

【証券コード 4401】

A D E K A グループ 中期経営計画

『ADX 2023』

(2021-2023年度)

株式会社 A D E K A



1. 前中期経営計画「BEYOND 3000」の振り返り …… P2
2. 2030年ありたい姿『ADEKA VISION 2030』 …… P11
3. 中期経営計画『ADX 2023』 …… P16
 - ・ 名称・策定あたっての考え方
 - ・ 経営目標とKPI（定量計画）
 - ・ 『ADX 2023』の概要・2021-2023年の外部環境認識
 - ・ 基本戦略
 - ・ CSR優先課題の取り組み
 - ・ 設備投資計画
 - ・ 配当方針

A decorative border composed of various geometric shapes in red and blue, including triangles, squares, circles, and rectangles, arranged in a pattern around the edges of the slide.

1. 前中期経営計画「BEYOND 3000」の振り返り

中期経営計画『BEYOND 3000』の概要（2018-2020年度）

基本方針

売上高 3,000 億円を超えるグッドカンパニーとなる。

「ADEKA VISION 2025」の実現に向けたセカンドステージ、
現業の伸長で売上高3,000億円を超える3年間（別途、M&Aを推進）

基本戦略

3本柱の規模拡大 新規領域への進出 経営基盤の強化

5つの施策

経営管理 グローバル 技術 人材 企業価値

経営目標と実績

	2020年度(中計計画値)	2020年度(実績)	達成度
連結売上高	3,000億円超	3,270億円	○
オーガニックグロース		2,555億円	×
営業利益率	10%	8.9%	×
R O E	10%	7.5%	×
投 融 資	1,000億円／3力年	695億円／3力年	-
設備投資額	500億円／3力年	490億円／3力年	○
M & A 投資枠	500億円／3力年	197億円／3力年	-
配 当 方 針	配当性向30% (段階的に引き上げた最終年度目標)	配当性向30.2%	○

業績推移

業績影響要因

- プラス要因
- マイナス要因

● 日本農薬 連結子会社化 (18/08)

● COVID-19 (19/12)

● 対韓輸出管理強化 (19/07)

● オリンピック、
パラリンピック延期 (20/03)

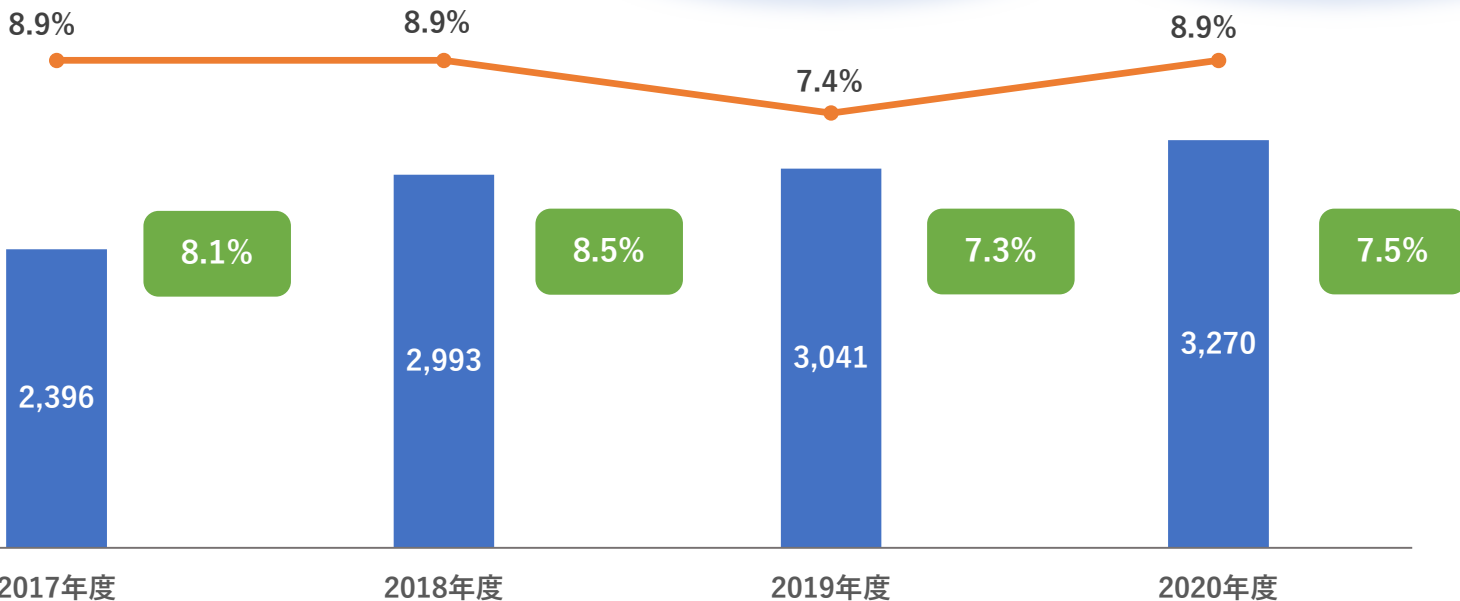
● 米中貿易摩擦 (19/05)

● 緊急事態宣言 (20/04)

営業利益率(%)

ROE(%)

売上高(億円)



2017年度

2018年度

2019年度

2020年度

STEP 3000-II

BEYOND 3000

基本戦略「3本柱の規模拡大」／事業別の施策と乖離要因

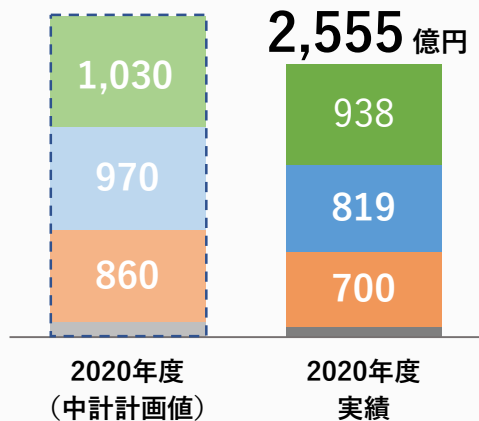
売上高（オーガニックグロース）

全セグメントで計画値に未達

■ 樹脂添加剤 ■ 化学品 ■ 食品 ■ その他

3,000 億円超

(億円)



