

# 中期経営計画

## *BEYOND 3000*

(2018-2020年度)

2018年5月25日

株式会社 A D E K A  
証券コード 4 4 0 1

# 目次

## 1. STEP 3000-Ⅱの振り返り

- ◆概略
- ◆業績推移
- ◆経営指標
- ◆総括

## 2. 2025年のありたい姿 ADEKA VISION 2025

- ◆ADEKA VISION 2025

## 3. BEYOND 3000の概要

- ◆BEYOND 3000の位置づけ
- ◆経営目標
- ◆基本方針と基本戦略
- ◆5つの施策
- ◆成長に向けて
- ◆戦略製品群
- ◆事業戦略
- ◆CSR推進による経営基盤の強化
- ◆設備投資計画
- ◆配当方針
- ◆ご参考

# 1. STEP 3000-IIの振り返り

# 前中計の概略（STEP 3000-II）

## 【前中期経営計画の位置づけ】

- 売上高3,000億円のグッドカンパニーを実現する期間
- ADEKA VISION 2025の達成に向けた最初の3年間

## 【経営目標】

	最終年度計画
連結売上高	3,000億円
営業利益	240億円
海外売上高	1,500億円
海外売上高比率	50%

## 【経営指標】

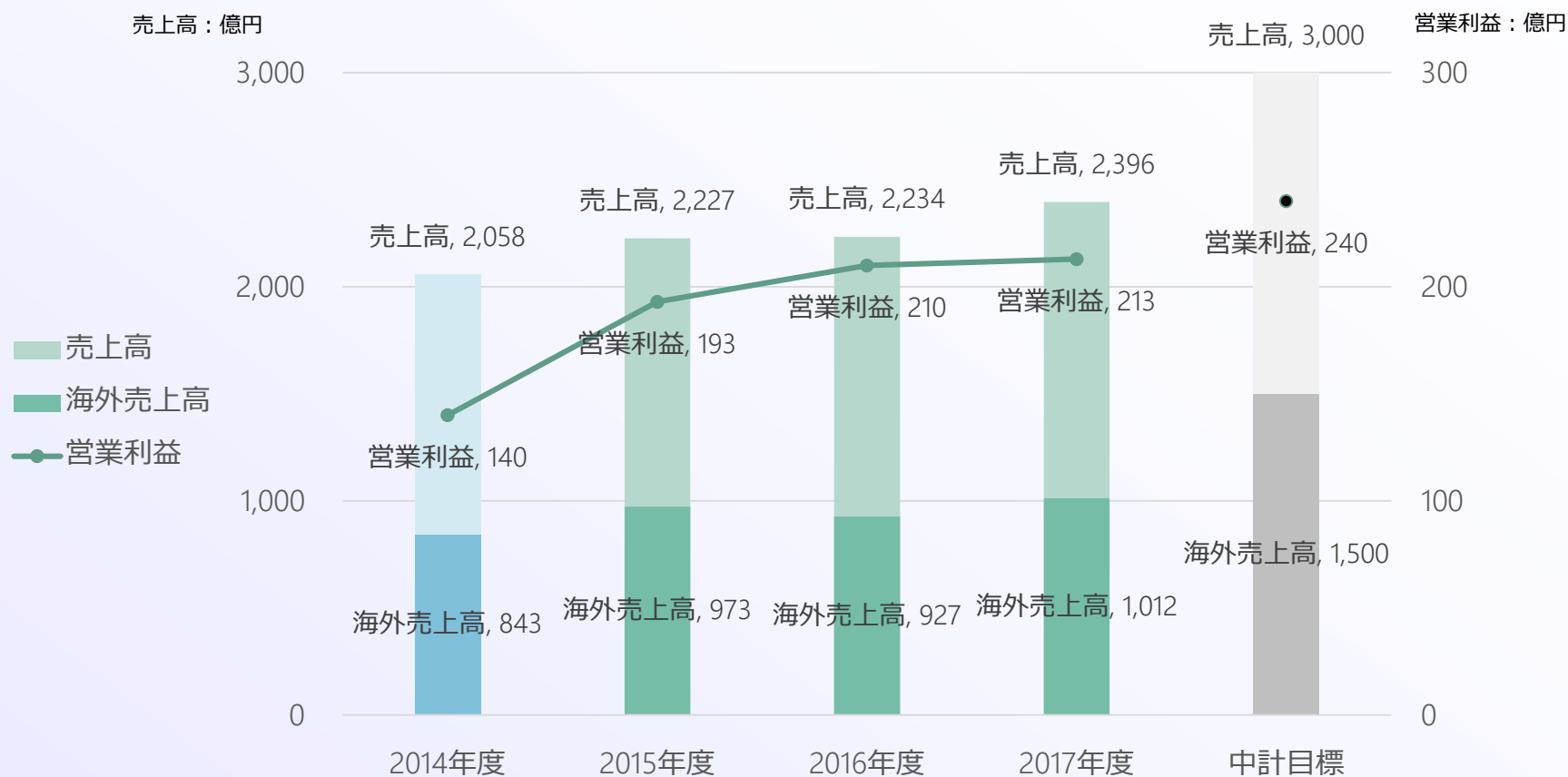
営業利益率 8%

累計投資額は約700億円

- 3カ年合計で400億円の設備投資を計画
- M&A枠として300億円を準備

# 業績推移（STEP 3000-II）

目標数値には未達であったが、  
中期経営計画期間中、増収・増益トレンド継続（過去最高の売上・利益を更新中）



# 経営指標（STEP 3000-II）

## ◆営業利益率8%：

▶達成（2017年度営業利益率 8.9%）

## ◆累計投資額は約700億円：

- ・3カ年合計で400億円の設備投資を計画
- ・業容拡大、新規事業創出を目的にM&A枠として300億円を準備

▶計画した投資案件を概ね実行し、設備投資累計380億円（95%）。  
▶株式追加取得によるクラウン（関西圏の食品卸）の連結子会社化、昭和興産（化学品専門商社）の持分法適用会社化を実施した。

# 総括

実行した主な施策		対計画（売上高）との乖離要因
