12,867	△10,673	△16,666
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△1,074	△2,813	△4,566	△3,805
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	38,670	41,697	49,981	50,762

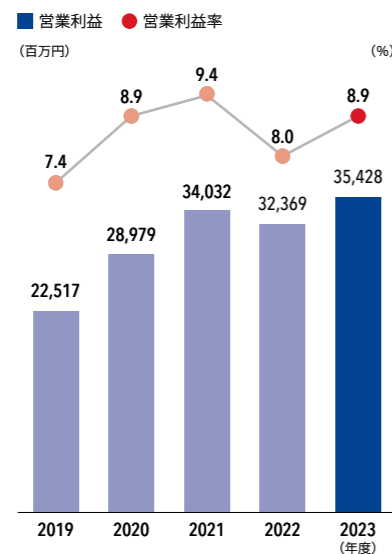
	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期	22/3月期	23/3月期	24/3月期
売上高(百万円)	239,612	299,354	304,131	327,080	361,234	403,343	399,770
営業利益(百万円)	21,335	26,638	22,517	28,979	34,032	32,369	35,428
営業利益率(%)	8.9	8.9	7.4	8.9	9.4	8.0	8.9
経常利益(百万円)	22,337	26,602	21,976	29,270	35,658	32,579	35,763
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	15,346	17,055	15,216	16,419	23,687	16,778	22,977
純資産額(百万円)	205,088	244,500	250,634	271,485	296,871	311,709	339,682
総資産額(百万円)	312,152	414,549	409,452	437,657	475,304	500,068	543,057
1株当たり純資産額(円)	1,910.23	1,986.53	2,036.98	2,208.40	2,426.70	2,544.28	2,791.92
1株当たり当期純利益(円)	149.18	165.78	147.69	159.01	229.65	163.30	224.87
自己資本比率(%)	62.99	49.35	51.35	52.11	52.59	52.18	52.5
ROE(自己資本利益率)(%)	8.15	8.50	7.34	7.49	9.91	6.57	8.4
ROA(総資産利益率)(%)	7.4	7.3	5.3	6.9	7.8	6.7	6.9
ROIC(投下資本利益率)(%)	—	—	—	—	—	7.6	8.3
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	22,221	18,331	27,398	36,872	21,072	17,253	41,954
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△19,139	△18,258	△15,228	△14,189	△11,330	△19,520	△23,069
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△5,825	8,995	△7,496	△6,551	△11,804	△2,618	△4,559
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	48,902	56,504	60,888	82,121	82,799	79,537	96,901