実行した主な施策（成果）

樹脂添加剤

- ・国内外で積極的に設備投資を実施
(三重工場 高機能添加剤設備ほか)
- ・難燃剤 新製品上市
- ・リサイクル樹脂向け新ブランド
「アデカシクロエイド」展開

化学品

- ・半導体材料の一貫生産体制構築 (韓国)
- ・潤滑油添加剤の設備増強 (相馬工場)
- ・化粧品原料の設備増強 (千葉工場)
- ・船舶用燃料添加剤 上市
- ・R&D体制拡充 (中国、韓国)

食品

- ・中国で生産体制強化・営業拠点拡充
(加工食品・広州分公司設立)
- ・ホイップクリーム of 設備増強 (鹿島西製造所)
- ・食品ロス削減に貢献する新製品上市
- ・RSPO認証取得 (マレーシア、シンガポール)

未達要因（COVID-19の要因除く）

- ・市場競争の激化 (汎用酸化防止剤)
- ・中国経済の減速による自動車、建材向け需要の低迷 (塩ビ用安定剤、光安定剤)

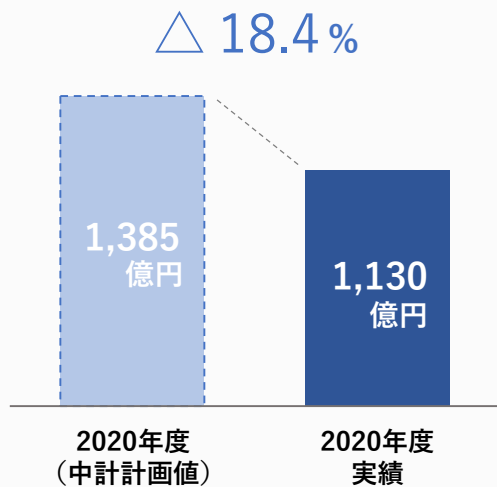
- ・中国での許認可登録遅れ (化粧品原料)
- ・中国コンテナ塗料市場の低迷 (水系樹脂)
- ・需給バランスの悪化による液晶パネルの生産調整 (光硬化樹脂)

- ・甘さ離れによる菓子パン等の販売不調
- ・食品ロス対策に伴うパン・菓子の生産減
- ・中国・東南アジアでの拡販遅れ
(加工油脂・加工食品)

基本戦略「3本柱の規模拡大」／戦略製品群のグローバル拡販

戦略製品群 売上高

全セグメントで計画値に未達



計画との乖離要因

< 計画値 達成 >

情報・電子化学品

(+) フォトレジスト向け 光酸発生剤

食 品

(+) ホイップクリーム類

< 計画値 未達 >

樹脂添加剤

(-) 汎用酸化防止剤

機能化学品

(-) 水系樹脂、化粧品原料

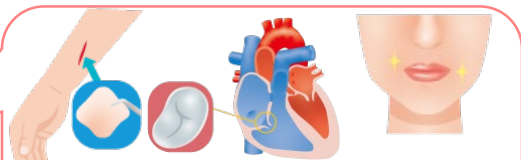
食 品

(-) フィリング類

ライフサイエンス／環境・エネルギー分野とも、早期事業化に向けて着実に進展

ライフサイエンス 再生医療材料への進出

脱細胞化ウシ心のう膜の事業化に向けた布石



臓器・創傷修復や美容整形など
多用途に展開を検討

- ISO 13485認証取得（製造・流通SC構築）
- サンプル提供開始
- 国内外医師へのヒアリングによる製品設計・ニーズの特定
- 非臨床試験、安全性試験着手

2018

2019

2020

国内外申請に向けた試験データ取得、販売体制の確立

環境・エネルギー 次世代二次電池材料への進出

グラフェン・SPANの量産化検討が進展

グラフェンのメインターゲット

「リチウムイオン電池向け導電助剤」



▲ グラフェン分散液外観

- ・あらゆる種類の現行および次世代液系リチウムイオン電池に適用可能
- ・既存の導電助剤とは異なる機能により抵抗低減および寿命改善

- サンプル提供開始（電極活物質SPAN）
- グラフェン分散液のサンプル提供開始
- 三重工場少量設備運転開始

2018

2019

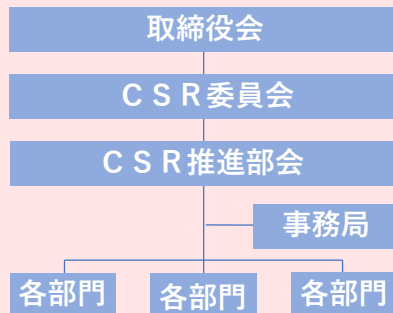
2020

販売開始

CSR推進

社内体制を構築、
全社的な活動を推進

(CSR優先課題・KPIを特定)



課題 SDGsやCSRの取組みレベル向上、社内浸透・啓発活動

コーポレートガバナンス強化

任意の諮問機関
「指名・報酬委員会」設置

取締役会

諮問

助言

指名・報酬委員会

3名以上の構成
過半数の独立社外取締役で構成

課題 独立社外取締役の員数・比率
(2021年3月末現在：2名、18.2%)