<ul style="list-style-type: none"><li>鹿島工場でALD材料の生産設備を増強</li><li>韓国で誘電材料の生産プラントを新設</li><li>ブラックマトリックスレジストの生産、販売を台湾に集約</li></ul>	<u>情報・電子</u>	<p>半導体メモリでは、3D-NAND向け材料は計画を上回って伸長したが、高成長を見込んだDRAM向け高誘電材料は、需要の伸び悩みで計画に届かなかった。</p> <p>光硬化樹脂は順調に伸ばしたが、レジスト向け開始剤は新規採用が計画に届かず販売数量が未達となった。</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>中国に艾迪科精細化工（浙江）有限公司を設立</li><li>米国の高機能添加剤設備及びフランスのワンパック顆粒添加剤設備を増強</li><li>三重工場に高機能添加剤設備を増強</li><li>千葉工場で特殊非イオン界面活性剤の製造プラント新設に着手</li></ul>	<u>機能化学品</u>	<p>樹脂添加剤は、販売数量は増加したが高成長を見込んだ計画に届かず、難燃剤などが未達となった。</p> <p>界面化学品は、エンジンオイル向け添加剤等は計画を達成し、機能性樹脂は、概ね計画通り伸長した。化粧品原料などの販売数量が計画に届かなかった。</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>生産・物流の効率化など、コストダウンの徹底を継続実施</li><li>コロイダルシリカ製品の製造能力を増強</li></ul>	<u>基礎化学品</u>	<p>工業用薬剤や過酸化製品類はほぼ計画値通りに進展したが、産業資材の販売数量が計画に届かなかった。</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>中国で加工食品製品の製造ラインを増設</li><li>シンガポールで加工食品の製造ラインを設置</li></ul>	<u>食品</u>	<p>練込油脂、チョコレート用油脂等の販売数量が未達となった。東南アジア子会社の体制構築は進捗したが、販売数量は伸び悩んだ。</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>中国事業会社の会社形態を投資性会社に変更</li><li>ベトナムにホーチミン市駐在員事務所を設立</li><li>メディカル材料の研究体制強化を目的として、鹿島西分室（組織）を新設</li><li>相馬工場に電極材料等の実験設備を新設</li></ul>	<u>全社</u>	-

## 2. 2025年のありたい姿 ADEKA VISION 2025



# ADEKA VISION 2025

- ◆2025年の当社は、現在の事業基盤である「化学品と食品」のみならず幅広い事業を世界中で展開し、メーカーとして世界の技術をリードしつつ、本業を通じて社会（豊かなくらし）に貢献するグローバル企業でありたいと考え、『ADEKA VISION 2025』を定めた。