財務ハイライト

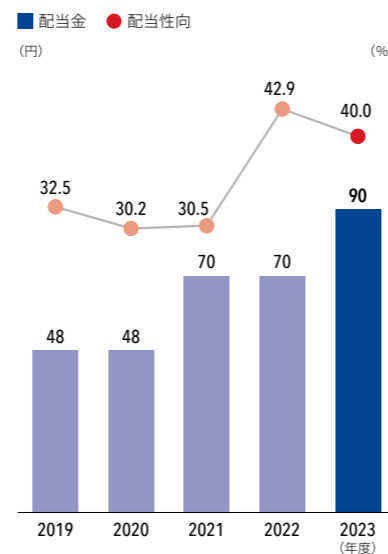
売上高／海外売上高比率



営業利益／営業利益率

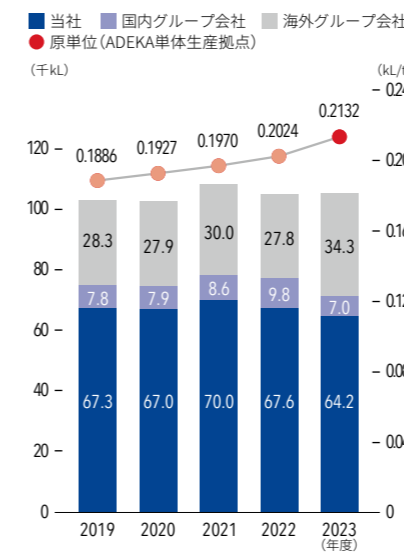


配当金／配当性向

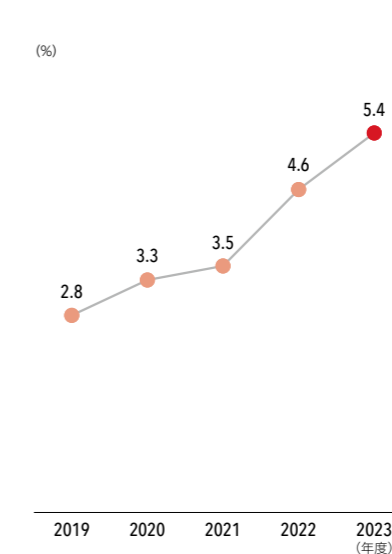


非財務ハイライト

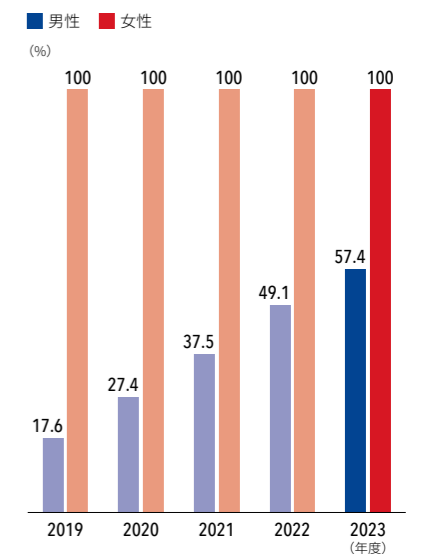
エネルギー使用量



女性管理職比率



育児休業取得率



※2019～2022年度は日本農業(株)の海外連結子会社を除いて算定しています。

会社情報

会社概要

会社名	株式会社ADEKA	グループ会社	16カ国・地域 54社 (国内：20社、海外：50社)
設立	1917年1月27日	資本金	230億4,814万円(2024年3月末現在)
代表者	代表取締役社長兼社長執行役員 城詰 秀尊	社員数	連結：5,512名(2024年3月末現在)
本社所在地	東京都荒川区東尾久七丁目2番35号	事業内容	化学品事業、食品事業、 ライフサイエンス事業、その他事業
国内事業所	営業拠点6、生産拠点7、研究開発拠点4		

ADEKAグループ 会社一覧(2024年4月現在)

国内グループ会社	北米・南米
ADEKAケミカルサプライ株式会社(東京都)	AMFINE CHEMICAL CORP.(米国)
ADEKAライフクリエイティブ株式会社(東京都)	ADEKA USA CORP.(米国)
オキシラン化学株式会社(東京都)	AM STABILIZERS CORP.(米国)
ADEKAクリーンエイド株式会社(東京都)	NICHINO AMERICA, INC.(米国)
ADEKAファインフーズ株式会社(鳥取県)	NICHINO MÉXICO,S. DE R.L.DE C.V.(メキシコ)
ADEKA総合設備株式会社(東京都)	ADEKA BRASIL LTDA.(ブラジル)
ADEKA物流株式会社(東京都)	SIPCAM NICHINO BRASIL S.A.(ブラジル)
ADEKA食品販売株式会社(東京都)	NICHINO DO BRASIL AGROQUÍMICOS LTDA.(ブラジル)
上原食品工業株式会社(東京都)	NIHON NOHYAKU ANDICA S.A.S.(コロンビア)
日本農業株式会社(東京都)	NICHINO CHILE SpA(チリ)
株式会社ニチノー緑化(東京都)	欧州
株式会社ニチノーサービス(東京都)	ADEKA POLYMER ADDITIVES EUROPE SAS(フランス)
日本エコテック株式会社(東京都)	ADEKA EUROPE GMBH(ドイツ)
株式会社アグリマート(東京都)	NICHINO EUROPE CO., LTD.(イギリス)
株式会社東京環境測定センター(東京都)	INTERAGRO(UK) LTD.(イギリス) ※2023年4月出資
株式会社インキュベーション・アライアンス(兵庫県)	INTERAGRO NETHERLANDS BV(オランダ)
株式会社ケイエス(東京都)	IA AGRICULTURE UNGARY KFT(ハンガリー)
東日本クリーンエイド販売株式会社(東京都)	アジア・中東
アックス株式会社(東京都)	艾迪科(中国)投資有限公司(ADEKA(CHINA)CO.,LTD.)(中国)
西日本クリーンエイド販売株式会社(大阪府)	艾迪科精細化工(上海)有限公司(ADEKA FINE CHEMICAL(SHANGHAI)CO.,LTD.)(中国)
	艾迪科精細化工(常熟)有限公司(ADEKA FINE CHEMICAL(CHANGSHU)CO.,LTD.)(中国)
	長連旭(上海)貿易有限公司(CHANG CHIANG CHEMICAL(SHANGHAI)CO.,LTD.)(中国)
	艾迪科食品(常熟)有限公司(ADEKA FOODS(CHANGSHU)CO.,LTD.)(中国)
	艾迪科精細化工(浙江)有限公司(ADEKA FINE CHEMICAL(ZHEJIANG)CO.,LTD.)(中国)
	艾迪科康衛環保(上海)有限公司(ADEKA CLEAN AID(SHANGHAI)CO.,LTD.)(中国)
	日農(上海)商貿有限公司(NICHINO SHANGHAI CO., LTD.)(中国)
	長江化学股份有限公司(CHANG CHIANG CHEMICAL CO.,LTD.)(台湾)
	台湾艾迪科精密化学股份有限公司(ADEKA FINE CHEMICAL TAIWAN CORP.)(台湾)
	日佳農葯股份有限公司(TAIWAN NIHON NOHYAKU CO., LTD.)(台湾)
	ADEKA INDIA PVT.LTD.(インド)
	NICHINO INDIA PVT. LTD.(インド)
	ADEKA KOREA CORP.(韓国)
	NICHINO KOREA CO.,LTD.(韓国)
	ADEKA FOODS(ASIA)SDN. BHD.(マレーシア)
	ADEKA(SINGAPORE)PTE. LTD.(シンガポール)
	ADEKA(ASIA)PTE. LTD.(シンガポール)
	ADEKA FINE CHEMICAL(THAILAND)CO., LTD.(タイ)
	ADEKA AL OTAIBA MIDDLE EAST LLC(アラブ首長国連邦)
	ベトナム・ホーチミン市駐在員事務所(ベトナム)
	NICHINO VIETNAM CO.,LTD.(ベトナム)
	アフリカ
	NICHINO SOUTH AFRICA(PTY) LTD.(南アフリカ共和国)