海外子会社の決算期統一

当初計画通り完了

海外子会社 **17社**の決算期を統一

12 月末決算

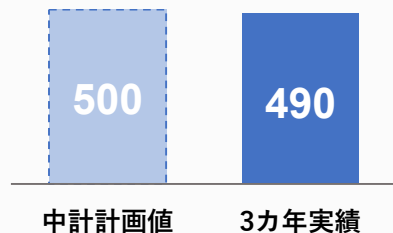
3 月末決算

課題 グループ全体での
キャッシュ効率の最適化

設備投資

概ね計画通り実行

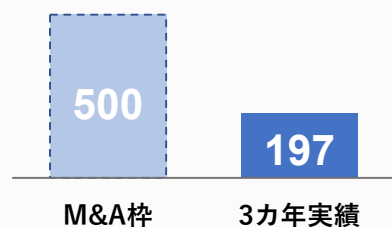
2018-2020 (億円)



投融资

新規領域での事業化推進
事業基盤の強化




2018-2020 (億円)



<主な設備投資>

-   艾迪科精細化工（浙江）有限公司
新工場建設
-   艾迪科食品（常熟）有限公司
新製造棟建設（加工食品）
-   ADEKA KOREA CORP.
半導体材料
-   相馬工場
潤滑油添加剤

関連事業 ■ 樹脂添加剤 ■ 化学品 ■ 食品 ■ ライフサイエンス

-  ■ 日本農薬(株)との資本業務提携・連結子会社化
-  ■ (株)クラウンを完全子会社化
-  ■ ADEKA Al Otaiba Middle East LLC 設立

A decorative border composed of various geometric shapes in red and blue, including triangles, squares, circles, and rectangles, arranged in a pattern around the edges of the page.

2. 2030年ありたい姿『ADEKA VISION 2030』

ADEKA VISION 2030

持続可能な社会と豊かなくらしに貢献する

Innovative Company

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

策定にあたっての考え方

2030年の社会
(事業環境イメージ)

CSR基本方針
CSR優先課題

『ADEKA VISION 2030』

2030年の社会（事業環境イメージ）



社会

- モビリティの進化 (CASE)
- 仮想空間と現実空間の融合
- 途上国の人口増・急激な都市化
- 脱炭素社会
- ICTでつながる社会
- 高齢化社会
- 地球温暖化
- 食糧不足・希少資源不足

課題

- 樹脂産業の持続的な発展への対応
- 高度医療技術への対応
- 食品ロス削減
- クリーンエネルギーの活用
- 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)
- 代替食品・栄養素の提供
- 持続可能な原料調達
- 地球環境の保全

『ADEKA VISION 2030』の策定にあたり、

当社の強み（技術力・人財等）をもとに事業の方向性を検討



ADEKAグループ「CSR基本方針」／「CSR優先課題」

ADEKAグループCSR基本方針

社会の期待に応え、
企業価値向上を
目指す基本姿勢

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。

ADEKAグループCSR優先課題

2030年に持続可能な社会に貢献し持続的成長を遂げるための課題

CSR優先課題

2030年ありたい姿

E	地球環境の保全	6 環境汚染防止 13 気候変動 14 海洋汚染 15 陸域生態系	<ul style="list-style-type: none"> グループの事業運営による環境負荷の最小化 環境貢献製品でお客様の環境負荷低減に大きく貢献
	環境貢献製品の提供	2 清潔なエネルギー 7 持続可能な消費と生産 9 産業と資源効率 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動 15 陸域生態系	
S	社会の期待に応える価値創出	1 人やコミュニティ 2 清潔なエネルギー 3 持続可能な消費と生産 7 持続可能な消費と生産 9 産業と資源効率 12 持続可能な消費と生産	<ul style="list-style-type: none"> 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 サプライチェーン全体で個々の人権が尊重される グループ全従業員がいきいきと活躍
	ステークホルダーとの対話	17 公正な取引関係	
	人権の尊重	5 性別平等 8 持続可能な消費と生産 10 公正な取引関係	
G	人財活躍の機会拡大	4 質の高い教育 5 性別平等 8 持続可能な消費と生産 10 公正な取引関係	<ul style="list-style-type: none"> グループガバナンス体制の整備 有事に備えた事業継続プランの整備
	グループガバナンス・リスクマネジメントの強化	16 持続可能な消費と生産	



Chance

- ・ビジネス拡大
- ・利益拡大
- ・外部環境に左右されない収益体質
- ・生産性向上
- ・グローバルでの存在感醸成
- ・ブランディング強化

ADEKAグループ「CSR優先課題」(KPIの設定)

特定したCSR優先課題に基づき、確度の高い社会価値を創出

CSR優先課題

2030年KPI(定量目標)

▼ADEKA独自

	CSR優先課題	2030年KPI(定量目標)
E	地球環境の保全	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12%削減(Scope1+2)
	環境貢献製品の提供	「環境貢献製品」売上高：2019年度比3倍に拡大
S	社会の期待に応える価値創出	「ADEKA Innovative Value(AIV)」認定件数：2019年度比倍増
	ステークホルダーとの対話	ステークホルダー毎にコミュニケーションの方法・機会を設定
	人権の尊重	「ADEKAグループ人権方針」の策定と浸透
	人財活躍の機会拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進： <ul style="list-style-type: none"> ・人財ポートフォリオの整備…女性管理職比率：10%(ADEKA単体) 管理職の多様性確保の推進 ・風土醸成…従業員満足度の向上 D&I関連教育・研修等 ● 健康経営の推進：「健康経営優良法人(ホワイト500)」認定取得
G	グループガバナンス・リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 「グループ行動憲章」「ADEKAらしさ」の浸透 ● グループBCPの推進

環境貢献製品

ライフサイクル全てにおいて環境負荷低減に貢献する製品

→現在：13製品群



AIV (ADEKA Innovative Value)