## **ADEKA VISION 2025**

先端技術で明日の価値を創造し  
豊かなくらしに貢献するグローバル企業

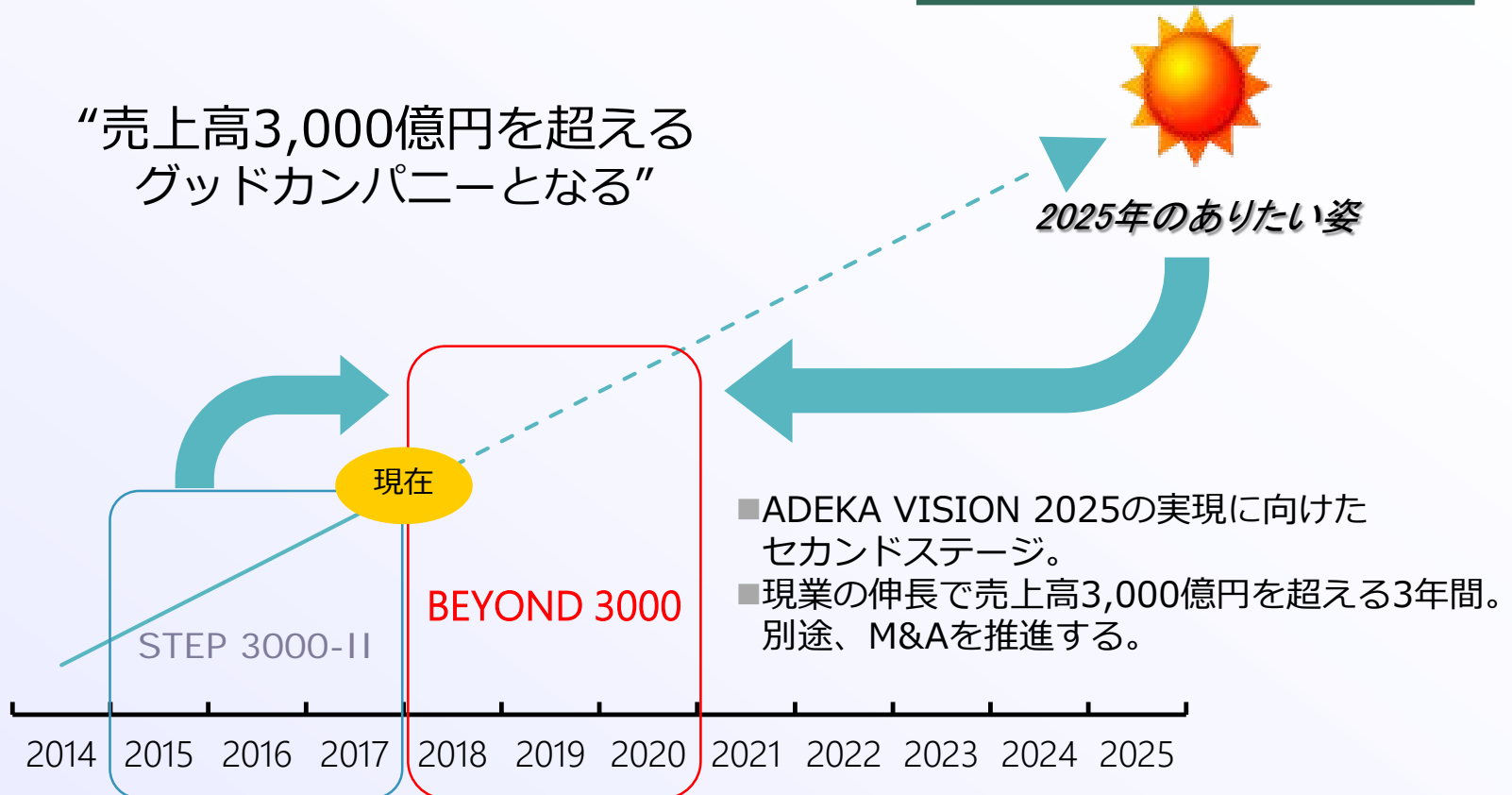
# 3. BEYOND 3000の概要

# BEYOND 3000の位置づけ

## ADEKA VISION 2025

先端技術で明日の価値を創造し  
豊かなくらしに貢献するグローバル企業

“売上高3,000億円を超える  
グッドカンパニーとなる”



# BEYOND 3000 経営目標

	2020年度
売上高	3,000億円超（オーガニックグロース）
営業利益率	10%
ROE	10%
投融資	投融資総額 1,000億円（3カ年） 【内訳】 設備投資額 500億円（3カ年） M&A資金 500億円を枠として準備（3カ年）
配当	配当性向30%（段階的に引き上げた最終年度目標） 適切な還元を総合的に勘案