※2024年4月1日を効力発生日として、当社の連結子会社であるADEKA食品販売株式会社を存続会社とし、当社の連結子会社である株式会社ヨンゴおよび株式会社クラウンを消滅会社とする吸収合併を行います。

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(4401)
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	103,768,142株
単元株式数	100株
株主数	8,929名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

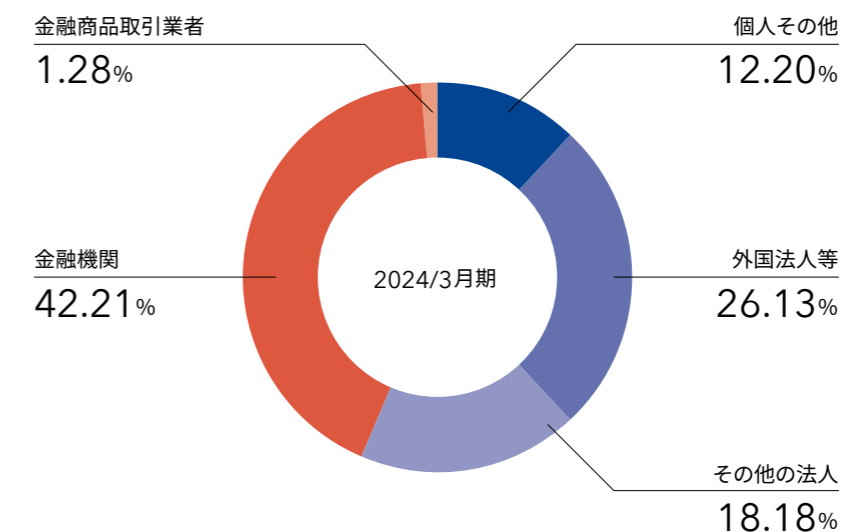
大株主の状況

2024年3月31日現在

株主名	所有株式数(千株)	所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,416	11.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,475	10.21
朝日生命保険相互会社	4,053	3.95
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	3,770	3.68
ADEKA取引先持株会	3,147	3.07
全国共済農業協同組合連合会	2,334	2.28
農林中央金庫	2,244	2.19
日本ゼオン株式会社	2,188	2.13
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	2,009	1.96
昭和興産株式会社	1,870	1.82

※所有株式数の割合は、自己株式(1,208,644株)を控除して計算しています。

所有者別株式保有の状況





株式会社ADEKA

〒116-8554 東京都荒川区東尾久七丁目2番35号
<https://www.adeka.co.jp>

お問い合わせ先

法務・広報部

TEL: 03-4455-2803 FAX: 03-3809-8210
e-mail: somu@adeka.co.jp



202409J02