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認定

→現在：14品目



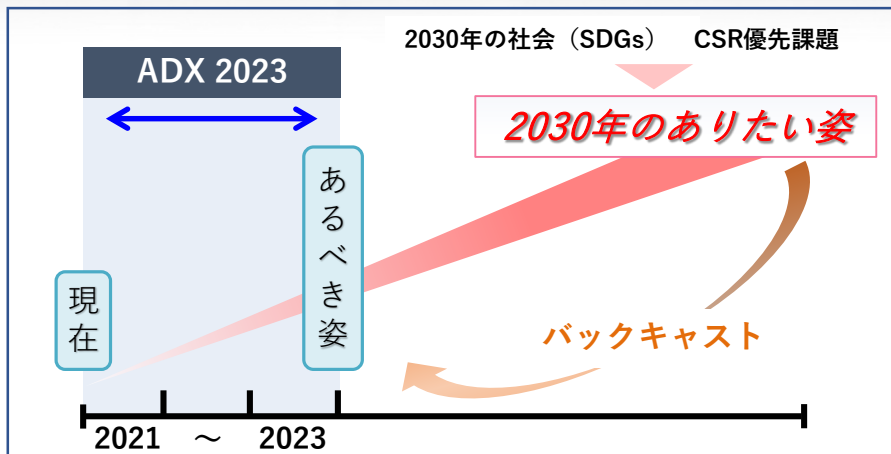
3. 中期経営計画『ADX 2023』

ADX 2023

ADEKA Transformation



策定にあたっての考え方



COVID-19 感染拡大が続く状況下で策定

- ▶ 新しい社会環境で変わる
ビジネスプラットフォームへの適応
アフターコロナ、カーボンニュートラル etc.
- ▶ “ADEKAは変わる”という決意

従来の規模拡大重視から、
「利益重視と規模拡大」に転換

ADX 2023

社会価値 + 経済価値
(社会貢献と営業利益の最大化)

より長期的なビジネスモデルの構築
(SDGs・ステークホルダーの利益)

前中期経営計画
BEYOND 3000

変革

経済的利益
(売上高と営業利益の最大化)

お客様を意識したビジネスモデル

経営目標とKPI（定量計画）

中期経営計画（2021-2023年度）『ADX 2023』 経営指標

営業利益

350 億円
(売上高：3,800 億円)

R O E

9%

設備投資
(3カ年)

500 億円

配当方針 **30**%以上維持
(配当性向)

(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 2023』の概要

名称

『ADX 2023』（読み方：あでつくす にせんにじゅうさん）

位置づけ

- ・『ADEKA VISION 2030』の実現に向けた1st ステージ
- ・利益に焦点を当て、足腰の強い企業体質に“変わる”3年間
- ・自らを“変革”し、新しい社会環境へ対応していく期間

基本方針

新しい社会環境に対応する経営基盤へ変革し、利益を重視した持続的な成長を目指す



世界経済

コロナ禍によるマイナス成長から回復 米中間の選択的分離政策によりサプライチェーン構造が複層化

人 口

中国、東南アジア、インド、南米で人口ボーナス期が継続

気候変動（地球温暖化の進行）

カーボンニュートラルへの取組みが加速

規 制

- ・ ガソリン・ディーゼル車
(新車販売規制の動きが広がる)
- ・ 使い捨てプラスチック製品
- ・ プラスチックごみのリサイクル

ターゲット市場

化学品

自動車

E Vへの移行が進展

ディスプレイ

次世代TVの流通開始

半導体

旺盛なメモリ需要が続く

樹脂生産

年1～3%の成長水準

食 品

製パン・製菓

中国・東南アジアでパン類中心に需要拡大

ライフサイエンス

農 薬

世界市場は増加傾向
国内市場は横ばい

その他

再生医療

中枢神経・眼で市場拡大

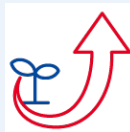
LiB市場

環境規制を追い風に市場は着実に拡大
(米国・欧州・中国等)



収益構造の変革

- ・戦略製品群および新製品の拡大
(含む、環境貢献製品)
- ・生産性向上によるトータルコストの最適化



新規事業領域の拡大 による持続的な成長

- 「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
- ・ポートフォリオの拡充と最適化
(M & A)



グループ 経営基盤の強化

- ・グループガバナンスの強化
- ・業務改革、働き方改革
- ・財務基盤強化

基本戦略を
支える基盤

人財

グローバル人財の育成・タレントマネジメントの推進

DX

利益のベース

売上拡大・新規事業の推進



コスト最適化

戦略製品群と新製品の拡大が成長エンジン

戦略製品群

環境貢献製品

新製品

特に情報・電子化学品で大きく伸長

売上高 CAGR
(2020年度 対 2023年度)

12%以上

20%以上

生産性のさらなる向上

調達見直し・物流効率化

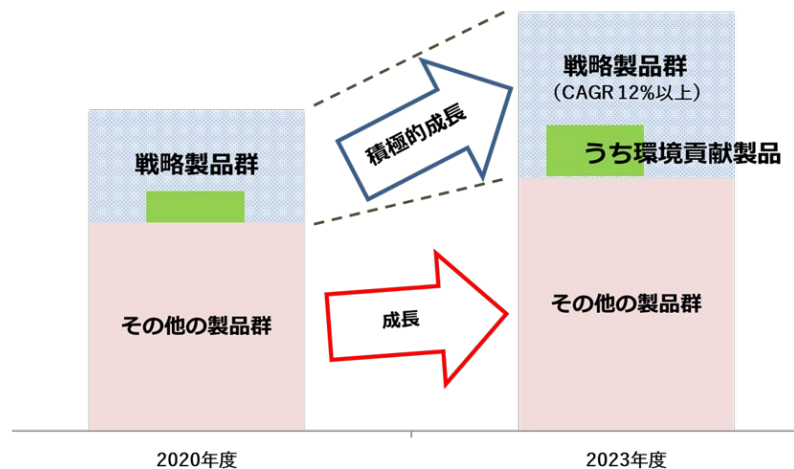
自動化による製造効率化

設備維持更新費の最適化

⋮

市場での拡大が見込める競争優位な24製品群を選定

連結売上高



化学品	<p>樹脂添加剤</p> <p>ワンパック顆粒添加剤、 核剤／透明化剤、光安定剤、難燃剤 …</p> <p>情報・電子</p> <p>A L D材料（半導体材料）、 ディスプレイ関連材料、半導体周辺材料 …</p> <p>機能化学品</p> <p>潤滑材料、水系材料、接着材料 …</p>
食品	<p>練込油脂、フィリング、クリーム …</p>
ライフサイエンス	<p>除草剤、殺虫剤 …</p>