# 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。」

## 基本戦略

### 3本柱の規模拡大

『樹脂添加剤』『化学品』『食品』を事業の3本柱として、事業毎に定める戦略製品の販売をグローバルで拡大する。

### 新規領域への進出

ターゲットとする『ライフサイエンス』『環境』『エネルギー』分野において、ビジネスモデルを構築し、事業化を推進する。

### 経営基盤の強化

CSRを推進し、社会への貢献と社会からの信頼を高める。  
ADEKAグループの相互連携を強化し、総合力を発揮する。

# 5つの施策

## 経営管理：グループ経営管理の強化

ADEKAグループ共通の価値観の醸成や、制度、体制等を整備し、グループ経営管理の強化を図る。

## グローバル：グローバル化の拡大とローカライゼーションの加速

調達・生産・販売のグローバル展開をさらに拡大させるとともに、海外の各現地法人の成長を加速する。

## 技術：イノベーションの創出と競争力の強化

社会から求められる製品を永続的に創出していくため、研究開発の強化と新規事業化の推進、および生産技術を深化・継承していく。

## 人財：グローバル人財、リーダー人財の拡充

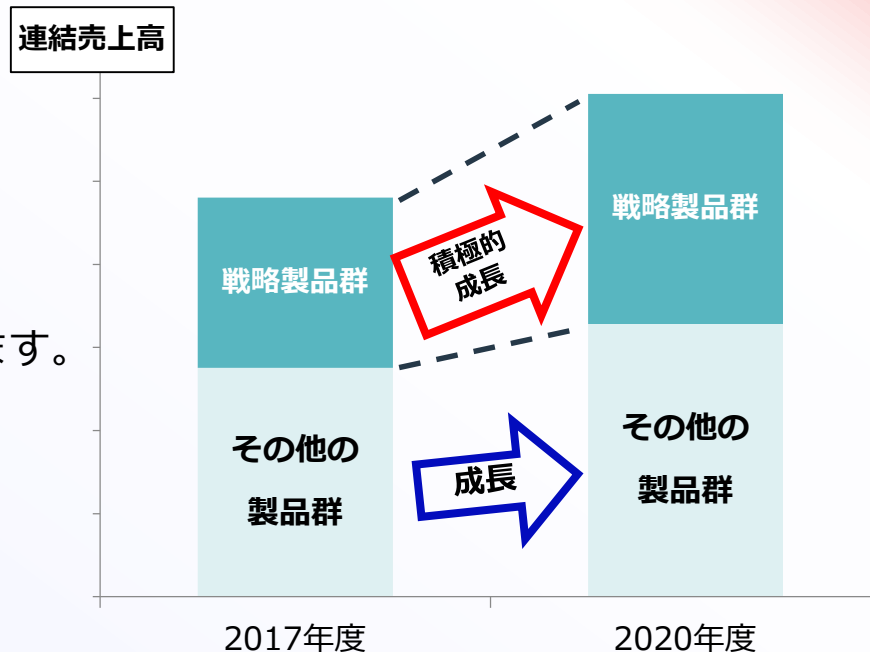
企業資産である人財への持続的な投資により、グローバル人財・リーダー人財を拡充する。

## 企業価値：CSRを推進し社会とともに発展

CSR推進体制のレベルアップを図り、事業を通じて社会の課題解決に貢献し、当社の持続的成長につなげていく。

# 成長に向けて

- BEYOND 3000では、“**戦略製品群**”を定め経営資源を投入し積極的に成長を加速させます。



## 【戦略製品群】

汎用酸化防止剤  
イントメッセント系難燃剤  
核剤・透明化剤

樹脂添加剤セグメント

ALD材料（半導体材料）  
光硬化樹脂  
重合開始剤  
ディスプレイ用薬剤

情報電子

化学品セグメント

化粧品原料  
水系コーティング材料  
水系樹脂  
潤滑材料

機能化学品

マーガリン  
ホイップクリーム  
フィリング  
機能性素材

食品セグメント

## 事業戦略（樹脂添加剤）

高機能からボリュームゾーンまでの幅広い分野で  
売上と利益の両方を拡大する

### ◆戦略製品群のグローバルでの拡大

- 汎用品の販売数量のさらなる拡大
- 新製品、高機能品の市場開発加速

### ◆グローバル市場をリードする新製品の開発

- 樹脂添加剤開発研究所の組織を刷新  
→市場開発と新製品開発を明確に分離
- 市場ニーズの深掘り、情報収集の強化



## 事業戦略（情報・電子）

IoTやAIなどデジタル技術の進化に不可欠な材料を提案し  
半導体、ディスプレイの周辺材料ビジネスを拡大

### ■情報化学品

- “有機合成”と“光制御”の技術を駆使し、ソリューション提案で、「光硬化樹脂」「重合開始剤」「光酸発生剤」をディスプレイ材料と半導体材料を用途に拡大

### ■電子材料

- メモリ（DRAM、NAND）、ロジックなどで、さらなる事業領域の拡大、ディスプレイ用エッチング薬剤、パワーデバイス用放熱シートなど新製品の立ち上げ
- 対象デバイスの拡大、新製品の継続的な創出