※ 下線は環境貢献製品が含まれる製品群

環境貢献製品の開発・提供を加速し、社会価値と経済価値を同時に追求

環境貢献製品

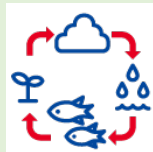


資源の採取から廃棄に至るまで製品のライフサイクル全てにおいて環境負荷低減に貢献する製品

- GHG排出抑制
- 省エネルギー
- 省資源
- 水環境保全
- 持続可能性
- 生物多様性
- 大気環境保全
- 地球温暖化適応
- 再生可能エネルギー



気候変動
対応



環境負荷
低減



資源
有効活用



例えば...

水系塗料材料（水系樹脂、塗料添加剤）

有機溶剤を使用しない塗料を実現

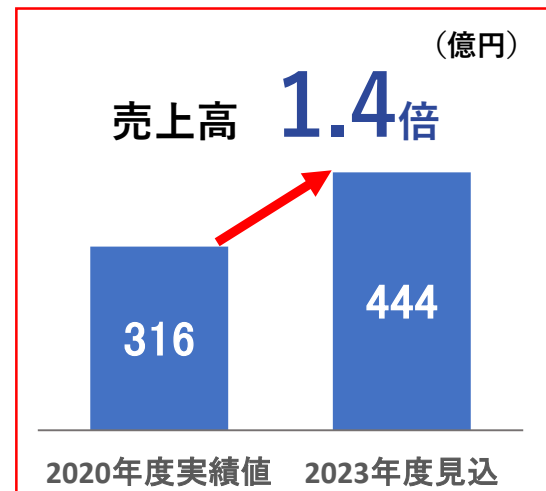
→ シックハウス症候群の原因である
VOCが少なく、人にやさしい

機能性練込用マーガリン「マーベラス」

パンの老化を抑え、おいしさが持続

→ 消費期限を約1.5倍※に延長可能で
サプライチェーンでの食品ロスを削減

※当社調べ



社会価値

樹脂産業の持続的発展を「添加剤」でリード



対象市場 自動車、建材、家電、医療、食品包装など

EV化（電気自動車）の加速

課題 樹脂化による車体軽量化
EV化に伴う車重増（電費低下）を解決

地球環境にやさしい樹脂

課題 ・天然由来原料を使用した樹脂
・樹脂リサイクル

バッテリー発火時の安全性確保「難燃剤」

- ・当社独自の難燃剤としての市場浸透を推進
- ・他添加剤との併用・技術フォロー強化



軽くて強い樹脂を実現「高性能核剤」

- ・世界No.1のポジション強化
- ・海外開発室の整備・充実化



環境対応型樹脂添加剤 「アデカシクロエイド」シリーズ



バイオマス原料「塩ビ用可塑剤」

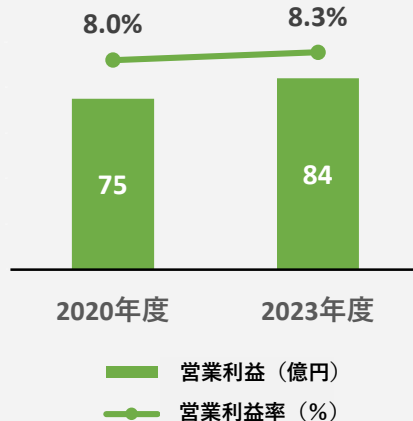
- ・バイオマス度 95%の環境対応製品
（低炭素社会の実現）
- ▶ フィルム・シート等の塩ビ製品に展開



リサイクル樹脂用添加剤

- ・プラスチックのリサイクル比率向上
（ヴァージン樹脂の使用量抑制）

経済価値



主な設備投資計画

ワンパック顆粒添加剤
(UAE)

社会価値

ICTの技術革新に不可欠な材料を継続的に提供

対象市場 半導体、ディスプレイ、電子部品



5 G通信（超高速・リアルタイム・同時多接続）による高度ICT社会の実現

課題 大容量データを保存・高速処理する半導体の普及拡大

課題 ディスプレイの高精細化、大型化フレキシブル化（自由な形状設計）

DRAM

NANDメモリ

ロジックIC



先端半導体向けに高誘電材料、配線・成膜材料などの材料を提供

- ・韓国での量産体制強化、シェア堅持
- ・メモリからロジックICへの領域拡大

先端フォトレジスト向け「光酸発生剤」

- ・EUV、ArFリソグラフィに対応



光学フィルムの接着・コーティング「光硬化樹脂」



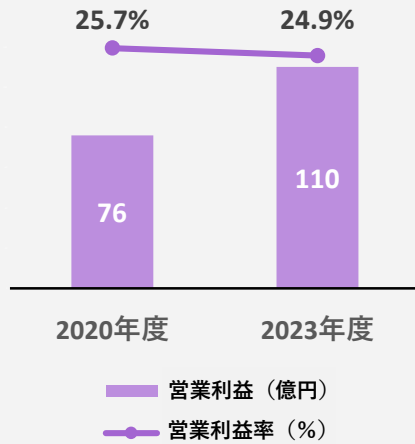
- ・OLED、μLEDなど次世代向け材料の開発

4K、8Kを実現「エッチング薬液」



- ・大型ディスプレイ向けに注力
- ・中国での供給体制構築、テクニカルサポート強化

経済価値



主な設備投資計画

半導体及び周辺材料
（日本、韓国、台湾ほか）

社会価値

人や環境にやさしい素材で持続可能な社会に貢献



対象市場 自動車・船舶、化粧品・トイレタリー、橋梁・建築用塗料

地球環境の保全

課題 自動車
ゼロ・エミッションの推進

燃費向上・CO₂排出量削減に貢献
「エンジンオイル用潤滑油添加剤」



・HV車拡大の機会を捉え、米中での拡販に注力

課題 橋梁・建築用塗料
揮発性有機化合物（VOC）の排出低減

VOC低減・環境にやさしい「水系樹脂」



・中国イノベーションセンターを活用し、
重防食塗料向けの市場開拓を推進

モビリティの進化（CASE）

課題 自動運転技術の安全性向上

車載用電子部品の高精度接着・固定
「超速硬化レーザー接着システム」



・海外自動車部品メーカーへのアプローチ強化

課題 EV化に伴う車体軽量化

異種材料の接着「エポキシ樹脂」



・欧米、中国でのテクニカルサポート強化

経済価値

9.9% 10.5%

52

66

2020年度

2023年度

■ 営業利益（億円）
● 営業利益率（%）

主な設備投資計画

接着剤関連（日本）

社会価値

「おいしさ」にプラスして世界の豊かな食生活に貢献



対象市場 製パン、製菓、洋菓子・デザート

サプライチェーン全体での食品ロス削減

課題 生産～流通～消費に至るまでの食品ロス対応

- －規格外品の発生抑制と歩留まり向上(生産)
- －消費期限切れによる廃棄ロス削減(流通～家庭)

持続可能な食生活の実現

課題 プラントベース食品の普及拡大

- －食の持続可能性
- －健康・エシカル需要

機能性練込マーガリン「マーベラス」シリーズ
フローズンチルド用ホイップクリーム「FC」シリーズ

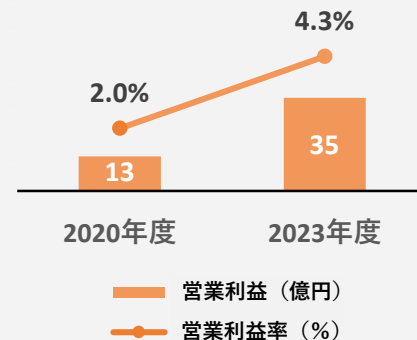
- ・生産ロス削減
 - ▶製造工程での品質安定化と生産効率向上
- ・流通～家庭でのロス削減
 - ▶パンのおいしさ維持による消費期限延長
- ・ニューノーマル時代の食生活に対応
 - ▶焼成冷凍パン、チルド惣菜、フローズンチルド流通



プラントベース食品の“おいしさ”に貢献する
製品の創出とアジア地域での拡販

- ・“おいしい”プラントベース食品
 - ▶環境負荷の低い植物性原料を使用した“おいしい”プラントミルク製品の創出
- ・プラントベース食品の“おいしさ”向上素材
 - ▶プラントベース食品の風味・食感を改善し、“おいしさ”を向上させる植物性素材の創出

経済価値



主な設備投資計画

- ・加工油脂 (日本、中国)
- ・加工食品 (中国)