# 事業戦略（機能化学品）

重点戦略市場（自動車・化粧品・電子部品・社会インフラ）への  
戦略製品拡販によるグローバル成長

## ■機能性樹脂

- 水系樹脂：脱VOC（揮発性有機化合物）市場を主軸にウレタン・エポキシを拡販
- 自動車材料：エポキシ樹脂接着剤の用途拡大
- 電材樹脂：樹脂素材の新規開発と接着剤関連の用途拡大

## ■界面化学品

- 水系コーティング材料：反応性乳化剤の拡販と水系ウレタン融合品の用途開発
- 潤滑材料：自動車エンジンオイル添加剤の拡販
- 化粧品原料：新規グリコール系保湿剤とゲル化剤の拡販

## ■工業用薬品・過酸化製品 他

- 過酸化水素誘導品：高付加価値用途への拡大

## 事業戦略（食品）

### ■ 国内基盤強化

- パン・菓子・洋菓子向けの練込・折込油脂（マーガリンやショートニング等）及び加工食品（ホイップクリームなど）の販売強化によるシェアアップ、新製品比率アップとコストダウンによる利益性向上を図る。

### ■ 海外展開の加速

- 中国、東南アジアで、練込・折込油脂、ファットスプレッド、フラワーペーストなどの販売促進による規模拡大（売上倍増）を目指す。

# 事業戦略（新規領域の事業化）

## ライフサイエンス分野

### ◆ 再生医療

脱細胞化組織

### ◆ 予防医療

経鼻ワクチン吸収促進剤

大腸がん診断薬

### ◆ 生活の質の向上

☆機能性食品素材〈免疫力の維持、生活習慣病予防〉

ベータグルカン

アルキルリン脂質

☆機能性化粧品原料〈保湿、しわ改善、静菌作用等〉

メバロノラクトン

ベータグルカン

新規グリコール系保湿剤

## 環境・エネルギー分野

### ◆ 低環境負荷、省エネルギー

☆二次電池材料（リチウムイオン電池、次世代電池）

電極材料

導電助剤

電解液添加剤

☆風力発電用風車向け材料

繊維強化プラスチック向け材料

☆省燃費エンジンオイル用添加剤

有機モリブデン系添加剤

### ◆ 水系化（脱溶剤化）

水系樹脂材料

### ◆ 石油代替エネルギー材料

シェールガス関連材料

□ 人員の強化と設備の充実を図り、材料開発を加速し、早期の実需化を目指す。

# C S R 推進による経営基盤の強化

- C S R を推進し、社会への貢献と社会からの信頼を高める

C S R 経営の推進、社会的課題の解決に対応できる体制づくりのため、  
C S R 推進組織の見直しを検討

C S R 基本方針の浸透と徹底

# 設備投資計画

設備投資額 500億円（3カ年）

## 【主な投資案件】

- 中国での新工場建設（艾迪科精細化工（浙江）有限公司）
- 高機能樹脂添加剤の製造設備 新設（三重工場）
- 半導体材料の製造設備 増強（ADEKA KOREA CORP.）
- 潤滑油添加剤の能力増強（相馬工場）
- 特殊非イオン界面活性剤の製造設備 新設（千葉工場）
- 食品の新製造棟建設 能力増強（艾迪科食品（常熟）有限公司）

# 配当方針

- 当社は、経営基盤の強化、中長期的視野に立った成長事業領域への投資等による事業の拡大により企業価値の向上を図っていくとともに、安定した配当の継続を基本として、経営環境、業績、財務状況などを総合的に勘案して、適正な利益還元を行ってまいります。
- 配当につきましては、中長期的水準の向上を目指しており、中期経営計画「BEYOND 3000」の最終年度である2020年度連結配当性向30%を目標とし、段階的に引き上げていく方針です。

# ご参考 (セグメント別 連結売上高)

	2017年度実績	2020年度 (最終年度)
連結売上高	2,396	3,000億円
化学品	1,585	2,000億円
樹脂添加剤	825	1,030億円
情報・電子	233	330億円
機能化学品	527	640億円
食品	698	860億円
その他	111	140億円

前提条件【為替】  
110円/US \$  
125円/€



## 業績予想・事業計画に関する注意事項

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およ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。