社会価値

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

対象市場 農薬、医薬・動物薬

世界的人口増加を支える農作物の安定生産

課題 限りある農耕地で、
単位面積当たりの作物収量向上

技術革新・次世代事業の確立

課題 優れた薬効を示す新規物質の創出
実用化

水稲用殺虫剤「オーケストラ」

- ・水稲の害虫であるウンカ類に優れた防除効果を発揮
- ・2021年5月から国内販売開始
- ・2022年にインドで農薬登録予定

園芸用殺虫剤「フェニックス」

- ・野菜、果樹のチョウ目害虫に対して優れた防除効果を発揮



ADEKA × 日本農薬

シナジー 両社の技術を結集し、新しい成果物を創出

2020年5月：共同研究テーマ決定（開始）

現在：候補物質の選定

新規農薬の開発（日本農薬）

戦略的な研究開発費投資

2027年	殺虫剤 A
2028年	殺菌剤
2030年	殺虫剤 B

経済価値



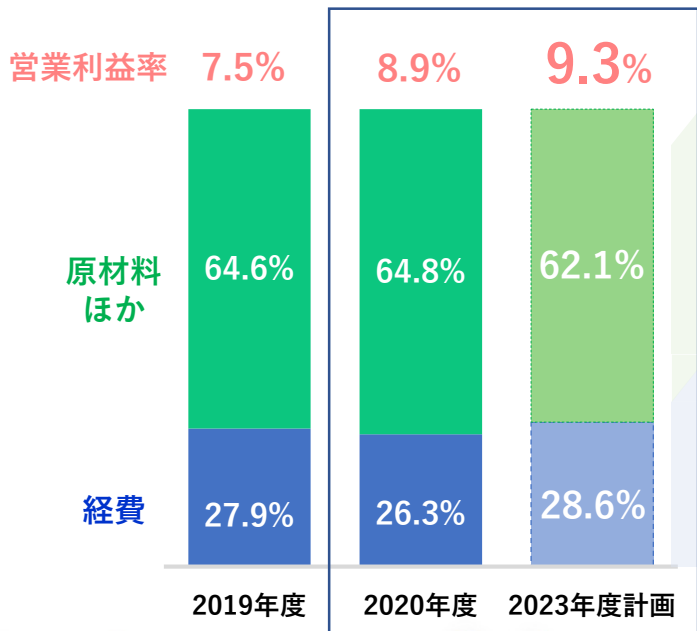
2020年度 2023年度

■ 営業利益（億円）
● 営業利益率（%）

主な設備投資計画

原体製造設備（インド）

トータルコストの適正管理、足腰の強い収益構造へ



↑ 0.4pt

↓ 2.7pt

↑ 2.3pt

2020年度
対2023年度計画

ADX 2023 施策

- ・付加価値の高い製品ポートフォリオへの移行
- ・調達見直し・物流効率化

グローバル購買推進

共同配送推進

ライフサイエンス研究費、基幹システム稼働のコスト増に対し、
「製造の効率化（自動化・ロボット化推進）」
「設備維持更新費の最適化」で増加抑制

成長ドライバーとして、4つの分野で新製品開発と事業化を推進

新製品開発

ライフサイエンス

3 すべての人に健康と福祉を
5 ジェンダー平等を推進しよう

- 脱細胞化再生医療材料
- サステナブル素材
 - 自然由来原料・バイオマス原料使用製品（化粧品原料など）
 - RSPO等認証製品

環境

2 気候変動に具体的な対策を
3 すべての人に健康と福祉を
7 エネルギーと気候変動を統合しよう
13 気候変動に具体的な対策を

- 樹脂リサイクル
- プラントベース食品
- 次世代複合材料

エネルギー

7 エネルギーと気候変動を統合しよう
9 産業と資源効率の改善をすすめる
11 気候変動に具体的な対策を
12 つくば責任の強化

- 次世代電池材料（グラフェン等）
- 自動車向け新規樹脂材料
- 代替燃料の周辺材料
- 風力発電材料

次世代ICT

7 エネルギーと気候変動を統合しよう
9 産業と資源効率の改善をすすめる
11 気候変動に具体的な対策を
12 つくば責任の強化

- IoT周辺材料
- 半導体周辺材料
- ディスプレイ関連材料

新領域

将来に向けた探索研究

カーボンニュートラル 水素社会 未利用資源の活用

積極的にM&A、アライアンスを推進し、事業ポートフォリオの拡充と最適化を図る

外部環境の大きな変化においても成長を下支えする経営基盤を構築

グループガバナンスの強化

コーポレートガバナンスの深化

グループコンプライアンスの強化

気候変動リスクへの対応

リスクマネジメントの強化

業務改革、
働き方改革

■ 新しい環境に対応し、企業競争力を高めていく。

次期基幹システムを基盤とする、
デジタル化による業務改革

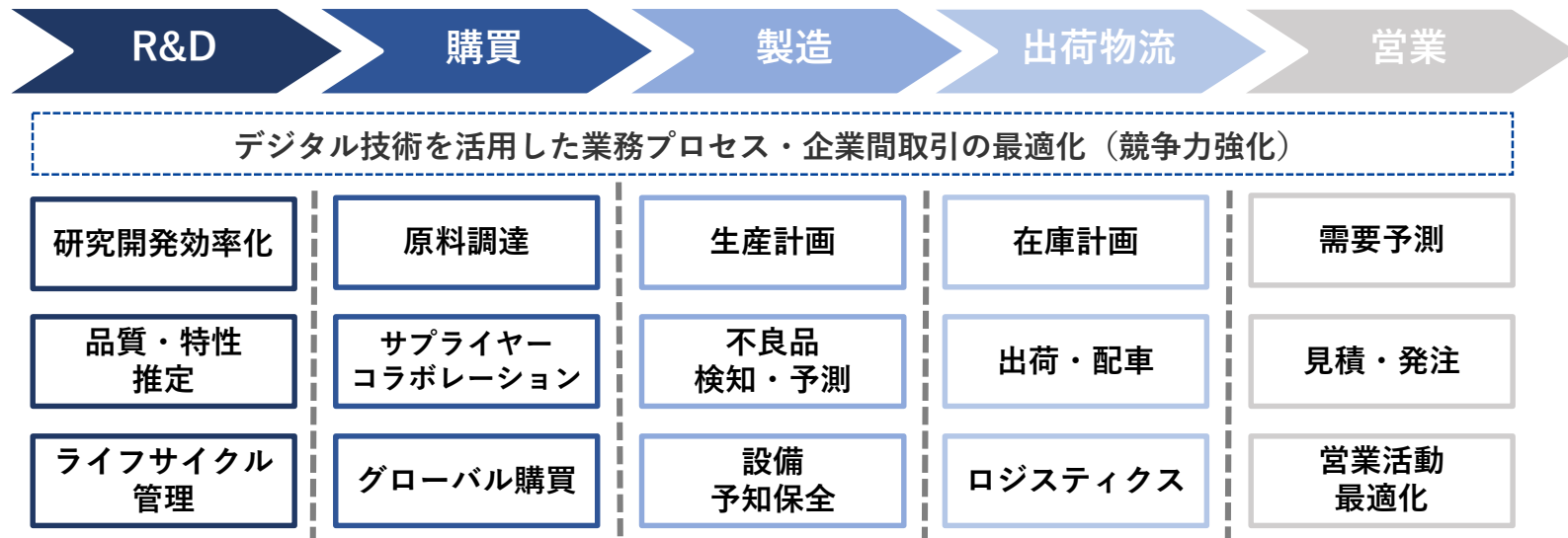
- 時間と場所に捉われない働き方
- ニューノーマルにおける効率的な働き方

財務基盤強化

■ グループキャッシュの効率化と資産効率向上、環境変化に強い財務基盤を構築

- グループ全体でキャッシュ管理・運用 ▶ 負債の圧縮
- 在庫管理を適正化 ▶ ROIC, CCC を意識した事業活動を推進

次期基幹システムを基盤とした業務デジタル化により製造業のDXを推進する



次期基幹システムの構築 (2023年4月稼働)

人財育成・組織

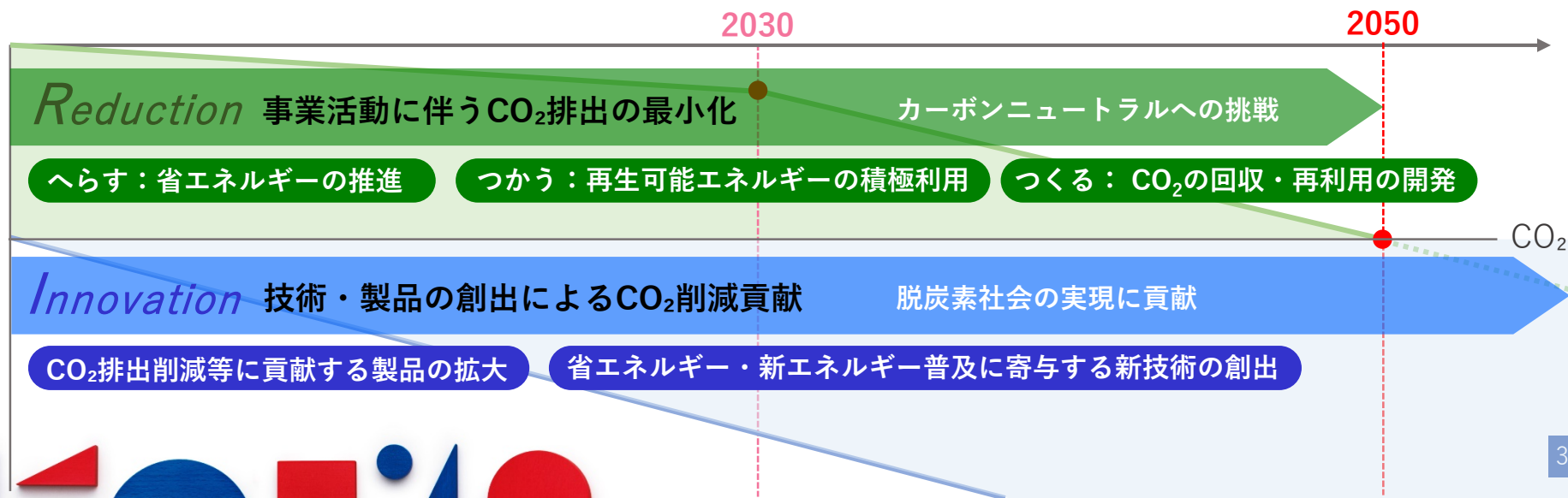
意識醸成

CSR優先課題の取り組み（2050年：カーボンニュートラルに向けた取り組み）

オールA D E K A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

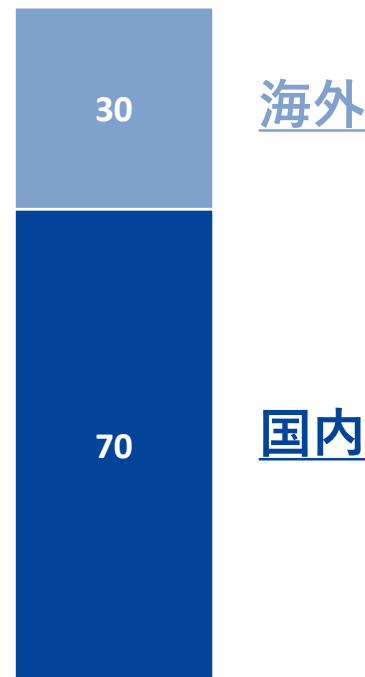
2030年：CO₂ 2013年度比 **12%削減** (Scope 1+2)



設備投資計画

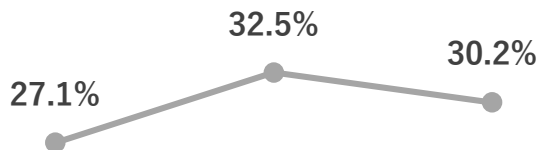
	設備投資額（億円）	割合（％）
樹脂添加剤	15	3
情報・電子化学品	95	19
機能化学品	35	7
食品	75	15
ライフサイエンス	50	10
研究・システム	80	16
その他 （維持更新・修繕等）	150	30
合計	500	—

設備投資額 500億円



国内外内訳（％）

配当実績 (BEYOND 3000)



	2018年度	2019年度	2020年度
配当総額(百万円)	4,661	4,975	4,977
配当金(円)	45	48	48
配当性向(%)	27.1%	32.5%	30.2%

『ADX 2023』配当方針

30%以上維持

12年連続減配なし

【内部留保に関する考え方】

資本の有効活用
(成長投資・環境投資)

財務健全性の維持

ご参考：セグメント別 売上高・営業利益（2023年度）

前提条件【為替】

107円/US\$

119円/€

		2020年度	
		売上高（億円）	営業利益（億円）
連	結	3,270	289
化	学 品	1,758	203
	樹脂添加剤	938	75
	情報・電子化学品	297	76
	機能化学品	522	52
食	品	700	13
ラ	イフサイエンス	714	60
そ	の 他	97	11



		2023年度（ADX 2023）	
		売上高（億円）	営業利益（億円）
		3,800	350
		2,078	260
		1,007	84
		441	110
		630	66
		814	35
		890	54
		88	12

経営指標

この資料に記載されている業績予想、事業計画は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び種々の前提に基づき作成したものであり、実際の結果は今後生ずる様々な要因によって、予想、計画と異なる場合があります。

The logo features a stylized letter 'A' on the left, composed of a red upper triangle and a blue lower triangle. To the right of the 'A' is the word 'DEKA' in a bold, red, italicized sans-serif font.

ADEKA

Add Goodness